

Сущность и содержание оценки персонала

Тема 1

Основные элементы оценки персонала

Вопрос 1

Оценка (в самом общем смысле)

- это результат (процесс) соизмерения, сравнения познаваемого с тем, что может выступать в качестве эталона, то есть известного, познанного или представляемого человеком

Оценка (в узком смысле)

- это совокупность формализованных процедур, позволяющих дать объективную комплексную характеристику работника с точки зрения результативности работы сотрудника и его полезности для компании

Элементы оценки

Оценка это всегда отношение субъекта оценки к ее объекту, или – мнение (суждение)

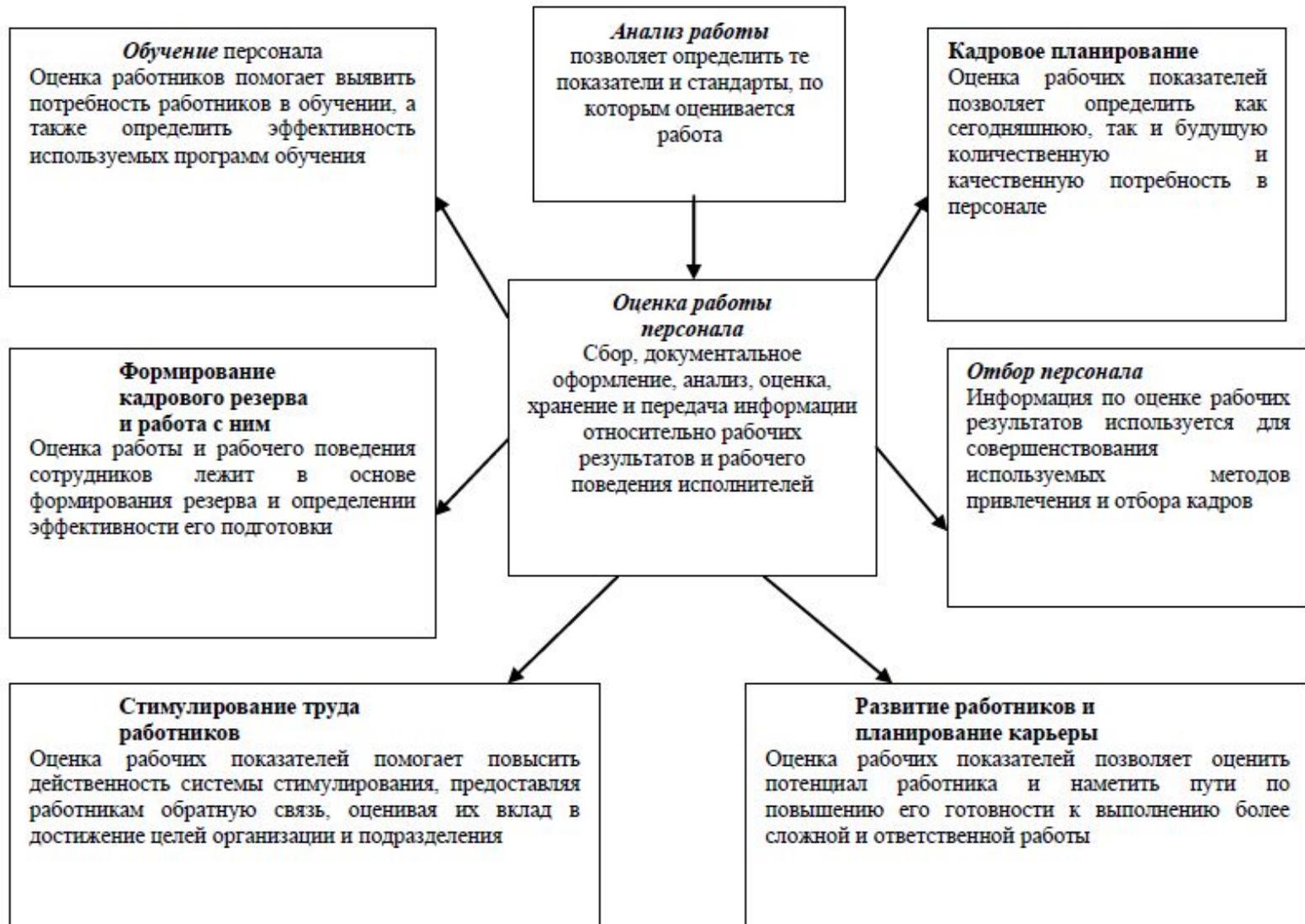
- **субъект оценки** — тот, кто оценивает;
- **объект оценки** — тот, кто/что оценивается;
- **предмет оценки** — то, что оценивается;
- **средства оценки** — то, при помощи чего субъект оценивает объект.



