**Содержание.**

Введение.

1. Общие подходы к аттестации сотрудников

2.Формы оценки персонала

3. Два подхода к оценке персонала

4. Методы оценки персонала

4.1 Количественные методы оценки

4.2 Качественные методы оценки.

 4.3 Диагностическая система оценки

Заключение.

Список используемой литературы.

Приложения.

#  Введение.

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает насколько эффективно действует организация, т.е. насколько эффективно используются организационные ресурсы.

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации или подразделении есть лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту градацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через:

* положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте, и добиться повышения производительности.
* планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить пробелы в работе каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению.
* планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет тщательно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру.
* принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении.

Названные выше преимущества не приходят в организацию автоматически в момент внедрения системы оценки. Они реализуются тогда, когда выполняется ряд дополнительных условий:

* Во-первых, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как объективные. Для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам.
* Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков.
* Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Однако наиболее распространенной является система аттестации персонала.

# 1. Общие подходы к аттестации сотрудников

***Аттестация*** представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов : определение даты аттестации , подготовка сотрудника и руководителя, аттестационное собеседование и заполнение формы.

***Личный план сотрудника***. Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана - выработка "рецепта" для повышения эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распространенными (и взаимодополняющими) в настоящее время являются индивидуальный план развития и личные цели.

***Индивидуальный план развития*** (рис.1) представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Часто индивидуальный план содержит пункт о долгосрочном профессиональном развитии сотрудника, т.е. развитии его карьеры.

|  |  |
| --- | --- |
| Ф.И.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
| Должность:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Подразделение:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| 1. Самооценка применительно к занимаемой должности:

а) Каковы Ваши сильные стороны ?б) В чем вам нужно совершенствоваться ?1. План совершенствования:

а) Каким образом Вы могли бы улучшить свои результаты в данных областях?б) Какое обучение могло бы Вам в этом помочь? |

**Рис.1. Индивидуальный план развития**

***Личные цели*** - это ограниченный набор ключевых задач для сотрудника на аттестационный период. Установление личных целей является элементом системы *управления посредством установки целей* (МВО в английском сокращении). Включаемые в личный план цели должны быть конкретными, поддающимися измерению, напряженными и связанными с задачами, стоящими перед организацией в целом и подразделением, в котором работает сотрудник. Для того чтобы достичь этого, цели, намеченные работником, обсуждаются им с руководителем. Результатом такого обсуждения является согласованный личный план сотрудника, которым он руководствуется в течение аттестационного периода.

Для проведения аттестации многие организации используют сегодня и индивидуальные планы развития, и личные цели. Первое дает возможность спланировать и оценить профессиональное развитие и рост работника, второе устанавливает конкретные профессиональные задачи и предоставляет инструмент оценки их выполнения.

***Текущий контроль.*** В течение всего аттестационного периода руководитель осуществляет контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением индивидуального плана. Для этих целей руководитель может использовать специальную форму регистрации достижений, позволяющую более объективно аттестовать сотрудника в конце периода и лучше подготовиться к аттестационному собеседованию.

|  |  |
| --- | --- |
| Ф.И.О. сотрудника\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Период аттестации \_\_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_\_ |  |
| Дата | Цель | Событие |
|  |  |  |

# 2.Формы оценки персонала

Одна из важнейших методических проблем **-** *кто* должен оценивать работника. В практике большинства фирм этим занимается менеджер - управляющий. Кроме него в ряде случаев этим занимаются:

1. комитет из нескольких контролеров. Такой подход имеет то преимущество, что он исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником;
2. коллеги оцениваемого. Чтобы эта система приносила плоды, необходимо, чтобы они знали уровень результативности его труда, верили друг другу и не стремились выиграть один у другого возможность повышения зарплаты и повышения по службе;
3. подчиненные оцениваемого;
4. кто-либо, не имеющий непосредственного отношения к рабочей ситуации. Этот вариант требует больших затрат, чем другие, и в основном используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту. Возможно использование подобного варианта также в случаях, если необходимо бороться с обвинениями в предвзятости и предрассудках. Следует принять во внимание, что при использовании данного подхода лицо, производящее оценку, не будет иметь такого объема информации, как при предшествующих четырех вариантах;
5. самооценка. В данном случае - работник оценивает себя при помощи методов, используемых другими оценщиками. Этот подход используется скорее для развития навыков самоанализа у работников, нежели для оценки результативности труда;
6. использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег. Двухстороннее (оценщик - оцениваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства.

