

Методы оценки персонала



Выбор метода оценки персонала

- *Что выбрать?*
- Выбор метода оценки зависит от стоящих перед Компанией бизнес-задач;
- Метод оценки должен соответствовать корпоративной культуре Компании;
- Методы оценки могут менять друг друга, в зависимости от стадии развития Компании;
- В одной Компании могут сочетаться несколько видов оценки.



Методы оценки персонала

- В зависимости **от субъекта** оценки выделяют индивидуальные, групповые методы и самооценка.
- **По предмету** оценки выделяются методы, применяемые для оценки личностных характеристик, результатов труда, процесса труда.
- **По средствам представления информации** выделяют вербальные (словесные), формализованные (знаковые, графические) и комбинированные методы.
- Некоторые исследователи классифицируют методы оценки:
- **по целям:** прогностические и практические;
- **по результатам** - на описательные (качественные), количественные и комбинированные;
- **по объекту** - на методы оценки деятельности руководителей и методы оценки исполнительского персонала.

Методы оценки персонала



Методы индивидуальной оценки

Анкеты и сравнительные оценки

Метод заданного выбора

Шкала рейтингов поведенческих установок

Описательный метод оценки

Метод оценки по решающей ситуации

Шкала наблюдения за поведением

Методы групповой оценки

Метод классификации, а если число работников превышает 20 чел, то удобнее использовать метод альтернативной классификации

Сравнение по парам

КТУ (коэффициент трудового участия)

Методы групповой оценки

- Они дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.
- **1. Метод классификации:** лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию.
- **2. Сравнение по парам** – сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах.
- **3. КТу (коэффициент трудового участия)** был распространен в 1980-е гг. Величина базового КТу равна единице.

Методы индивидуальной оценки

- **1. Анкеты и сравнительные оценки.** Сравнительные анкеты заполняются с помощью методов заданного выбора и шкалы рейтингов.
- **2. Метод заданного выбора** - анкета, в которой задаются основные характеристики, перечень вариантов поведения оцениваемого.
- **3. Шкала рейтингов поведенческих установок** - анкета, в которой описываются решающие ситуации профессиональной деятельности.
- **4. Описательный метод** оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника.
- **5. Метод оценки по решающей ситуации.** Для использования этого метода специалисты готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных (решающих) ситуациях. Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы.
- **6. Шкала наблюдения за поведением.** Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.



Методы деловой оценки качества работников

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ

Качественные:

- биографический;
- личная беседа;
- метод критических событий;
- описание результатов деятельности за определенный период;
- метод групповой дискуссии;
- матричный метод;
- система свободного выбора оценочных характеристик по готовым формам.

Количественные:

- метод балльной оценки;
- метод ранжирования балльной оценки по оценочным характеристикам;
- система классификации по порядку;
- система графического профиля;
- свободная коэффициентная оценка.

Комбинированные:

- тестирование;
- анкетирование;
- метод суммируемых оценок по частоте проявления качеств;
- система заданной группировки работников;
- деловые игры.

Методы оценки персонала

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ, в результате применения которых можно определять уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности

- Система квалификации по порядку, или **метод рангового порядка**: группировка руководителей, исходя из определенных критериев оценки, располагая оцениваемых сотрудников по порядку - от самого лучшего до самого худшего. Итоговая оценка определяется суммой порядковых номеров полученных работником за выполнение поставленных задач.
- **Метод заданной балльной оценки** заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде набранных очков.
- **Метод свободной балльной оценки** состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника. Общая оценка складывается как сумма баллов или как среднее арифметическое балл.
- **Система графического профиля** заключается в изображении каждого деловых качеств сотрудника (в баллах) в виде точек на графике.
- **Метод оценочных центров**, синтезировавшего отдельные элементы перечисленных методов и направлений. Выделяет 25 критериев оценки персонала

Методы оценки персонала

КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ - методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения

- **Матричный** - один из самых простых и распространенных описательных методов. Его суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых занимаемой должностью.
- **Метод эталона** напоминает предыдущий, но сравнивает фактические данные не с положенными по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления.
- **Система произвольных характеристик** - предусматривает достаточно свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.
- **Метод групповой дискуссии** тоже относится к описательным. Он, наверное, наиболее часто используется отечественной практикой. Это беседа группы руководителей или экспертов с работниками относительно их деятельности. Метод групповой дискуссии позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, логично рассуждающих людей.



