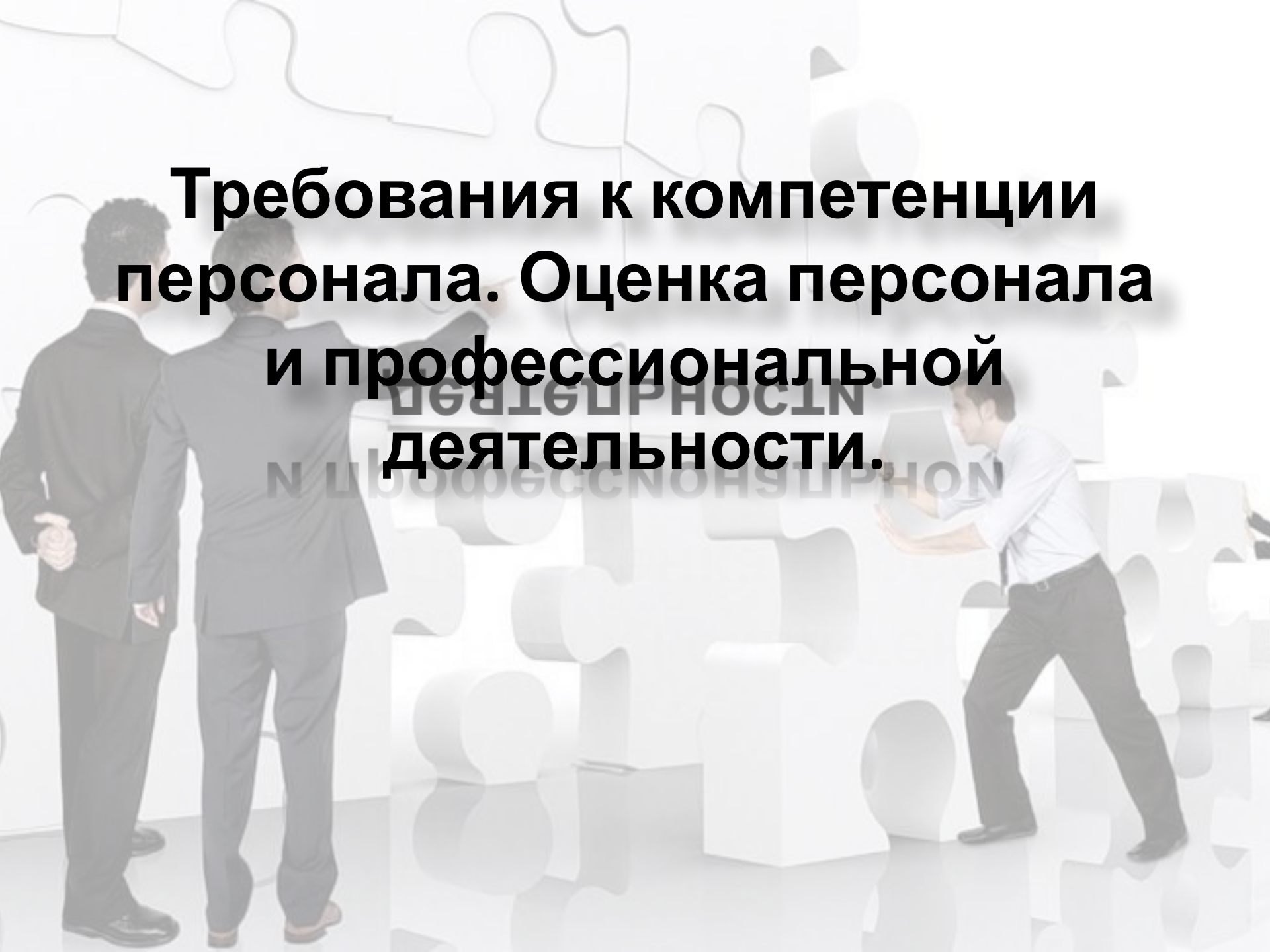


# **Требования к компетенции персонала. Оценка персонала и профессиональной деятельности.**

The background of the slide is a composite image. On the left, two men in dark suits are seen from behind, standing and talking. On the right, a man in a light blue shirt and dark trousers is leaning forward, placing a large white puzzle piece into a larger structure of white puzzle pieces. The overall scene is brightly lit and has a clean, professional aesthetic.

