

**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 очная**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Конспект лекций.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Лекция № 1 Система управления персоналом организации.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Лекция № 2 Планирование потребности в персонале.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3. Лекция № 3 Анализ и описание работы (должности). Определение требований к кандидатам на должность .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4. Лекция № 4 Набор персонала.....</b>	<b>23</b>
<b>1.5. Лекция № 5 Методы отбора персонала.....</b>	<b>25</b>
<b>1.6. Лекция № 6 Анализ и оценка заявительных документов при отборе персонала.....</b>	<b>31</b>
<b>1.7. Лекция № 7 Оценка персонала с помощью собеседования.....</b>	<b>34</b>
<b>1.8. Лекция № 8 Оценка персонала с помощью тестов и профессионального испытания.....</b>	<b>37</b>
<b>1.9. Лекция № 9 Определение потребности в обучении персонала.....</b>	<b>39</b>
<b>1.10 Лекция № 10 Система оценки результатов деятельности и поведения персонала.....</b>	<b>49</b>
<b>2. Темы лабораторных работ.....</b>	<b>53</b>
<b>2.1. Лабораторная работа № 1 Анализ и описание работы (должности). Определение требований к кандидатам на должность.....</b>	<b>53</b>
<b>2.2. Лабораторная работа № 2 Набор персонала.....</b>	<b>53</b>
<b>3. Методические указания по проведению семинарских занятий.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1. Семинарское занятие № С-1 система управления персоналом организации.....</b>	<b>53</b>
<b>3.2. Семинарское занятие № С-2 Планирование потребности в персонале.....</b>	<b>54</b>
<b>3.3. Семинарское занятие № С-3 Анализ и описание работы (должности). Определение требований к кандидатам на должность.....</b>	<b>54</b>
<b>3.4. Семинарское занятие № С-4 Набор персонала.....</b>	<b>55</b>
<b>3.6. Семинарское занятие № С-5 Методы отбора персонала.....</b>	<b>56</b>
<b>3.7. Семинарское занятие № С-6 Анализ и оценка заявительных документов при отборе персонала.....</b>	<b>56</b>
<b>3.8. Семинарское занятие № С-7. Оценка персонала с помощью собеседования.....</b>	<b>57</b>
<b>3.9. Семинарское занятие № С-8 Оценка персонала с помощью тестов и профессионального испытания.....</b>	<b>57</b>
<b>3.10 Семинарское занятие № С-9 Определение потребности в обучении персонала.....</b>	<b>58</b>
<b>3.11 Семинарское занятие № С-10 Система оценки результатов деятельности и поведения персонала.....</b>	<b>58</b>

## 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, некогда 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 занимает 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 соответствию 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 пометок 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 измеримыми 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 определения 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 лично-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 даст 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 приблизительно, рассматривая организации различных типов, форм собственности и направленности, можно выделить два основных подхода к кадровой политике организации.

«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; управленческие;

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 управленческого 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 определеннее, 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, сколько 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 управленческих 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 управленческого 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 управленческого 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 компании 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

### **1. 3 Лекция №3 (2 часа).**

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

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

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.

#### **1.3.2 Краткое содержание вопросов:**

**1. Содержание понятия, цели и субъекты анализа работы в целях подготовки описания работы (должности).**

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 то же 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.

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.

Оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов работы всей организации.

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 качества 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 комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

### **3.2. Количественные методы оценки**

#### **3.2.1. Метод стандартных оценок**

Наиболее старым и самым распространенным методом количественной оценки является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале (табл. 3.1).

Таблица 3.1

#### **Форма аттестационного листа**

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

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.

### 3.2.2. Экспертные оценки

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; неудовлетворительно — 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:

$$K = O_{y.обр.} (1 + C/4 + B/18), \text{ где:}$$

$O_{y.обр.}$  — 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;

$C$  — 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);

$B$  — 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 областей 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 в их 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.

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 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.

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 заключается 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. 3.2).

Таблица 3.2

#### **Пример перечня качеств, включаемых в анкету, с оценками**

№ 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

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:

$$Z_{cp} = \frac{Z_{10} \cdot n_{10} + Z_9 \cdot n_9 + \dots + Z_1 \cdot n_1}{n}$$

где:

$Z_{cp}$  — средний балл оценки качества по степени его функциональной значимости;

$Z_{10} \dots Z_1$  — оценка экспертом степени значимости качества по десятибалльной шкале;

$n_{10} \dots n_1$  — 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 по формуле:

$$P_{cp} = \frac{P_{1,5} \cdot n_{1,5} + P_1 \cdot n_1 + P_{0,5} \cdot n_{0,5}}{n}$$

где:

$P_{cp}$  — средняя оценка степени проявления качеств у аттестуемого;

$P_{1,5} \dots P_{0,5}$  — степень проявления качеств у аттестуемого по оценке экспертов;

$n_{1,5} \dots n_{0,5}$  — 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:

**$K = \sum \text{Пср} \times \text{Пср}$  , где  $K$  — 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)  $57 \times 1,5 = 85,5$ ;

2)  $57 \times 1,0 = 57,0$ ;

3)  $57 \times 0,5 = 28,5$ .

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.

### 3.3. 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 (табл. 3.3) — например, 10% лучших, 10% худших и т.д.

Таблица 3.3

**Оценка с помощью метода распределения**

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

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.

### 3.4. Оценка лояльности сотрудников

В качестве примера количественной оценки рассмотрим процедуру построения шкалы и методику измерения лояльного отношения сотрудника к организации, предложенную Л.Г. Почебутом и О.Е. Королевой в 1999г. на основе применения шкалы равнокажущихся интервалов Луи Терстоуна. Терстоун изложил общие принципы отношения людей к различным социальным явлениям, создал шкалу «кажущихся равными интервалов» и применял эту шкалу для изучения отношения различных групп населения к церкви как социальному институту. Шкала Терстоуна стала одним из основных методов в социальной, политической, организационной психологии. Она использовалась при измерении отношения людей к власти, расизму, национализму, общественным организациям и процессам.

Процедура Терстоуна позволяет измерять установки по отношению к любым объектам социальной действительности с учетом тех изменений, которые постоянно происходят вокруг нас. Процедура составления шкалы является доступной любому исследователю и позволяет получить инструмент измерения любой установки, актуальной для конкретной организации в данный момент времени.

#### Порядок работы

Испытуемому выдаются карточки с суждениями и ответный лист. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, то экспериментатор должен дать разъяснение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ.

#### Ответный лист

Профессия			Пол		Возраст					
11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

#### Инструкция

Уважаемый сотрудник (организации, фирмы, компании)! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о Вашем отношении к организации, в которой Вы работаете. На столе перед Вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.

Каждая цифра — это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 — максимально негативное отношение, а градация 6 — нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!

#### Карточки с суждениями

Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.

Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.

Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.

Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.

Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.

Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.

Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.

Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.

На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.

Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.

Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.

Руководство компании не должно принимать решения, с которыми несогласно большинство сотрудников.

Зарботная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.

Один сотрудник фирмы не может получать зарплату в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.

Скорость продвижения по службе, в первую очередь, зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.

Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.

Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.

В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.

Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.

Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.

Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.

Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.

Если большинство сотрудников принимает участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.

Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.

Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.

Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.

Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.

Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.

Опаздывать на работу не такой уж большой грех.

Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.

Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.

Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.

Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.

Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.

Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.

В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

## Обработка результатов

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если испытуемый получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов — лояльность оценивается как средняя, от -18 до +18 — лояльность оценивается как низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то, соответственно, он совершенно не лоялен к своей организации.

### 1. 4 Лекция №4 (2 часа).

Тема: «Набор персонала»

#### 1.4.1 Вопросы лекции:

1. Сущность, методы и цели набора персонала
2. Критерии эффективности методов набора.
3. Характеристика внутреннего набора персонала (поиск внутри организации).
4. Характеристика внешнего набора персонала.

#### 1.4.2 Краткое содержание вопросов:

##### 1. Сущность, методы и цели набора персонала

Широкое распространение получила оценка руководителей по методу черт. В ее основе - признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числу методик, основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности у руководителей некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени коррелируют с эффективностью деятельности руководителей в конкретных коллективах. Для этого с помощью ЭВМ выбирается (без интерпретации количественных оценок) такой перечень свойств, который в наибольшей степени отличает каждого руководителя 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 руководителя. В результате всегда получается социально-психологическая характеристика оцениваемого и констатируется обладание им определенными свойствами.

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 в слабой степени привязаны к управленческой деятельности и скорее раскрывают в какой-то мере внутреннюю структуру личности оцениваемого, нежели фиксируют определенные профессиональные требования к психологическим характеристикам руководителя как субъекта управления. Фактически такая оценка основывается не на анализе реального управленческого труда, а на том, что думают о руководителе окружающие.

## **2. Критерии эффективности методов набора**

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

В методике ситуационной оценки предусмотрена процедура отбора типичных управленческих ситуаций в конкретном коллективе, в структуре которых описывается работа управленца, 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 управленческой деятельности. Решение этих задач является чрезвычайно сложным и эффективность действий управленца, безусловно, определяется его личностными особенностями.

Основу методики составляет представление об управленческих ситуациях как единицах анализа труда управленческого работника, однако именно их структура остается пока еще недостаточно разработанной. Используемые в ходе оценки ситуации (отсутствие согласованности в планах работ со смежными подразделениями, конфликты, вызванные нечетким разграничением функций, необеспеченность финансовыми ресурсами, неукomплектованность подразделения персоналом) являются, по существу, лишь описанием отдельных проблем управления.

Результатом оценки поведения управленческих 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.

## **3. Характеристика внутреннего набора персонала (поиск внутри организации).**

Функциональная оценка руководителя основывается на анализе процесса труда, выяснении, насколько он хорошо справляется со своими должностными обязанностями. Работа руководителя в этом случае описывается в структуре выполняемых им специфических функций по регулированию совместной деятельности. Например, в одной из методик выделяют такие управленческие функции, как планирование, организация, комплектование штатов, руководство и лидерство, контроль.

В основе такого способа — представление об особых задачах организаторской деятельности, отличающих управленческий труд от исполнительского и имеющих некоторое универсальное содержание, а также понимание места и роли руководителя в трудовом коллективе.

Можно говорить, что основными задачами его (руководителя) деятельности как субъекта управления являются:

- устранение расхождений в подходе, времени действия, усилиях совместно работающих индивидов;

- задание и поддержание правил и норм трудового поведения и взаимодействия в коллективе, а также определенной системы ценностей в сфере труда;

- согласование общих и индивидуальных целей деятельности;

- обеспечение максимального вклада каждого в получении общего результата.

Условия управленческой деятельности, сфера совместного труда, параметры возглавляемого коллектива лишь конкретизируют эти задачи, заполняют их предметным содержанием, не изменяя сути выполняемых функций. Функциональная оценка имеет то достоинство, что основывается на анализе того, чем в действительности занимаются



руководители. Она позволяет определять слабые стороны в работе конкретных руководителей на основе знания об общих задачах управленческой деятельности.

#### **4. Характеристика внешнего набора персонала**

Анализ качества выполнения работы предполагает также определение стиля руководства. Руководитель создает ценности не напрямую, а посредством других людей, регулируя их поведение и модифицируя его в необходимом для реализации общих целей направлении. Средством решения всех задач в коллективе для него выступает целенаправленное и систематическое воздействие на людей в процессе совместного труда.

Главными в деятельности руководителя являются личностная позиция, стиль делового общения, выбранный способ взаимодействия с подчиненными. И если анализ управленческих функций позволяет раскрыть содержание выполняемой руководителем работы, круг решаемых задач, то определение стиля руководства раскрывает систему ответственности, вносимую руководителем в процесс работы и выступающую в качестве важного средства его влияния на других людей.