# 3. Два подхода к оценке персонала

Методы оценки, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, являются ***традиционными*** для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды.

В тоже время, этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы:

* сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку.
* основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель находится в положении "царя и бога" по отношению к подчиненному - он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого - коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков.
* ориентированы в прошлое и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Можно выделить несколько направлений в развитии ***нетрадиционных методов:***

1. новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе.
2. оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов работы всей организации.
3. во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

В целевых и плановых оценках, а также в текущих оценках условно различают *три группы методов:*

* ***количественные*** – это все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают *метод коэффициентов и балльный*. Применение компьютеров и других средств вычислительной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получать достаточно объективные оценки труда работника. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике "свои коэффициенты" или "баллы", оценить результативность своего труда.
* ***качественные*** – это методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения. Эти оценки соответствуют конкретному набору качеств. *Замечено, что методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий - преимущественно при назначении руководителей.*
* ***комбинированные*** - широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинаций качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

# 4.Методы оценки персонала

4.1 Количественные методы оценки

Метод стандартных оценок

Наиболее старым и самым распространенным методом оценки является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале (рис. 4).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вес | **Фактор** | **Оценка** | **Комментарий** |
| **30%** | Качество работыАккуратность и тщательность в работе. Соответствие стандартам качества |  |  |
| **10%** | ПланированиеСпособность разрабатывать и реализовывать планы действий, адаптируя их к изменяющимся условиям |  |  |
| **25%** | ОрганизацияСпособность эффективно использовать ресурсы и время для достижения результатов |  |  |
| **15%** | Руководство/ЛидерствоСпособность мотивировать и руководить людьми, устанавливать стандарты, оценивать работу подчиненных и способствовать ее улучшению |  |  |
| **10%** | КоммуникацияСпособность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно выражаясь в устной и письменной форме |  |  |
| **10%** | Отношение к работеОтветственность, способность работать с большой нагрузкой |  |  |
| **Итоговая оценка:**П (превосходно) О (отлично) Х (хорошо)НО (ниже ожидаемого) Н (неудовлетворительно)Комментарии: |

**Рис. 4 Форма аттестационного листа**

Данный метод отличается малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя он должен принимать во внимание только профессиональные качества сотрудника, на оценке могут отразиться личные взаимоотношения с подчиненным. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области.

 Экспертные оценки

Общие подходы

Количественные оценки, *например деловых и организаторских качеств работника*, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают (с учетом специфики производства и условий работы) 6-7 критериев. Например:

1. способность организовывать и планировать труд;
2. профессиональная компетентность;
3. сознание ответственности за выполняемую работу;
4. контактность и коммуникабельность;
5. способность к нововведениям;
6. трудолюбие и работоспособность.

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соответствующая оценка по избранной шкале, например, пятибалльной (отлично - 5; хорошо - 4; удовлетворительно - 3; не -удовлетворительно - 2; плохо - 1).

*Оценки по критериям* обычно располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию "способность организовывать и планировать труд":

"1" - явно неорганизованный работник и руководитель;

"2" - не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

"3" - умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;

"4" - умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

"5" - умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

По своей значимости в общей оценке кандидата на конкретную должность *определенные качества всегда имеют различный удельный вес,* что устанавливается экспертным путем. Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата составляется специальный оценочный лист.

