



Оценка персонала организации

Цель урока: познакомиться с методами оценки персонала и научиться реализовывать данные методы в жизни

Оценка персонала как фактор успешности системы управления

Оценка персонала — это система выявления характеристик сотрудников, помогающая руководителю организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных, в т.ч. при приеме на работу, обучении, продвижении по службе, сокращении и увольнении, реорганизации и поощрении.

Основными целями проведения оценки являются:

- Определение соотношения между затратами на содержание работника и реально выполненным им объемом работы, выгоду от содержания конкретного сотрудника на конкретном месте;
- Оценка потенциала имеющихся работников, возможности выдвижения на руководящие должности без затрат на поиск и обучение новых сотрудников;
- Выявление функциональной роли отдельно взятого сотрудника, либо как только командного игрока, либо способного проявить себя как яркая индивидуальность при создании определенных условий;
- Общий итоговый положительный эффект для работы отдельных сотрудников и компании в целом.

На Западе формализованная оценка появилась в компаниях США в начале XX века.

В 1960-е появилась новая методика — **управление по целям** (МВО — Management by objectives) — оценивались личные достижения каждого сотрудника.

В 1980-е была создана методика, названная **Performance management** (PM) — **управление результативностью**.
Оценивается не только результат, но и способы его достижения. Предполагает масштабную обратную связь с сотрудником. Он может служить инструментом прогнозирования дальнейшего профессионального развития сотрудника и планирования его карьеры в компании.

В 1980 — 1990-е объективность оценки повысилась с приходом новой техники — **«360 градусов»**, которая предполагает системный опрос людей (руководителя, подчиненных, коллег и клиентов), с которыми сотрудник работает.

В то же время популярностью начинает пользоваться **Assessment Center** (Центр Оценки), предполагающий комплексную оценку по компетенциям. В основном применялся при оценке руководителей высшего звена с целью назначения на эти должности и для зачисления в кадровый резерв компаний.

В России и Казахстане традиционным способом оценки считается аттестация.

Методы оценки компетенций персонала

Существует несколько «особенных» (специализированных) методов оценки компетенции сотрудников:

- **Аттестация.** Порядок ее проведения должен быть изложен в официально утвержденных руководством компании документах. В ходе нее оценивается квалификация, результаты труда, уровень практических навыков и теоретических знаний, деловые и личностные качества сотрудника. Критерий оценки — профессиональный стандарт должностей и специальностей. Руководство компании имеет право проводить аттестацию всех сотрудников, за исключением работников, чей стаж работы в компании менее года, беременных женщин и представителей топ-менеджмента. Проводится аттестация периодически — один, два или три раза в год. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен (по инициативе работодателя).
- **Тестирование.** При оценке кандидатов используют как профессиональные, так и психологические тесты. Психологические помогают выявить личностные особенности сотрудника, а профессиональные — его умения и знания, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей.

Методы оценки компетенций персонала

- **Интервьюирование.** Метод, основанный на вопросах и ответах. Процедура может быть проведена в свободной форме (неструктурированное интервью), в этом случае определяется эмоциональная реакция на вопросы. Структурированное интервью, наоборот, предполагает подготовку вопросов в соответствии с заранее разработанной схемой. Наиболее эффективным структурированным интервью считается ситуационно-поведенческое, когда кандидату предлагается вспомнить ситуацию из его профессиональной деятельности, а затем оценить свою роль в ней и воспроизвести модель поведения.
- **Метод экспертных оценок.** К оценке персонала привлекаются эксперты, которые анализируют характеристики сотрудников и на основе собственного опыта и знаний делают заключения. Экспертом может выступать как руководитель организации, так и сотрудники, хорошо знающие оцениваемого работника (внутренняя оценка).
- **Внешняя оценка** — это оценка с участием привлеченных специалистов в области наблюдения и психологии.
- **Деловые игры.** Оценка персонала с помощью имитации деловой активности. Метод деловой игры позволяет смоделировать действия сотрудника в той или иной, желательно, сложной ситуации и оценить его поведение, стрессоустойчивость, способность быстро и правильно принимать решения, взаимодействие с коллегами и клиентами.

Методы оценки компетенций персонала

- **Ассесмент-центр** (центр оценки). Современный комплексный метод оценки персонала, позволяющий получить достоверную информацию не только о личностных и деловых качествах отдельного сотрудника, но и о том, насколько имеющийся кадровый состав организации соответствует ее целям, политике и структуре.

