

Министерство образования и молодежной политики  
Свердловской области  
ГАПОУ СО «Красноуфимский педагогический колледж»

## **Практическая работа № 25 Методики оценки персонала в системе управления эффективности работы**

*Практическая по «МДК.05.01»*

**Составитель:** Балашов Я. А.,  
Студент 44 группы,  
специальность 09.02.05  
«Прикладная информатика (по  
отраслям)»  
**Преподаватель:** Анашкина  
Т.С., преподаватель математики  
и информатики

г. Красноуфимск

2023

## **Оглавление**

Что такое оценка персонала: формальность или необходимость .....	3
Подходы к успешной оценке персонала .....	4
Оценка компетенций персонала: 8 рабочих методов .....	4
Конкретные примеры использования методик в разных компаниях ....	10

## **Что такое оценка персонала: формальность или необходимость**

Оценка персонала — это способ определить различные характеристики сотрудников, с целью повысить их эффективность. Система оценки персонала в компании помогает определить и проанализировать основные качества, навыки и результаты сотрудников. Например, чтобы оценить уровень соответствия занимаемой должности. Оценку персонала не проводят без конкретной цели. Она необходима, когда в компании появились проблемы или застои:

- У сотрудников упала производительность, поэтому нужно определить причины низких результатов и улучшить их
- Часто появляются жалобы со стороны клиентов, участились конфликты между сотрудниками
- Происходит регулярный найм сотрудников, в компанию попадают некомпетентные специалисты, поэтому нужна система испытаний кандидатов, чтобы не ошибаться при выборе

Без оценки персонала сложно планировать значительные перемены в компании и улучшать результаты бизнеса:

- Планируются кадровые перестановки, увольнения или повышения сотрудников. Для этого важно оценить, насколько экономически выгоден каждый сотрудник
- Нужно сформировать кадровый резерв для руководящих должностей. Для этого важно оценить управленческие компетенции сотрудников и определить, кто из них лучше подходит на должность руководителя
- Начинается разработка корпоративного обучения, и нужно определить, кого и чему следует обучать в первую очередь

Подобные ситуации происходят с каждым бизнесом в течение жизненного цикла, поэтому компании нужно периодически оценивать персонал.

## **Подходы к успешной оценке персонала**

### **Компетенции**

- Это совокупность знаний, навыков, личных и профессиональных качеств человека. Компетенции лучше всего оцениваются через наблюдение, путем моделирования рабочих ситуаций или методом опроса коллег. Такие методы оценки компетенций называют качественными.

### **Эффективность работы**

- Результативность сотрудников обычно оценивается по четко измеримым целевым показателям. Для этого используют количественные методы, например, рейтинговый или KPI.

У линейных сотрудников чаще проверяют знания, навыки и эффективность работы — скорость и точность выполнения задач. А при оценке управляющих должностей обращают больше внимания на компетенции — лидерские качества, способность принимать решения и добиваться результата от подчиненных.

### **Оценка компетенций персонала: 8 рабочих методов**

Когда водитель устраивается на работу, ему дают заполнить письменный тест или сажают за руль грузовика и смотрят как он его водит? Очевидно, что второе. Чтобы увидеть, что люди умеют делать на самом деле, при оценивании персонала применяют компетентностный подход. Такие методы позволяют достаточно полно описать характеристики сотрудников — в свободной или регламентированной форме.

## **Анкетирование**

- Это самый простой метод оценки персонала. Вы задаете человеку заранее подготовленные вопросы и фиксируете его ответы. В свободном доступе есть специальные опросники, которые можно использовать для оценки текущих сотрудников — доминирующая мотивация, личные ценности или эмоциональные особенности. Анкетирование или интервью часто используют при найме в ходе собеседования.

Например, нужно оценить двух кандидатов, претендующих на должность администратора отеля. Среди прочего, вам стоит выяснить приоритеты при выборе работы — что важнее человеку: зарплата, возможность развития или близость к дому. На основе ответов вы выбираете наиболее подходящего сотрудника.

## **Тестирование**

- Этот метод похож на анкетирование, поскольку опрос также происходит по заранее подготовленным вопросам, но теперь сотруднику предлагается выбрать ответ из готовых вариантов. После интерпретации результатов, тестирование позволяет получить количественную характеристику квалификации или качеств сотрудника.

Например, можно проводить тестирование или регулярные аттестации, чтобы оценить, насколько хорошо менеджеры знают ассортимент.

## **Наблюдение**

- За работой сотрудника можно установить наблюдение и фиксировать важные моменты с помощью чек-листа. Проще всего

это реализовать через систему видеонаблюдения. Понаблюдав за сотрудником в течение недели, можно сделать вывод о его эффективности и особенностях работы. Недостаток метода в том, что нужно тратить много времени на оценку каждого сотрудника.

Например, вы установили скрытое наблюдение за программистом, и заметили, что половину рабочего времени он занимается своими делами, не связанными с его рабочими обязанностями.

### Матрица компетенций

- Для каждой должности разрабатывается таблица, в которой описывается идеальный набор компетенций персонала и необходимый уровень владения. Затем оценивается реальный уровень сотрудника по каждой компетенции. Разница в уровне компетенций обычно ложится в основу программы обучения этого сотрудника или учитывается при кадровых перестановках.