Естественно, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин кандидат занять должность в аппарате управления. Наибольшая возможная оценка - 5, а самая низкая - 1.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, что*образование* ***-*** одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, *стаж работы* ***-*** количественная мера опыта, а*возраст* находится во взаимосвязи со стажем работы.

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета ***коэффициента профессиональной перспективности*** по формуле: **К = Оу.обр. (1 + С/4 + В/18),** где

**Оу.обр.** - оценка уровня образования, которая обычно принимается:

0,15 для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 - для лиц со средним образованием;

0,75 - для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 - для лиц с высшим образованием по специальности;

**С** - стаж работы по специальности. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 (в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

**В** - возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин - 50.

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Совершенно очевидно, что предпочтение отдается тому кандидату, который в итоге получит наибольшую оценку, притом обязательно еще и с учетом таким же способом полученных оценок по группам личностных качеств.

Сущность одного из наиболее используемых и достаточно эффективных методов заключается в использовании квалификации, опыта и интуиции наиболее компетентных в своей области работы специалистов **-** *экспертов***.** Важнейшими условиями применения этого метода является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

Если анонимность достигается через специальное анкетирование или тестирование, то обоснованность подбора состава экспертов состоит в их тщательной предварительной оценке, а также в методически грамотном и целенаправленном формировании количественного и качественного состава. Например, главные требования к эксперту - его компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и признанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными функциями.

Одно из требований - хорошо разбираться в одной из смежных специальных областях деятельности, например, для технолога - в экономике, для экономиста - в технологии, линейного руководителя - в правовых вопросах и т. д. Традиционное требование к формированию группы экспертов состоит вих способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

*Главная опасность* при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

Индивидуальный способ экспертной оценки

Используются группы экспертов двумя способами - индивидуально или группой. *Индивидуальный,* более распространенный и эффективный способ, заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются.

Групповой способ экспертной оценки

 *Групповой* способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных.

Результат работы экспертов отражается в документе, вариантами которого могут быть рекомендации, обобщающие оценки, решения.Самым гласным вариантом оформления экспертизы является *решение.* Самым распространенным - *рекомендации,* но с указанием определенных признаков будущего решения.

Подбор, согласование и утверждение экспертных комиссий обычно проводят начальник отдела кадров и руководитель организации. Начальник отдела кадров знакомит экспертов с методикой оценки с помощью научного консультанта, который первый раз практически руководит всей работой. На уровне организации в состав экспертных комиссий включают обычно 3 - 5, но не более 7 человек. При этом в числе экспертов должны быть как оцениваемый, так и его руководитель.

Документация, необходимая при экспертной оценке

*Анкета* оценки руководителя или специалиста, *карточка эксперта*, *бланк результатов опроса* *экспертов* и *бланк расчета итоговой оценки* на аттестуемого - таковы обязательные документы почти любой методики независимо от способа расчетов (вручную или с использованием компьютера).

Основным инструментом оценки является ***анкета,*** которая представляет собой специально разработанный вопросник, включающий перечень определенных качеств и варианты ответа. При этом перечень качеств, которыми должен обладать специалист, зависит от сферы его деятельности и занимаемой должности. Поэтому правильный подбор качеств, их перечень для каждой конкретной должности, а также оценки в баллах рекомендуется устанавливать конкретной экспертной комиссией в организации. Именно в этом - одно из важнейших условий объективной оценки работника.

После обсуждения результатов каждая экспертная комиссия утверждает не только перечень качеств, включаемых в анкету, но и определяет количественную оценку каждого качества в баллах. Например, в анкету рекомендованы десять качеств, и все они оценены по десятибалльной системе оценок (Табл. 1 см. в приложении).

Расположены эти качества в анкете в ранжированный ряд - от более до менее значимого. В соответствии с этим и выставляется первая оценка, которая характеризует *степень значимости качества.* Вторая оценка - это оценка *степени проявления этих же качеств* по четырем вариантам ответа. Эксперт при этом должен установить, как часто определяемое качество проявляется у аттестуемого по следующей балльной шкале:

1. если всегда **- 1,5** балла;
2. если в большинстве случаев - **1** балл;
3. если иногда **- 0,5** балла;
4. если почти никогда **- 0** баллов.

