1. **Биографический метод оценки персонала.**

«Биографический метод исследования является качественным методом и основывается на принципиальной гипотезе (предположении) о том, что возможно восстанавливать и изучать социальную действительность, социальные факты через анализ биографических материалов и событий, сохраненных в них, через оценки, отзывы, мнения и установки. Основа этой гипотезы - факт, что человеческий поступок определен, проходя через объективные социальные условия, и это отражается в субъективном феномене сознания. Биографические материалы - это тексты (слово) как например краткие автобиографии, дневники, письма, воспоминания и т.д. Но также может идти речь о протоколе совершенно, полностью открытого, так называемого “harrefiver Infervien” - это самый частый случай в современном применении биографического метода. Следовательно, биографический метод представляет собой специальную форму применения анализа содержания, которая может сочетаться со специальной формой опроса. Главное возражение против биографического метода гласит, что рассказы собственной автобиографии, собственных автобиографических фактов передает только индивидуально модифицированную картину. Итак, если автобиографическое восстановление фактов, действительности не передает объективную картину, возникает методологическая проблема восстановления устойчивых объективных структур этой действительности, фактов. Эта герменевтическая проблема до сих пор еще не решена удовлетворительным способом. Оценка работоспособности биографического метода противоречива: если биографический материал не может оцениваться как объективное восстановление действительности, фактов, то при субъективной обработке социальной действительности и социальных процессов биографический метод может иметь большое значение для научной постановке вопросов.

Биографический метод наиболее простой; он состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам.

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Биографические данные получают с помощью двух основных способов: стандартные бланки анкет и биографические опросники. Основное различие между этими двумя методами состоит в количестве и типах получаемой информации. В стандартных бланках анкет требуется указать достаточно ограниченный объем сведений, таких как возраст, семейное положение и предыдущие места работы. Результатом биографического метода является логическое заключение того, кто выполнял оценку.

Преимущества данного метода состоят в том что:

- всестороннее и быстро выучить личность;

- прогнозировать результаты его деятельности;

- с помощью данного метода можно узнать об уровне профессионализма

Недостатками данного метода являются:

- дает не полную информацию об уровне развития личностно - деловых качеств работника;

- данного рода информация имеет свойство устаревать;

- некоторые данные биографического метода могут быть субъективными (например, характеристика).

Оценка по результатам Устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой работником

Обычно описание работы разбивается на отдельные разделы и содержит во всей полноте помимо направления деятельности и задачи: а) название работы.

Подобное следует разрешить до начала составления описания работы; в) за кого непосредственно отвечает сотрудник.

Здесь записывается уровень на ступень ниже должности, по которой составляется описание (речь идет о непосредственной ответственности); г) общая цель

Из такого описания читающий точно узнает значение работы и разумный порядок ее выполнения.»[[1]](#footnote-1)

1. **Метод произвольных устных и письменных оценок («интервью»).**

Система произвольных характеристик — тоже распространенный метод. Он предусматривает достаточно свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.

Метод “интервью" позволяет расширить систему получаемых показателей, однако при этом данные о работнике будут не объективными, а преломленными, учитывая отношение людей, обеспечивающих получение необходимой информации. Это затрудняет формирование представления о работнике с объективных позиций. Метод “интервью” используется как основной в практике деятельности кадровых работников при подборе кандидатов в резерв на выдвижение.

В процессе осуществления подбора кандидатов представители отдела кадров ведут длительные беседы с работниками разного уровня по заранее разработанному сценарию. Основная задача таких бесед состоит в получении большего количества информации об изучаемом работнике с различных точек зрения и по разным направлениям его деятельности.

В последнее время широко применяются методы обобщения независимых суждений, или независимых экспертных мнений. В качестве экспертов привлекаются работники предприятия, хорошо знающие изучаемого работника по совместной работе и обладающие независимым суждением. Их опрос осуществляется по специально разработанной анкете, и полученная информация после соответствующей обработки используется как дополнительный источник для принятия решения по индивидуальной работе, профессиональному продвижению работника и т. д.