Проведение оценки этим методом реализуется группой специалистов по управлению персоналом и включает в себя три этапа:

- **Подготовительный**, во время которого определяются цели оценки и разработка модели компетенций.
- **Разработка процедуры**, включающая сценарий проведения ассесмент-центра, моделирование и адаптацию упражнений, определение набора оценочных методик, обучение экспертов и наблюдателей.
- **Проведение процедуры** ассесмент-центра, в которую входят деловые игры, кейсы, групповые дискуссии, индивидуальные интервью и тесты. По результатам мероприятий проводится общая оценка участника — интеграционная сессия и составление отчета. Заканчивается этап предоставлением обратной связи с участниками.

Это наиболее комплексный и сложный в проведении метод, обычно его применяют только в крупных компаниях.

Этапы работы с персоналом, когда требуется оценка

- **подбор кандидата на вакантную должность** - для установления соответствия умений и навыков кандидата (как профессиональных, так и личностных) должностным требованиям и корпоративной культуре компании;
- **в ходе прохождения испытания (испытательного срока)** - дополнительная оценка уровня соответствия сотрудника занимаемой должности и уровня его адаптации в компании;
- **в ходе выполнения текущей деятельности** - уточнение плана профессионального и карьерного роста сотрудника, принятие решений о премировании, пересмотре заработной платы;
- **обучение сотрудника** (в соответствии с целями компании) - определение текущих знаний сотрудника и потребности в его обучении, желательно провести подобную процедуру и после прохождения обучения;
- **перевод в другое структурное подразделение** - возможности сотрудника для выполнения новых должностных обязанностей;
- **формирование кадрового резерва** - оценка профессионального и, в первую очередь, личностного потенциала сотрудника;
- **увольнение** - выявление некомпетентности сотрудника, причем основанием увольнения в этом случае могут служить только результаты аттестации

Взаимосвязь оценки персонала с другими функциями управления

Оценка тесно связана практически со всеми основными функциями управления персоналом.

- **Кадровое планирование:** оценка рабочих показателей определяет качественную и количественную потребность компании в персонале.
- **Подбор персонала:** оценка показывает, насколько эффективны методы привлечения и отбора новых сотрудников, используемые в компании.
- **Обучение персонала:** оценка выявляет потребности в обучении и определяет эффективность имеющихся обучающих программ.
- **Формирование кадрового резерва:** в его основе лежит оценка работы и рабочего поведения сотрудников компании.
- **Анализ работы персонала:** оценка позволяет определить стандарты и показатели, с помощью которых оценивается рабочее поведение сотрудников конкретной компании.
- **Развитие персонала:** оценка выявляет рабочий потенциал сотрудников.
- **Система материального стимулирования:** оценка повышает эффективность мотивационных систем.

Критерии оценки

Критерии оценки это рабочие, личностные, поведенческие и другие характеристики, по которым оценивается эффективность работы сотрудника. Каждый критерий определяет нормы выполнения рабочих функций в соответствии с требованиями клиентов и компании.

При разработке критериев оценки персонала следует учитывать специфику деятельности организации, сегмент рынка, в котором она работает, цели и задачи оценки (планируемые результаты).

Также необходимо определить приоритетные критерии. Например, при оценке линейного персонала, основным критерием может быть качество работы: отсутствие ошибок, следование стандартам обслуживания, дисциплина, лояльность, объем работы.

Основные требования к выставляемым критериям:

- Достижимость.
- Объективность: разработка критерия проводится для конкретной должности, а не для человека.
- Прозрачность: какие именно результаты ожидаются от сотрудника.
- Соответствие содержанию работы.
- Мотивация сотрудника на достижение результатов.
- Понятность и связанность с важнейшими результатами работы.
- Динамичность: способность развиваться в соответствии с текущими изменениями в компании.

Классификация критериев оценки

Обычно выделяют две группы критериев оценки персонала:

- **Оценка компетенций.** Оцениваются общепрофессиональные и узкоспециализированные знания, умения и навыки (ЗУНы), способность применять их в практической работе, а также особенности поведения и профессионально важные качества (ПВК) личности, способствующие достижению значимых результатов. Одним из самых эффективных способов оценки компетенций является решение ситуационных задач с учетом специфики той должности, которую занимает или планирует занять сотрудник.
- **Оценка результативности.** Основана на сравнении показателей работы конкретного сотрудника с запланированными для данного периода работы и должности показателями. Для этого перед началом оценки необходимо поставить четко измеримые задачи. Результативность работы сотрудника может выражаться, например, в объеме продаж за месяц, в количестве реализованных проектов, сумме прибыли или количестве заключенных сделок.

Разработкой критериев оценки обычно занимается специалист отдела персонала совместно с профильным руководителем или с сотрудниками, которые выполняют соответствующую работу. Это необходимо для того, чтобы критерии были понятны всем участникам оценки и учитывали конкретные условия и содержание работы.