При таком подходе предметом оценки является характер взаимоотношений руководителя с подчиненными. Она позволяет раскрыть личностные особенности поведения руководителя в системе отношений «руководства-подчинения». Способ воздействия на людей имеет принципиальное значение для успешной работы руководителя, обеспечения эффективной совместной деятельности, поэтому оценка применяемых средств руководства — важный аспект анализа качества управленческого труда.

#### **1. 5 Лекция №5 (2 часа).**

Тема: «**Методы отбора персонала**»

##### **1.5.1 Вопросы лекции:**

1. Цель отбора персонала.
2. Виды информации о кандидатах, используемой при отборе персонала.
3. Требования к методам отбора персонала.

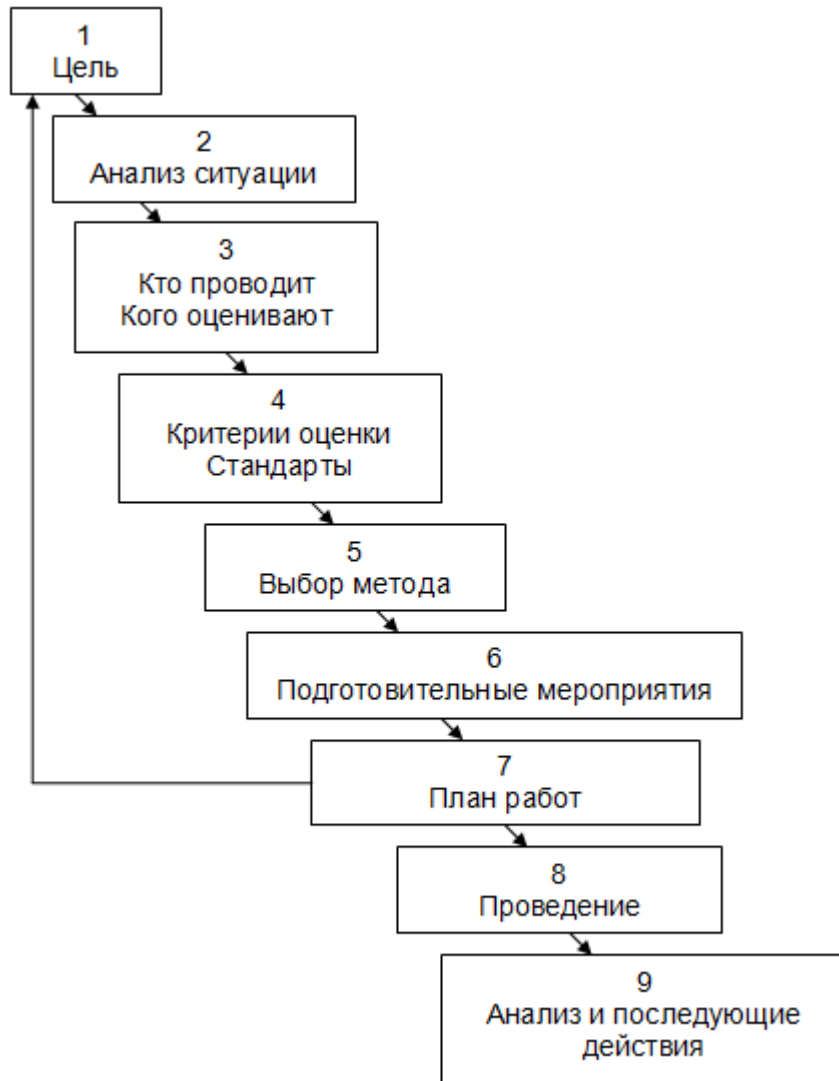
##### **1.5.2 Краткое содержание вопросов:**

###### **1. Цель отбора персонала**

Любой проект в области управления персоналом, вне зависимости от того, к какой области он относится — приему на работу, обучению, аттестации — должен осуществляться на основании одного и того же алгоритма процесса разработки и развития проекта, пример которого изображен на рис. 5.1



Процесс оценки персонала нужно структурировать точно так же, как и любой другой процесс в организации. Схематично процесс оценки можно описать следующим образом (рис. 5.2).



Некоторые компании совершают следующую ошибку: они пытаются провести оценку персонала, но при этом не имеют ясного понимания, зачем им это нужно. В результате они разрабатывают программы, которые оказываются бесполезными.

## 2. Виды информации о кандидатах, используемой при отборе персонала

При формировании цели оценки персонала, для формирования правильного понимания места предстоящей оценки персонала в системе управленческих действий, рекомендуется ответить на ряд описательных вопросов.

Каких результатов мы ожидаем от проведения оценки персонала?

Как мы будем эти результаты обрабатывать, какие выводы сможем сделать и какие действия предпринять?

Проводилась ли в компании оценка персонала ранее?

Есть ли у нас сотрудники, имеющие опыт проведения оценки персонала?

Если ранее оценка персонала проводилась, какие плюсы и минусы мы можем отметить (при подготовке, проведении, последующих действиях)?

Не противоречит ли оценка персонала нашей организационной культуре?

Если мы делаем ставку на работу в команде, можем ли мы оценивать каждого индивидуально?

Если у нас в компании принят административный (директивный стиль управления), а мы проводим оценку персонала, чтобы получить от сотрудников обратную связь, достигнем ли мы результата, и к каким изменениям это приведет впоследствии?

Достаточно ли у нас данных для проведения оценки персонала?

Существуют ли стандарты выполнения работы?

Знают ли работники, что от них ожидается на рабочем месте?

Хорошо ли руководители знают, что делают подчиненные?

Какие документы, регламентирующие деятельность работников, существуют в организации?

Умеют ли наши руководители проводить оценку персонала?

Более того, умеют ли наши руководители конструктивно общаться с подчиненными?

Какой реакции персонала на предстоящую оценку персонала мы ожидаем?

Какие методы внутреннего PR мы можем использовать, чтобы создать позитивное отношение?

Какими человеческими, временными, финансовыми ресурсами мы располагаем для проведения оценки персонала?

Оценка персонала не является самоцелью, т.е. организация не должна проводить оценку персонала ради самой оценки. Целью ее проведения является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Оценка персонала имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимального использования экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности (табл. 5.1).

Таблица 5.1

#### Основные цели аттестации

Наименование целей	Характеристика целей
1.Административные:	
Повышение	Заполнение вакансии работниками, проявившими свои способности, удовлетворение стремления к успеху
Перевод	Приобретение работниками нового опыта
Понижение	Если руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно, учитывая его стаж и заслуги в прошлом
Прекращение трудового договора	Сокращение штатов
2.Информационные	Информирование работников об относительном уровне их квалификации, качества и результатов труда. Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации
3. Мотивационные	Вознаграждение благодарностью, зарплатой, повышением в должности работников. Изыскание резервов роста производительности труда. Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации. Использование экономических стимулов и социальных гарантий. Создание условий для более динамичного всестороннего развития личности.

Основными задачами оценки персонала, как правило, являются:  
определение соответствия работника занимаемой должности;  
выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;  
стимулирование роста постоянной компетенции работников организации;  
создание резерва кадров на выдвижение;

определение необходимости повышения квалификации работников;  
 внесение предложений и рекомендаций о перемещении кадров, освобождении работника от должности, а также переводе на более или менее квалифицированную работу.

### **3. Требования к методам отбора персонала**

Оценке персонала должна предшествовать необходимая подготовительная работа, которая состоит из следующих этапов:

- организации разъяснительной работы о целях и порядке проведения оценки персонала;
- разработки и утверждения графика и конкретных сроков проведения оценки персонала;
- определения и утверждения состава аттестационной комиссии;
- подготовки необходимых документов на аттестуемых работников.

Важным и ответственным этапом подготовки к проведению оценки персонала является информационно-разъяснительная работа среди работников организации, подлежащих оценке. Руководитель организации, специалисты отдела кадров, руководители структурных подразделений, члены аттестационной комиссии должны разъяснить каждому оцениваемому работнику цель и порядок проведения оценки персонала, информировать его о конкретных сроках ее проведения, а также о возможных кадровых решениях по результатам аттестации.

Как правило, график проведения оценки персонала разрабатывается кадровой службой (отделом кадров) организации и утверждается руководителем организации.

В графике указывается наименование структурного подразделения, в котором работает аттестуемый, его фамилия, имя, отчество и должность; дата проведения оценки персонала и дата сдачи необходимых документов на аттестуемого работника (представлений, служебных характеристик, отзывов и т.п.) в аттестационную комиссию с указанием ответственных лиц.

В ходе подготовки к оценке персонала руководителем организации, в которой производится аттестация, издается приказ, в котором определяются конкретные сроки ее проведения, устанавливается перечень работников, подлежащих оценке персонала, утверждается состав аттестационной комиссии и график проведения оценки персонала, а также даются задания руководителям структурных подразделений, определенным специалистам (юристу, специалисту по кадрам и др.) по обеспечению подготовки, проведения и подведения итогов оценки персонала.

При проведении аттестации, не позднее, чем за две недели до начала проведения аттестации, в аттестационную комиссию должна быть представлена характеристика на каждого работника, подлежащего аттестации. При проведении оценки персонала в другой форме сроки и форма подачи документов определяются локальными нормативными актами.

Как правило, характеристика составляется непосредственным руководителем аттестуемого работника (руководителем структурного подразделения). Характеристика должна содержать всестороннюю и объективную оценку личных и деловых качеств сотрудника, результатов его служебной деятельности за период, предшествующий оценке персонала, выполнения сотрудником рекомендаций, высказанных при предыдущей аттестации, индивидуальных способностей работника; мнение руководителя, представившего характеристику, о соответствии сотрудника занимаемой должности.

При последующих оценках персонала в аттестационную комиссию должен быть представлен также аттестационный лист.

Обратим внимание на то, что работник, подлежащий аттестации, должен быть заранее, не менее чем за две недели (за неделю — для федеральных госслужащих) до

начала аттестации, ознакомлен с подготовленными на него материалами, в том числе и характеристикой.

В случае его несогласия с представленной характеристикой аттестуемый работник вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей служебной деятельности за период, предшествующий аттестации, а также соответствующее заявление о своем несогласии с данной на него характеристикой.

Также, при проведении оценки персонала, прежде чем начать разработку программы, убедитесь в том, что:

- 1) у Вас есть поддержка для осуществления программы;
- 2) есть необходимые коммуникации на всех уровнях компании.

Поддержка со стороны менеджеров высшего звена крайне необходима для успешного осуществления программы. Она определит, станет ли Ваша программа действительной оценкой сотрудников или просто формальной бумажной работой.

Открытые каналы коммуникации на всех уровнях компании необходимы для того, чтобы все понимали цели и пользу программы предстоящей оценки персонала. Отрицательное отношение к программе может свести ее на нет еще до начала непосредственного осуществления аттестации.

Из всего многообразия методов надо выбрать именно те, которые подходят для нашей организации, и которые мы в состоянии реализовать. Разные подходы предъявляют свои требования к квалификации и подготовке персонала, моральному климату в коллективе, наличию времени и денег. Чем лучше мы поработали на предыдущем этапе, тем легче нам будет сейчас найти свою дорогу.