При первой оценке ставится знак "+" в графе против качества и его оценки в баллах. При второй оценке ставится знак "+" в графе, соответствующей мнению эксперта.

Обработка результатов оценки аттестуемого осуществляется путем заполнения специального бланка - "Бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого". С этой целью знаки "+" из анкет, поставленные экспертами, переносят со знаком "V" в этот бланк. В другом бланке ("Бланк расчета средней оценки аттестуемого") по каждому качеству рассчитывается средний балл по формуле:

где **Зср -** средний балл оценки качества по степениегофункциональной значимости;

**З10 ... 31** - оценка экспертом степени значимости качества по десятибалльной шкале;

**n10 ... n1** - количество экспертов, которые присвоили качеству оценку по степени значимости (в баллах);

**n** - общее количество экспертов.

Одновременно в этом же бланке по каждому из качеств рассчитывается средний балл степени проявления этого качества у аттестуемого,

где **Пср** - средняя оценка степени проявления качеств у аттестуемого;

**П1,5 ... П0,5** - степень проявления качеств у аттестуемого по оценке экспертов;

**n1,5 ... n0,5** - количество экспертов, отнесших качество к степени его проявления у аттестуемого к тому или иному баллу оценки;

**n** - общее количество экспертов.

Затем по каждому качеству определяется средневзвешенный балл по формуле:

 **К = Зср \* Пср**, где **К** - качество.

Далее путем суммирования средневзвешенных баллов по всем качествам определяется итоговый балл оценки аттестуемого. Итоговую оценку комиссия сравнивает с эталоном.

*Расчет эталона* производится следующим образом: сумма баллов по всем 10 качествам (10+9+8+7+6+5+4+3+2+1 = 57) умножается на 1,5 (коэффициент степени проявления качества, если оно проявляется всегда), или на 1,0 (если оно проявляется в большинстве случаев), или же на 0,5 (если качество присутствует иногда). В итоге получаем следующие результаты:

1. 57 х 1,5 = 85,5;
2. 57 х 1,0 = 57,0;
3. 57 X 0,5 = 28,5.

Таким образом, в первом случае, если оценка работника составляет ***более 85 баллов****,* формулируют вывод о его повышении или включении в состав резерва на выдвижение. Во втором случае, если оценка составит ***от 57 до 85******баллов****,* делают заключение о соответствии занимаемой должности. В третьем случае, если оценка составляет ***ниже 28 баллов****,* фиксируют вывод о том, что работник не соответствует занимаемой должности. При этом весьма ценно и то обстоятельство, что детальный анализ оценок экспертов по качествам может помочь определить для каждого работника конкретные направления совершенствования его деятельности.

Сравнительные методы

При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель "выстраивает" своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении все сотрудники классифицируются по группам (рис.5) - например, 10% лучших, 10% худших и т.д.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вес (%) | Группы | Ф.И.О. |
| 10 % | лучших работников |  |
| 20 % | хороших работников |  |
| 40 % | средних работников |  |
| 20 % | отстающих работников |  |
| 10 % | худших работников |  |

Рис.5. Оценка с помощью метода распределения

Сравнительные методы являются очень простым способом оценки сотрудников. Их легко применять и понимать. Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.д. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю. Поэтому применение методов сравнительных оценок относительно ограничено.

# 4.2 Качественные методы оценки.

К настоящему времени в отечественной и мировой практике разработано значительное число систем оценки персонала, которые можно классифицировать по различным основаниям. Анализ того, что является содержанием оценки, - а именно: какие стороны деятельности подвергаются измерению и анализу, позволяет выделить несколько основных подходов.

В качестве ***предмета оценки*** в различных методиках выступают:

* деловые и личностные качества (свойства, черты) работника;
* характеристики поведения в различных ситуациях;
* характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
* показатели результатов его деятельности;

Распространена также *комплексная* оценка, содержание которой включает различные комбинации из названных предметов оценки труда. Степень разработанности каждого из подходов неодинакова. Некоторые (например, оценка качеств) доведены до вполне полного методического обеспечения и даже автоматизации, другие (например, целевая оценка) представлены лишь в виде определенных принципов.

