

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра «Управления персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.06.01 Оценка персонала

Направление подготовки (специальность) 38.03.03 Управление персоналом

Профиль образовательной программы Управление персоналом организации

Форма обучения заочная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций.....	3
1.1. Лекция № 1 Система управления персоналом организации.....	3
1.2. Лекция № 2 Планирование потребности в персонале.....	9
2. Темы лабораторных работ.....	15
2.1. Лабораторная работа № 1 Анализ и описание работы (должности). Определение требований к кандидатам на должность.....	15
3. Методические указания по проведению семинарских занятий.....	16
3.1. Семинарское занятие № С-1 система управления персоналом организации.....	16
3.2. Семинарское занятие № С-2 Планирование потребности в персонале.....	16
3.3. Семинарское занятие № С-3 Анализ и описание работы (должности). Определение требований к кандидатам на должность.....	17

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. 1 Лекция №1 (2 часа).

Тема: «Система управления персоналом организации»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.
2. Управление персоналом как система.
3. Субъекты управления персоналом.
4. Аутсорсинг в управлении персоналом.

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

1. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией

Оценка персонала — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Для понимания данного определения надо обратить внимание на следующие моменты.

Оценивается исключительно эффективность деятельности сотрудника, а не сам сотрудник. На работе не применим критерий деления людей на плохих и хороших. Есть люди, чьи профессиональные, поведенческие и личностные характеристики соответствуют или не соответствуют выполняемой работе и занимаемой должности.

Деятельность сотрудников важна не сама по себе, а в целях реализации задач организации.

В результате оценки происходит накопление информации, которая нужна для управления людьми.

Оценка — более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (к примеру, ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей компании. Оценка может преследовать различные, иногда достаточно узкие, цели, необязательно связанные напрямую со стандартами работы (психологическая оценка, корректировка, оценка в целях усиления давления или контроля, сравнение между собой деятельности работников для принятия административных решений и т.п.). Не всегда оценка связана со стандартами работы — иногда, особенно когда речь идет о психологических характеристиках и особенностях личности, она, к сожалению, имеет со стандартами работы мало общего.

Аттестация персонала, т.е. оценка соответствия занимаемой должности — процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени.

Аттестация — определенная процедура, и поэтому должна быть оформлена в соответствии с требованиями действующего законодательства, а также локальными нормативными документами организации.

В отличие от российской, в международной практике понятие аттестации является не столько юридическим понятием, сколько синонимом регулярной формализованной оценки персонала, и именно в таком смысле это понятие используется в бизнес-литературе. Об этом расхождении важно помнить и использовать термины соответственно обстановке, в противном случае Вы можете вспомнить об этом несовпадении, скажем, в здании суда, при судебном решении трудового конфликта по вопросу увольнения сотрудника-бездельника, но будет уже поздно.

В определении аттестации имеются ключевые элементы:

Систематичность. Аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года (или по истечении срока действия контракта).

Формализованность, т.е. письменное закрепление информации на носителе. К аттестации надо готовиться не только устно, но и письменно, разработать формы, в которых будут фиксироваться результаты.

Таким образом, должны быть заранее продуманные и соответствующие должностным обязанностям критерии, определено, что мы оцениваем, должны быть установлены стандарты работы.

Каждая должность предъявляет к работнику определенные требования. Оценка сотрудников, занимающих разные должности, должна базироваться на разных критериях и стандартах.

Аттестация, как регулярная оценка персонала, аккумулирует результаты работы за определенный период времени, заранее оговоренный. Этим она принципиально отличается от ситуационной оценки. Результаты оценки-аттестации должны учитывать работу в течение всего периода, даже если в это время отмечались значительные колебания.

Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а имеет место сопоставление «сотрудник — стандарт работы». Сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше или меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

Единого мнения по поводу определения оценки или аттестации не существует. То же самое происходит и с используемыми в англоязычной литературе терминами — Appraisal, Performance assessment, Performance evaluation, Job appraisal, Employee rating evaluation, Performance development review.

Но вот, что важно: какое бы название ни было выбрано, важнее определиться с целью и содержанием, иначе можно разработать дорогостоящую процедуру, результаты которой будут пылиться в архиве, и о которой с содроганием будут вспоминать все участники.