После того как мы определились, зачем и как проводить аттестацию, необходимо составить подробный план работ с описанием того, кто участвует в процессе, какие этапы аттестации и в какие сроки проходят, какие ресурсы необходимы, кто несет ответственность за отдельные этапы и за процесс в целом. В крупных организациях, где налицо проблемы взаимодействия службы персонала и линейных руководителей, рекомендуется этот план закрепить в приказе по организации, что сделает последующую работу прозрачной и предсказуемой.

Каждый участник процесса будет знать, что и когда он будет делать. Тому, кто отвечает за оценку персонала (как правило, это директор по персоналу), не придется выслушивать ссылки на нехватку времени, оправдываться и уговаривать.

Оценка затрат для организации также представляется достаточно важной. Очевидные затраты — это печать аттестационных форм, расходы на привлечение консультантов (по необходимости) и временные затраты.

Так как оценка персонала проходит в рабочее время, все участники процесса получают зарплату, надо подсчитать расходы на зарплату. Кроме того, во время оценки персонала сотрудники не занимались основной производственной деятельностью, следовательно, имеем недополученную прибыль. Приблизительно затраты на процесс аттестации можно рассчитать по формуле «затраты на подготовку и проведение аттестации»:

$$\sum t_i z_i + \sum t_j (z_j + \sum z_{jk}) + D_{орг} + D_{нп} + K$$

где:

- $t_i$  — время, затраченное  $i$ -м работником на подготовку к аттестации;
- $z_i$  — зарплата  $i$ -го сотрудника в час;
- $t_j$  — время на аттестацию  $j$ -го сотрудника;
- $z_j$  — зарплата  $j$ -го сотрудника в час;
- $z_{jk}$  — зарплата  $k$ -го сотрудника в час, участвующего в аттестации  $j$ -го сотрудника;
- $D_{орг}$  — затраты на орграсходы;
- $D_{нп}$  — недополученная прибыль;

К — расходы на привлечение консультантов и приобретение литературы.

Когда составлен план организационно-технических мероприятий, надо еще раз соотнести его с целью. Впрочем, если предыдущие этапы выполнены грамотно (особенно анализ), маловероятно, что мы выявим несоответствие усилий и ожидаемого результата. Однако, если такое все-таки произошло, лучше пересмотреть методы и подходы до того, как мы начали действовать. Любой человек бизнеса знает, что чем раньше внести коррективы в не очень удачный проект, тем меньше затрат пропадет впустую.

Основная тяжесть приходится на подготовку, таким образом, чем лучше подготовка, тем легче проведение. Самым сложным на этом этапе является аттестационное интервью, поскольку его проведение требует высокой подготовленности и существенного времени на проведение и анализ его результатов.

### **1. 6 Лекция №6 (2 часа).**

Тема: «Анализ и оценка заявленных документов при отборе персонала»

#### **1.6.1 Вопросы лекции:**

- 1. Требования к содержанию и методы анализа заявления ( сопроводительного письма), автобиографии, анкеты.**
- 2. Методические основы анализа и оценки свидетельств об образовании и рекомендательных писем при отборе персонала.**

#### **1.6.2 Краткое содержание вопросов:**

- 1. Требования к содержанию и методы анализа заявления (сопроводительного письма), автобиографии, анкеты.**

В соответствии с действующим законодательством обязанности по проведению аттестации рабочих мест по условиям труда возлагаются на работодателя. Аттестации по условиям труда подлежат рабочие места всех работников организации. Каждое рабочее место учитывается как одно, независимо от того, как оно используется — в одну или две смены.

При аттестации рабочих мест по условиям труда проводится экспертная оценка их безопасности с учетом обеспеченности работников средствами индивидуальной и коллективной защиты, а также осуществляется инструментальное измерение фактических значений опасных и вредных производственных факторов, действие которых может привести к ухудшению здоровья работников. При этом намечаются мероприятия по улучшению и оздоровлению условий труда.

Оценка опасных и вредных производственных факторов на аналогичных по характеру выполняемых работ и по условиям труда рабочих местах, аттестация по условиям труда производятся на основании данных, полученных при аттестации не менее 20% таких рабочих мест.

Сроки проведения аттестации устанавливаются не реже одного раза в 5 лет с момента проведения последней аттестации рабочих мест. Обязательной переаттестации подлежат рабочие места при изменении организации труда, замене машин, оборудования, по требованию органов надзора и контроля.

Оценка безопасности рабочих мест, а также обеспеченности работников средствами индивидуальной защиты может осуществляться силами организации или с привлечением специализированных организаций, аккредитованных Госстроем России в качестве отраслевых базовых экспертных центров по охране труда. Измерение параметров опасных и вредных производственных факторов, определение показателей тяжести и напряженности трудового процесса осуществляют лабораторные подразделения организации. При отсутствии у организации необходимых для этого технических средств и нормативно-справочной базы привлекаются центры государственного

эпидемиологического надзора, лаборатории органов Государственной экспертизы условий труда и другие лаборатории, аккредитованные в установленном порядке на право проведения указанных измерений.

## **2. Методические основы анализа и оценки свидетельств об образовании и рекомендательных писем при отборе персонала**

Оценка соответствия безопасности рабочих мест требованиям охраны труда осуществляется экспертно. Основными объектами экспертной оценки являются:

соответствие мероприятий, проводимых при организации рабочего места, требованиям СНиПов и ГОСТов;

соответствие машин, оборудования, оснастки, инструмента характеру выполняемой работы и требованиям ГОСТов;

соответствие применяемых материалов, конструкций и изделий технологии работ и требованиям, предусмотренным СНиПами, ГОСТами;

обеспеченность средствами обучения и инструктажа.

При проведении экспертной оценки следует установить опасные и вредные производственные факторы, связанные с производством работ на рабочем месте, а также меры и средства безопасности, предотвращающие воздействие этих факторов на работников.

Перед оценкой соответствия безопасности рабочего места требованиям охраны труда и безопасности труда следует проверить наличие, правильность оформления и учета требований охраны и безопасности труда в технологических документах (технологических картах, схеме организации рабочего места) и инструкциях по охране труда.

При определении опасных производственных факторов необходимо учитывать вероятностный характер их действия. С учетом этого опасные производственные факторы подразделяются на две категории:

1) постоянного действия — наличие которых известно заранее и связано с нормальным ходом производственного процесса (движущие части машин, расположение рабочего места на высоте и т.д.);

2) потенциально опасные — которые возникают при отказах технических систем (опрокидывание машин, пробой изоляции и появление электротока на металлических конструкциях или оборудовании).

Опасные производственные факторы, относящиеся к первой категории, как правило, связаны с характером работы на рабочем месте. Опасные производственные факторы, относящиеся ко второй категории, могут быть не связаны с характером деятельности на данном рабочем месте. В случае стационарного рабочего места обе категории опасных производственных факторов учитываются всегда. В случае нестационарных рабочих мест значительная часть этих факторов учитывается по наряду-допуску.

При определении опасного производственного фактора необходимо учитывать зону его действия, которая называется опасной. Размеры опасных зон устанавливаются расчетом, инструментальными замерами или нормативами. В случае наличия на рабочем месте опасных производственных факторов постоянного действия опасная зона должна быть изолирована от работника.

В зависимости от отношения принимаемых мер безопасности к опасным производственным факторам они могут носить общий или частный характер.

Меры безопасности общего характера направлены на обеспечение защиты от всех возможных опасных производственных факторов. Меры безопасности частного характера направлены на обеспечение защиты от действия какого-то одного конкретного опасного производственного фактора.



Меры безопасности общего характера должны предусматриваться в инструкциях по охране труда для профессий или видов работ. Указанные инструкции должны разрабатываться на основе Типовых отраслевых инструкций по охране труда для работников строительства и жилищно-коммунального хозяйства с учетом особенностей труда на аттестуемом рабочем месте. В инструкции должны содержаться исчерпывающие требования по безопасному выполнению работ на данном рабочем месте.

Меры безопасности частного порядка связаны, как правило, с применением технических средств безопасности.

Оценка соответствия мер безопасности требованиям охраны и безопасности труда должна осуществляться с учетом категории опасных и вредных производственных факторов, на предотвращение действия которых они направлены.

При наличии постоянно действующих опасных и вредных производственных факторов меры безопасности должны быть направлены на предотвращение доступа работников в опасные зоны или снижение уровня воздействия опасных и вредных производственных факторов на работников до допустимого уровня. Для определения указанных мер безопасности возникает необходимость установления фактического уровня воздействия некоторых опасных или вредных производственных факторов на основе инструментальных замеров.

При наличии потенциально опасных производственных факторов меры безопасности должны быть направлены на предупреждение работников о возможности возникновения опасных производственных факторов, а также на снижение вероятности их возникновения.

Результаты оценки соответствия безопасности рабочего места требованиям охраны и безопасности труда оформляются протоколом.

По каждому рабочему месту определяется обеспеченность работников средствами индивидуальной защиты и соответствие защитных свойств условиям труда на рабочем месте. Оценка обеспеченности определяется посредством сопоставления фактически выданных средств по номенклатуре и по срокам выдачи с Типовыми отраслевыми нормами бесплатной выдачи рабочим и служащим специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты. Оценка соответствия защитных свойств средств индивидуальной защиты (СИЗ) условиям труда устанавливается путем сопоставления фактических защитных свойств СИЗ и необходимых. Фактические защитные свойства определяются согласно ТУ или ГОСТам на выданные СИЗ и должны подтверждаться сертификатами соответствия. Необходимые защитные свойства для данных условий (профессий или работ) определяют на основе Методических рекомендаций по выбору спецодежды, спецобуви и других СИЗ, одобренных Госстроем России.

Оценка обеспечения работников средствами индивидуальной защиты оформляется в виде протокола. В выводах указывается соответствие (несоответствие) выданных СИЗ условиям труда на рабочем месте, а также требованиям охраны труда и безопасности труда.

Перечень опасных и вредных производственных факторов, фактическое значение которых требует проверки, устанавливается при оценке соответствия безопасности рабочего места требованиям охраны и безопасности труда. Уровни опасных и вредных производственных факторов, влияющих на гигиеническую оценку условий труда, определяют на основе инструментальных замеров. Инструментальные измерения физических, химических, биологических и психофизиологических факторов, эргономических параметров должны выполняться в процессе работы, то есть при проведении производственных процессов в соответствии с технологическим регламентом при исправных и эффективно действующих средствах коллективной и индивидуальной защиты. При этом используются методы контроля, предусмотренные соответствующими ГОСТами и другими нормативными документами. При проведении измерений необходимо

использовать средства измерений, указанные в нормативных документах на методы измерений, применяемые средства измерений должны быть метрологически аттестованы и пройти государственную поверку в установленные сроки. Инструментальные измерения уровней производственных факторов оформляются протоколами.

### **1. 7 Лекция №7 ( 2 часа).**

Тема: «Оценка персонала с помощью собеседования»

#### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Сущность и цели собеседования при отборе персонала.
2. Относительная валидность собеседования.
3. Виды собеседований при отборе.

#### **1.7.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Сущность и цели собеседования при отборе персонала

Оценка «360 градусов» (англ. — 360 degree feedback) - получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах.

Информация при этом исходит от людей, которые общаются с данным человеком на разных уровнях: начальника, коллеги, смежника, подчиненного, клиента. Это делает оценку «360 градусов» надежным инструментом.

Оценка «360 градусов» может быть использована для решения самого широкого круга задач, связанных с профессиональным развитием работника. Она применяется для предварительного формирования кадрового резерва, выявления потребности в обучении, оценки его результатов, создания планов индивидуального развития.