Оценка по методу черт.

В ее *основе -* признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числуметодик***,*** основанных на данном подходе, относится ***балльная оценка*** степени выраженности некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени согласуются с эффективностью деятельности сотрудника. Для этого с помощью ЭВМ выбирается (без интерпретации количественных оценок) такой перечень свойств, который в наибольшей степени отличает сотрудника и помогает составить его деловой портрет.

Различие методик связано с используемыми способами измерения личностных свойств и предлагаемыми перечнями черт. Однако, несмотря на многообразие модификаций таких методик, предмет оценки везде одинаков - качества личности сотрудника. В результате всегда получается социально-психологическая характеристика оцениваемого, показывающая какими свойствами обладает человек.

Опыт применения подобных систем оценки у нас в стране и за рубежом позволяет выявить их основной недостаток *-* субъективизм получаемого знания. Причины этого коренятся в самом методе, который связан с волей и сознанием субъектов, участвующих в оценке. Речь идет не о получении предвзятых или некомпетентных оценок, что возможно при реализации любого подхода, а о самом содержании производимой оценки.

Используемые перечни качеств слабо привязаны к основной деятельности. Они скорее раскрывают в какой-то мере внутреннюю структуру личности оцениваемого, нежели фиксируют определенные профессиональные требования к его психологическим характеристикам. Фактически такая оценка основывается не на анализе реального труда, а на том, что думают об оцениваемом окружающие.

Оценка на основе анализа труда.

Определение психологических свойств на основе анализа труда персонала происходит в рамках ***ситуационной***оценки, которая, однако, похожа на оценку черт. Только в этом случае в качестве устойчивых психологических характеристик выступают особенности поведения сотрудника, проявляющиеся в процессе решения им конкретных задач.

В методике ситуационной оценки предусмотрена процедура *отбора типичных ситуаций в конкретном коллективе,* в структуре которых описывается работа сотрудника, а затем оценивается его поведение. Рациональным основанием такой оценки является то, что разнородность элементов трудовой ситуации в каждом случае складывается в определенный комплекс условий и задач оцениваемой деятельности. Решение этих задач является чрезвычайно сложным и эффективность действий работника, безусловно, определяется его личностными особенностями.

Результатам оценки поведения работников, как и в случае оценки качеств, является социально-психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она содержит информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал работник, в каких ситуациях более, в каких - менее эффективно. Однако данный способ не помогает выяснить причину такого поведения и его последствия.

Метод оценочных центров (Assessment Center)

Алгоритм методики

Алгоритм действия этой методики выглядит следующим образом. Фирма, использующая подобную методику, как правило, имеет достаточно большой опыт работы, солидный список постоянных клиентов и собственную учебно-тренировочную базу. У потенциальных заказчиков этой организации есть возможность "поместить" собственных сотрудников на несколько дней в учебно-тренировочный комплекс консалтинговой компании. На выходе заказчик получает, в зависимости от заказа, разнообразный набор сведений: от оценки личностных характеристик специалиста (разной степени полноты и достоверности) до квалификационного заключения о профессиональном соответствии, пригодности и перспективах профессионального развития тестируемого.

Процедура профессиографирования

Сущность***психологической оценки персонала*** заключается в детальном описании психологического портрета кандидата и выявлении личностных особенностей сотрудника. Например, в выдаваемое заключение входит описание личностных, интеллектуальных и мотивационных особенностей специалиста, также указываются возможности эффективного управления протестированным сотрудником, возможности его наиболее оптимального использования.

