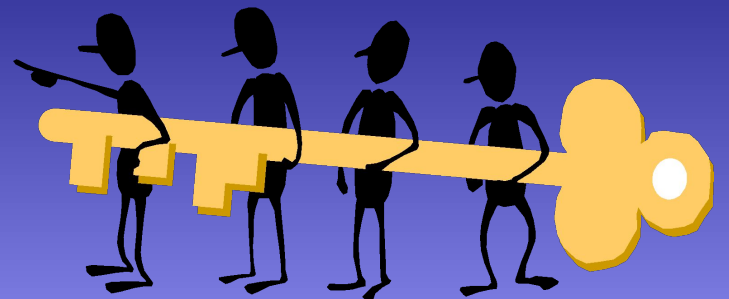
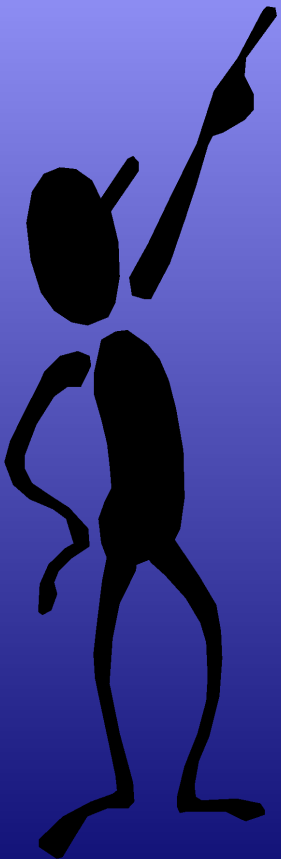


Тема 8

Деловая оценка и аттестация персонала



Основные вопросы



8.1. Деловая оценка работника.

8.2. Методы и процедуры
оценки.

8.3. Аттестация персонала.

8.1. Деловая оценка работника

- Деловая оценка персонала - целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

8.1. Деловая оценка работника

Задачи деловой оценки:

- установление места сотрудника в организационной структуре: разработка программы развития сотрудника; определение критериев и размера оплаты труда.
- установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам; удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

8.1. Деловая оценка работника

Виды оценки	отбор персонала	аттестация персонала
Содержание оценки	оценка кандидатов на вакантные должности или рабочие места	текущая периодическая оценка персонала предприятия
Период оценки	Во время набора персонала	В период работы персонала

8.2. Методы и процедуры оценки



Направления деловой оценки персонала

Результативность
труда

Профессиональное
поведение

Личностные
качества

8.1. Деловая оценка работника

- **Оценка результативности труда** – направление деловой оценки персонала организации по уровню эффективности выполнения работы оцениваемым сотрудником.

При этом учитываются:

- показатели непосредственных результатов труда;
- показатели условий достижения результатов труда;
- показатели профессионального поведения;
- показатели, характеризующие личностные качества.

8.1. Деловая оценка работника

- **Оценка профессионального поведения** - составная часть оценки результативности труда, определяемая в баллах по показателям:
 - сотрудничество и коллективизм в работе;
 - самостоятельность в решении задач;
 - готовность к принятию дополнительной ответственности и др.

8.1. Деловая оценка работника

- **Оценка личностных качеств персонала учитывает :**
 - общие свойства личности; и
 - специфические свойства личности, определяемые характером конкретной профессиональной деятельности.

8.1. Деловая оценка работника

Перечень качеств, выносимых на аттестацию руководителей региональных структур государственной власти в ФРГ

- Умение руководить подчиненными.
- Отношение к новому, способность к творчеству.
- Умение высказываться.
- Добросовестность в работе и надежность.
- Темп работы.
- Социальное поведение.
- Готовность к работе, активность.
- Предельно допустимая нагрузка.
- Специальные знания.
- Интеллектуальные способности.



8.1. Деловая оценка работника

Необходимость проведения деловой оценки:

Административные цели:

- увольнение;
- перемещение по служебной лестнице;
- оценка кадрового потенциала с целью разработки стратегии и тактики фирмы.

Информационные цели:

- информация об уровне профессиональной подготовки работников;
- что требуется для пополнения навыков обучения персонала, разработка программы повышения квалификации.

Мотивационные цели:

- по оценке результативности выбрать способы мотивации, инструменты.