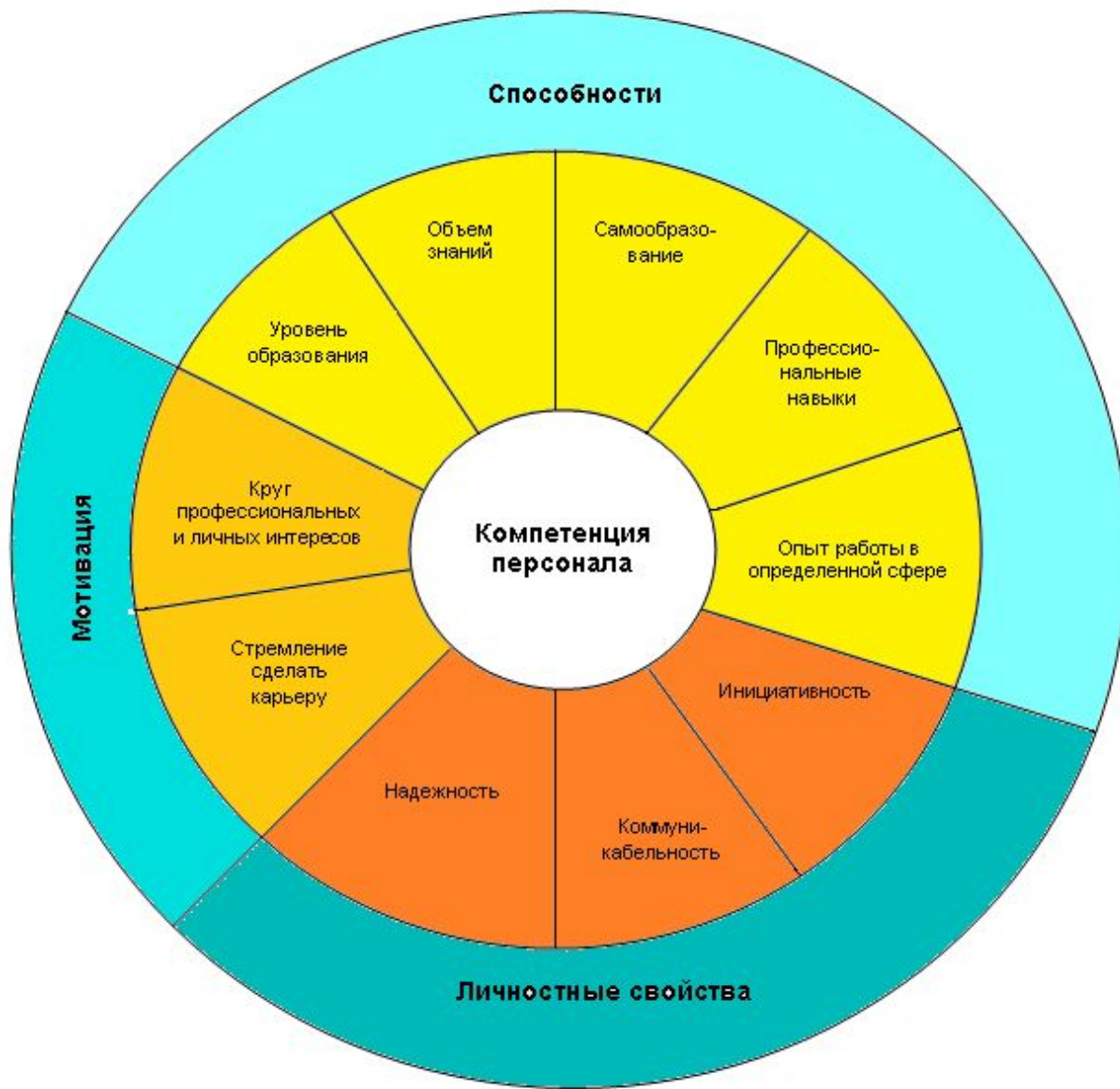
**Оценка труда персонала преследует следующие цели:**

**ПОВЫШЕНИЕ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ  
РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА**

**НАЗНАЧЕНИЕ  
АДЕКВАТНОГО  
ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЗА  
РАБОТУ ПЕРСОНАЛА**

**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ,  
СВЯЗАННОГО С  
ТРУДОВОЙ КАРЬЕРОЙ  
СОТРУДНИКА**

**Компетенция — это рациональное сочетание способностей, личностных качеств и мотивации персонала фирмы, рассматриваемых во временном интервале**



**Виктор Врум** — автор процессуальной теории мотивации (теории ожиданий) — предложил рассматривать результативность как функцию от умелой мотивации компетенции

Результативность =  
f (компетенция,  
мотивация).