2. Управление персоналом как система

Аргументы противников оценки персонала, возможно, достаточно разумны. Приведем лишь некоторые из них, так как любой менеджер по персоналу может дополнить этот список:

менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников и не нуждается в дополнительной внешней схеме;

катастрофически не хватает времени на выполнение производственных задач, никогда заниматься всякими экспериментами;

можно обострить и ухудшить отношения в коллективе;

мы регулярно беседуем с подчиненными, зачем нужно все усложнять и формализовывать;

аттестация — это устаревшая процедура, доставшаяся в наследство от 80-х гг;

аттестация (оценка персонала) нужна начальству для избавления от неугодных;

аттестация (оценка персонала) — новая игрушка руководства, позабавятся и успокоятся, а нам расхлебывать последствия;

аттестация (оценка персонала) нужна менеджеру по персоналу, чтобы продемонстрировать свою значимость;

у нас недостаточно информации, чтобы оценивать подчиненных.

Продолжать можно достаточно долго. Сторонники организации работы в командах, например, считают, что проведение аттестации может вредно отразиться на деятельности команды так как:

при командной организации работы трудно формально оценить личный вклад каждого, так как стандарты определяются для команды (проекта), а не для отдельного сотрудника;

есть много факторов, которые выходят из-под контроля, например, пресловутое поведение клиентов.

Здравомыслящему человеку ясно и понятно, что в каждом из доводов имеется истина. И поэтому надо понимать, что аттестацию, как и любой другой инструмент управления персоналом, надо применять с умом и в соответствии с реальной ситуацией. Только после этого можно приводить аргументы «за».

3. Субъекты управления персоналом

После того как убедились, что проект действительно необходим и реализуем, можно приводить аргументы «за»:

Действительно, менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников, но часто такая оценка осуществляется плохо. Формальная система позволяет повысить эффективность действующей системы оценки.

Система неформальной оценки «начальник — подчиненный» подходит для отдельного сотрудника и его руководителя, но не отвечает интересам организации. У каждого руководителя может быть своя точка зрения на то, как должны работать подчиненные, но всегда ли руководитель действует в интересах организации, или же отстаивает интересы собственного коллектива? Есть примеры, когда сплоченные подразделения/команды с очень хорошим микроклиматом работают «на себя», зачастую против задач компании.

Аттестация (оценка персонала) действительно отнимает много времени, но как и любая стратегическая задача. Если руководитель концентрируется только на сиюминутных вопросах, не инвестируя свое время и усилия в перспективные проекты, будущее ставится под угрозу.

Руководитель в отличие от специалиста получает деньги не только за выполнение производственных задач, но и за управление людьми. Аттестация (оценка персонала) — составная часть управления персоналом.

При грамотном проведении оценки персонала отношения в коллективе примут более деловой и прозрачный характер, исчезнет недопонимание. Конфликтные ситуации возникают не из-за аттестации, аттестация лишь выявляет их и помогает разрешить тем или иным образом. Если конфликт назревает, избегание будет только усугублять ситуацию.

Руководители уверены, что подчиненные и так хорошо знают, как руководитель оценивает их работу, и согласны с оценкой. К сожалению, часто эта уверенность не соответствует действительности.

4. Аутсорсинг в управлении персоналом

В зависимости от оцениваемых параметров и поставленных целей необходимо выбрать наиболее объективный метод оценки. Методы оценки бывают разные, и их выбор зависит не только от параметров исследования, но и от численности оцениваемого персонала и квалификации специалиста, ответственного за реализацию данного мероприятия.

Существует огромное количество различных классификаций методов оценки, перечислить которые в рамках данного курса не представляется возможным и, возможно, не столь уж необходимо.

Поэтому мы остановимся на том, что лишь перечислим наиболее распространенные методы оценки персонала, к которым относятся следующие.

Изучение биографии, где основными аспектами анализа выступают:
семейные отношения;
характер образования;
физическое развитие;
главные потребности и интересы;
особенности интеллекта;

общительность.

Данные личного дела, которые представляют собой своеобразное досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития личности работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

Экспертные оценки с целью определения способностей и личностных качеств менеджера или кандидата на выдвижение. Они проводятся на основе обработки специальных анкет, которые заполняют на оцениваемого вышестоящие руководители, подчиненные и он сам (трехсторонняя оценка кадров). Обычно форма-анкета содержит такие данные:

способности (выявление профессиональных качеств, необходимых для выполнения главных функций управления: способности принимать решения, планировать, организовывать людей, контролировать деятельность подчиненных);

опыт работы (соответствие или несоответствие занимаемой должности);

качество профессиональной деятельности (устремленность в будущее, план должностного продвижения);

развитие (для оценки черт характера и их совершенствования).

