**по специальности:** Управление трудовыми ресурсами

**по разделу учебного плана:** Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств персонала.

**Ф.И.О. методиста** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

***Вариант 3.***

**Методы оценки персонала.**

**План:**

1. Классификация методов оценки персонала.
2. Квалиметрический подход к оценке персонала, технология оценки.
3. Экспертная оценка. Степень достоверности мнения экспертов.
4. Самооценка.
5. Профессионально-психологические тесты, анкеты, собеседования, изучение письменных источников.
6. Отечественный и зарубежный опыт оценки.

 Проблема управления людьми становится все более насущной, так как в конечном счете кон-курентоспособность продукции, ее низкую стоимость и высокое качество при всей энерговооруженности производства решает высокопроизводительный, высоко-качественный труд работников всех категорий. Чтобы организовать такой труд, необходимо отыскать именно тот инструмент, который позволит связать в один неразрывный узел цели и результаты, чтобы на практике реализовать мощную целеориентированную мотивацию труда персонала - руководителей, специалистов, рабочих. Таким инструментом является оценка трудовой деятельности, которая, по мнению западных ученых и практиков, является “не какой-то дополнительной мерой, а основным звеном в управлении персоналом”. Оценка человека, его деятельности, его успехов со стороны коллектива является важнейшим стимулом трудовой активности.

 Одной из главных функций кадровых служб на предприятиях и в учреждениях является оказание помощи администрации в определении деловых и моральных качеств работающих с целью их полной мобилизации на производстве и в сфере обслуживания. Мировая практика выработала четыре основных механизма оценки персонала: оплата труда, трудовая карьера, аттестация, индивидуальное соревнование. Системы оценки кадров очень различаются по сложности. На смену произвольным оценкам начальства приходит более взвешенная и разносторонняя оценка работников по результатам собеседований и их рабочим документам. В книге “Искусство управлять” Б. Галамбо анализирует два подхода к оценке работников. Первый базируется на задачах и требованиях научного управления производством, делая акцент на оценке кадров с помощью подробного описания служебных обязанностей, что, по мнению администрации, позволяет оценить достигнутые результаты объективным образом. При этом, если оценку дают два сотрудника одновременно, то они должны прийти к одному выводу. В этой оценке собеседование не является обязательным. На практике подобный подход обнаруживает ограниченные возможности в силу субъективности. Второй подход основан на концепции “человеческих отношений”, следуя установке, что “счастливый человек - производительный работник”. В этом случае собеседования играют решающую роль, так как позволяют лучше узнать работника, определить трудности, с которыми он сталкивается, и наметить пути их устранения. Но при этом подходе проявляется неумение некоторых руководителей успешно вести беседу, поэтому многие начальники прибегают к советам специалистов. В целом эти два подхода дополняют друг друга.

 В трудовом коллективе для наиболее объективной оценки поведения целесообразно использовать три вида оценки, отличающиеся количеством показателей и сложностью используемых методов анализа. Наиболее простая - ежеквартальная, экспресс-оценка, - базируется на минимуме показателей, простой и доступной системе расчетов, и используется больше всего для оплаты труда и подведения итогов индивидуального соревнования. Более сложный вид оценки - комплексная ежегодная оценка, включает все показатели, характеризующие тип поведения и относительно простые способы их расчета. Такая оценка должна использоваться для подведения итогов ежегодного индивидуального соревнования и установления ежегодных надбавок к окладам. Последний, наиболее сложный и детальный вид оценки, - аналитическая оценка, включающая до нескольких десятков показателей и предполагающая широкое привлечение экспертов и всего необходимого комплекса экономико-математических методов обработки данных. Эта оценка должна осуществляться раз в 2-3 года, сопровождаться перемещением работника вверх (вниз) по должностной лестнице или повышением (понижением) оклада в зависимости от результатов оценки.

 В отличие от цивилизованных стран рыночной ориентации, у нас отсутствуют традиции всеобщей объективной оценки персонала. Применяемые в западных странах системы и методы оценки кадров имеют различные названия: годовая аттестация персонала, оценка по результатам работы, оценка по достижению поставленных целей и т.п. Теоретически все эти системы включают следующие элементы: оценку достигнутых результатов, ежегодные собеседования, рассмотрение годовых итогов работы и профессиональной подготовки, аттестацию за год, определение целей (задач) и оценку полученных результатов, управление выбором целей и др. Общей для этих систем оценки кадров является необходимость периодических бесед руководителей с подчиненными. При этом в собеседовании должны освещаться три главные темы:

1. определение (выбор) целей в форме индивидуального плана работы с последующим контролем;
2. профессиональная адаптация работника на рабочем месте или овладение им порученной задачей;
3. потребности и перспективы профессионального роста работника, иногда за пределами его рабочего места.