И наконец, для получения объективной информации о возможностях и способностях работника часто используются методы психологического тестирования, в процессе которых изучаются его личностно-деловые характеристики. Применение таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование, и работников, проходящих его. Указанная работа проводится специалистами психологами или социологами.

1. **Метод оценки по результатам**

В той или иной форме учет результатов труда охватывает практически весь персонал, поскольку является основой системы оплаты труда. Результаты труда рабочих и части служащих определяются, как известно, уровнем выполнения норм. Что касается тех работников, чей труд не может быть строго пронормирован, то в качестве главного критерия оценки его эффективности используется соответствие результатов труда заранее поставленным на определенный период целям (далее для краткости назовем такую оценку «оценкой по соответствию целям»). Работа по выявлению этого соответствия включает в себя следующие этапы:

\*установление нескольких главных обязанностей (функций) работника;

\*конкретизация каждой из этих функций и их увязка с определенными показателями (прибыль, издержки, объем работ, сроки и качество их выполнения, текучесть «ключевого персонала», состояние трудовой дисциплины и т.д.);

\* установление единиц измерения (проценты, дни, доллары и др.) и системы показателей, отражающих результаты деятельности (сокращение сроков работ, снижение уровня брака, рост прибыли по сравнению с предшествующим периодом, сокращение текучести «ключевого персонала», снижение уровня нарушений трудовой дисциплины и т.д

\* установление минимальных и максимальных «стандартов исполнения» по каждому показателю;

\* сопоставление фактических результатов труда со стандартами исполнения (выше максимального стандарта, на его уровне, ниже минимального) и выведение оценочного балла по данному показателю;

\* выведение средней оценки по всем показателям.

Следует подчеркнуть, что экономические показатели эффективности труда важны для оценки персонала. Однако абсолютизация чисто экономических оценок деятельности, особенно по отношению к управленческим работникам, подвергается многими исследователями критике на том основании, что предпочтительная оценка по результатам труда не дает возможности оценить потенциальные возможности работника как личности, что само по себе может влиять на конечные результаты труда и тормозить процесс его совершенствования.

Наряду с указанными оценками применяются оценки «уровня вклада», вносимого работником в деятельность организации: результаты труда соотносятся не с индивидуальными плановыми показателями (последние в этом случае не определены), а с более общими формальными требованиями. Описание «уровня вклада» осуществляется не по отдельным исполнителям, а по должностным группам работников.

Так, например, в Стэнфордском исследовательском центре применительно к исследовательскому персоналу выделяются пять направлений деятельности, посредством которых работник участвует в решении общих задач: профессиональный вклад (в качестве исследователя), коммерческая реализация идей (вклад в увеличение прибыли центра), развитие отношений с заказчиками, управление и координация исследований и разработок (роль в деятельности комплексных проектных групп), исполнение функций линейного руководителя

«Система оценки по MBO, связанная с выделением ключевых показателей эффективности (KPI), приобретает в России все большую популярность. Схема такова – в начале отчетного периода (год, полгода, квартал, месяц) менеджер с подчиненным определяют набор целей, которых тому необходимо достигнуть. Итоги обычно подводятся во время беседы специалиста с непосредственным руководителем. Так, в компании «Ростелеком» оценка проходит раз в квартал. «И по итогам каждой беседы с непосредственным руководителем,– говорит Артур Авдеенко,– цели на следующий квартал, заложенные в начале года, вполне могут быть пересмотрены». Достоинство методик МВО – в прозрачности системы и простоте измерения достижений. Минусом HR-менеджеры считают косвенные затраты – на выработку целей всегда уходит много рабочего времени аттестуемых. Кроме этого, KPI должны быть легко измеримы – и это требует существенных затрат на их разработку. «Если бизнес сложный, выделить ключевые показатели эффективности очень и очень тяжело,– считает Елена Юферова.– Самые большие проблемы возникают при разработке системы KPI для обеспечивающих подразделений».»

1. * Т.О. Айман "Трудовые споры"

   [↑](#footnote-ref-1)