Описательный метод оценки. Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения оцениваемого специалиста. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

Метод классификации. Этот метод основан на ранжировании оцениваемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

Метод сравнения по парам. В этом методе сравнивается в группе оцениваемых специалистов, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда оцениваемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.

Рейтинг или метод сравнения. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки — список задач, которые должен выполнять оцениваемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств оцениваемого сотрудника по семибалльной шкале: 7 — очень высокая степень, 1 — очень низкая степень. Анализ результатов может проводиться либо по соответствуанию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности.

Метод независимых судей. Независимые члены комиссии — 6—7 человек — задают оцениваемому работнику разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос. Правильность ответов заносится в предварительно составленный бланк: «+» в случае правильного ответа и, соответственно, «-» — в случае неправильного ответа. По завершении процедуры выдается заключение.

Выполнение письменных заданий: разработка проекта, подготовка делового письма, составление доклада и др. Испытуемый либо сдает выполненное задание комиссии экспертов для последующей проверки, либо сразу после написания работы докладывает о ней экзаменаторам.

Устные экзамены, которые обычно имеют форму собеседований, интервью, групповых дискуссий. Как правило, их темами служат производственные проблемы, типичные для должности, которую занимает испытуемый.

Интервью. В интервью можно получить информацию о следующих компонентах и характеристиках личности: интеллектуальная сфера; мотивационная сфера; темперамент, характер; профессиональный и жизненный опыт; здоровье; отношение к профессиональной деятельности; профессиональное обучение (начальное, среднее, высшее, профессиональное); отношение к работе; увлечения; самооценка возможностей, здоровья; семейное положение, отношения в семье; формы проведения досуга.

Метод анкетирования. Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма погрешок дает общий рейтинг анкеты данного работника

Тестирование. Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:

квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;
физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

Метод деловых игр. Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Оценивающие деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.

Метод оценки достижения целей. Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год—полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримы хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.

Также в последнее время в промышленно развитых странах получили распространение графологические бюро, которые анализируют профессиональные и личностные качества работников по их почерку. Например, в США подобных бюро уже сотни, и они превратились в настоящую отрасль бизнеса. Самые авторитетные компании и правительственные учреждения доверяют графологам на основании буквально нескольких строк, собственноручно написанных кандидатами на высокие должности, определить их устремления, степень самообладания и инициативность и тем самым — вероятность успеха или опасность неудачного выбора. Графологический анализ является для корпораций и фирм наиболее простым, дешевым и, самое главное, верным способом отбора, нежели традиционные психологические тесты.

Отдельно хотелось бы назвать 4 метода комплексной оценки, которые включают в свой состав ряд более простых методов и в настоящее время получили большое распространение на практике — это методы «360 градусов», на основе моделей компетентности, центров оценки и KPI.

Метод «360 градусов». Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но

все оценивающие заполняют одинаковые бланки. Цель метода — получить всестороннюю оценку.

Метод оценки на основе моделей компетенций. Модели компетенций описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

Метод центров оценки. Ассессмент-центр, или центр оценки, — это процедура, обеспечивающая точную и объективную оценку реальных менеджерских навыков и потенциала управленческого развития сотрудников, во многом развивающий методику оценки на основе компетенций. Процедура ассессмент-центра предполагает создание бизнес-кейсов, адаптацию упражнений, моделирование управленческих и рабочих ситуаций, проявляющих поведенческие индикаторы оцениваемых компетенций и объединение заданий в согласованную и динамичную процедуру оценки.

Метод KPI. Разработка системы мотивации в производственной компании на основе ключевых показателей эффективности (key performance indicators) на настоящий момент несомненно является одной из наиболее эффективных и объективных методик, требующая однако глубоких знаний в области проектного менеджмента и высокой степени управляемости бизнес-процессов компании. Огромное достоинство методики оценки на основе KPI также состоит в том, что оценка в этом случае автоматически замкнута на мотивацию персонала, что является обязательным требованием для оценки персонала, но далеко не всегда может быть полноценно реализовано в рамках других методов.

Во всех приведенных методах оценки персонала ключевые принципы проведения оценки это:

- четко сформулированные критерии оценки;
- максимально объективные методы оценки.