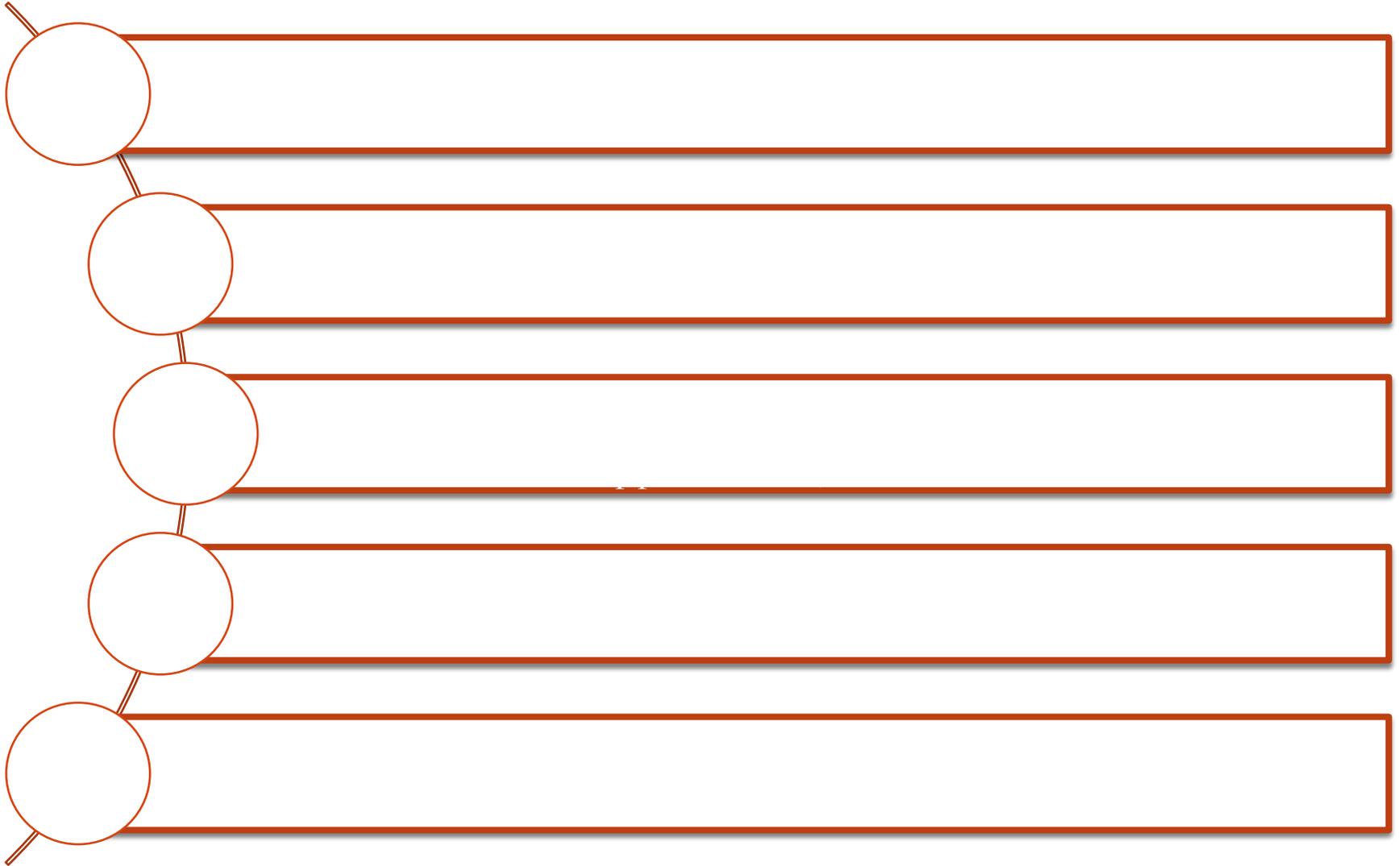
Оценка занимает центральное место в работе с персоналом и является своеобразным «сквозным» видом кадровой работы, поскольку сопутствует решению многообразных кадровых задач, к числу которых можно отнести:

- отбор кандидатов на работу в организацию;
- определение эффективности деятельности работника (например, соответствие занимаемой должности);
- выявление потенциальных возможностей сотрудников с точки зрения их дальнейшего использования (назначение на более высокую должность, выдвижение в резерв, увольнение);
- выявление направлений развития работников и разборка программ обучения и пр.

