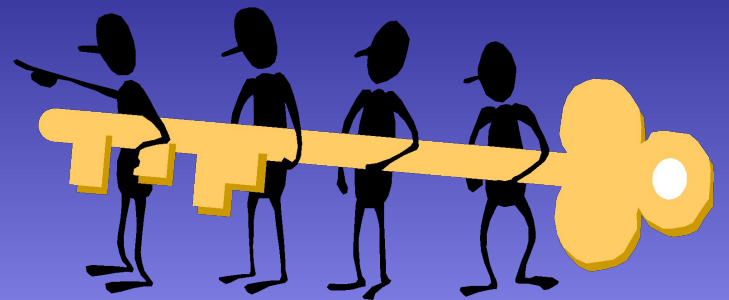
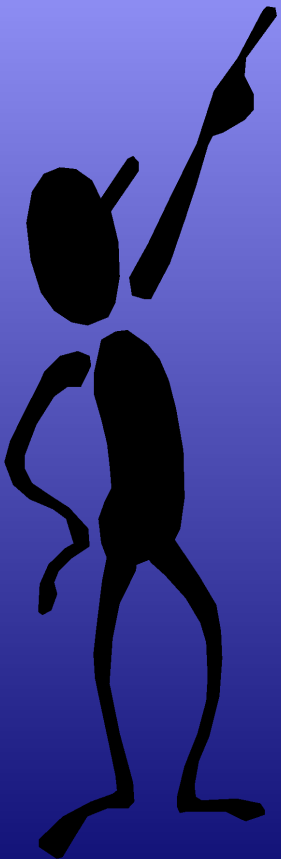


## Тема 8

# 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**