После проведения оценки необходимо корректно оформить документы на каждого сотрудника и сделать грамотный, объективный анализ индивидуальных и общих результатов (безусловно, самый лучший вариант, если это сделает независимый эксперт).

1. 2 Лекция №2 (2 часа).

Тема: «Планирование потребности в персонале»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Этапы процесса планирования потребности в персонале: оценка наличного персонала и его потенциала; оценка будущих потребностей; разработка программы по развитию персонала.
2. Методы определение будущих потребностей в персонале: (а) метод, основанный на использовании данных о трудоемкости рабочего процесса, (б) метод расчета по нормам обслуживания, (в) метод расчета по рабочим местам и нормативам численности.
3. Учет имеющихся кадров при определении числа необходимой рабочей силы.

1.2.2 Краткое содержание вопросов:

1. Этапы процесса планирования потребности в персонале: оценка наличного персонала и его потенциала; оценка будущих потребностей; разработка программы по развитию персонала.

Оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы. Многие методы оценки и подходы, которые используются сегодня, сложились уже в прошлом веке (Ф.У. Тейлор, А. Файоль и др.). В то же время эволюция этих методов происходит

постоянно. Рассмотрим три наиболее интересных подхода к оценке управленческого персонала: гуманистический, ситуационный и деятельностный.

Гуманистический подход к оценке руководителей — сущность подхода состоит в том, чтобы раскрыть все лучшие стороны, успехи в труде оцениваемого руководителя, в тактичной форме указать недостатки в работе, сосредоточив основное внимание на истоках, предложить средства преодоления недостатков, а если они существенны, то предложить другую деятельность, в большей степени соответствующую индивидуальным особенностям оцениваемого руководителя.

Оценка должна формироваться как «перебор» различных вариантов наилучшей творческой деятельности, быть связанной с проблемами профессионального совершенствования работника и перспективами его профессионального роста.

Лучший способ переориентировать работника с обесцененных представлений о некоторых своих профессиональных возможностях на перспективное их проявление в других условиях деятельности — это организованное обучение работника.

Ситуационный подход к оценке руководителей — принцип анализа деятельности в ситуациях. Именно ситуации определяют деятельность руководителя, именно на них он стремится воздействовать.

Ситуации в деятельности руководителя представляют собой определенные соотношения средств труда, предметов труда и людей — участников производства, объединенных совместной деятельностью.

Главная особенность ситуаций состоит в том, что одни и те же ситуации могут возникать на совершенно разных объектах управления. Эта особенность связана с тем, что суть ситуации определяется не столько ее элементами, компонентами, составляющими ситуацию, сколько отношениями между этими элементами.

Итак, в процессе деятельности руководителя, какой бы тип управления он ни осуществлял, выделяется та или иная часть реальности, включающая людей, предметы и средства труда в их отношении к целям управления. Это динамическое меняющееся целое представляет собой управленческую ситуацию — единицу анализа и управленческого объекта, и деятельности самого руководителя.

В качестве основного способа выявления актуальных ситуаций предлагается социологический метод. Он основывается на активном вовлечении в процесс отбора ситуаций широких слоев трудового коллектива и позволяет учесть традиции, привычки, обычаи, сложившиеся в коллективе, которые могут порождать различного рода барьеры, препятствовать выявлению проблем, действительно тревожащих коллектив и препятствующих выполнению поставленных перед ними задач.

Деятельностный подход к оценке труда руководителей. Среди существующих в рамках деятельностного направления подходов к оценке можно выделить два наиболее распространенных, в русле которых выполняется большинство исследований. Первый можно определить как личностно-опосредованный, а второй как непосредственно-деятельностный.

Примером первого является подход, опирающийся на «теорию качеств». Согласно ему, успешная или неуспешная деятельность руководителя связывается с наличием у него определенных личностных качеств. Конечно, трудно отрицать существование связи между особенностями личности руководителя и его работой. Такая связь существует и является действительно значимой для результатов его труда. Но на современном этапе развития науки об управлении и психологической науки установить достаточно надежно эти связи не представляется возможным.

Метод оценки труда руководителя, опосредованный качествами его личности, может существовать только как вспомогательный, для решения лишь определенного круга задач, связанного, в основном, с формированием резерва на выдвижение и работой с уже сформированным резервом.