 Несмотря на недостатки, оценка работника в зависимости от реализации поставленных целей является эффективным методом проверки и позволяет лучше планировать деятельность организации. В последние годы широкое распространение получают новые методы отбора и оценки кадров с использованием научно-технических методов. К ним можно отнести психологические тесты, графологию, “сценарий жизни”, специальные вопросники, изучение мозговой деятельности с помощью ЭВМ и др. Как правило, тесты делятся на три группы:

1. психомоторные, целью которых является анализ рефлексов и сноровки;
2. интеллектуальные, посредством которых определяются способности к абстрактному мышлению, анализу, определению существа проблемы и т.п.;
3. личностные, выявляющие основные черты характера.

 К психологическим примыкает графологический метод определения способностей человека по характеру его почерка. Анализ почерка и манеры письма позволяют определить степень интеллигентности, общительности и силы воли работника. Графологический метод в последнее время часто применяется при найме рабочей силы.

 Оценка с помощью “сценария жизни”, т.е. посредством информации о трудовой биографии и семейной жизни, собираемой во время беседы со специально подготовленным сотрудником кадровой службы, основывается на том, что “сценарий” - это план жизни, предопределенный генами родителей, получивший их поддержку и оправдавшийся в ходе событий жизни.Данный прием является вспомогательным и не может заменить традиционных методов оценки кадров на основе документов и подробных бесед.

 Получил распространение и метод оценки профессиональной пригодности работников через социально-биографический анализ. В его основу заложена мысль о том, что индивиды, имеющие сходные биографические данные, добиваются одинаковых результатов при выполнении идентичных заданий в одинаковых условиях. Оценка потенциальных возможностей индивида состоит в определении максимальных результатов, достигаемых им в наиболее благоприятных условиях и в соответствующих областях. На ее основе можно прогнозировать его способности к развитию. Необходимые данные автобиографического характера, а также сведения о коммуникативности, социально-семейных корнях, образе действий руководитель получает в ходе беседы с кандидатом. Независимо от целей оценки, беседа строится на основе постановки точных вопросов и анализа ответов. Социально-биографический анализ позволяет не только всесторонне и быстро изучить личность, но и прогнозировать результаты ее деятельности в различных сферах, определить условия для более плодотворной работы, способ реагирования на окружение, оценить способности к приобретению и использованию знаний.

 Современный методический подход к оценке сложности труда специалистов различных функциональных категорий строится на квалиметрической основе. Это значит, что любое сложное явление разлагается на основные составляющие его факторы (части). Каждый из этих факторов имеет свою весомость (или важность), выраженную в долях от целого таким образом, чтобы сумма долей всегда была равна этому целому. При этом количество факторов не имеет значения - принципиален лишь момент их суммы, всегда равный целому. Наиболее удобна ситуация, когда целое принимается за единицу, а слагаемые факторы выражаются в долях единицы. Весомость каждого фактора в долях единицы в социально-математических моделях определяется, как правило, экспертным путем с применением социального метода попарного сравнения. Для разложения сложности труда на составные части анализируется содержание выполняемых работ и выделяются общие факторы, в той или иной мере присущие любому виду трудовой деятельности:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы сложности работ | Весомость факторов | Критерии оценки факторов | Значимость критериев |
| 1. Степень творчества | 0.30 | Труд:-творческий-формально-логический-технический | 1.00.60.2 |
| 2. Степень новизны | 0.25 | Работа:-вновь начинаемая-нерегулярно повторяемая-регулярно, в течение квартала повторяемая | 1.00.50.2 |
| 3. Степень самостоятельности выполнения | 0.20 | Выполнение работы:-полностью самостоятельно-под общим руководством нач-ка или в соответствии с инструкцией-под непосредственным руководством нач-ка | 1.00.60.2 |
| 4. Степень ответственности (через масштаб руководства) | 0.15 | Ответственный:-за коллектив-за работу группы (2 и более)-только за себя | 1.00.60.3 |
| 5. Степень специализации | 0.10 | Работа:-разнородная по всему кругу задач подразделения-разнородная по отдельным разделам определенной сферы-однородная, узкоспециализированная | 1.00.60.1 |
|  И т о г о | 1.00 |  |  |

Анализ факторов сложности труда и их критериев показывает, что они по своему содержанию не универсальны и не пригодны для всех категорий работников - руководителей, специалистов, рабочих. Поэтому сегодня ведуться поиски универсальной модели оценки сложности труда работников рабличных профессий независимо от сферы труда - умственной или физической.