Место оценки в системе управления персоналом организации



Основные цели оценки персонала



Цели оценки

Административные

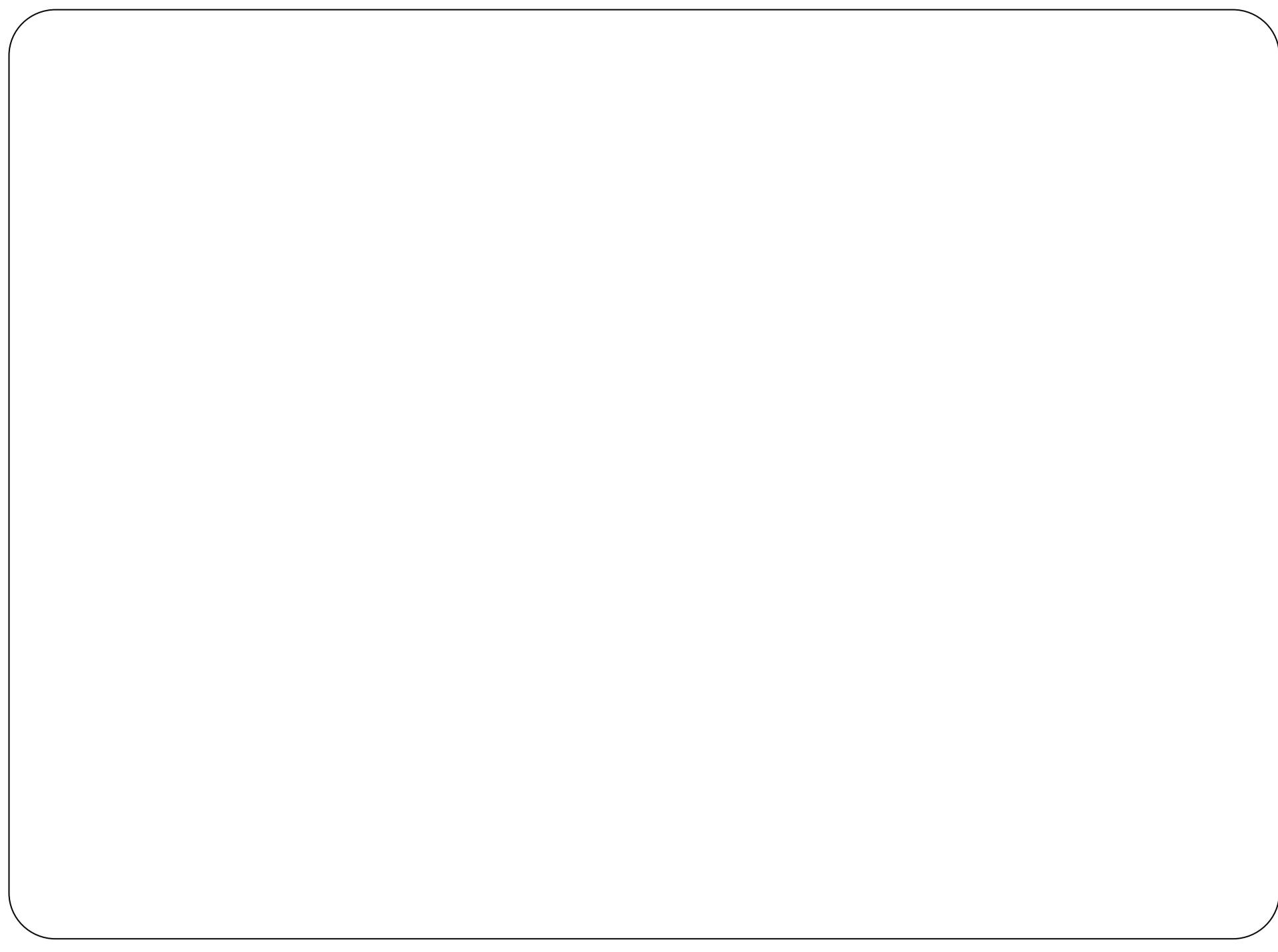
- Повышение в должности
- Понижение в должности
- Перевод на другую должность
- Прекращение трудового договора

Информационные

- Информирование работников об относительном уровне их квалификации, качества и результатов труда.
- Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации

Мотивационные

- Вознаграждение благодарностью, зарплатой, повышением в должности работников.
- Изыскание резервов роста производительности.
- Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации. Использование экономических стимулов и социальных гарантий.
- Создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности



Система оценки персонала

Вопрос 2

Система оценки персонала

- комплекс мероприятий (процессов) по оценке персонала, носящих систематический характер.

Этапы построения системы оценки персонала

1 этап

Определение ЦЕЛИ построения системы оценки персонала.

(Зачем проводится? Что оценивается?)