Сущность второго подхода составляет оценка труда непосредственно по деятельности. К сожалению, на сегодняшний день он разработан значительно меньше, чем подход опосредованной оценки, основанной на теории качеств. Реализация этого подхода затруднена набором характеристик деятельности руководителя, которые могли бы быть положены в основу оценки его труда.

Оценка труда может проводиться на основе осуществления управления руководителем, на основе результатов его деятельности, а также носить комплексный характер, то есть соединять в себе оценку выполнения процессов управления и оценку результатов труда. По мнению некоторых исследователей, наиболее перспективным представляется третий вариант подхода к оценке на основе деятельностного принципа, носящего комплексный характер.

Оценка процессуальной стороны работы руководителя привлекает тем, что позволяет реализовать нормативный подход, что дает возможность как бы алгоритмизировать и сам процесс оценки. Однако оценка на основе выполнения процессов имеет те же, по существу, недостатки, что и оценка по качествам. Выполнение процессов точно в соответствии с нормами не всегда обеспечивает нужный и планируемый результат.

Второй результат оценки труда непосредственно по деятельности представлен в подходе к оценке по результатам работы руководителя. На первый взгляд, этот подход представляется бесспорным, наиболее объективным и показательным. Но на этом пути его реализации возникают весьма серьезные трудности. Что считать результатом деятельности руководителя? Что подлежит оценке?

Недостаточная разработанность этих проблем приводит к тому, что появляются попытки оценить результаты труда руководителя как-то иначе, не через итоги производства. Предпринимались попытки оценивать труд руководителя с помощью количества информации, перерабатываемой руководителем. Но здесь возникают труднопреодолимые сложности. Во-первых, информацию можно оценить только формально, во-вторых, неясно, как соизмерить информацию различного содержания, осуществить редукцию видов информации, в-третьих, практически невозможно в этом случае сравнить результаты работы различных руководителей.

Есть попытки проводить оценку по затратам времени. Однако на сегодняшний день возможности нормирования управленческого труда весьма ограничены.

В чистом виде результат труда руководителя представлен как управленческое решение. В идеальной форме управленческое решение одновременно содержит и предполагаемый материализованный результат деятельности. И если оценивать стороны труда, связанные с возможностями продуцировать идеи и обосновывать их, то решения, принимаемые руководителем, достаточны для этого. Однако, оценивая только решение, невозможно получить достаточное представление о тех результатах деятельности, которые вытекают из характера взаимосвязи, взаимодействия руководителя с исполнителем. Между тем, именно этот элемент управления нередко предопределяет успех реализации принятого во всех отношениях оптимального решения.

Чаще всего в практике управления оценка работы руководителя осуществляется на основе результатов выполнения возглавляемым им коллективом заданий. Но такие показатели не исчерпывают всех сторон деятельности руководителя. Кроме того, такой подход скрывает сам процесс выполнения заданий.

Третий вариант оценки непосредственно по деятельности включает в себя и процесс, и результат. Теоретически он представляется наиболее целесообразным, но до настоящего времени не реализован в полном объеме из-за своей сложности.

Безусловно, что трудности реализации комплексного подхода к оценке во многом объясняются сложностью выбора исходной единицы анализа руководителя.

Важнейшим требованием к такой единице анализа является сочетание и процессуальной, и результативно-материализованной, т.е. целевой сторон деятельности

руководителя. Кроме того, она должна быть достаточно универсальной для того, чтобы отразить в себе деятельность, связанную с различными по своей сущности объектами труда руководителя (например, социальными, техническими, технологическими и т.п.).

Что касается целей и конкретных методов работы с персоналом, то они во многом определяются той концепцией кадровой политики, которая принята в организации. Очень приближенно, рассматривая организации различных типов, форм собственности и направленности, можно выделить два основных подхода к кадровой политике организаций.

«Открытая кадровая политика» ориентирована на максимальное привлечение нового персонала и дает возможность быстро обновлять технологии, нанимать наиболее эффективных в своих областях специалистов, но требует высоких затрат на их отбор при приеме на работу, высоких издержек при увольнении, не дает возможности формирования корпоративного духа и чувства причастности к фирме.

«Закрытая кадровая политика» ориентирована на максимальную интеграцию сотрудников, прикрепление их к фирме. Она способствует формированию традиций и норм организации, чувства стабильности у сотрудников, но требует высоких затрат на постоянное переобучение персонала, активизацию творческих способностей, затрудняет процесс внедрения инноваций.