Принципы деловой оценки

- *объективность* - использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, охват достаточно длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности на протяжении этого периода;
- *оперативность* - своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;
- *гласность* - широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
- *демократизм* - участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных;
- *единство* требований оценки для всех лиц однородной должности;
- *простота*, четкость и доступность процедуры оценки;
- *результативность* - обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;
- *максимально возможная механизация* и автоматизация процедуры оценки.

8.2. Методы и процедуры оценки

Метод деловой оценки персонала – способ установления конкретных значений показателей деловой оценки персонала.

Описания значений показателя представляют собой характеристику степени его выраженности для того или иного сотрудника.

-

8.2. Методы и процедуры оценки



8.2. Методы и процедуры оценки

Метод альтернативных характеристик - метод деловой оценки персонала, при котором отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя.

8.2. Методы и процедуры оценки

- **Метод упорядочения рангов** – метод деловой оценки персонала, при котором по каждому показателю составляется ранжированный ряд, а суммарная оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов.

8.2. Методы и процедуры оценки

Метод шкалирования –

метод деловой оценки персонала, при котором оценщику предлагается шкала с балльным определением значений показателей.

8.2. Методы и процедуры оценки



Методы без предварительного установления показателей оценки

Метод
ранжирования

Метод
«управление
по целям»

Метод оценки
по решающей
ситуации

8.2. Методы и процедуры оценки

- Метод ранжирования –

из общего списка аттестуемых эксперты или руководитель выбирают сначала наиболее ценного работника по всему комплексу требований и наименее ценного. Фамилия самого ценного вычеркивается из общего списка и заносится в верхний ряд отдельного списка, а самый худший – в самый низший ряд.

8.2. Методы и процедуры оценки

- **Метод «управление по целям»-**
основан на оценке достижений работником целей, намеченных совместно с руководителем на конкретный период времени. Предусматривается систематичное обсуждение достигнутых и недостигнутых целей, как правило, при этом требуется количественное определение целей, в том числе сроков их достижения. При реализации этого метода используются для оценки как руководители, так и эксперты, приглашенные со стороны. Минусом является достаточная дороговизна метода.

8.2. Методы и процедуры оценки

Метод оценки по решающей ситуации – основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях, которые назначаются решающими. Ведется систематическая запись в зависимости от характера работы этих оценок по рубрикам.

8.3. Аттестация персонала

- **Аттестация персонала –**
порядок проведения проверки квалификации и деловых качеств работников путем периодической оценки знаний, опыта, навыков и способностей к выполнению конкретных трудовых обязанностей по данной специальности или должности.

8.3. Аттестация персонала

Аттестация персонала предусматривает:

- формирование аттестационной процедуры;
- определение контингента аттестуемых;
- назначение экспертов по оценке деловых качеств аттестуемых;
- процедуру оценки;
- составление письменных характеристик деловых качеств аттестуемых;
- формирование резерва на выдвижение;
- формирование резерва на сокращение;
- рекомендации по работе с персоналом.

8.3. Аттестация персонала

Этапы аттестации:

- Многоплановая подготовка.
- Оформление нормативной базы аттестации, то есть приказ о проведении этого мероприятия.
- Утверждение порядка проведения.
- Формирование списка аттестуемых.
- Подготовка критериев оценки аттестуемых.
- Определение времени проведения аттестации.

8.3. Аттестация персонала

Аттестационный лист содержит:

- **ФИО.**
- **Должность.**
- **Стаж работы.**
- **Квалификационная категория.**
- **Замечания, высказанные членами комиссии.**
- **Рекомендации аттестационной комиссии: по профессиональным знаниям, по необходимости дальнейшего планирования карьеры.**
- **Краткое решение аттестационной комиссии.**

Аттестационный лист должен быть подписан председателем аттестационной комиссии, руководителем, членами комиссии. Эти документы необходимо хранить до следующей аттестации.

8.3. Аттестация персонала

В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

8.3. Аттестация персонала

Аттестация —

это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

8.3. Аттестация персонала

Требования к проведению аттестации:

при аттестации происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник — стандарт работы». Сравнить можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

Методы защиты от субъективизма при проведении аттестации

```
graph TD; A[Методы защиты от субъективизма при проведении аттестации] --> B[Поведенческие шкалы]; A --> C[Обоснование оценки фактами производственного поведения]; A --> D[Квотирование];
```

Поведенческие шкалы

Обоснование оценки фактами производственного поведения

Квотирование