Корректное заключение по степени профессиональной пригодности данного человека после проведения процедуры психологической оценки может быть дано только лишь при знании психологических требований, предъявляемых особенностями рабочего места к конкретному человеку, то есть после проведения процедуры ***профессиографирования*** (описания профессии), входящей в состав психологической аттестации. Обычно же экспертом-психологом такое заключение дается на основе своего личного, опыта и, следовательно, является несколько поверхностным. Методы, используемые при оказании данного вида услуг, бывают самые разные: психологические тесты (разной степени сложности и различной направленности - личностные, интеллектуальные, тесты способностей и т.д.), индивидуальное интервью психолога с исследуемым человеком и групповые игры.

Психологическая оценка персонала

***Психологическая оценка персонала*** подразумевает наличие критериев, по которым будет проверяться соответствие человека своему рабочему месту. Критериями оценки в данном случае являются особенности личности человека, особенности его мотивации и т.д. Для этого необходимо проведение процедуры профессиографирования. На выходе от этой процедуры получается ***профессиограмма*** - описание профессии, и ***психограмма*** - описание личностных черт, качеств, способностей, необходимой степени их выраженности для того, чтобы человек мог достичь успеха в данной профессиональной деятельности. Далее создается особый набор диагностических методик, применяемых к людям, оценка которых необходима заказчику, и помимо общего психологического описания личности он получает еще и сравнительную психологическую характеристику сотрудника, по критериям, важным для его работы. В заключение, полученное по результатам психологической оценки, кроме психологического портрета входит мнение эксперта о профессиональной пригодности данного человека. Причем, при желании заказчика для каждого человека могут быть рекомендованы варианты улучшения его деятельности, возможности наиболее эффективного обучения и управления. Полезным побочным эффектом данной услуги является остающийся у заказчика список психологических критериев, которым должен отвечать специалист, что обычно используется внутренними консультантами заказчика при ротации кадров или при приеме претендентов на работу.

Профессиональная оценка персонала

***Профессиональная оценка*** ***персонала*** заключается в описании соответствия специалиста некоторым профессиональным критериям. В этом случае критериями оценки являются определенные профессиональные навыки и умения. Основная сложность здесь заключается в том, что в разных фирмах даже похожие виды работ подразумевают под собой выполнение разных функций. Обычно работа внешних консультантов заключается в выявлении системы критериев оценки для каждого рабочего места, организации правильной и корректной процедуры оценки персонала. На выходе заказчик получает готовую систему профессиональной оценки своих специалистов (набор критериев для каждой должности), которую он может использовать и в дальнейшем. Если для проведения оценки привлекались специалисты заказчика, то результатом сотрудничества внешних консультантов и внутренних структур организации могут стать навыки по оценке персонала, которые будут успешно использоваться в дальнейшем для самостоятельной оценки персонала.

Большой плюс подобных услуг состоит еще и в том что процедуры психологического тестирования дают, помимо запланированных результатов, огромное количество другой полезной информации. Результаты подобных исследований используются заказчиком при принятии решений во время структурных реорганизаций, при перемещении сотрудников по должностной лестнице, решении вопросов служебного соответствия, поиске возможностей наиболее эффективных путей управления и взаимодействия со специалистом.

Не редко психологической оценке персонала (в случае оценки каждого отдельно взятого специалиста) сопутствует заказ по психологической диагностике рабочих групп, которая зачастую дает результаты уже из области управленческого и организационного консультирования. Данные результаты помогают более эффективно организовать работу отдела и его взаимодействие с другими подразделениями. Также, при довольно глубоком исследовании организации, они могут помочь при оптимизации организационной структуры и стиля управления организацией.