Существенное влияние на выбор типа кадровой политики оказывают внешние условия деятельности организации. Трудно говорить об открытой кадровой политике в регионах с нехваткой работоспособного населения или в моменты демографических спадов. С другой стороны, формированию закрытой кадровой политики не способствует избыток предложений на рынке свободной рабочей силы, и неоправданными на первый взгляд могут показаться затраты на обучение персонала, если есть возможность принять на работу уже подготовленного специалиста из числа безработных.

Оценка персонала, как и все другие направления кадровой работы, как правило, регламентируется сформированными или подразумеваемыми принципами кадровой политики, существующими в организации.

Для открытой кадровой политики наиболее типичны следующие цели проведения оценки:

диагностика уровня профессиональной подготовленности для сопоставления с требованиями рабочего места или сравнения кандидатов, претендующих на одно рабочее место;

изучение профессиональной направленности для ускорения процессов адаптации и вхождения в рабочий ритм;

аттестация, оценка эффективности для ускорения процессов должностного роста и ротации;

широкий сбор индивидуальной информации с целью формирования большого банка потенциальных кандидатов на работу.

В ситуации закрытой кадровой политики реализуются следующие цели при оценке персонала:

сбор информации о потенциальных возможностях и темпах профессионального роста для планирования карьеры;

использование оценки в качестве средства повышения уровня компетентности управленческого персонала;

индивидуальная диагностика с целью профориентации.

Можно выделить множество способов оценки труда управленцев:

по полученной прибыли — обычно высший уровень управления;

по себестоимости продукции — средний уровень менеджеров;

по результатам: подготовки кадров; совершенствования и освоения новых технологий; стажировок и ротаций;

специфические расчеты рентабельности с учетом показателей нормы прибыли на вложенный капитал;

целевой метод (через описание должностей (job description) руководители оцениваются в зависимости от их конкретного вклада в достижение поставленных целей; разрабатываются индивидуальные цели, согласованные между руководителем и подчиненным).

через сложность труда: суммарные методы — виды работ сравниваются попарно, ранжируются, начиная с самого легкого; аналитические методы — определение соотношения различных видов работ;

через личные качества руководителя: социальные; производственные; управленические;

метод оценки с помощью производственных письменных характеристик: описание особенностей руководителя высшим руководством; лицом, хорошо знающим оцениваемого;

метод эталона: выбор по ряду показателей одного человека среди служащих и сравнение с ним всех остальных;

метод рангового порядка;

метод парных сравнений;

метод графического профиля;

метод свободной и заданной группировки;

метод свободного выбора;

метод вынужденного выбора;

оценка личностных особенностей с использованием психодиагностических тестов.

Естественно, оценка управленического персонала различна в зависимости от уровня управления — менеджеры среднего звена действуют и принимают решения на оперативно-тактическом уровне, в то время как топ-менеджеры в первую очередь влияют на стратегию, причем заменить топ-менеджера значительно сложнее, а подчас даже невозможно.

2. Методы определение будущих потребностей в персонале: (а) метод, основанный на использовании данных о трудоемкости рабочего процесса, (б) метод расчета по нормам обслуживания, (в) метод расчета по рабочим местам и нормативам численности.

Система оценки результативности труда должна обеспечивать точные и достоверные данные. Чем она строже и определенней, тем выше вероятность получить достоверные и точные данные. Специалисты рекомендуют создавать основу для такой системы в шесть этапов:

- 1) установить стандарты результативности труда по каждому рабочему месту и критерии ее оценки;
- 2) выработать политику проведения оценок результативности труда, то есть решить, когда, сколь часто и кому следует проводить оценку;
- 3) обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- 4) вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда работников;
- 5) обсудить оценку с работником;
- 6) принять решение и задокументировать оценку.

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

Комитет из нескольких контролеров. Такой подход имеет то преимущество, что он исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником.

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.

Подчиненные оцениваемого.

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.

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.

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.

Кроме установления качественных критериев, позволяющих дать объективную и достаточно полную характеристику деятельности управлеченческих работников, чрезвычайно важно оценить их количественно. К наиболее эффективным, достаточно распространенным и перспективным можно отнести метод коллективного обсуждения. Этот экспертный метод полностью отвечает современным рекомендациям, хотя практически широко используется еще с начала XX в.

Достаточно распространены сегодня в кадровой работе метод коэффициентов, балльный метод и другие. Для текущих (оперативных) оценок управлеченческого работника и руководителя применяют метод образца, когда сотрудник сравнивается с другим реальным работником, взятым в качестве своеобразного эталона.