Методы оценки персонала

КОМБИНИРОВАННЫЕ МЕТОДЫ - в их основу положены как **описательный принцип**, так и **количественные характеристики**.

- **тестирование** - оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов);
- **определение коэффициента интеллектуальности сотрудника** (количественных показателей качественного уровня решения заранее подготовленных производственных задач).
- **метод суммируемых оценок** заключается в определении экспертами частоты проявления ("постоянно", "часто", "иногда", "редко", "никогда") у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты.
- **система заданной группировки работников** предусматривает выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на четыре группы ("плохой работник", "удовлетворительный работник", "хороший работник", "отличный работник") и последующую замену плохих работников отличными.





Деловая оценка персонала

Традиционные методы

Нетрадиционные методы

Методы
деловой оценки

ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

- Биографический метод;
- Описательный метод;
- Анкетирование;
- Личностные опросники;
- Интервью;
- Ранжирование;
- Метод шкалирования;
- Балльный метод;
- Метод коэффициента и т.д.



- ❑ Сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Например, сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить аттестационную оценку.
- ❑ Основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года.
- ❑ Полностью игнорируется мнение коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков.
- ❑ Ориентированы в прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

оценке персонала

- ❑ **Методы провокаций** – вынуждают людей раскрыться и выясняют их истинные мотивы (прогнозирование поведения в стрессовых ситуациях).
- ❑ **Психологические методы оценки**
- ❑ **360-градусная аттестация**
- ❑ **Центры оценки потенциала** (от англ. Assessment Center). Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов.



СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

- - метод 360°;
- - метод оценки по компетенциям;
- - центры оценки потенциала;
- - психологические методы оценки;
- - метод деловых игр;
- - метод КРІ;
- - метод управления по целям и т.д.



нетрадиционные методы подбора персонала

- Физиогномика

Анализ мимики и выражения лица собеседника

- Графология

Отбор по характеристикам почерка кандидата

- Отбор по отпечаткам пальцев

- Использование полиграфа («детектора лжи»)



Методы оценки и аттестации персонала.

Характеристики применения:

Характеристика метода	Аттестация	Ранжирование	Оценочные шкалы	Оценка по результатам (МВО)	Assessment Center
Возможность количественной оценки	Нет	Частично	Есть	Частично	Частично
Трудоёмкость	Высокая	Низкая	Низкая Высокая		Высокая
Приемлемость для сотрудников (понимание, эмоциональные реакции и пр.)	Средняя	Низкая	Средняя Высокая		Высокая
Приемлемость для руководителя (понимание выгод)	Средняя	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая
Возможность для обоснования вознаграждений	Низкая	Средняя	Средняя	Высокая	Низкая
Полезность для обсуждения с сотрудниками	Низкая	Низкая	Средняя	Очень высокая	Высокая
Возможность для определения потенциала к росту	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая	Очень высокая

Надежность методов оценки персонала

Методы оценки	Надежность, %
Биографические тесты	40
Личностные тесты	40
Тесты на профпригодность	60
Общие тесты способностей	50-60
Интервью	30
Рекомендации	20
Астрология, графология	10
Решение теоретических и практических задач	до 80
Центры оценки персонала	70-80



Методы оценки на разных этапах работы сотрудника в компании

Методы оценки	Подбор сотрудника на вакансию	Окончание испытательного срока	Текущая оценка результатов	Перевод на новую должность	Решение об обучении	Формирование кадрового резерва	Решение об увольнении
Аттестация			+	⊥	⊥	⊥	+
Тестирование	+	⊥			+		
Структурированное интервью	+	⊥					
УЩ			+	+			
УЭ			+	+	+	⊥	
360 градусов				⊥	+	+	
Ассесмент-центры	⊥				⊥	+	

+ - может применяться отдельно

⊥ - применяется только в сочетании с другими методами

Тенденции в оценке персонала

Технологии оценки персонала непрерывно меняются, появляются новые способы и методы анализа и мониторинга работы сотрудников.

