

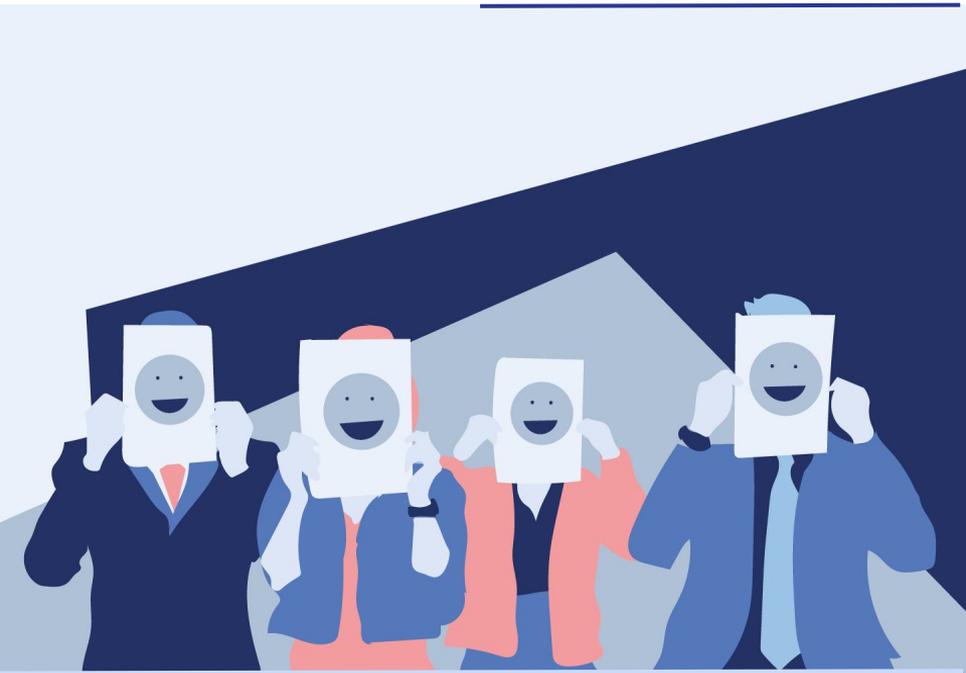
Понятие, цели и этапы деловой оценки персонала

Работу выполнил ст. гр. БИБ-3601-01-00
Домрачев Р. Е.

План



1. Понятие, цели, задачи деловой оценки персонала
2. Мероприятия процесса подготовки деловой оценки персонала
3. Этапы деловой оценки персонала
4. Показатели деловой оценки персонала:
 - a. результативность труда
 - b. условия достижения результативности
 - c. профессионально поведение
 - d. личностные качества



Понятие, цели, задачи деловой оценки персонала

Понятие деловой оценки персонала

Деловая оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.



Цели деловой оценки персонала

Цели деловой оценки персонала - желаемые результаты процесса деловой оценки.

Главная цель — установление соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Задачи деловой оценки персонала

Основные задачи:

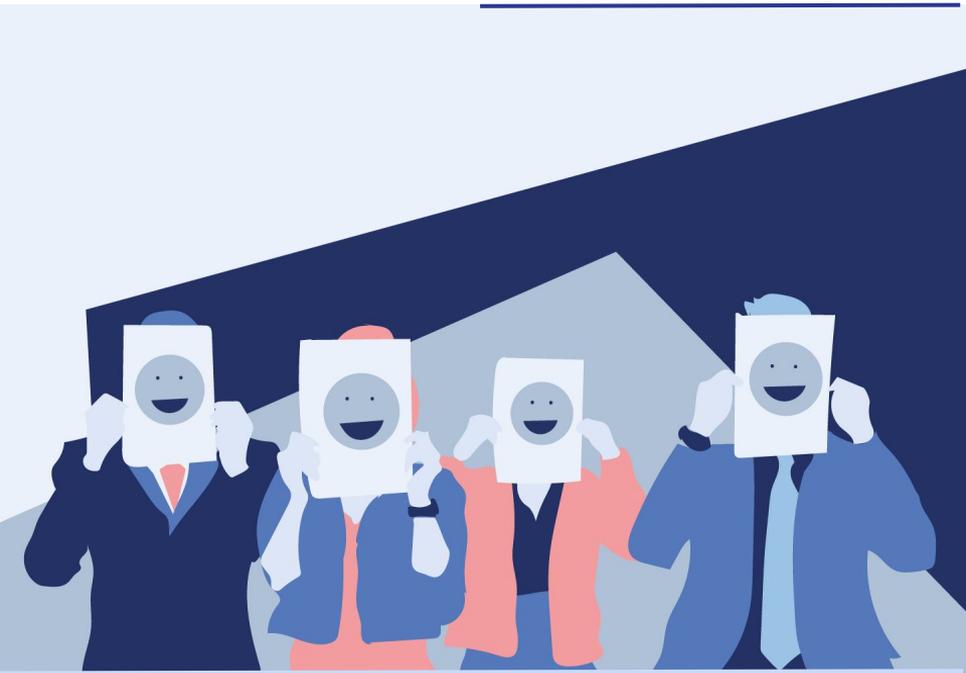
- 1) выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
- 2) разработка программы его развития;
- 3) определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;
- 4) определение способов внешней мотивации работника;

Задачи деловой оценки персонала

Дополнительные задачи:

- 1) установление обратной связи с работником по профессиональным, организационным вопросам;
- 2) удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда и качественных характеристик.