При формировании кадрового резерва компании нужно иметь в виду, что не все требуемые на новой позиции качества можно применить на текущем месте работы, поэтому на основании оценки «360 градусов» не всегда удастся точно определить, как человек поведет себя на новой должности. В такой ситуации следует использовать профессиональные тесты, профильные бизнес-кейсы, ассессмент-центры, то есть создать аналог будущей профессиональной ситуации и оценить поведение человека в ней.

Сотрудника оценивают (выражают свое мнение):

- его непосредственный руководитель;
- он сам себя — самооценка;
- коллеги по работе;
- подчиненные;
- иногда клиенты, внешние или «внутренние».

Метод оценки «360 градусов» является разновидностью методов оценки по компетенциям на основании мнений нескольких респондентов. Компетенциями в данном случае являются опыт, знания и навыки сотрудника, которые он проявляет в рабочем поведении. Компетенции оценивают поведение в работе. Не стоит путать этот вид оценки с оценкой результатов работы. Результаты оценивают, чтобы за них платить, а компетенции — чтобы обучать, развивать, предметно и обоснованно давать обратную связь, доносить до сотрудника стандарты поведения.

Термин «Метод оценки 360 градусов» был введен в 1997 году Вордом, который подразумевал «систематический сбор информации относительно результатов индивидуума или группы, получаемый от окружения». Информация обычно имеет своим исходом некоторую форму рейтинга, ранжированного по различным показателям (подобно компетенциям).

Основными источниками информации при проведении оценки индивидуума методом «360 градусов» являются его непосредственный начальник, коллеги и подчиненные. Если оценка также включает в себя информацию от других

заинтересованных лиц, таких как внешние потребители, клиенты и поставщики, то в этом случае данный метод принимает название метода оценки «540 градусов».

Исследованиями Роффе и Парка в 1997 году было установлено, что большинство людей получают оценку с помощью обратной связи и находят ее приемлемой. Данная оценка, по их мнению, способствует ускорению проводимых изменений в компании. Performance Management Forum было установлено, что большинство организаций намериваются использовать метод оценки «360 градусов», но немногие знают, как это сделать.

Использование метода оценки «360 градусов» зависит от тех целей, которые преследует организация. Метод может быть использован для решения задач оценки персонала или его развития. Данный метод для оценки деятельности в компании имеет неоднозначный успех и рекомендован в организациях со зрелой и открытой корпоративной культурой с уже существующей сильной системой оценки персонала. Чаще всего метод используется для целей развития как индивидуальных, так и групповых навыков. При этом необходимо учесть, что при внедрении метода оценки «360 градусов» мы получаем субъективную оценку о людях, что может привести к формированию ложного понимания внутрикорпоративной HR-картины. Упрощенно говоря, если в компании все воруют и бездельничают, кроме одного честного человека, то именно этот сотрудник и получит наихудшие оценки, а «свои люди» будут иметь только положительные отзывы. Т.е. этот метод не может быть использован как «лечебно-профилактический» и может быть применен только для «здоровых» компаний.

Планирование является ключевым фактором при постановке метода. Большинство организаций недооценивают количество времени, которое необходимо отвести на планирование. Типовая модель процесса постановки метода оценки «360 градусов» в организации следующая:

- 1) планирование;
- 2) апробирование;
- 3) внедрение;
- 4) обратная связь;
- 5) обзор.

На этапе планирования необходимо ответить на следующие вопросы.

Соответствует ли организационная культура организации использованию метода оценки 360 градусов для решения поставленных задач?

Поддерживают ли использование метода старшие менеджеры?

Ясны ли поставленные цели и задачи, и что будет являться признаком их достижения?

Принимают ли участие в планировании сотрудники организации?

Достаточны ли ресурсы для поддержки осуществляемого процесса?

Если да, то:

Какой механизм оценки будет выбран (бумажный или компьютерный), и будет ли он соответствовать природе организации?

Как определить перечень людей, которые будут оценивать, и сколько их должно быть? Наличие минимум от 3 до 5 оценщиков будет указывать на валидность оценки.

Должно ли проводиться обучение оценщиков для повышения объективности оценки?

Правильно ли составлены вопросы? Являются ли они надежными и валидными?

Составлены ли вопросы на основе компетенций? Если нет, на чем базируется оценка?

Используется ли числовая или вербальная шкала оценки?

На какой период рассчитан весь процесс?

Обеспечена ли безопасность системы и данных?

Достаточны ли ресурсы для последующего развития персонала?

Существуют ли при ближайшем рассмотрении какие-либо проблемы в области ИТ, которые могли бы сказаться на функционировании всей системы?

Этап апробирования также является ключевым фактором при постановке метода оценки «360 градусов». Апробирование является хорошим индикатором необходимого уровня использования ресурсов. Использование фокус-групп позволяет определить, является ли вопросник удобным для пользования и релевантным выполняемой работе, и соответствует ли процесс заявленным нуждам развития персонала в организации.

Необходимость тесного взаимодействия между участниками и информационным департаментом компании является ключевым фактором при внедрении метода.

Необходимо:

- установить точки соприкосновения или телефон доверия и назначить ответственного администратора;

- определить день, когда необходимо осуществить рассылку с напоминанием по электронной почте;

- сообщить о дате завершения и осуществления обратной связи;

- постоянно отслеживать процесс завершения и количество сданных анкет.

Организатор процесса должен деликатно донести информацию по результатам оценки до участников. Большинство организаций используют для этих целей сторонних людей, и как показывают исследования, такие результаты адекватнее воспринимаются оцениваемым персоналом.

Использование данного подхода с привлечением стороннего человека, который бы осуществлял обратную связь по результатам оценки, является довольно-таки дорогостоящим и трудоемким процессом, особенно в тех случаях, когда в процесс оценки вовлечено большое количество людей. Поэтому большинство организаций предпочитают обучать собственных HR менеджеров или линейный персонал. Другие используют небольшие группы, которые могли бы поделиться впечатлениями и обсудить результаты между собой.

Основное внимание необходимо уделять позитивному плану развития. Обратная связь должна быть предоставлена как можно скорее, но не перед выходными или праздничными днями.

Агрегированные данные по результатам оценки должны быть использованы для анализа потребностей в обучении, а также могут быть включены в план развития на стратегическом уровне компании, что будет говорить о соответствии необходимых навыков персонала поставленным целям организации.

И наконец, при оценке результатов проделанной работы необходимо ответить на следующие вопросы:

- Были ли достигнуты поставленные цели?

- Были ли определены потребности в развитии?

- Уложился ли процесс в очерченные временные рамки?

- Был ли легок процесс обратной связи?

- Был ли комфортным для участников процесс обратной связи?

- Говоря об оценке, была ли предоставлена исчерпывающая и надежная информация?

## 2. Относительная валидность собеседования.

В качестве примера использования модели «360 градусов» рассмотрим метод перекрестной социометрической оценки (ПСО), который может считаться разновидностью этой методики.

Метод ПСО дает структурированные оценки деловых и личностных качеств сотрудников, аналогичные получаемым при использовании метода Assessment Center, но без детального обоснования и рекомендаций, при этом по сравнению с методом Assessment Center оценка работников по методу ПСО осуществляется значительно проще и дешевле. Оценка может быть проведена любым толковым сотрудником компании, получившим методику, компьютерную программу и несложный инструктаж.

В качестве объекта обследования выступает группа сотрудников (до 20 человек), хорошо знающих друг друга по совместной работе. Каждый участник получает анонимную анкету и список группы. Колонки этой анкеты соответствуют номерам участников, а в строчках показываются оцениваемые качества:

профессиональная компетентность по профилю занимаемой должности;  
 коммерческие способности;  
 способности к организации и планированию;  
 умение предвидеть, интуиция;  
 инициативность, творческие способности;  
 умение руководить людьми;  
 готовность брать ответственность на себя;  
 обязательность, пунктуальность;  
 требовательность, жесткость;  
 работоспособность, выносливость;  
 способности к работе в команде;  
 гибкость, дипломатичность;  
 преданность компании;  
 доброта, отзывчивость;  
 честность, порядочность.

Собственно обследование занимает не более 40 минут на группу в целом, обработка результатов и получение заключений — в пределах 5 минут на одного оцениваемого, обследование компьютеризировано. Заключение представляет собой профиль сотрудника, в котором выраженность качеств оценивается по пятибалльной системе. Как показала практика, суммирование субъективных по своей сути индивидуальных оценок дает достоверные и вполне объективные итоговые оценки.

Описанная основная анкета ПСО обычно сопровождается анонимной мини-анкетой для измерения отношений в коллективе по методу Я. Морено. Результаты дают дополнительную информацию для выявления лидеров и аутсайдеров.

### 1.8 Лекция №8 (2 часа).

Тема: «Оценка персонала с помощью тестов и профессионального испытания»

#### 1.8.1. Вопросы лекции:

1. Теоретические основы использования тестов при оценке персонала.
2. Значение, задачи и сфера применения тестов при отборе.
3. Виды тестов, применяемых при отборе персонала.
4. Цель и виды профессиональных испытаний.

#### 1.8.2 Краткое содержание вопросов:

##### Вопрос № 1. Теоретические основы использования тестов при оценке персонала

Оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющие получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений

Исходными данными для оценки являются:

- модель рабочих мест персонала;
- положение об аттестации кадров;
- штатное расписание;
- личные дела сотрудников;
- приказы по кадрам;
- методики оценки кадров;
- социологические анкеты.

Цели оценки персонала:

1. административная. Результаты оценки:

- повышение по службе;
- понижение по службе;
- перевод и высвобождение.

2. информационная (информирование работников об относительном уровне их работы).

3. мотивационная. Процесс, посредством которого руководитель может необходимым образом наградить сильных работников материально или морально, а систематическое поощрение поведения, ассоциирующиеся с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

Оценка подчиненных руководителем дает возможность:

1. Руководителям более тесно и свободно общаться с подчиненными, оперативно анализировать и оценивать их деятельность, изучать их мнение

2. Подчиненным свободно общаться с руководителем, демонстрировать свои возможности, обсуждать проблемы, проверять свои идеи, получать помощь, узнать мнение о себе.

3. Организации обеспечивать повышение творческой активности персонала, укреплять дисциплину, получать основу для оценки руководителей

Факторы оценки персонала:

1) деятельность и результаты (качественность труда, степень достижения цели, полученные индивидуальные результаты, вклад в общее дело);

2) деловые качества (дисциплинированность, аккуратность, умение преодолевать трудности, готовность к самообучению);

3) потенциал, профессиональные качества (уровень интеллектуального развития, способность к анализу и обобщению, обладание общими и специальными знаниями);

4) способности и личностные качества (самообладание, эмоциональная устойчивость и пр.);

5) моральные качества (трудолюбие, честность, самокритика)

## **Вопрос № 2. Значение, задачи и сфера применения тестов при отборе**

1. Биографический. Анализ кадровых данных, листок по учету кадров

2. Описательный. Описание положительных и отрицательных черт поведения

3. Наблюдение. В неформальной обстановке и рабочей обстановке методами фотографии рабочего дня.

4. Анкетирование

5. Социологический

опрос

6. Тестирование

7. «Снежный ком». Нагружают работой и ставят слишком короткие сроки и смотрят

8. Критический инцидент ("Яма"). Специально создается агрессивная среда, в которой работник остается один на один с проблемой

9. Метод независимых судей. «Судьи» (6-7 независимых) задают вопросы по разным сферам деятельности аттестуемого.

### **Вопрос № 3. Виды тестов, применяемых при отборе персонала.**

Процедура систематической оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте и в данной должности.

