

Методы деловой оценки персонала организации

Выполнила:
Студентка группы БИб-3601
Кузнецова Мария

Содержание

1. Метод анкетирования
2. Описательный метод оценки
3. Метод классификации
4. Метод сравнения по парам
5. Рейтинг или метод сравнения.
6. Метод заданного распределения.
7. Метод оценки по решающей ситуации.
8. Метод рейтинговых поведенческих установок.
9. Метод шкалы наблюдения за поведением.
10. Метод анкет и сравнительных
11. Интервью.
12. Метод "360 градусов оценки".
13. Метод независимых судий.
14. Тестирование.
15. Метод комитетов.
16. Метод центров оценки.
17. Метод деловых игр.
18. Метод оценки достижения целей.
19. Метод оценки на основе моделей компетентности.

Метод анкетирования

- Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.



Описательный метод оценки

- Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.



Метод классификации

- Этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.



Метод сравнения по парам

- В этом методе сравнивается в группе аттестуемых, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.



Бланк групповой оценки

Фамилии тех сотрудников, кто оценивает	Фамилии тех сотрудников, кого оценивают			
Иванов	Петров	Сидоров	Козлов	
Иванов				
Петров				
Сидоров				
Козлов				

Рейтинг или метод сравнения

- Он основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника.
- Оценка ставится по списку задач, учитывая время, затраченное сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства.
- Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств аттестуемого сотрудника по 7-бальной шкале.

Метод заданного распределения

При данном методе лицу, проводящему оценку, переписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок.

Например:

- 10% - неудовлетворительно
- 20% - удовлетворительно
- 40% - вполне удовлетворительно
- 20% - хорошо
- 10% - отлично
- всего - 100 %

Единственное, что требует от работника - списать на отдельную карточку фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Метод оценки по решающей ситуации

- Специалисты по оценке готовят список описаний "правильного" и "неправильного" поведения работников в типичных ситуациях - "решающих ситуациях".
- Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы.
- Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике.
- Позже этот журнал используется для оценки деловых качеств сотрудника.

Метод рейтинговых поведенческих установок

- Основан на использовании "решающих ситуаций", из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого.
- Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.

Метод шкалы наблюдения за поведением

- Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее.
- Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

Метод анкет и сравнительных анкет

Включает набор вопросов или описаний поведения работника.

- Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место.
- Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника.

Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными.

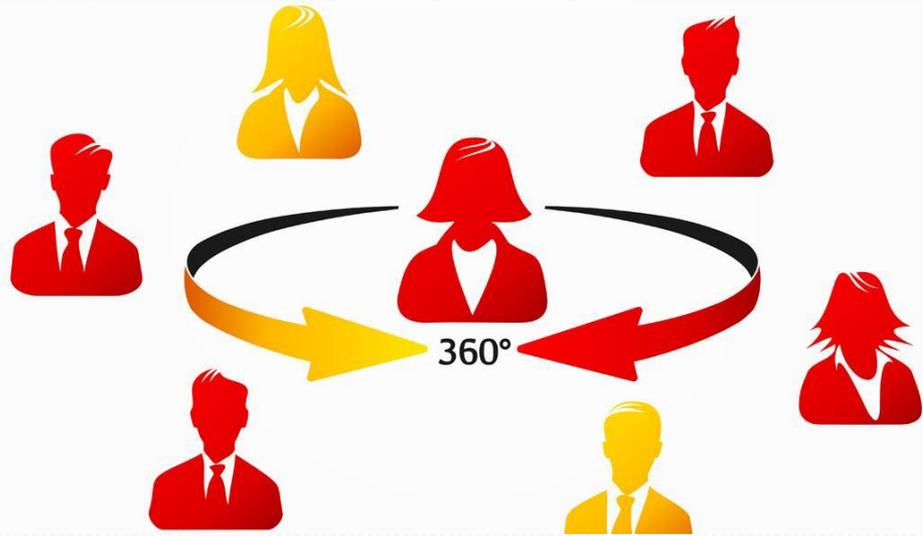
Интервью

- Эта методика заимствована отделами по работе с персоналом из социологии.



Метод "360 градусов оценки"

- Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными.
- Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки и обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность.



Метод независимых судий

- Независимые члены комиссии - 6-7 человек - задают аттестуемому разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого.
- Перед судьей располагается компьютер, на котором оценивающий нажимает клавишу "+" в случае правильного ответа и, соответственно клавишу "-" – в случае неправильного ответа. По завершении процедуры программа выдает заключение.

Тестирование

- + Позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов.
- Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике

Тесты по содержанию разделяются на три группы

1. квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
2. психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;
3. физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Метод комитетов

- Оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей кандидата, дающих ему право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение на повышение.



Этапы метода комитетов

- 1) деятельность разбивается на отдельные составляющие;
- 2) определяется результативность каждого вида деятельности в баллах по шкале (например, от-10 до+10), и таким образом определяют степень успеха;
- 3) составляются три списка работ: те работы, которые удастся решить успешно, которые удадутся от случая к случаю, и те, которые никогда не удадутся;
- 5) выносятся заключительная комплексная оценка.

Метод центров оценки

С помощью этого метода решаются задачи:

- 1. Выясняются личные и деловые качества работника, (обычно этот метод используется для оценки руководящих сотрудников).
- 2. Определяется программа индивидуальных тренировок руководителя, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки.

Метод деловых игр

- Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели.
- Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры.
- Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.

Метод оценки достижения целей

- Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год-полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными.
- Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах.
- Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.

Метод оценки на основе моделей компетентности

- Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры.

Заключение

- Деловая оценка кадров - достаточно сложная в методическом и организационном плане работа. Прежде всего нужно отметить, что единой универсальной методики, пригодной для решения всего комплекса задач, стоящих перед оценкой кадров, просто не существует и вряд ли она возможна. Все методы оценки можно разделить на методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри.

Список литературы

1. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. М.: Юнити Дана, 2005. – С. 217.
2. Корнийчук Г.А. Прием и увольнение работников. Подбор и оценка персонала, оформление трудовых отношений. – М.: Омега-Л, 2007. С. 57.
3. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора, оценки персонала. – М.: Управление персоналом, 2003. – С. 77.
4. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – С.-Пб.: Питер, 2003. – С.137.

Спасибо за внимание!