 Все четыре основные функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль) в полной мере замыкаются на квалиметрической оценке труда с тем, чтобы побудить работников оперативно и творчески выполнять эти функции на своем рабочем месте. Специфической особенностью применения квалиметрической оценки труда является целеориентированная мотивация труда, направленная в итоге на конечные результаты деятельности всей организации.

 Помимо систематической оценки персонала, реализуемой через ежемесячную оценку результатов и затрат труда и используемой в качестве инструмента долевого распределения коллективно заработанных средств на оплату труда, большое значение для эффективного использования человеческих ресурсов и самореализации личности в трудовой деятельности играет периодическая оценка персонала, именуемая аттестацией. Целями аттестации является установление соответствия деловых и личностных качеств руководителей и специалистов занимаемой должности, выявление их потенциальных возможностей, стимулирование труда и определение путей рационального использования кадров. При ***традиционной*** ***системе*** аттестации “портретная” характеристика деловых и личностных качеств аттестуемого дается его руководителем, и в силу этого страдает информационным “голодом” и субъективностью оценки. ***Формализованно-портретная система*** автоматизированной аттестации отличается получением анонимной информации от экспертов, хорошо знающих аттестуемого, и составлением портрета-характеристики на ЭВМ (по комплексу стандартизованных высказываний). ***Формализованно-рейтинговая система*** аттестации использует количественный рейтинговый подход к оценке персонала с применением социологического аппарата и (при необходимости) ЭВМ. В данной системе экспертная комиссия состоит из двух нрупп: группы административного (руководители) мнения и группы коллективного (коллеги и подчиненные) мнения. Требования группируются в факторы оценки с учетом их весомости. Таким образом проводится количественная и качественная оценка по каждому критерию и отношение комплексной оценки к максимально возможной величине дает рейтинговый уровень аттестуемого. Если сравнить данную систему аттестации с традиционной, в глаза бросается ее существенно большая объективность как в связи с многофакторным учетом различных качеств, так и с участием в оценке персонала группы коллективного мнения. Кроме того, количественный подход к измерению качественных явлений становится стратегически верным направлением, позволяющим создавать более совершенные рейтинговые системы оценки персонала.

 Кроме методов обобщения независимых экспертных мнений, для оценки работника может применяться и метод самооценки. Самооценка - это знание человеком самого себя и отношение к себе. Самооценка является механизмом, обеспечивающим человеку ориентацию в окружающей среде, согласованность его внутренних требований к себе с внешними условиями. Основными средствами и приемами самооценки являются:

 - самонаблюдение - наблюдение над своими поступками, поведением, деятельностью, переживаниями;

 - самоанализ - анализ результатов своей деятельности, собственного поведения;

 - самоотчет - отчет перед самим собой о результатах собственной деятельности, собственных поступках и проявившихся в них качествах личности;

 - самоконтроль - способность устанавливать отклонения реализуемой программы деятельности от заданной и вносить коррективы в план деятельности;

 - сравнение - сопоставление своих качеств и поступков с другими людьми.

 Для возможно более полного изучения работника как

личности используются профессионально-психологические тесты, анкеты, собеседования, изучение письменных источников. Метод “интервьюирования” дает возможность получения более полной характеристики, однако данные о работнике могут быть не объективные, а преломленные с учетом отношения работников, дающих необходимую информацию. Это затрудняет представление о работнике с объективных позиций. Биографический метод состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам. Он позволяет получить данные, связанные с продвижением работника по должностям и профессиям, его образованием, квалификацией и другими показателями. Однако этот метод неполную картину данных, ничтожно мала информация по уровню развития личностно-деловых свойств и качеств работника. Для получения объективной информации о возможностях и способностях работника используются методы психологического тестирования, в процессе которого изучается личностно-деловая характеристика работника. Но применение таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование. Эта работа проводится специалистами-психологами или социологами.