На основании аттестации руководитель в праве повысить или понизить работника, его оклад, установить, изменить, отменить надбавки или уволить вообще.

Виды оценки:

- 1) итоговая. Дается полная и разносторонняя оценка производственной деятельности работника за весь период;
- 2) промежуточная. Выяснение имеющихся проблем, трудностей и определение путей их преодоления
- 3) специальная. Проводится в связи с особыми обстоятельствами

### **Вопрос № 4. Цель и виды профессиональных испытаний.**

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

*Количественная оценка* потребности в персонале, призванная ответить на вопрос “сколько?”, основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

*Качественная оценка* потребности в персонале — попытка ответить на вопрос “кого?”. Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала “определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей”.

Важный момент в оценке персонала – разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

- разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- реализацию оценочных мероприятий;
- разработку программ развития персонала;
- оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

## **1.9 Лекция №9 (2 часа).**

Тема: «Определение потребности в обучении персонала»

### **1.9.1. Вопросы лекции:**

1. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала.
2. Место обучения в системе управления персоналом.
3. Анализ потребностей в обучении персонала с учетом целей и задач: а) организации, б) подразделения, в) личности.

### **1.9.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала

Сразу хотелось бы сказать, что, несмотря на активное обсуждение возможности и практики внедрения KPI в российском бизнес-сообществе, использование этого метода для абсолютного большинства компаний в РФ пока невозможно, поскольку для этого есть два обязательных требования — наличие четко описанной структуры реальных бизнес-процессов компании и наличие эффективной обратной связи между руководством и персоналом всех уровней. Поэтому на настоящий момент предпосылками для внедрения управления и оценки персонала на основе KPI обладают около 1,5—2% российских компаний. Тем не менее, это один из тех методов, который необходимо знать и который должен внедряться на предприятиях, поскольку неспособность применить метод KPI указывает на отсутствие эффективного управления в компании и отсутствие понимания стратегии и текущего положения фирмы со стороны менеджмента.

Сбалансированная Система Показателей (Balanced Scorecard) — наиболее популярная, признанная в мире концепция управления реализацией стратегии, разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортон и Р. Капланом (США).

Сбалансированная Система Показателей обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности (KPI) предприятия. Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-процессов и работы всего предприятия в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями так называемых ключевых показателей эффективности (KPI), которые тесно связаны с системой мотивации сотрудников. Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии.

Таким образом, Сбалансированная Система Показателей — это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция Сбалансированной Системы Показателей поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии путем объединения усилий всех подразделений предприятия.

Условия, необходимые для внедрения Сбалансированной Системы Показателей

Для успешного внедрения Сбалансированной Системы Показателей необходимо:

- получить поддержку руководства;
- прийти к соглашению по используемой терминологии;
- найти внутреннего руководителя проекта;
- определить миссию, видение и стратегию предприятия;
- определить область охвата (подразделения предприятия, в которых внедряется Сбалансированная Система Показателей);
- определить стратегические цели;
- определить показатели (KPI) для оценки достижения целей и способы получения данных для показателей;
- определить инициативы для достижения стратегических целей;
- внедрить управление процессами;
- оценивать эффективность предприятия за определенные периоды.

## 2. Принципы KPI

Понятие KPI изначально является приемником метода управления по целям (Management by Objectives), который впервые предложил Питер Друкер в 1950-х гг. Но по настоящему метод начал активно развиваться с середины 70-х гг. Одной из



многочисленных трактовок Management by Objectives можно считать использование целевых матриц, включающих показатели, стандарты SMART. Практика вносила свои коррективы: не все, что было предложено, оказалось пригодным для практического использования, появлялись разные версии «управления по целям».

Наиболее устоявшаяся версия МВО, которая распространена сегодня — управление через КРІ, система КРІ — сути это не меняет. Показатели эффективности для руководителей и сотрудников — КРІ (Key Performance Indicator) — прежде всего, являются инструментом мотивации и, конечно, направлены на достижение целей компании. Проще говоря, гипотетически, выполнение всех показателей (всеми сотрудниками) на 100% должно обеспечить достижение целей компании на 100%.

Пожалуй, уже сложилось устойчивое понимание того, чем необходимо руководствоваться при внедрении системы КРІ:

- целевые показатели разрабатываются (декомпозируются) «сверху-вниз»;
- в первую очередь должны быть сформулированы цели компании, цели подразделений, и лишь затем — КРІ для руководителей и сотрудников;
- количество показателей («целей») должно быть не более пяти;
- от выполнения КРІ зависит премиальная часть заработной платы;
- соотношение переменной (по результатам КРІ) и постоянной частей ФОТ зависит от степени мотивации (сотрудника) на достижение цели;
- если сотрудник компании не замотивирован на выполнение КРІ, значит нужна корректировка КРІ для этого сотрудника;
- целевые показатели для компании и КРІ сотрудников должны быть соотносимы (сбалансированы) на каждый период;
- с определенной периодичностью КРІ необходимо пересматривать.

Суть метода управления при помощи КРІ (от англ. Key Performance Indicator) заключается в построении «дерева целей» (иначе — «нормативов»), тесно увязанных с бизнес-задачами компании (или отдельного подразделения, или даже отдельного сотрудника), и отслеживание выполнения каждого норматива. Метод позволяет держать под контролем ключевые параметры в заданном коридоре, выстраивать эффективную систему мотивации сотрудников, своевременно находить критические точки и узкие места в работе подразделений или организации в целом.

Необходимо помнить, что для каждой компании набор КРІ может быть совершенно разным, как разными будут и глобальные цели и задачи предприятий. Например, если основная цель — «стать наиболее прибыльной компанией в нашем сегменте рынка», то КРІ будут прежде всего нацелены на измерение прибыльности и связанных с ней величин. А, допустим, у средней общеобразовательной школы, которая не является коммерческой организацией, будет совсем другой набор КРІ (одним из показателей может быть количество учеников, поступивших в ВУЗ после окончания школы).

Очень важно учитывать измеримость показателей. Например, формулировать КРІ в виде «привлечь больше заказов от постоянных клиентов» не стоит в том случае, если нам сложно отделить новые заказы от повторных.

Внедрение КРІ — задача непростая, она требует участия как высшего менеджмента, так и руководителей подразделений и сотрудников, то есть, по сути, всей организации.

Как пример рассмотрим использование этого метода для службы управления персоналом.

При построении системы КРІ для HR-департамента необходимо руководствоваться следующим принципом: набор показателей, по которым оценивается руководитель службы, должен быть максимально близок к набору ключевых задач подразделения (в идеале — полностью совпадать с перечнем задач подразделения, отраженным в положении об отделе). При этом необходимо идти от стратегических целей компании через бизнес-задачи в целом, конкретизируя их до уровня задач подразделения.

Основной целью HR-службы является эффективное использование сотрудников организации. Она включает мероприятия по планированию, найму, отбору, адаптации, обучению, оценке персонала, а также оплате труда, компенсациям, льготам и безопасности труда.

При построении KPI можно ориентироваться на следующие показатели:

текучесть кадров — отношение сотрудников, ушедших из организации, к общему числу сотрудников;

трудовую и исполнительскую дисциплину (количество нарушений, взысканий, число уволенных в результате этого);

аттестацию (количество подлежащих аттестации, прошедших ее);

число прошедших обучение в отчетный период;

состояние и структура кадрового резерва, количество резервистов;

производительность труда;

укомплектованность кадрами (скорость закрытия вакансий, процент не прошедших испытательный срок, затраты на наем одного сотрудника).

Топ-5 наиболее часто встречающихся KPI's:

1) управление производительностью труда;

2) снижение потерь фонда рабочего времени сотрудников компании;

3) укомплектованность персоналом, своевременное заполнение вакансий;

4) снижение текучести;

5) выполнение бюджета затрат на персонал.

Пример дерева нормативов.

Текучесть персонала (удельный вес — 3):

стоимость найма одного сотрудника (3 балла из 10; удельный вес — 1);

общие затраты на текучесть (7 баллов из 10; удельный вес — 3);

величина (коэффициент) текучести (8 баллов из 10; удельный вес — 1);

время заполнения одной вакансии (4 балла из 10; удельный вес — 3);

срок (время) работы одного сотрудника в компании (5 баллов из 10; удельный вес — 2).

Рекрутмент (удельный вес — 3):

вакантный период по позиции (8 баллов из 10; удельный вес — 2);

прохождение первичной аттестации новым сотрудником (4 баллов из 10; удельный вес — 4);

удовлетворенность непосредственного руководителя сотрудником (2 балла из 10; удельный вес — 1);

процент текучести новых сотрудников (8 баллов из 10; удельный вес — 1);

финансовые потери от некачественного найма (8 баллов из 10; удельный вес — 3).

Обучение и развитие персонала (удельный вес — 1):

возможности для обучения и роста (2 балла из 10; удельный вес — 4);

возможности для заполнения вакансий более высокого уровня в результате обучения (3 балла из 10; удельный вес — 2).

Важные моменты

Для эффективного внедрения системы KPI в кадровой службе необходимо помнить следующие вещи:

1) успех внедрения зависит от общего уровня управленческой культуры (если этот уровень низкий, то внедрение может затянуться или быть осуществленным «для галочки»);

2) система показателей должна быть всесторонне продуманной для того, чтобы улучшение одних показателей не было возможно за счет ухудшения других.

### 3. Модель стратегических карт

Для формирования Сбалансированной Системы Показателей и, как следствие, выявления КРІ может применяться тот или иной метод стратегических карт.

Основная задача модели стратегических карт — дать характеристику всех существенных факторов, от которых зависит успех компании.

Первое ставшее широко известным описание метода стратегических карт принадлежит Роберту Каплану и Дэвиду Нортону и опубликовано в журнале Harvard Business Review за 1992 г. Оба автора успешно занимаются исследовательской и консалтинговой деятельностью. Они сотрудничали с целым рядом компаний в программах разработки методов оценки деятельности «компаний будущего». Кроме вышеупомянутой, авторы опубликовали и еще несколько статей на эту же тему, а в 1996 г. обобщили результаты своих исследований в книге.

Они остановились на четырех ключевых аспектах деятельности компании:

Как должна выглядеть преуспевающая компания в глазах своих акционеров?