Пример самой простой матрицы компетенций, шкала от 1 до 5:

	Коммуникабельность	Командная работа	Уверенность в себе	Развитие
Эталон оценки	5	4	4	5
Оценки менеджера отдела продаж Петров И.И.	4	5	3	5

В данном случае обучение менеджера нужно направить на развитие коммуникабельности и уверенности в себе. Или поставить ему такие задачи, которые требуют проявления слаборазвитых качеств в меньшей степени.

### **360 градусов**

- Оценка 360 градусов — это возможность оценить поведение сотрудника на рабочем месте с разных сторон. По заранее составленному опроснику его оценивают коллеги, руководители, подчиненные и он сам. Если к оцениванию привлечь клиентов или партнеров компании, получится более полная оценка компетентности — 540 градусов.

Например, коллеги консультанта автосалона Василия отзываются о нем, как о специалисте, который отлично разбирается в автомобилях. Если у них возникают вопросы, они всегда могут обратиться к нему. Руководитель Василия считает его исполнительным сотрудником, который иногда выполняет задачи, выходящие за рамки его обязанностей. Клиенты ценят, что Василий может подробно рассказать о каждом автомобиле и не преследует явной цели продать авто любыми средствами. Благодаря оценке 360 градусов руководители увидят, что Василий будет отлично смотреться в роли администратора салона и могут принять решение о его повышении.

### **Экспертная оценка**

- Для оценивания сотрудника приглашается независимый эксперт, и в дискуссии с руководителем и самим сотрудником происходит оценка компетенций. Присутствие эксперта гарантирует объективность оценки. Экспертов может быть несколько. Во время дискуссии обычно обсуждают возможные рабочие ситуации или кейсы.

Например, вы оцениваете оператора логистического центра, и задаете ему вопрос: «Машина с товаром для срочной доставки попала в аварию. Какие ваши действия?». На основе ответа эксперт может сделать вывод о компетентности специалиста.

### **Деловые игры**

- Деловые игры моделируют рабочие ситуации. Игры проводят в группах, чтобы оценить, как сотрудники работают в команде, решают сложные ситуации и какой вклад делает каждый человек в общее дело. Обычно в игре сотрудники проявляют себя так же, как и на работе.

Бизнес-игра «Самолеты». Продолжительность: от 30 минут. Сотрудники разбиваются на группы по 4-5 человек. Их задача — сделать и запустить как можно больше бумажных самолетиков, которые пролетят до конца узкого коридора длиной 4 метра и шириной 1 метр. Побеждает та команда, у которой больше всего самолетов достигло цели. Задание выполняется за несколько шагов, они могут выполняться параллельно:

- Получить ресурсы — бумагу. За один подход выдается один листик.
- Спроектировать и изготовить модель самолета
- Подписать самолет названием своей команды
- Утвердить самолетик у комиссии, получив разрешение на запуск
- Запустить самолет в специальный коридор. Если он достиг цели, команде засчитывается очко. Если не достиг, возможно стоит изменить модель самолета. Один самолетик можно запускать только один раз



В ходе игры можно вводить дополнительные правила или создавать постоянно меняющиеся условия. Когда игра закончилась, важно проанализировать результаты команд, распределение ролей внутри каждой команды и поведение сотрудников.

### **Ассесмент-центр (assessment center)**

- Это комплексная оценка персонала по компетенциям, которая включает в себя взаимодополняющие инструменты, например, деловые игры, анкетирование и тестирование. За оцениваемыми сотрудниками наблюдают несколько экспертов, и на основе этого наблюдения делают обоснованную полноценную оценку всех деловых качеств. Это трудоемкий и затратный метод, который обычно используют крупные компании. Массовое оценивание линейных сотрудников через ассесмент центр чаще всего нерентабельно.

### **Рейтинг сотрудников по показателям**

- Рейтинг как метод оценки персонала обычно используется для решения одного конкретного вопроса. Выбирается ключевой показатель, и результаты сотрудников ранжируются по нему. Для решения большего числа вопросов можно выделить несколько показателей, и составить аналогичный рейтинг. Тогда самым успешным будет сотрудник, который поднялся на высшую позицию в результате анализа всех показателей.

Например, чтобы определить лучшего менеджера по продажам, можно ранжировать всех менеджеров по количеству продаж и/или по сумме выручки. Такую оценку можно делать каждую неделю, месяц или каждый квартал.

### **Система баллов**

- За каждую выполненную задачу сотрудник получает определенное количество баллов. В конце отчетного периода суммируются полученные баллы, и на основе итоговой суммы составляется рейтинг работников.

Например, за каждое решение конфликтной ситуации оператор колл-центра получает 3 балла. Баллы суммируются, и вы получаете самого результативного оператора за месяц, квартал и далее год.

### **Конкретные примеры использования методик в разных компаниях**

Отрывок из матрицы компетенций компании «AIRSOFT»

Сотрудник	Коммуникация	Руководство	Профессионализм	Адаптивность	Тим-лидерство	Креативность
Никулин М.А Б20-1	4	3	5	3	4	4
Бондарев М.К. Б20-2	5	4	4	3	3	3
Токарева П.В. Б20-3	3	3	5	4	3	4
Кузнецов В.В. Б20-4	4	5	3	3	3	4
Миронов Д.С. Б20-5	4	3	4	3	2	3
Сухов Д.Т. Б20-6	5	4	4	3	1	3

Богданова А.М. Б20-7С	3	3	4	4	1	4
Еремеев В.П. Б20-8	4	5	3	4	2	4
Николаев К.И. Б20-9	4	3	3	3	4	4
Малышева А.Д. Б20-10А	5	4	4	4	2	3