3. Учет имеющихся кадров при определении числа необходимой рабочей силы

Также при оценке управлеченческого состава необходимо стараться избежать типовых ошибок, связанных со спецификой работы с персоналом высокого уровня бизнес-ответственности и бизнес-грамотности.

Условно можно выделить группу типовых ошибок на этапе планирования оценки (табл. 2.3) и на этапе проведения оценки (табл. 2.4).

Конечно, этими ошибками список не исчерпывается, однако подобные ошибки случаются достаточно часто.

Таблица 2.3

Ошибки при планировании оценки

№	Ошибка	Следствие
1	Использование стандартных процедур и заданий (кейсы, деловые игры)	Согласно теории вероятностей в группе наверняка попадется человек, знакомый с каким-либо кейсом
2	Составление идеального профиля успеха с единым набором параметров (владение всем набором компетенций на одном уровне)	Функционал топ-менеджера зависит от его должности и обязанностей, при этом не требуется одинаковое владение всем набором компетенций. Например, если понимание бизнеса на должности должно соответствовать 3,5 по четырехбалльной шкале, то компетенция «командность» может быть достаточно развитой на уровне в 3 балла
3	Недостаточное вовлечение руководителей топ-менеджеров в формирование профилей и методики оценки	Недостаточная мотивация топ-менеджеров и, как следствие, негативное восприятие всех оценочных мероприятий. Часто сопротивление первых лиц компаний приводит к «заморозке» проекта
4	Недостаточный внутренний PR мероприятия	Отсутствие детальной информации о целях и задачах проекта могут привести к распространению слухов и домыслов
5	Согласование наблюдателей за несколько дней до начала проекта, либо замена уже согласованных консультантов	Неправильно подобранный на проект консультант может спровоцировать неприятие процедуры оценки со стороны топ-менеджеров в группе

Кандидатуры наблюдателей должны быть оговорены и согласованы со всеми руководителями без исключения. Сомнения относительно квалификации или опыта эксперта, а также личная неприязнь со стороны хотя бы одного из оцениваемых руководителей может стать поводом подвергнуть сомнению результаты всей процедуры оценки и привести к нежелательным последствиям

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

2.1 Лабораторная работа №1 (2 часа).

Тема: Анализ и описание работы (должности). Определение требований к кандидатам на должность

2.1.1 Цель работы: моделирование ситуаций формирования требований к кандидатам на вакантную должность

2.1.2 Задачи работы:

представлены в раздаточном материале

2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. бумага, ручки

2.1.4 Описание (ход) работы:

описаны раздаточном материале

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Семинарское занятие №1 (2 часа).

Тема: **Система управления персоналом организации**

3.1.1 Вопросы к занятию:

1. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент»
2. Характеристика элементов системы управления персоналом
3. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом.
4. Основные школы и концепции управления персоналом: —научного управления, —человеческих отношений, —человеческих ресурсов.

3.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: ознакомление с основными терминами темы занятия

Задачи: расширение знаний студентов по дисциплине; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.2 Семинарское занятие №2 (2 часа).

Тема: **Планирование потребности в персонале**

3.2.1 Вопросы к занятию:

1. Управление по целям как основа оперативного плана работы с персоналом
2. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду
3. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом
4. Бизнес-план по персоналу как основа бюджетирования
5. Технология разработки бюджета расходов на персонал

3.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения системы управления персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

3.3 Семинарское занятие №3 (2 часа).

Тема: **Анализ и описание работы (должности). Определение требований к кандидатам на должность.**

3.4.1 Вопросы к занятию:

1. Содержание понятия, цели и субъекты анализа работы в целях подготовки описания работы (должности).
2. Виды информации для анализа и описания работы (должности).
3. Описание работы: его назначение и примерное содержание.
4. Факторы, определяющие содержание и структуру требований к претендентам на вакантную должность.
5. Методы определения требований к кандидатам на вакантную должность.
6. Условия эффективного использования требований к кандидату на вакантную должность.

3.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения технологий управления персоналом

Задачи: расширение знаний студентов по основам управления персоналом; формирование умения постановки и решения интеллектуальных задач и проблем; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: развивающая; воспитательная

Форма: комментированное чтение и анализ документов (литературы); решение задач на самостоятельность мышления;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.