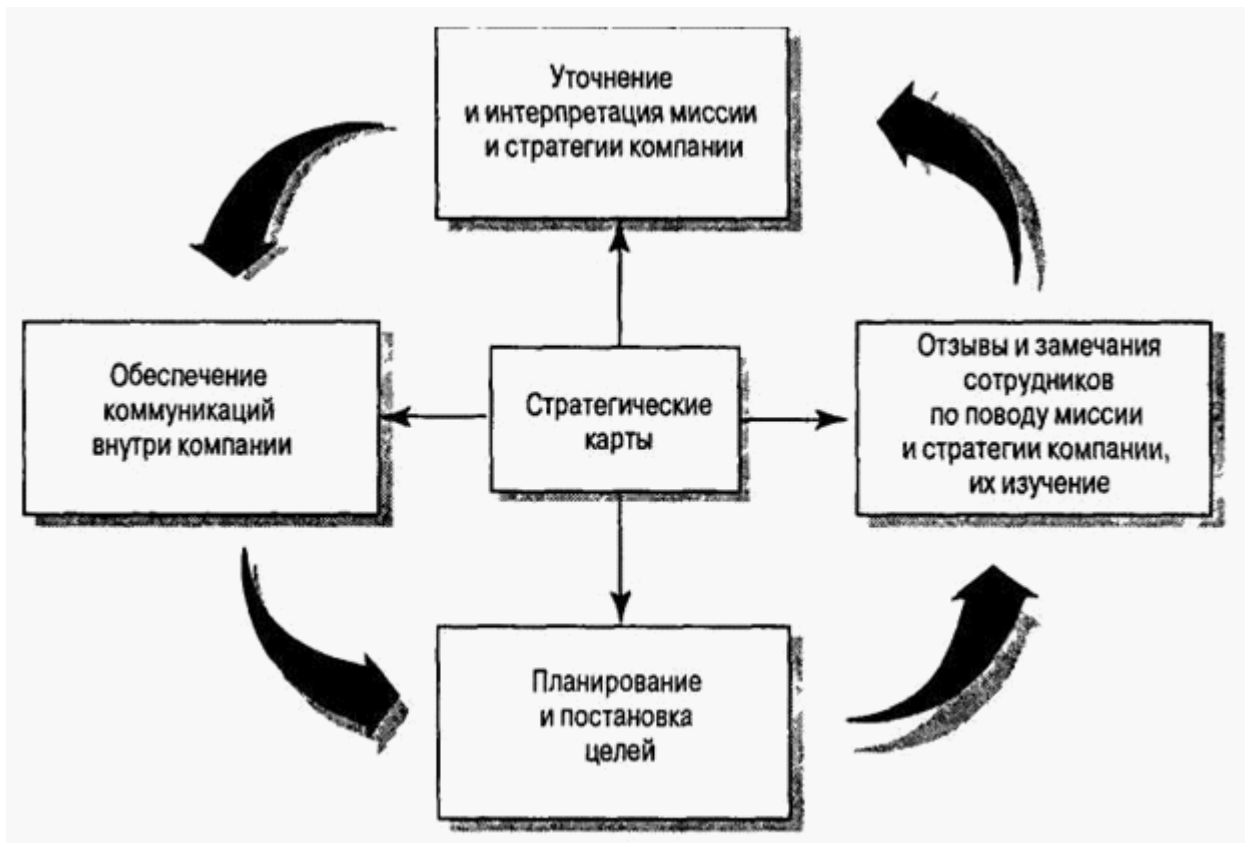
Какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей, чтобы преуспеть в реализации своей миссии?

В организации каких внутренних бизнес-процессов компания должна преуспеть, чтобы оправдать ожидания акционеров и потребителей?

Каким образом компания должна действовать, чтобы реализовать свою миссию?

Таким образом, четко сформулированная миссия и стратегия лежат в основе всех четырех ключевых аспектов деятельности. Для каждого из них должны быть сформулированы стратегические и промежуточные цели, разработана система показателей и план действий.

Модель стратегических карт позволяет одновременно контролировать реализацию целей во всех четырех аспектах; ее преимущество состоит в том, что она позволяет определить решающие для достижения успеха направления деятельности. В книге, вышедшей в 1996 году, Р. Каплан и Д. Нортон характеризуют эту модель как неразрывную последовательность действий (рис. 9.2).



Миссия компании получает наглядное воплощение и может быть доведена до ведома всех сотрудников. Она представлена в виде конкретных целей и стимулов для их достижения. Это необходимо для сосредоточения усилий в наиболее важных направлениях распределения ресурсов и установления целей. В результате сотрудники обучаются стратегически мыслить и могут внести собственные идеи и дополнения в формулировку миссии и стратегии компании, что, в свою очередь, ведет к ее переосмыслению на новом уровне. На каждом этапе своего использования стратегические карты служат средством широкого распространения миссии и стратегии компании.

Для обучения особенно существенна взаимосвязь между различными показателями деятельности компании. Если компания стремится стать прибыльной, она должна добиваться лояльности со стороны потребителей; для того, чтобы потребители сохраняли лояльность по отношению к компании, необходимо улучшать качество их обслуживания. Чтобы добиться улучшения качества обслуживания, необходимо разработать и эффективно осуществлять операции по всей цепочке ценностей компании, а для этого потребуются развитие знаний, навыков и способностей работников. Таким образом, грамотно составленная стратегическая карта должна содержать информацию о прошлой и будущей стратегиях конкретного хозяйственного подразделения компании. Она должна определять и ясно представлять последовательность гипотез и концепцию причинно-следственной связи между показателями, измеряющими результаты деятельности, и теми внутренними движущими силами, которые привели к этим результатам. Каждый показатель, включенный в стратегическую карту, должен представлять собой звено той цепи причинно-следственных зависимостей, которая связывает стратегию данного хозяйственного подразделения и стратегию компании в целом.

Из этого следует, что показатели, включенные в стратегическую карту, должны характеризовать как достигнутые результаты, так и обусловившие их основные факторы.

Прочное финансовое положение компании относится к категории долгосрочных целей, однако существует целый ряд показателей, которые могут оперативно сигнализировать о неблагоприятных тенденциях и позволяют вовремя реагировать на их появление. Отнюдь не все возможные показатели, в том числе и ключевые финансовые

коэффициенты, включаются в состав стратегических карт: компании доступно множество других методов анализа своего положения. Стратегические карты предназначены для сосредоточения внимания на тех сторонах деятельности компании, которые действительно наиболее важны в настоящий момент и в перспективе.

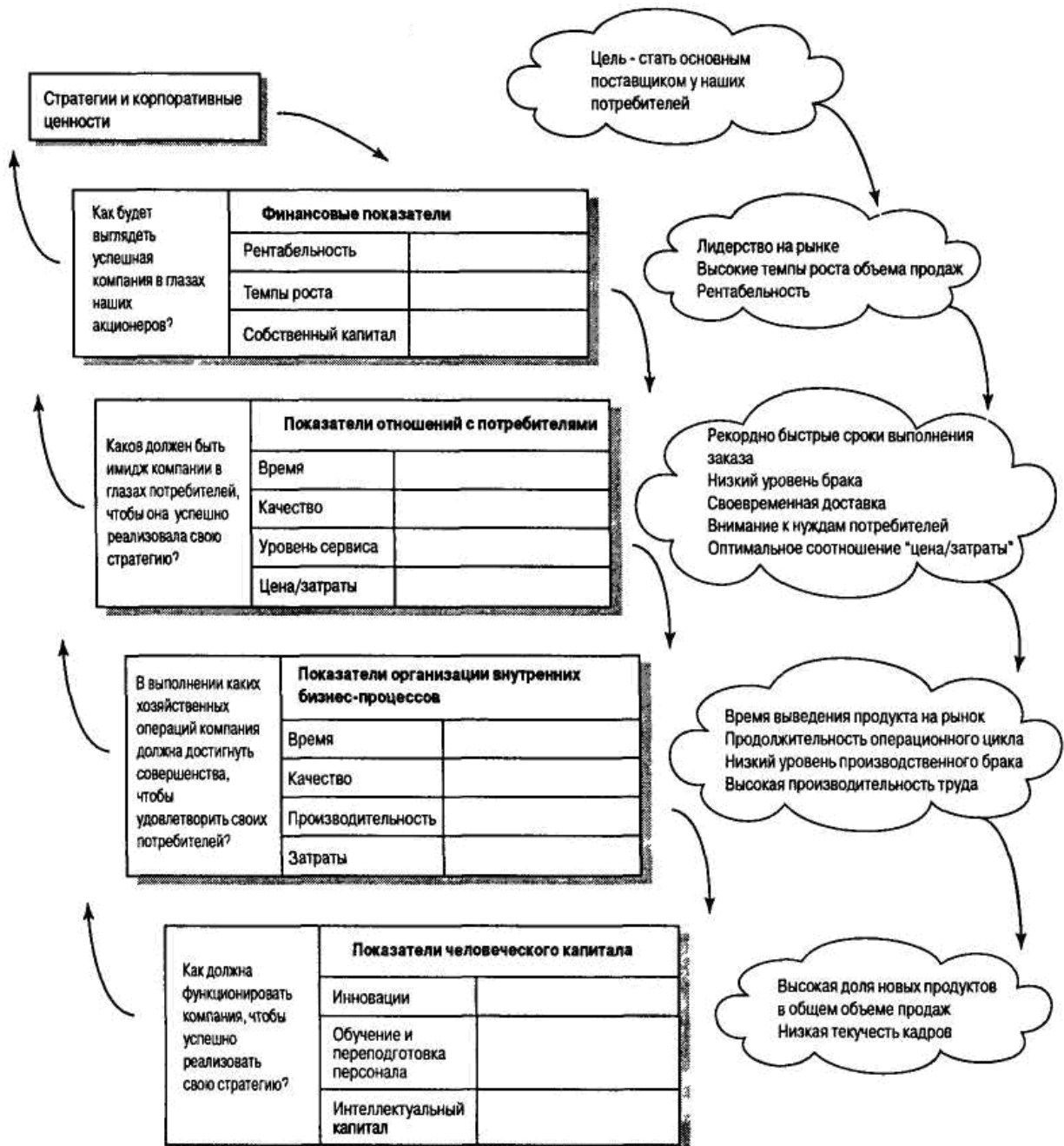
Внедрение стратегических карт начинается с верхнего уровня организационной структуры компании, с инициативы топ-менеджеров. Примерно через три месяца в процесс вовлекаются менеджеры среднего звена, каждое хозяйственное подразделение разрабатывает собственную стратегическую карту на основе общекорпоративной. В то же время топ-менеджеры прекращают выполнение проектов, которые неактуальны с точки зрения заложенной в стратегических картах стратегии, или, наоборот, открывают новые проекты там, где это необходимо. В конце первого года внедрения все хозяйственные операции компании на разных организационных уровнях анализируются с точки зрения стратегии, заложенной в стратегических картах. Заключение по результатам этого анализа доводится до ведома всех сотрудников компании. В течение второго года внедрения наиболее реальные цели трансформируются для каждого подразделения и организационного уровня компании вниз по организационной цепочке, вплоть до отдельного работника. Одновременно разрабатываются соответствующие методы стимулирования и контроля.

По сути, основные инновационные идеи Р. Каплана и Д. Нортонa, заложенные в концепции стратегических карт, довольно просты и сводятся к тому, что стратегические карты обеспечивают:

- удобный формат для пропаганды содержания стратегии компании;
- анализ причинно-следственных зависимостей среди прочих факторов в качестве необходимого условия, а также стратегическое видение в качестве основы выбора направления движения;
- систематическое обсуждение достижения поставленных в стратегических картах целей, которое может заменить традиционные методы планирования и контроля чисто финансовых показателей.

В научной литературе по данной теме можно найти множество моделей, подобных модели Д. Каплана и Р. Нортонa. Все они предназначены для оценки эффективности деятельности компании во взаимосвязи с ее общей стратегией и наибольший интерес с точки зрения практики работы с персоналом представляют модели стратегических карт Л. Мейселя, пирамида деятельности К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса и модель EP2M.

Модель стратегических карт Л. Мейселя не только имеет то же название, что и модель Р. Каплана и Д. Нортонa. Как и они, Л. Мейсель выделяет четыре ключевых аспекта, по которым проводится оценка бизнеса компании (рис. 9.3).



Однако вместо аспекта обучения и экономического роста Мейсель использует аспект трудовых ресурсов. В рамках этого аспекта оценке подлежат инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры. В целом его модель не слишком отличается от модели Р. Каплана и Д. Нортон. Выделение отдельного аспекта трудовых ресурсов Л. Мейсель аргументирует тем, что менеджеры обязаны уделять первостепенное внимание и уметь оценивать эффективность деятельности как организации в целом, так и ее сотрудников.

Модель «Пирамида деятельности компании» приведена в статье К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (рис. 9.4).