Необходимо  
развивать  
компетенцию каждого  
работника

совершенствовать  
формы мотивации  
труда





На уровне личности управление компетенцией осуществляется в следующей последовательности:

сотрудник оценивает свою компетенцию в сравнении с требованиями занимаемой должности

активизирует полученные им знания и навыки в случае несоответствия их требованиям должности

принимает решение о необходимости дополнительного обучения, если эти умения не выводят работника на уровень соответствия требованиям должности

Управление компетенцией на **уровне фирмы** проводится специальными работниками и предусматривает



оценку потребностей фирмы в персонале в соответствии с целями и задачами фирмы

оценку уровня компетенции сотрудников

сопоставление наличных и потребных ресурсов по уровню компетенции

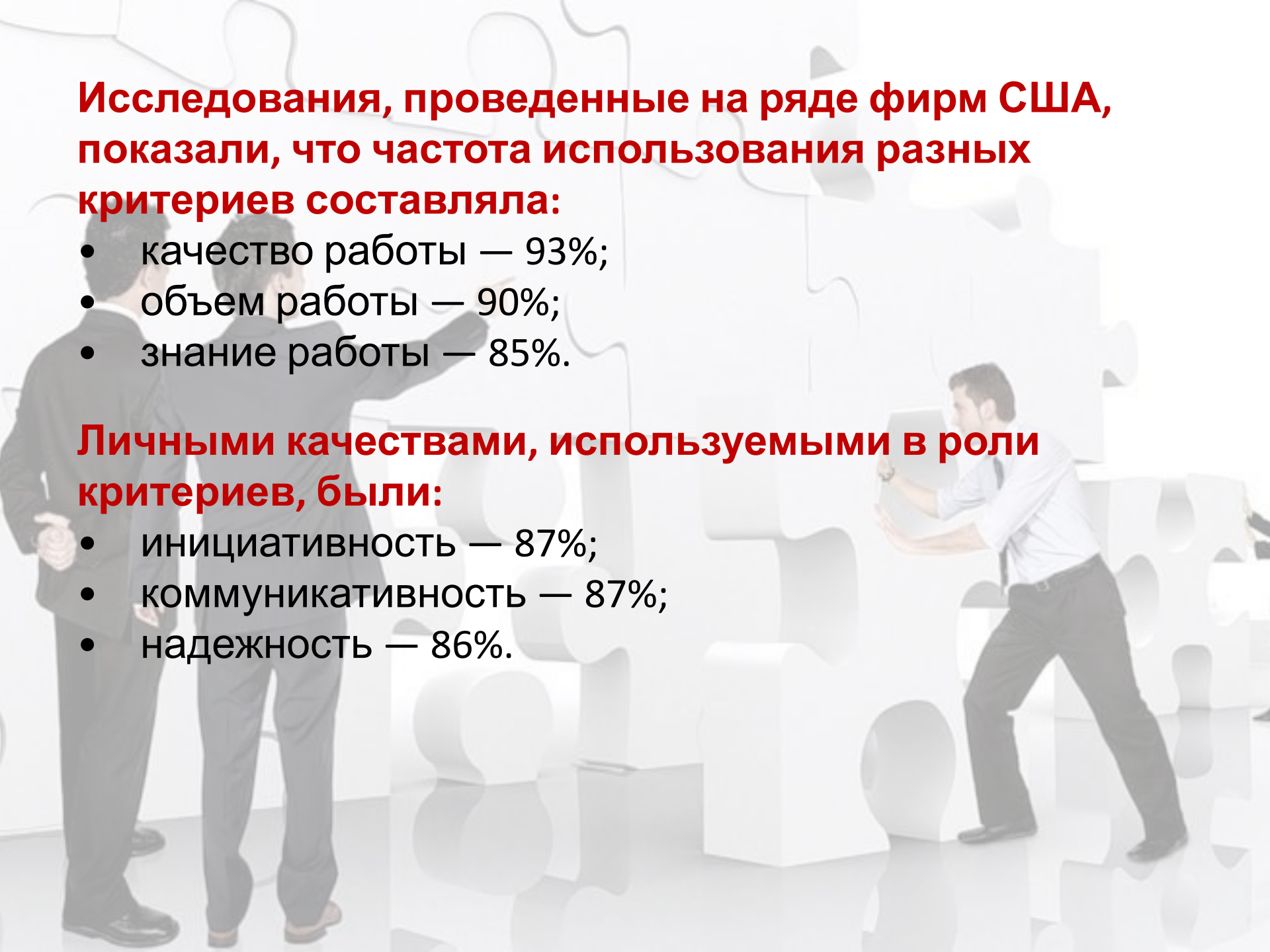
принятие решений по обеспечению соответствия наличных и потребных ресурсов (за счет обучения сотрудников или привлечения работников с рынка труда)