Управление посредством установки целей (МВО, Management by Objectives)

В настоящее время целевое управление рассматривается как необходимый компонент эффективного руководства. Кроме того, трудно ожидать от работника эффективного труда, пока остаются неясными его конечные результаты или хотя бы не намечены ориентиры, к которым ему необходимо стремиться. Этим определяется то рациональное основание, на котором строится данный способ оценки. Управление посредством установки целей начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

* конкретными, т.е. предметными и специфическими;
* измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;
* достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50%);
* значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
* ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели, как правило, в процентах, и всего личного плана сотрудника. Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.В дополнение к простоте, четкости и экономичности, метод управления путем постановки целей обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а так же усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника. Неслучайно, многие компании используют МВО для определения величины переменной части вознаграждения сотрудника (по результатам работы).Слабой стороной целевой оценки является то обстоятельство, что сотрудник может достигать и не достигать целей не по своей воле. И дело здесь не только в разграничении компетенции, но и в необходимости учета неконтролируемых или непредвиденных факторов - тех обстоятельств, которые могут в значительной мере повлиять на результаты его деятельности независимо от его личных усилий. Поэтому с помощью этого метода оценивается только оперативная работа сотрудников. И хотя целевая оценка не получала еще должной теоретической и методической разработки,такой способ рассматривается специалистами как один из многообещающих.

# 4.3 Диагностическая система оценки

Общие подходы

Распространенными являются разработка и использование комплексных методик. С точки зрениясодержания производимой оценки она предполагает наличие одновременно *нескольких предметов* в структуре используемой информации. Оценка производится на основе комплексного показателя, который может быть получен путем 2-х частных оценок:

первая – определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители;

вторая – определяет показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле : 

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения.

Расчет оценки профессиональных

 и личных качеств работника (П)

Для определения показателя (П) производится оценка проявления каждого из признаков (табл.2, табл.3 см. в приложении) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей n=5, для специалистов n=6) имеет 3 уровня проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка =1.0, ниже среднего=0.75, выше среднего=1.25.

Оценка всей совокупности признаков производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость:

i – порядковый номер признака;

j – уровень проявления признака;

aij – количественная мера признака у работника;

Xi – удельная значимость признака в общей оценке.

***Расчет оценки уровня квалификации работника (К****)*

Для оценки К принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на 2 группы:

1 группа – имеющие среднее специальное образование;

2 группа – имеющие высшее или незаконченное высшее образование

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на 4 группы по каждому уровню образования (табл.4 см. в приложении)

Оценка уровня квалификации определяется:

ОБ – оценка образования (ОБ=1,2)

СТ – оценка стажа работы по специальности

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок (ОБ+СТ)

Расчет оценки сложности выполняемы работ (С)

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения по степени усложнения работ (табл.5 см. в приложении).

Расчет оценки результатов труда (Р)

Для определения величины Р производится оценка уровня проявления каждого из следующих признаков (табл.6 см. в приложении) Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников.

Определяется аналогично П.

Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д)

Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки.



#  Заключение.

Деловая оценка качеств персонала организации – это целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Оценка эффективности основана на учете специфики труда служащих и особенностей проявления его результатов.

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов). Система оценки должна учитывать и отражать ряд факторов: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы.

В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться максимально положительного эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

Собрав воедино группу высококвалифицированных специалистов по образованию, но не проведя оценку личностных и деловых качеств каждого в отдельности или оценку работы группы, руководитель может получить «трудный коллектив», как в психологическом так и в производственном плане. Не всегда профессиональная оценка совпадает с личностной, и опытный сотрудник может оказаться неуживчивым человеком, что внесет дисгармонию в работу коллектива и организации в целом. Поэтому многие руководители современных предприятий, причем любой формы собственности, уже приходят к выводу, что без предварительной оценки - тестирования, а в дальнейшем проведения аттестации и объективной оценки сотрудников по всем параметрам не добиться стабильной работы предприятия и получения положительных результатов как деятельности предприятия, так и каждого из сотрудников.

Следовательно, в проведении объективной оценки и аттестации должны быть заинтересованы все, как руководители, так и сотрудники.

# Список используемой литературы.

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.:ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998, Изд-е III, переработанное и дополненное.

Два подхода к оценке персонала. // Управление персоналом. 1999, №4.

Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 1998.

Как оценить специалиста? // Управление персоналом. 1998, №9.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело,1992.

Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. М.: ИНФРА-М, 1997.