Как и в рассмотренных моделях, ее основная идея состоит в ориентации на потребителя и выявлении связи между общей стратегией компании и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами нефинансового характера. В традиционной модели управленческого контроля такая информация предоставляется только менеджерам высших уровней управления. Пирамида деятельности, в отличие от этого, основывается на концепциях всеобщего управления качеством и промышленных разработках, а также учета затрат по видам деятельности в цепочке ценностей компании.

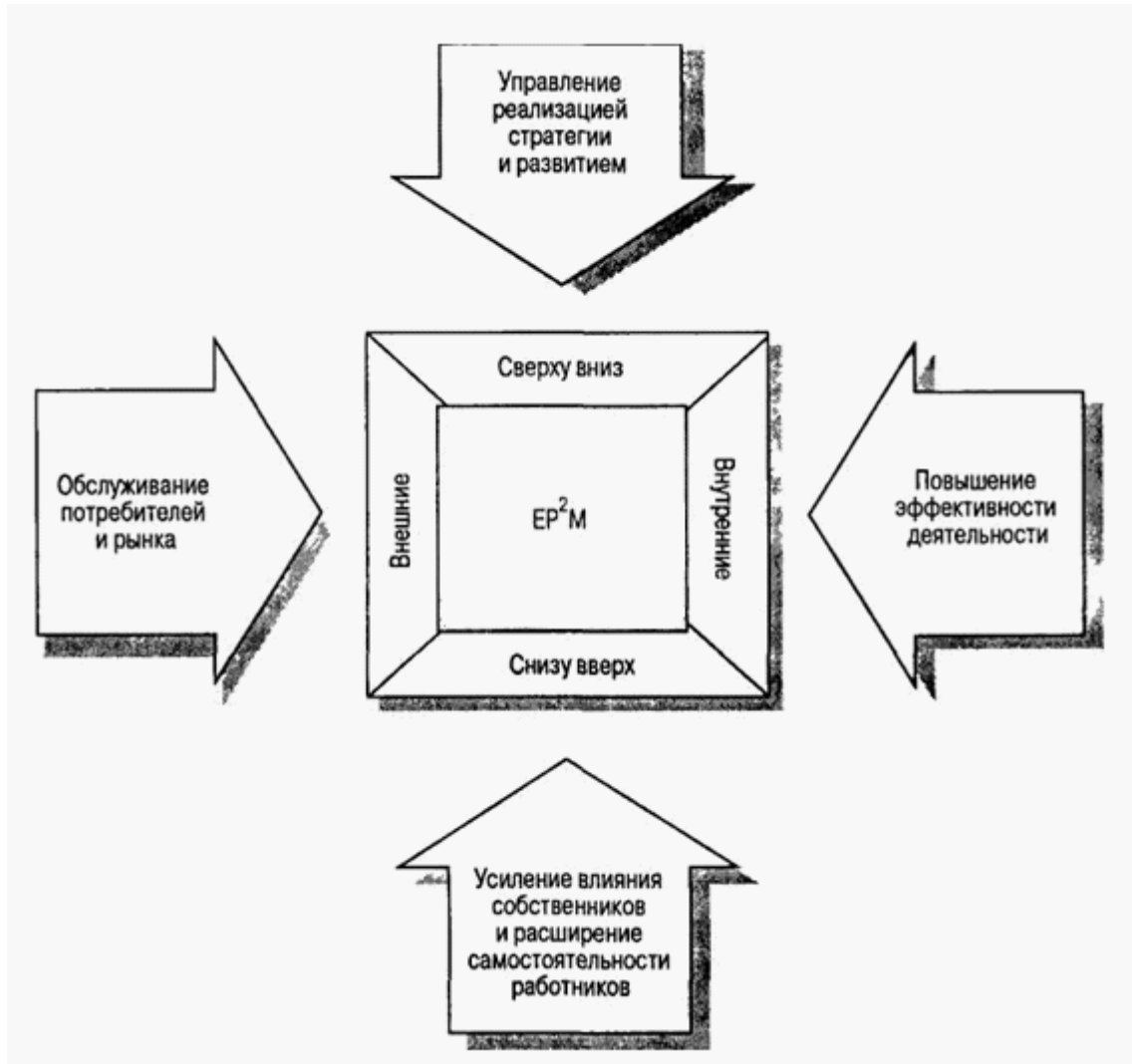
Пирамида деятельности включает четыре уровня организационной структуры компании и характеризует систему двусторонней связи, необходимую для того, чтобы распространить идеи корпоративной миссии и стратегии на разных уровнях организационной иерархии. Цели и показатели согласованы со стратегией компании и с ее видами деятельности. Иными словами, цели компании распространяются от высших уровней иерархии к нижним, адаптируясь при этом к особенностям каждого уровня, а показатели оценки деятельности передаются снизу вверх, создавая целостную картину.

На высшем уровне топ-менеджеры формулируют корпоративную миссию. На втором уровне цели хозяйственных подразделений выражены через финансовые и маркетинговые показатели. Это обусловлено тем, что именно такие показатели используются потребителями и акционерами, т.е. внешними по отношению к компании лицами, в процессе анализа ее деятельности.

Третий уровень, собственно говоря, не соответствует какому-либо уровню организационной иерархии. Скорее представленная здесь группа показателей отражает некоторые качественные характеристики, общие для всех или для части уровней организационной иерархии. К этим качественным характеристикам относятся удовлетворение потребителей, гибкость и производительность. Они выступают в качестве связующего звена между верхними и нижними уровнями пирамиды. Эти качественные характеристики играют основную роль в достижении маркетинговых и финансовых целей компании, т.е. целей второго уровня. Кроме того, такие показатели четвертого уровня, как качество, время доставки, операционный цикл и уровень брака, прямо вытекают из них. В частности, качество и время доставки прямо связаны с эффективностью внешних операций компании, а операционный цикл и уровень брака отражают эффективность ее внутренних операций.

На нижнем уровне пирамиды, посвященном операционной деятельности, эффективность функционирования оценивается за день, за неделю или за месяц. На верхних уровнях оценка проводится не так часто и с использованием преимущественно финансовых показателей. С точки зрения К. Мак-Найра и его соавторов, оценка должна проводиться на основе комплексной системы показателей, в которой показатели операционной деятельности на нижних уровнях увязывались бы с финансовыми показателями на верхних уровнях. Это позволило бы топ-менеджерам компании определить, за счет чего достигаются те или иные значения финансовых показателей и какие факторы при этом играют решающую роль.

Модель EP2M (англ. Effective Progress and Performance Measurement — оценка эффективности деятельности и роста) предложили в 1993 году К. Адаме и П. Роберте (рис. 9.5).



Согласно этой модели, наибольшее значение имеет оценка эффективности деятельности компании в четырех направлениях:

во внешней среде — обслуживание потребителей и удовлетворение спроса;

во внутренней среде — повышение эффективности и производительности;

сверху вниз в организационной иерархии — распространение и адаптация общей стратегии компании на все нижние уровни организационной структуры, стимулирование перемен;

снизу вверх в организационной иерархии — усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников.

В соответствии с концепцией К. Робертса и П. Адамса система оценки деятельности компании должна быть направлена не только на реализацию стратегии, но и



на выработку корпоративной культуры, признающей постоянное движение вперед обычным стилем жизни. Эффективная система оценки обеспечивает действенный контроль и быструю обратную связь.

### **1.10 Лекция №10 (2 часа).**

**Тема: Система оценки результатов деятельности и поведения персонала**

#### **1.10.1. Вопросы лекции:**

1. Факторы эффективной деятельности персонала.
2. Место оценки рабочих результатов в системе управления персоналом организации.
3. Направления использования результатов деловой оценки персонала.

#### **1.10.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Факторы эффективной деятельности персонала.

Электронная оценка персонала в основе своей подразумевает использование электронно-тестирующей компоненты, позволяющей производить тестирование сотрудников различного профиля (как правило, базовый модуль содержит тесты для специалистов юридических, планово-экономических, финансовых, бухгалтерских, производственно-технических служб); нормативно-регламентирующей базы, включающей набор документов, регламентирующих проведение оценки персонала в компании.

Электронная оценка персонала по сути своей является одной из граней идеи дистанционного образования. Дистанционное обучение (ДО) отличается от заочного и самостоятельного тем, что учащийся может связаться с преподавателем с помощью электронной почты или онлайн, пройти тестирование с автоматической проверкой его результатов.

Как Вам уже известно, на третьем и четверном уровне развития системы развития и обучения персонала компании HR-службы создают системы профессионального обучения, классическим случаем которых являются обучающие структуры четвертого уровня — корпоративные университеты. Сегодня появились разнообразные программы ДО, рассчитанные на младший персонал, технических специалистов, управленцев. Дистанционное обучение имеет ряд неоспоримых преимуществ по сравнению с традиционным особенно там, где персонал должен постоянно изучать большие объемы информации. Если во время тестирования или в ходе работы выяснилось, что работник делает что-то неправильно, можно еще раз пройти забытую или непонятую часть учебного модуля. Но ДО имеет и одно важное преимущество перед тренингом — это постоянное тестирование с обратной связью. На тренингах же нет четкой системы проверки, как глубоко участник понял программу, в то время как дистанционное обучение ставит на поток проверку и значительно сокращает затраты на аттестацию низового персонала и линейных менеджеров. В соответствии с потребностями фирмы программу ДО можно дополнять учебными модулями, дополнительными сведениями, необходимыми для работы определенной части персонала. Курс может содержать теоретическую часть, тексты, касающиеся особенностей работы данной фирмы, набор практических задач и тестирование, видео- и аудиоматериалы, графики. Таким образом, к участию в этом мероприятии можно оперативно и качественно готовить даже временный персонал.

Несмотря на то, что в России число компаний, создавших собственные корпоративные университеты, по разным оценкам варьирует от 20 до 50 (что ничтожно), активное внедрение подобных технологий неизбежно, поскольку система дистанционного образования сотрудника, содержащая корпоративные требования, нормы и правила, позволяет эффективно, дешево и достаточно объективно оценить как уровень

теоретических знаний и навыков сотрудника, так и динамику его развития, что особенно удобно для компаний с разветвленной филиальной сетью.

Это первый положительный аспект использования электронных средств контроля для оценки персонала.

Примером может служить система дистанционного обучения и оценки технических специалистов ОАО Газпром.

В этом случае мы говорим об оценке профессиональных навыков персонала компании и можем оценить следующие четыре основных момента:

- 1) определить потребность персонала в обучении;
- 2) провести конкурс при замещении вакантных должностей внутри организации;
- 3) выявить соответствие сотрудников занимаемым должностям;
- 4) принять решение об увольнении или повышении.

Таким образом, менеджмент компании получает развернутую «карту знаний» своих сотрудников, увеличивая качество принимаемых кадровых решений и сужая временные рамки процесса оценки персонала.

Второй, но не менее важный аспект состоит в том, что, несмотря на практически полувековое отставание российского менеджмента от международных технологий управления предприятиями, в России есть компании, активно внедряющие средства информатизации бизнеса и принципы проектного менеджмента.

Для таких компаний оценка деятельности структурных подразделений и даже отдельных сотрудников при построении правильного алгоритма и корректной системы критериев может быть частично или полностью произведена на основе накопленных в информационной базе данных о произведенных бизнес-операциях и их результатах.