 Система оценки кадров в нашей стране и за рубежом существенно отличается, прежде всего отношением к человеческим ресурсам в принципе. Ведь у нас до сих пор господствуют технократические воззрения на процесс производства, где человеческим ресурсам отводится если не совсем второстепенная, то ни в коем случае и не главенствующая роль. Правящие круги ведущих капиталистических стран рассматривают перестройку работы с персоналом как одну из неотложных задач. Результаты оценки персонала активно используются при проведении профессиональной подготовки, принятии решений о выплате вознаграждений, новых назначениях, повышении или понижении в должности, увольнении. Процедуры аттестации постоянно совершенствуются. Например, можно выделить такие особенности оценки кадров на предприятиях Японии:

 - господство социальной философии производства, направленной на человека;

 - достаточно жесткая связь результатов оценки работников с оплатой труда и премированием;

 - регулярность и всеобщность оценки;

 - использование количественных методов (бальной системы).

Оцениваются обычно результаты работы (достижения), способности, характер работника, его адаптация в данной должности. Характерно при этом, что при решении материального стимулирования приоритет отдается результатам работы, а при решении вопросов продвижения по службе, расстановки кадров и повышения квалификации предпочтение получают способности и характер. Наиболее распространены такие методы оценки, как метод оценки сравнением, шкалой, подробным описанием личности, нормативом работы, комплексный метод оценки, метод самооценки. В целом используются как стандатризированные портретные характеристики качеств работников, так и количественный подход к выражению этих характеристик. В последние годы существенно меняются процедуры оценки кадров, к ним все шире привлекаются сами работники. Исследования, проведенные в корпорации “Дженерал электрик” выявили следующее: около 90% руководителей и 86% подчиненных полагают, что “самооценка” в обязательном порядке должна учитываться как составная часть оценки в целом. Это, по мнению опрошенных, повысит ее эффективность, вовлечет работников в процесс управления.

 Для аттестации работника по его деловым и профессиональным качествам необходимо рассчитать средние показатели результатов труда, интенсивности выполнения работ, экономии материальных ресурсов и сложности работ. Аттестация личностных качеств должна решать две задачи: мотивация самосовершенствования руководителей и специалистов, помощь им “найти себя” на конкретном предприятии; побуждение работников к развитию и совершенствованию своих нравственных и физических качеств. На всех уровнях хозяйствования необходимо обеспечить оценку деятельности каждого человека, ориентируясь на ее всеобщность (оценивается каждый), систематичность (оценивается постоянно), всесторонность (оценивается со всех важнейших сторон), справедливость (стремление честно и правильно оценить каждого) и сравнимость (т.е. оценка должна осуществляться посредством сравнения, сопоставления с другими членами коллектива, а не с отвлеченными баллами или образами). Отсутствие оценки есть самый худший вид оценки, который дезориентирует и тормозит личность, ее поведение и активность, резко снижает продуктивность деятельности. Результаты оценивания деятельности людей должны предаваться гласности и служить основой продвижения по службе, распределения материальных и духовных благ, создания соответствующей атмосферы вокруг человека.

 По большому счету общее назначение аттестации кадров имеет двуединый смысл: с одной стороны, повышение эффективности трудовой деятельности персонала в рамках достижения целей организации на основе наращивания потенциала и лучшей реализации человеческих ресурсов, с другой - способствование самореализации каждого в отдельности работника на данном предприятии. Отсюда и возникают конкретные цели аттестации, связанные с установлением соответствия деловых, профессиональных и личностных качеств руководителей и специалистов занимаемой должности, выявлением их потенциальных возможностей, стимулированием труда, определением путей рационального использования кадров. Задачи аттестации будут решены полностью, если по ее результатам суметь расставить всех работников по “своим местам” и эффективно стимулировать их деятельность.

 **Используемая литература:**

1. Теория и практика управления персоналом: Учебно-метод. пособие, Авт.-сост. Г.В. Щекин, К., МАУП, 1998.
2. Щекин, Основы кадрового менеджмента: Учебник, К., МАУП, 1993.
3. Г.А. Дмитренко, Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие, К., МАУП, 1998.
4. Рувинский Л.И., Соловьева А.Е., Психология самовоспитания, М., Просвещение, 1982.
5. Афонин А.С., Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебное пособие, К., МЗУУП, 1994.

 **Личная подпись студента: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**