В.И.Шкатулла Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Изд. группа Норма-ИНФРА-М, 1998

 Управление персоналом. Учебно-практическое пособие для вузов/ Под ред. Кибанова А.Я., М.,1999

1. Альгин А.П. Управление в ситуации риска: учебное пособие. - Тверь, 2000.
2. Волгин А.П. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М.: НОРМА-М, 2004.
3. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. - 5-е изд., доп. - М.: МНИИПУ, 2003.
4. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. -- М.: Деловая литература, 2003.
5. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. - М.: Амалфея, 1999.
6. Поляков В.А. Работа с персоналом. - СПб., 2004.
7. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2002.
8. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2003.
9. Савельева Т.О. Управление персоналом в современных организациях // Экономист. 2004. № 9.
10. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. - М.: VSP, 2003.
11. Холдинг X., Кокавеч И. Оценка профессиональной деятельности // Иностранная психология. Т. 3. № 5. 1995.

**Приложения**

***Таблица 1.***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатель** | **Баллы** |
| **1** | Способность к выработке и внедрению оригинальных решений | **10** |
| **2** | Умение создавать в коллективе нормальный психологический климат | **9** |
| **3** | Способность оперативно оценивать ситуацию и принимать удачные решения | **8** |
| **4** | Стремление к профессиональному росту и постоянному повышению квалификации | **7** |
| **5** | Дисциплинированность и организованность | **6** |
| **6** | Инициативность | **5** |
| **7** | Умение добиваться согласия в решениях и действиях людей | **4** |
| **8** | Способность с энтузиазмом и увлечением относиться к делу | **3** |
| **9** | Коммуникабельность | **2** |
| **10** | Способность проявлять интерес к смежным специальностям | **1** |

Таблица 2

**Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Признаки профессиональных и личных качеств | Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора | 0,27 | 0,2 | 0,27 | 0,34 |
| 2. | Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений | 0,23 | 0,17 | 0,23 | 0,29 |
| 3. | Способность практически организовать работу коллектива и направлять ее на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу) | 0,13 | 0,1 | 0,13 | 0,16 |
| 4. | Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат; способность направлять и учить подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 5. | Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и выработки нестандартных решений | 0,25 | 0,19 | 0,25 | 0,31 |

Таблица 3

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества

**специалистов**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Признаки профессиональных и личных качеств | Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора; умение работать с документами | 0,34 | 0,25 | 0,34 | 0,42 |
| 2. | Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений | 0,17 | 0,13 | 0,17 | 0,21 |
| 3. | Способности четко организовывать и планировать выполнение полученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 4. | Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности | 0,1 | 0,07 | 0,1 | 0,12 |
| 5. | Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям | 0,1 | 0,07 | 0,1 | 0,12 |
| 6. | Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях | 0,17 | 0,13 | 0,17 | 0,21 |

***Таблица 4.***

Оценка уровня квалификации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер группы по стажу | Оценка стажа | Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы |
| 1 группа- среднее специальное образование | 2 группа- высшее или незаконченное высшее образование |
| 1 | 0,25 | 0-9 | 0-94 |
| 2 | 0,5 | 9-13, свыше 29 | 9-13, свыше 29 |
| 3 | 0,75 | 13-17, 21-29 | 17-25 |
| 4 | 1 | 17-21 | 26-29 |

***Таблица 5***

Средние коэффициенты сложности работ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование должности | Коэффициент сложности |
| 1. | Начальник отдела | 1,0 |
| 2. | Главный специалист | 0,89 |
| 3. | Ведущий специалист | 0,8 |
| 4. | Специалист 1-й категории | 0,68 |
| 5. | Специалист 2-й категории | 0,57 |

***Таблица 6***

Оценка признаков, определяющих результаты труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Признаки профессиональных и личных качеств | Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Количество выполненных | 0,3 | 0,225 | 0,3 | 0,375 |
| 2. | Качество выполненных работ | 0,4 | 0,3 | 0,4 | 0,475 |
| 3. | Соблюдение сроков выполнения работ | 0,3 | 0,225 | 0,3 | 0,375 |