Именно поэтому развивающимся в настоящее время методом оценки персонала может стать электронный центр оценки персонала, поскольку он позволит руководителям в максимально короткие сроки и при относительно низких затратах получать исчерпывающую и достоверную информацию о качествах и результатах работы своих сотрудников, столь необходимую для принятия основных кадровых решений. Преимущества данного метода особенно ярко проявятся при использовании в работе «периферийных» компаний.

Анализ данных ведущих британских и американских компаний за последние 5 лет показывает, что применение методов электронной оценки при использовании тех или иных моделей оценки на основе компетенций (например, «360 градусов» и Assessment Center) в 73% случаев дает значительное увеличение показателей рентабельности затрат по HR-департаментам.

Российской аналогичной статистики на настоящий момент нет в связи с ничтожностью подобной практики (на мой взгляд, сейчас не более 300 компаний в России внедрили те или иные электронные методики обучения и оценки персонала, и большинство из них не проводило в дальнейшем оценку эффективности).

## **2. Место оценки рабочих результатов в системе управления персоналом организации**

Компания для достижения вышеназванных целей может выбрать один из двух способов:

организовать внешний центр оценки — путем приглашения экспертов с разработанными электронными ресурсами (программами) из известных консалтинговых фирм, завоевавших неоспоримый авторитет в этой области, и, таким образом, снизив риски от работы некомпетентных консультантов;

создать внутренний центр оценки — путем подготовки электронного ресурса (программы) собственными усилиями либо при помощи сторонних специалистов, с помощью которого специалисты компании будут сами проводить оценку персонала.

Выбор способа оценки персонала с помощью внутренних или внешних специалистов зависит от многих факторов: финансовых возможностей компании, заинтересованности первых лиц, наличия в организации квалифицированных экспертов и др. Например, проведение внешнего центра оценки значительно экономит время и позволяет в короткие сроки получить нужную информацию, но имеет и более высокую стоимость.

Подобрать подходящий вариант для своей компании поможет представление об условиях организации центра оценки той или иной формы, а также о целях предприятия и имеющихся ресурсах.

Особенности внешнего центра оценки. Для проведения оценки персонала специалистами консалтинговых фирм руководство организации сначала может выяснить уровень качества предоставляемой ими услуги, узнать о возможности использования будущих результатов и убедиться в целесообразности планируемых мероприятий, ориентируясь на пять основных критериев.

Стоимость услуг. Цена качественного центра оценки одного человека довольно высока и складывается в зависимости от сложности выполняемых сотрудниками задач из должностного уровня, количества оцениваемых, формы и структуры итогового отчета, применяемых технологий и уровня привлекаемых экспертов. Индивидуальный центр оценки стоит дороже, чем оценка нескольких человек.

Сложность электронного ресурса, используемого внешними консультантами, для внутренних специалистов (при условии, что у них нет достаточного опыта оценки персонала по технологии центра оценки).

«Неангажированность» внешних консультантов. Внешняя оценка дает информацию о реальном качестве персонала (без приукрашивания или затушевывания отдельных аспектов), независимо от «политических» игр, ведущихся в организации.

Представление полученных результатов. После проведения оценки эксперты готовят структурированный отчет для заказчика. В соответствии с предварительной договоренностью консультантов с руководителями организации он может содержать рекомендации по использованию полученных данных в организации клиента, а также план проведения дальнейших кадровых мероприятий.

Стандартность подхода. Проводя оценку, многие внешние эксперты используют универсальные модели поведения человека, ведущего ту или иную профессиональную деятельность, которые характерны для большинства организаций. Однако для прогнозирования успешности выполнения должностных обязанностей сотрудника в условиях работы в конкретной компании этого может быть недостаточно. Данные для глубокого анализа соответствующих характеристик конкретной организации, особых требований к сотруднику, исходя из специфики его профессиональной деятельности, в данной фирме лучше всего могут сформулировать внутренние специалисты службы персонала или руководители предприятия.

Особенности внутреннего центра оценки. Организация электронного центра оценки силами сотрудников HR-службы компании может являться удачным решением по следующему ряду причин.

Главным фактором, обуславливающим функционирование в компании внутреннего центра оценки, является осознанная руководством необходимость в персонале определенного качества, понимание директорами того, что организация — это, прежде всего, люди, от которых зависит не только прибыль предприятия, но и само его существование. Человеческие ресурсы, безусловно, требуют регулярной оценки; работа с персоналом должна вестись в соответствии с приоритетными задачами и стратегическими целями развития компании.

Внутренний центр оценки необходим, поскольку сегодня в российском бизнесе наблюдаются следующие тенденции:

высокая текучесть кадров;

периодически отслеживается качество персонала, проводятся аттестации;  
 стоит задача по формированию кадрового резерва;  
 существует потребность в частом подборе персонала;  
 требуется периодическое обучение и развитие персонала;  
 имеет место забота о планировании карьеры работников, правильном  
 позиционировании ключевых специалистов;  
 руководство заинтересовано в оптимизации системы управления подчиненными  
 (особенно, если организация имеет региональную сеть).

Основные затраты при внедрении внутреннего центра оценки требуются на разработку и внедрение специальных технологий, обучение сотрудников, автоматизацию процесса обработки и хранения информации, подготовку оборудования, помещения и т.д.

Все это требует увеличения бюджета кадровой службы, а также изменения соответствующих регламентов работы и формирования мотивации персонала к участию в оценочных мероприятиях.

Организация внутреннего центра оценки должна рекомендоваться в том случае, если планируется проведение долгосрочных и системных работ по определению эффективности деятельности сотрудников, при этом данная функция тесно вплетается в общую систему управления персоналом и предполагает проведение ряда кадровых мероприятий на протяжении длительного периода времени.

Проведение центра оценки внутренними специалистами может стать единственно возможным способом определения качества персонала, если руководство компании не готово, или в силу различных обстоятельств не может, или не желает предоставить внешним экспертам данные, необходимые для проведения процедуры, чтобы не допустить даже малейшей утечки информации о кадрах своего предприятия.

Внутренний электронный центр оценки может не только отвечать задачам развития различных коммерческих и некоммерческих организаций, но и являться рентабельным вариантом работы с кадрами (исходя из численности персонала, затрат на сотрудников и т.д.).

## **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 в раздаточном материале

### **2.2 Лабораторная работа №2 (2 часа).**

**Тема: Набор персонала**

**2.2.1 Цель работы:** сформировать понимание и практический навык требований и правил набора персонала

#### **2.2.2 Задачи работы:**

представлены в раздаточном материале

#### **2.2.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

бумага, ручка

#### **2.2.4 Описание (ход) работы:**

Разработать требования к набору персонала, изучить источники привлечения кандидатов.

## **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.

### **3.4 Семинарское занятие №4 (2 часа).**

Тема: **Набор персонала**

#### **3.4.1 Вопросы к занятию:**

1. Сущность, методы и цели набора персонала.
2. Критерии эффективности методов набора.
3. Характеристика внутреннего набора персонала (поиск внутри организации).
4. Преимущества и издержки внутреннего набора персонала.
5. Характеристика внешнего набора персонала.
6. Преимущества и издержки внешнего набора персонала.
7. Характеристика набора персонала с помощью сотрудников.
8. Преимущества и издержки данного метода набора персонала.
9. Особенности набора персонала через Государственные агентства занятости, Частные агентства по трудоустройству, Частные агентства по подбору персонала.
10. Выбор поставщика рекрутинговых услуг в соответствии со стандартом ISO 9001.
11. Виды компаний, предоставляющих рекрутинговые услуги.
12. Алгоритм действий по выбору поставщиков рекрутинговых услуг.
13. Критерии выбора поставщика рекрутинговых услуг.
14. Содержание «дела» поставщика рекрутинговых услуг.

### **3.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения оперативного плана работы с 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: семинар-коллоквиум;

Структура:

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

### **3.5 Семинарское занятие №5 (2 часа).**

Тема: **Методы отбора персонала**

#### **3.5.1 Вопросы к занятию:**

1. Цель отбора персонала.
2. Виды информации о кандидатах, используемой при отборе персонала.
3. Требования к методам отбора персонала.
4. Варианты применения информации для принятия решений о найме персонала.
5. Последовательность (этапы) отбора персонала.
6. Методы отбора персонала (классификация).

#### **3.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

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

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: семинар - "мозговой шторм";

Структура:

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

### **3.6 Семинарское занятие №6 (2 часа).**

Тема: **Анализ и оценка заявительных документов при отборе персонала**

#### **3.6.1 Вопросы к занятию:**

1. Требования к содержанию и методы анализа заявления (сопроводительного письма), автобиографии, анкеты.
2. Методические основы анализа и оценки свидетельств об образовании и рекомендательных писем при отборе персонала

#### **3.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения системы обучения персонала

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: семинар – «мозговой штурм»;

Структура:

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

### **3.7 Семинарское занятие №7 (2 часа).**

Тема: **Оценка персонала с помощью собеседования**

#### **3.7.1 Вопросы к занятию:**

1. Сущность и цели собеседования при отборе персонала.
2. Относительная валидность собеседования.
3. Виды собеседований при отборе.
4. Содержание подготовки к собеседованию при отборе персонала.
5. Этапы (фазы) проведения собеседования.
6. Содержание и цели каждого этапа.
7. Техника собеседования при отборе персонала.
8. Возможные ошибки техники ведения беседы и способы их преодоления.
9. Оценка невербального поведения на отборочном собеседовании.

#### **3.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения системы обучения персонала

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: семинар - "мозговой штурм";

Структура:

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

### **3.8 Семинарское занятие №8 (2 часа).**

Тема: **Оценка персонала с помощью тестов и профессионального испытания**

#### **3.8.1 Вопросы к занятию:**

1. Теоретические основы использования тестов при оценке персонала.
2. Значение, задачи и сфера применения тестов при отборе.
3. Виды тестов, применяемых при отборе персонала.
4. Цель и виды профессиональных испытаний.
5. Методические основы выбора событий для профессиональных испытаний и определения формы профессиональных испытаний.
6. Содержание этапов проведения профессионального испытания.

### **3.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения управленческого труда

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: семинар-дискуссия;

Структура:

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

### **3.9 Семинарское занятие №9 (2 часа).**

Тема: **Определение потребности в обучении персонала**

#### **3.9.1 Вопросы к занятию:**

1. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала.
2. Место обучения в системе управления персоналом.
3. Особенности обучения взрослых.
4. Анализ потребностей в обучении персонала с учетом целей и задач: а) организации, б) подразделения, в) личности.
5. Учет демографического состава персонала и результатов работы исполнителей при определении потребности в обучении.
6. Выбор поставщика образовательных услуг в соответствии со стандартом ISO 9001:2000.
7. Виды компаний, предоставляющих образовательные и тренинговые услуги.
8. Алгоритм действий по выбору поставщиков образовательных услуг.
9. Критерии выбора поставщика образовательных услуг.
10. Содержание «дела» поставщика образовательных услуг.

### **3.9.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения управленческого труда

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: семинар-дискуссия;

Структура:

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

### **3.10 Семинарское занятие №10 (2 часа).**

Тема: **Система оценки результатов деятельности и поведения персонала**

### **3.10.1 Вопросы к занятию:**

1. Факторы эффективной деятельности персонала.
2. Место оценки рабочих результатов в системе управления персоналом организации.
3. Направления использования результатов деловой оценки персонала.
4. Содержание работы по проектированию эффективной системы деловой оценки персонала.
5. Действенность и практичность как общие требования к системе оценки.
6. Цели и задачи системы деловой оценки персонала.
7. Субъекты деловой оценки персонала.

### **3.10.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения управленческого труда

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: семинар-дискуссия;

Структура:

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