Принципы и подходы к оценке персонала

При оценке персонала очень важно соблюсти несколько **принципов: объективность, надежность, комплексность, достоверность и доступность для понимания, которые в равной степени распространялись бы на обе стороны — оценивающую и оцениваемую.**

Подходов к оценке персонала существует очень много, но обычно их объединяют в три группы, в соответствии с направленностью.

Качественные методы (описательные) характеризуют сотрудников без применения строгих количественных данных. К качественной оценке относятся:

- **Матричный метод** — сравнение качеств конкретного человека с идеальной моделью сотрудника для той или иной должности.
- **Метод системы произвольных характеристик** — кадровая служба или руководитель выделяют самые крупные достижения и самые серьезные нарушения в работе и делают выводы на основе их сопоставления.
- **Оценка выполнения задач** — самый простой метод, когда оценивается работа сотрудника в целом.
- **Метод «360 градусов»** — оценка работника коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами и им самим.
- **Групповая дискуссия** — разговор работника с руководителем или экспертами в этой сфере деятельности о результатах его работы и перспективах.

Подходы к оценке персонала

Количественные методы (наиболее объективные) т.к. все результаты их проведения выражены в цифрах:

- **Метод балльной оценки.** За каждое профессиональное достижение начисляется определенное, заранее оговоренное количество баллов, суммируемые по итогам конкретного периода (месяц, квартал, год).
- **Ранговый метод.** Группа руководителей составляет рейтинг сотрудников, далее рейтинги сверяют между собой и обобщают.
- **Метод свободной балльной оценки.** Каждое качество сотрудника оценивается экспертами на определенное количество баллов, результаты суммируются, составляется сводный рейтинг сотрудников.

Комбинированные методы (наиболее эффективные) т.к. в них используются и описательные, и количественные аспекты:

- **Метод суммы оценок.** Каждая характеристика работника оценивается по определенной шкале, а затем выводится некий средний показатель, сравниваемый с идеальным для конкретной должности.
- **Система группировки.** Всех сотрудников делят на несколько групп — от тех, кто работает неудовлетворительно, до тех, чья работа практически безупречна.

Методы оценки компетенций персонала

Все перечисленные выше методы способны оценить только определенный аспект работы сотрудника или его социально-психологических характеристик, поэтому в последнее время HR-отделы или кадровые консультанты все чаще используют для объективного оценочного анализа комплексные универсальные методы, вобравшие в себя достижения всех имеющихся подходов.

Методы оценки компетенций — именно они дают наиболее объективное представление о профессиональных качествах сотрудников.

Основной целью подхода является **повышение эффективности** использования уже имеющегося в компании **кадрового потенциала**, экономия заработной платы и рабочего времени, снижение затрат на вспомогательные ресурсы, требующиеся для выполнения задач «некомпетентным» работником.

После проведения оценки компетенции человек может быть переведен на другую должность, на которой его способности и возможности принесут больше пользы. Другим вариантом является отправка сотрудника на курсы повышения квалификации для раскрытия его потенциала.

Методы оценки результативности

Оценка KPI. (Key Performance Indicators в пер. с англ., «ключевые показатели эффективности»). Эта система оценки персонала, которая позволяет определить эффективность сотрудников фирмы по их способности достижения стратегических и тактических целей.

Система KPI относится к так называемым меритократическим методам, то есть к подходам, **основанным на оценке труда по реальным достижениям с использованием механизмов объективных измерений.**

Методика оценки по KPI предполагает, что для каждой должности в компании разработаны две модели текущих результатов и компетенций (в виде таблицы). В **первой** перечислены все критерии, по которым должна оцениваться эффективность сотрудника, в т.ч. количественные и качественные, командные и индивидуальные. Во **второй** — компетенции, необходимые для этой должности, — корпоративные, управленческие и экспертные. Из двух моделей выбирают пять-семь основных показателей для оценки результатов компетенции сотрудника за конкретный период и записывают их в таблице его персональной деятельности. Компетенции при этом приравниваются к качественным итогам его работы. Непосредственный руководитель сотрудника присваивает каждому из выбранных показателей вес от 0 до 1. При этом он ориентируется только на собственные приоритеты. Суммарный вес показателей должен быть равен единице.

Методы оценки результативности

Для всех показателей изначально задаются три уровня эффективности:

- **База** — исходная точка, от которой отсчитывается результат. Худшее значение.
- **Норма** — уровень, который в обязательном порядке должен быть достигнут с учетом всех обстоятельств.
- **Цель** — уровень, к которому нужно стремиться, своего рода идеальный показатель.