Целью системы оценки персонала является мониторинг (постоянное отслеживание/контроль) состояния персонала по следующим направлениям:

1. Мониторинг уровня квалификации
2. Мониторинг результатов труда
3. Мониторинг социально-психологического климата

В зависимости от стратегических целей компании или проблем стоящих перед ней определяется общая конфигурация системы:

- Узко направленная - мониторинг какого-то одного направления
- Сбалансированная - отслеживаются все три направления
- Комбинированная - для разных групп персонала система
- ориентирована на отслеживание разных направлений.

Этапы построения системы оценки персонала



2 этап

Определение предмета оценки. (КОГО оценивают?)

В зависимости от целей построения системы оценки персонала определяются должностные позиции/категории сотрудников компании, мониторинг состояния которых является необходимым для компании.

Исключение составляют кандидаты, оцениваемые при приеме на работу - они должны оцениваться **всегда** по всем трем направлениям.

Этапы построения системы оценки персонала



Определение КРИТЕРИЕВ оценки (С ЧЕМ сопоставляем?)

Для определения критериев оценки необходимо полное описание деятельности (в идеальном случае) или высоко квалифицированные эксперты в данной предметной области. Разработка критериев для оценки уровня квалификации и результатов труда должна проводиться в следующей последовательности:

1. Составляется перечень функций, которые выполняются работником на данном рабочем месте
2. Определяются результаты правильного выполнения функций
3. Определяются критерии оценки результатов деятельности - критерии, по которым оценивается результат правильного выполнения функции
4. Определяются критерии оценки квалификации: знания (что должен знать сотрудник для правильного выполнения функций), навыки (что должен уметь)
5. Определяются критерии оценки личных качеств - профессионально-важные качества (личностные качества, необходимые для правильного выполнения функции).

Кроме того, дополнительно могут быть определены основные параметры социально-психологического климата в подразделения, в котором работает или предполагается, что будет работать оцениваемый

Этапы построения системы оценки персонала



4 этап

ВЫБОР МЕТОДА

(КАК ОЦЕНИВАЕМ? что показывает? затраты, ресурсы)

После определения критериев оценки необходимо выбрать методы, с помощью которых будет проводиться оценка. **Выбор метода должен проводиться по следующим критериям:**

- **Соответствие целям** - выбираемый метод оценки персонала должен соответствовать целям проведения самой оценки, а, следовательно, в результате его использования должна быть получена информация, позволяющая работать с критериями оценки.
- **Затратность** - затраты (финансовые, временные, человеческие) на проведение системы оценки не должны превышать предполагаемую выгоду от реализации управленческих воздействий по результатам оценки.
- **Объективность** - желательно, чтобы выбранный метод был количественным (полностью объективные данные). Если количественный метод неприменим, то используют качественный (оценка проводится экспертами, данные могут быть несколько субъективными, поэтому необходима оценка нескольких экспертов).
- **Понятность** - выбранный метод должен быть понятен и непротиворечив с точки зрения оцениваемых, иначе результаты оценки не будут пользоваться авторитетом (не будут значимы для оцениваемых).
- **Востребованность** - результаты оценки должны реально использоваться в управленческой практике (влиять на оплату труда, уровень квалификации, расстановку кадров), а не пылиться на полках в архиве.

Этапы построения системы оценки персонала

5 этап

ПОДГОТОВКА . Организация процесса

На данном этапе построения системы оценки персонала необходимо выполнить следующие действия:

- Спроектировать процесс(-ы) по оценке персонала (процессы могут быть построены как по направлениям оценки, так и для отдельных категорий оцениваемого персонала).
- Создание внутренней нормативной базы: разработка регламентирующих документов (Положения, регламентов выполнения работ, методических материалов) и их утверждение руководителем организации.
- Обучение персонала, который будет оценивать.
- Проведение внутреннего PR - о внедрении системы оценки.

Этапы построения системы оценки персонала



6 этап

ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ. Реализация процесса

- Реализация процесса в рамках построения системы оценки персонала, заключается в проведении пробной (опытной) эксплуатации спроектированной технологии

Этапы построения системы оценки персонала



7 этап

АНАЛИЗ Подготовка управленческих решений

- Анализ результатов оценки, в рамках построения системы оценки персонала заключается в определении актуальности полученных результатов, соблюдении технологии оценки и определении мер по совершенствованию системы.
- Анализ проводится не только после завершения опытной эксплуатации, но и после каждого оценочного мероприятия.

Этапы построения системы оценки персонала



8 этап

ДЕЙСТВИЯ Принятие УПРАВЛЕНЧЕСКИХ решений

- Принятие управленческих решений в рамках построения системы оценки персонала заключается в своевременной коррекции системы по результатам анализа, изменении стратегических целей, изменении организационной структуры