

## МНОГООБРАЗИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

**Мызрова Ксения Алексеевна**

*Ассистент кафедры управления, УлГУ ИЭУБ, г. Ульяновск*

*E-mail: [kmyzrova@yandex.ru](mailto:kmyzrova@yandex.ru)*

В новых условиях особенно актуальным станет повышение эффективности каждого отдельного работника. В силах руководителей заинтересовать персонал повышать эффективность в работе даже в сложное кризисное время. И молодым, и старым сотрудникам должно быть ясно, как их деятельность вносит вклад в развитие всей организации. Сотрудник должен знать не только как его оценят, но и как ему необходимо работать, для того чтобы результат был наилучшим, а оценка – наивысшей. Сотрудник, заранее зная критерии оценки, будет сверять выполнение своей работы с принятыми в организациях критериями оценки. Критерии – это те показатели, те характеристики (рабочие, поведенческие и личностные), основываясь на которых можно судить о том, насколько хорошо работник выполняет свою работу. Выбор конкретных критериев оценки (личные качества работников, рабочее поведение или рабочие результаты) зависит от того, кто будет оцениваться (категории оцениваемых работников) и как предполагается использовать получаемые результаты. Сегодня, говоря о критериях оценки специалистов и руководителей, всё чаще используют понятие «компетенции». Новый акцент на самоуправляемость в планировании карьеры требует от организации предоставления работникам всей необходимой информации с целью персонального и профессионального развития[2, с. 27].

Оценка персонала производится чаще всего для решения следующих кадровых задач: оценка кандидата при приёме на работу, установление уровня

---

**Материалы международной заочной научно-практической конференции  
«АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**15 июня 2010 г.0020**

оплаты труда и форм стимулирования, продвижения сотрудника по этапам трудовой карьеры, выдвижение на руководящую должность, оценка соответствия занимаемой должности и принятие решений о смене вида деятельности, переобучении, повышении квалификации и т.п. [3, с. 375]. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определённого времени и возможен путём совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учётом результатов труда. Организация не может использовать имеющиеся в её распоряжении человеческие ресурсы максимально эффективно, не имея в своём распоряжении регулярной системы оценки эффективности труда работников.

По результатам оценки руководство компании должно предпринимать те или иные шаги. Для оценки персонала исходными данными служат: модели рабочих мест персонала; положение об аттестации кадров; методика оценки кадров; философия организации; правила внутреннего трудового распорядка; штатное расписание; личные дела сотрудников; приказы по кадрам; социологические анкеты; психологические тесты; отчёты о наблюдениях и др.

В литературе можно встретить множество методов, с помощью которых менеджеры по персоналу могут проводить оценку деятельности персонала в своей компании.

К наиболее простым методам можно отнести источниковедческий (биографический). При использовании данного метода проводится анализ кадровых данных, изучается листок по учёту кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, а также характеристика. В результате лицо занимающееся оценкой делает логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах характера.

Метод экспертных оценок. Предполагает формирование группы экспертов, сбор мнений экспертов (специалистов по тем или иным вопросам), их анализ и заключение.

Индивидуальная оценка (балльный метод). Представляет собой оценочную анкету, включающую стандартизированный набор вопросов и описаний.

Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке рейтинга содержится от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Дорогостоящий и трудоёмкий метод, но доступный и понятный работникам.

Методы групповой оценки. Данные методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь общему критерию. Если работников больше 20, возникают сложности. Поэтому легче поделить работников на самых лучших и самых худших, чем проранжировать средних.

Метод парного сравнения. Производится сравнение каждого с каждым в специально сгруппированных парах. После этого, отмечается сколько раз работник оказывается лучшим в своей паре, и на основе этого строится общий рейтинг. Недостатком является то, что если число сотрудников большое, то оценка затрудняется.

Метод заданного распределения. Лицо, проводящее оценку, должно дать работникам оценки в рамках заранее заданного распределения оценок, например:

10% - неудовлетворительно;  
20% - удовлетворительно;  
40% - вполне удовлетворительно;  
20% - хорошо;  
10% - отлично.

---

Всего – 100%.

Метод анкетирования. Оценочная анкета представляет собой определённый набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.

Критический инцидент. Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе её разрешения. В результате должен быть получен отчёт об инциденте и поведении человека.

Деловая игра. Проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям («генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «делопроизводитель», «наблюдатель» и др.) и оценка способности работы в малой группе. В результате составляется отчёт об игре, игроки получают оценки.

Метод собеседования представляет собой структурированное интервью, имеющее чётко определённые цели, которое проводит руководитель со своим подчинённым (оцениваемым).

Метод «360°». Этот метод предполагает оценку сотрудника знающими его людьми «сверху» (непосредственный руководитель), «снизу» (подчинённые), «сбоку» (равные ему коллеги), «снаружи» (внешние или внутренние клиенты/смежники). Цель данного метода – получить всестороннюю оценку аттестуемого.

Сегодня на практике оценку 360° используют в трёх случаях:

1) для оценки уровня развития компетенций;  
2) для оценки эффективности работы (достижение ключевых показателей эффективности, качество выполнения функций и т.д.);

3) как часть методологии для оценки эффективности программ обучения.

Метод центров оценки. С помощью данного метода решаются две задачи:

-выясняются личные и деловые качества работника (обычно метод используется для оценки руководящих сотрудников);

-определяется программа индивидуальных тренировок руководителя, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки.

К наиболее сложным и комплексным методам оценки персонала можно отнести метод управления по целям – постановка определённых измеряемых целей для каждого сотрудника, периодический контроль, сравнение ожидаемых результатов с фактическими и оценивание прогресса в достижении ожидаемых результатов[3, с. 380]

Аттестация представляет собой форму комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника. Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за определённый период, как правило, от 3 до 5 лет. Важное значение придаётся анкете «Аттестация», а также проведению процессу проведения комплексной оценки персонала. Из известных методов аттестации управленческого персонала целесообразно использовать комплексный метод, который сочетает такие оригинальные методы как «мозговой штурм», анкетирование, сравнительный анализ, социологический опрос и экспертные оценки [1, с. 133-134]. Свою специфику имеет аттестация работников науки и образования. Например, целями аттестации является объективное определение соответствия научных

работников занимаемым должностям на основе оценки их профессиональной деятельности, а её основные задачи следующие:

- создание условий для рационального использования образовательного и творческого потенциала научных работников;
- повышение профессионального уровня научных работников;
- оптимизация подготовки, подбора и расстановки кадров организаций, подведомственных РАН;
- решение вопросов, связанных с определением преимущественного права на занятие должностей при сокращении численности или штата научных работников либо при изменениях условий оплаты их труда;
- усиление роли моральной и материальной заинтересованности научных работников в результатах своего труда.

Эффективность применения перечисленных методов оценки будет зависеть от того, проводится ли эта оценка только «ради оценки» или её результаты действительно будут включены в связанные с ней системы оплаты труда, повышения квалификации, планирования персонала.

**Список литературы:**

1. Егоршин А.П., Филимонова С.Г. Карьера одарённого менеджера. – М.: Университетская книга; Логос, 2007. – 408 с.: ил.
2. Козуб Т. Оценка «360 градусов»: стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров/ Татьяна Козуб, Уильям Бирли, Джон Джонс; [пер. с англ. Д.Л. Раевской]. – М.: Эксмо, 2009. – 336 с. —(HR-библиотека).
3. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 624 с.