**Исследования, проведенные на ряде фирм США, показали, что частота использования разных критериев составляла:**

- качество работы — 93%;
- объем работы — 90%;
- знание работы — 85%.

**Личными качествами, используемыми в роли критериев, были:**

- инициативность — 87%;
- коммуникативность — 87%;
- надежность — 86%.



Цели оценки работника

Мотивационная

Информационная

Административная

## Мотивационные цели .

Результат оценки сам по себе является важнейшим мотивом поведения, а выявление сильных работников позволяет администрации объективно их вознаграждать

## Информационные цели .

Оценка эффективности труда работника позволяет информировать об относительном уровне его работы, определить сильные и слабые стороны трудовой деятельности и скорректировать свое поведение.

## Административные цели:

- повышения, понижения по работе;
- перевода на другую работу;
- поощрения, наказания;
- направления на обучение, переподготовку;
- прекращения трудового договора.



## **В общем виде оценка результативности труда работника должна включать в себя следующие**

четкую формулировку требований, стандартов, предъявляемых к конкретной должности

формирование системы критериев оценки уровня компетенции работника, ориентированную на выполнение должностных требований

комплексную (количественную и качественную) оценку труда работника

оценку соответствия способностей работника требованиям конкретной должности

создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой вознаграждения за труд

создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой служебного продвижения

создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой повышения квалификации и переподготовки сотрудников

# В практике работы зарубежных фирм наибольшее распространение получили следующие методы оценки

графическая шкала оценки

метод альтернативного ранжирования

метод попарного сравнения

метод принудительного распределения

метод критических случаев

рейтинговые шкалы, привязанные к качеству работника

метод управления по целям

## Личные качества менеджера по Р.

1. Высокая степень интеллигентности	12. Положительное отношение к действительности
2. Внимательность	13. Мужество
3. Честность	14. Решительность
4. Доступность	15. Порядочность
5. Авторитетность	16. Наличие чувства юмора
6. Стремление к пониманию других	17. Умение слушать других
7. Вдумчивость	18. Твердость
8. Тактичность	19. Дружелюбие
9. Коммуникабельность	20. Энтузиазм
10. Заинтересованность в людях	21. Стремление помочь другим
11. Цельность характера	22. Решимость довести дело до

# Достоинства и недостатки методов оценки результатов деятельности работников

Методы	Достоинства	Недостатки
Графическая шкала оценивания	Прост в применении; обеспечивает количественный рейтинг для каждого работника	Нормы могут быть неясными, и проблемы могут возникнуть из-за эффекта ореола, центральной тенденции, мягкости, предубежденности
Альтернативное ранжирование	Прост в применении; избегает центральной тенденции и других проблем рейтинговых шкал	Может вызвать несогласие работающих и несправедлив, если все работающие отлично исполняли обязанности
Метод принудительного распределения	Неизменное определенное число подчиненных в каждой группе	Результаты оценивания зависят от адекватности вашего первоначального выбора точек отсечения
Метод критических случаев	Помогает объяснить работающим, что значит «хорошее» и «плохое» исполнение обязанностей, заставляет тестирующего оценивать подчиненных на основе поведения	Трудно определять ранги работающих, отличая их друг от друга