Мероприятия процесса
подготовки деловой
оценки персонала

Осуществляют следующие мероприятия:

- 1) разработка методики деловой оценки и привязка к конкретным условиям организации;
- 2) формирование оценочной комиссии с привлечением специалистов;
- 3) определение времени и мест;
- 4) проведения деловой оценки;
- 5) установление процедуры подведения итогов оценивания;
- 6) проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки;
- 7) консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.



Этапы деловой оценки персонала



Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником. При формировании текущей периодической оценки обобщаются мнения:

- a) коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками;
- b) подчиненных;
- c) специалистов в области деловой оценки;
- d) результаты самооценки работника.



В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии (например, руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).

Указанные сотрудники могут выступать в качестве оценщиков, т.е. лиц, производящих деловую оценку какого-либо сотрудника организации. Для снижения субъективности оценки многие зарубежные фирмы применяют множественность оценки, что выражается в привлечении широкого круга оценщиков.



Выделяют следующие этапы:

- I. Сбор предварительной информации по индивидуальной, не обобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки;
- II. Обобщение информации, полученной на предыдущем этапе;
- III. Подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками;
- IV. Проведение оценочной беседы и подведение ее результатов;
- V. Формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию;
- VI. Принятие решений экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.



Показатели деловой оценки персонала

Они могут охарактеризовать:

Общие моменты, характерные для всех работников

В этом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе.



Специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места

Здесь же соответствие сотрудника профессиональным требованиям



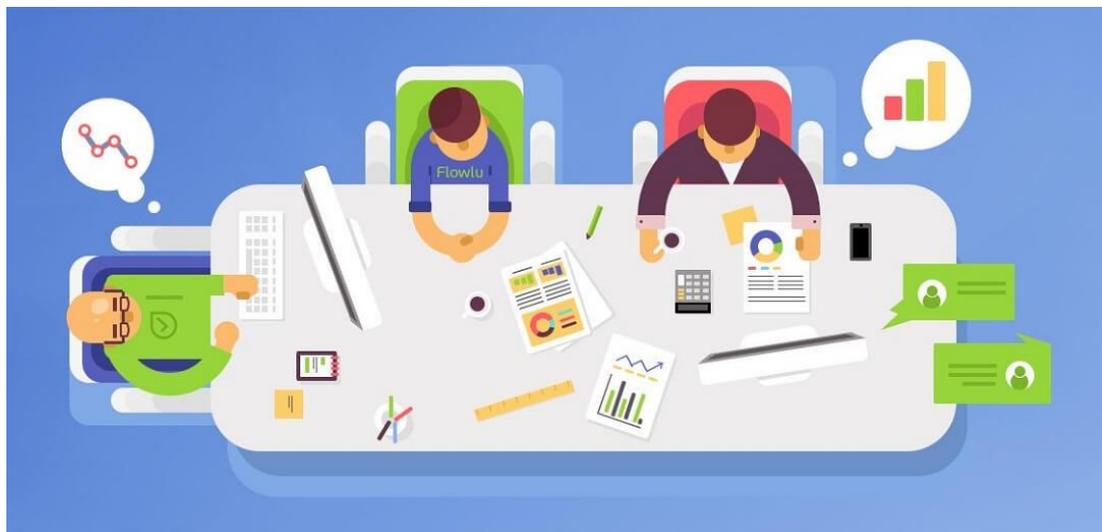
Показатели оценки можно условно разделить на несколько групп:

Результативность
труда

Условия
достижения
результативности
труда

Профессиональное
поведение

Личностные
качества



Результативность труда

В оценке результативности труда следует различать так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели.

«Жесткие» показатели легко измеримы и охватываются информационной системой организации. Они могут формулироваться разработчиком методики оценки, но должны поддаваться объективной количественной оценке. Наиболее соответствуют «жестким» показателям производственная система организации и подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: маркетинг, торговые агенты, ремонтные службы и др.



Результативность труда

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских подразделениях).



Правила результативности труда:

- 1) не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к игнорированию сотрудниками других, зачастую не менее важных аспектов деятельности;
- 2) определять необходимое и достаточное количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные стороны результативности труда, но с другой – не перегружали оценку.

Эти правила важны не только для данной, но и для последующих групп показателей.

Условия достижения результативности труда

Под условиями достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы и др.



Профессиональное поведение

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как:

- 1) сотрудничество и коллективизм в работе,
- 2) самостоятельность в решении тех или иных задач,
- 3) готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т. п.

При этом важно, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов.



Личностные качества

Эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете.

Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора ранее рассмотренных критериев.

Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности. Эти особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.



Источники:



1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации Учебник [Текст]/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. — (Высшее образование);
2. Оценка персонала. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html> (Дата обращения: 06.05.2019).
3. Деловая оценка персонала. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cfin.ru/encycl/business_evaluation.shtml (Дата обращения: 06.05.2019).

Спасибо за внимание!