По окончании контрольного периода оцениваются все показатели КРІ. При этом качественные оцениваются по порядковой 100-бальной шкале, а количественные — по естественной метрической. После оценки фактического показателя рассчитывается частный результат сотрудника по формуле:

$$(\text{Факт минус база} / \text{Норма минус база}) \times 100 \% = \text{результат} (\%)$$

Результат отражает степень выполнения или перевыполнения нормы. После оценки каждого показателя оценивается рейтинг сотрудника, для этого частные результаты умножаются на вес соответствующих КРІ и складываются. В итоге получают некий средний коэффициент результативности сотрудника. Если он больше 100% — это говорит о высокой результативности, а если меньше — например, о том, что по некоторым показателям работником не достигнута даже норма, а общий результат его работы ниже, чем установленный уровень. Главный плюс системы КРІ в том, что в компании имеется прозрачный для сотрудников механизм оценки их работы, а у руководства — инструмент корректировки работы подчиненных в том случае, если текущие результаты деятельности отстают от плановых.

Этапы проведения оценки

Этап	Мероприятие	Комментарий	Ориентировочные сроки проведения
1-й этап	Подготовка программы оценки	Определение сроков, целей, объемов, возможных результатов оценки	1 неделя
2-й этап	Анализ деятельности и формулирование критериев оценки	В ходе этапа достигается более глубокое понимание особенности деятельности оцениваемых сотрудников и специфики структуры организации. Итогом этапа становится список критериев оценки	1–2 недели
3-й этап	Конструирование процедур оценки	Создается план проведения процедур оценки, формулируются ограничения и требования	1–2 недели
4-й этап	Проведение оценки	Сбор персональной кадровой документации	3 дня
5-й этап	Анализ результатов	Математическая обработка, интерпретация, подведение	1–2 недели

Результаты оценки

Формат предоставления результатов может быть различным:

- **Количественный** — проводится сопоставление оценок, полученных сотрудником по каждому критерию.
- **Качественный** — производится полное описание проявлений по всем оцениваемым критериям и формирование итогового портрета оцениваемого сотрудника.
- **Индивидуальный** — сведения о том, какие виды деятельности и на каком уровне может осуществлять работник, данные о реальном владении навыками.
- **Групповой** — отношения внутри организации или ее подразделения, распределение социальных ролей. В итоге руководителю предоставляется оценочный лист с полной информацией о работнике, а также с выводами о его профессиональной пригодности и рекомендациями.
- **Заключительным этапом** проведения оценки является принятие управленческих решений по поводу тех сотрудников, которые проходили оценку.

Однако следует помнить, что не все методы оценки персонала одинаково эффективны в различных условиях и обстоятельствах. Их результативность и применимость напрямую зависит от поставленных целей, уровня зрелости компании, ее задач и типа корпоративной культуры.

Практическая работа

- напишите краткую характеристику 3 книг (НЕ учебников!), содержание которых посвящено вопросам оценки или аттестации персонала, методам оценки профессиональных, деловых, личностных качеств работников или инструментам, при этом применяемым.

Практическая работа

- Кейс. Рынок общественного питания растет очень интенсивно. В течение последних лет объем услуг в Казахстане вырос более чем на 30 %. Современное поколение потребителей предпочитает все больше питаться вне дома. Одной из причин увеличения рынка является рост покупательной способности граждан. Сходить в ресторан или кафе означает не только утолить голод, но и провести время в приятной обстановке. Для тех, чей рабочий день расписан по минутам, удобно питаться фаст-фудом. Основным в такой ситуации становится скорость приготовления пищи и обслуживания. Многие признают, что сами готовили бы себе еду, если бы деловой ритм жизни не принуждал действовать всегда быстро. Поэтому для компании, в которой Вы работаете, первой и явной задачей является обеспечить быстрое обслуживание. А этот фактор влияет на ассортиментную политику, так как есть блюда, которые можно приготовить довольно быстро, а есть те, которые требуют длительного времени приготовления и поэтому не могут быть включены в меню. Наряду с ассортиментом предприятию нужно соблюсти следующие требования к обслуживанию: – скорость работы с клиентами: меню понятно и наглядно, продажа ведется через несколько касс, пространство удобно для перемещения; – блюда адаптированы для быстрого приготовления; – минимальное обслуживание в стационарных точках (основная обязанность сотрудников – следить за чистотой столов, полов); – отработанные технологии и найм неквалифицированного персонала, то есть главное требование не образование, а выполнение норм гигиены и наличие медицинской карты.
- **Вопросы и задания**
 1. Какой персонал Вам понадобится, чтобы все требования работодателя выполнить?
 2. Какие источники поиска наиболее приемлемы для решения данной задачи?
 3. Назовите два-три навыка для каждой должности, на которые Вы будете ориентироваться в поиске и подборе персонала.

A man in a suit is shown from the chest up, holding a tablet computer. He is looking at the screen. The background is a bright, hazy cityscape with a large sun or light source on the right side, creating a lens flare effect. The overall tone is professional and modern.

**Спасибо
за внимание!**