

Понятие деловой оценки персонала

ЦЕЛИ ОЦЕНКИ:

- для определения потребности в персонале на этапе календарного планирования;
- для отбора персонала с целью определения приемлемости кандидатов на вакантные должности;
- для определения потребности персонала в повышении квалификации;
- для аттестации персонала, проводимой регулярно для оценки состояния уровня кадрового потенциала и выработки регулирующих воздействий (вознаграждения, продвижения, взыскания, увольнения);
- для планирования персональных перемещений;
- для планирования кадрового резерва;
- для выработки мер по мотивации и стимулированию труда.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ:

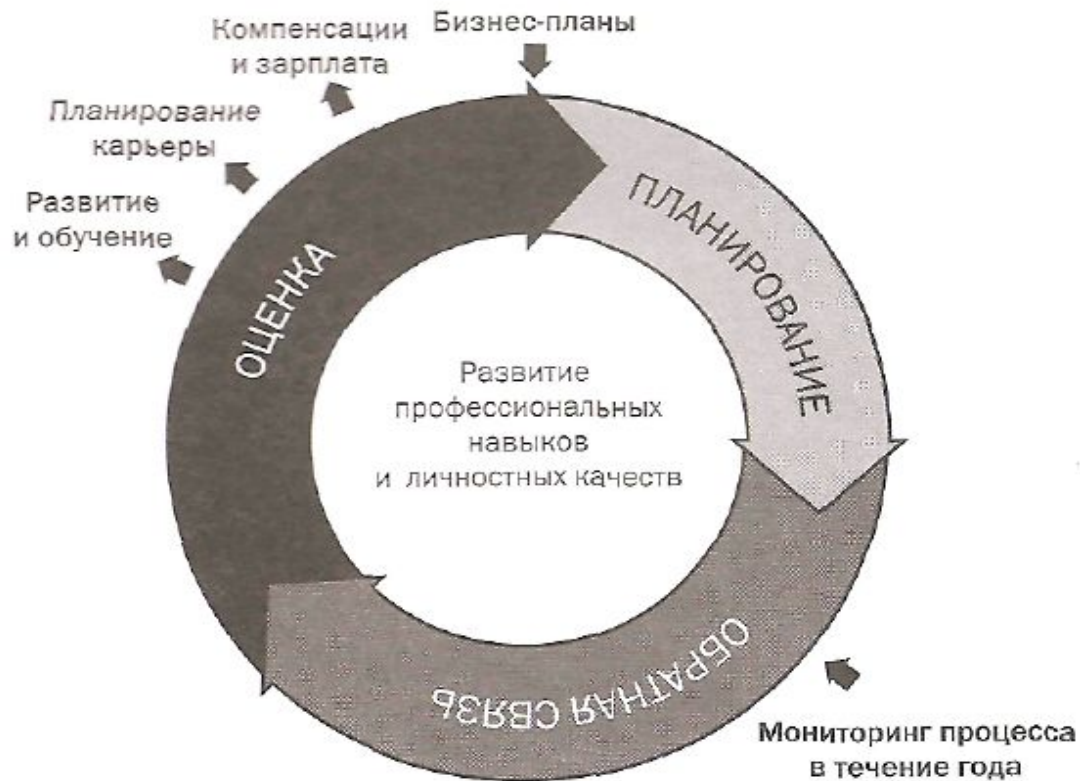
- анализ анкетных данных;
- наведение справок об испытуемом работнике;
- проверочные испытания;
- собеседование;
- анализ данных;
- принятие решения об испытуемом работнике.

Составные части формы оценки



Годовой цикл оценки персонала

Рисунок 8. Цикл планирования и оценки деятельности сотрудников



60

Группы показателей деловой оценки

ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Результативность труда:

- способности и/или желание выполнять общие функции управления: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учёт и контроль хода работы.

Показатели профессионального поведения:

- сотрудничество и коллективизм в работе,
- самостоятельность в решении задач,
- готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки.

Личностные качества:

- квалификационный потенциал,
- образовательный потенциал,
- психофизиологический потенциал,
- нравственный потенциал,
- творческий потенциал,
- коммуникативный потенциал.

Критерии деловой оценки персонала



Методы деловой оценки качеств работников

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ

Качественные:

- биографический;
- личная беседа;
- метод критических событий;
- описание результатов деятельности за определенный период;
- метод групповой дискуссии;
- матричный метод;
- система свободного выбора оценочных характеристик по готовым формам.

Количественные:

- метод балльной оценки;
- метод ранжирования балльной оценки по оценочным характеристикам;
- система классификации по порядку;
- система графического профиля;
- свободная коэффициентная оценка.

Комбинированные:

- тестирование;
- анкетирование;
- метод суммируемых оценок по частоте проявления качеств;
- система заданной группировки работников;
- деловые игры.

Пример пятибалльной шкалы

Оцените развитие у работника навыков управления, используя следующую шкалу:

- 5 — очень высокий уровень;
- 4 — высокий уровень;
- 3 — средний уровень;
- 2 — ниже среднего;
- 1 — неприемлемый.

Планирование деятельности и распределение ресурсов					
Планирование, постановка целей	5	4	3	2	1
Корректировка этих целей в случае необходимости	5	4	3	2	1
Распределение и контроль ресурсов	5	4	3	2	1
Учет всей доступной информации для своевременного принятия решений	5	4	3	2	1

ранжирования по нескольким показателям

Ф. И. О.	Оцениваемые показатели				
	Дисциплина	Ответственность	Самостоятельность	Производительность	Сумма
Газимов А.Л.	5	4	5	3	17
Борисов О.У.	4	3	4	4	15
Медведев В.И.	3	2	3	1	9
Правдин Ю.М.	2	1	2	2	7
Кондыбин А.Н.	1	5	1	5	12

Основные элементы управления по целям

Основные элементы	Содержание
1. Постановка целей	Формулировка долгосрочных стратегических целей Формулировка конкретных задач, стоящих перед всей организацией Определение целей подразделения Определение задач каждого работника.
2. Планирование работы	Установление основных этапов выполнения работы Разработка плана конкретных действий по реализации поставленных целей Выявление потребности в обучении Ресурсное обеспечение
3. Текущий контроль	Разработка и внедрение процедур контроля Разработка механизмов коррекции нежелательных отклонений в работе Установление механизма обратной связи
4. Оценка достигнутых результатов и подведение итогов	Определение процедуры подведения итогов при завершении работы Оценка эффективности работы исполнителя Выявление факторов, затрудняющих выполнение работы Поощрение за достигнутые успехи

Схема оценки по методу 360 градусов

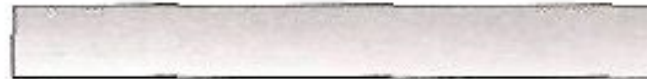


Пример результата оценки 360

Дает обратную связь



Устанавливает хорошие деловые отношения



Открыт новым идеям



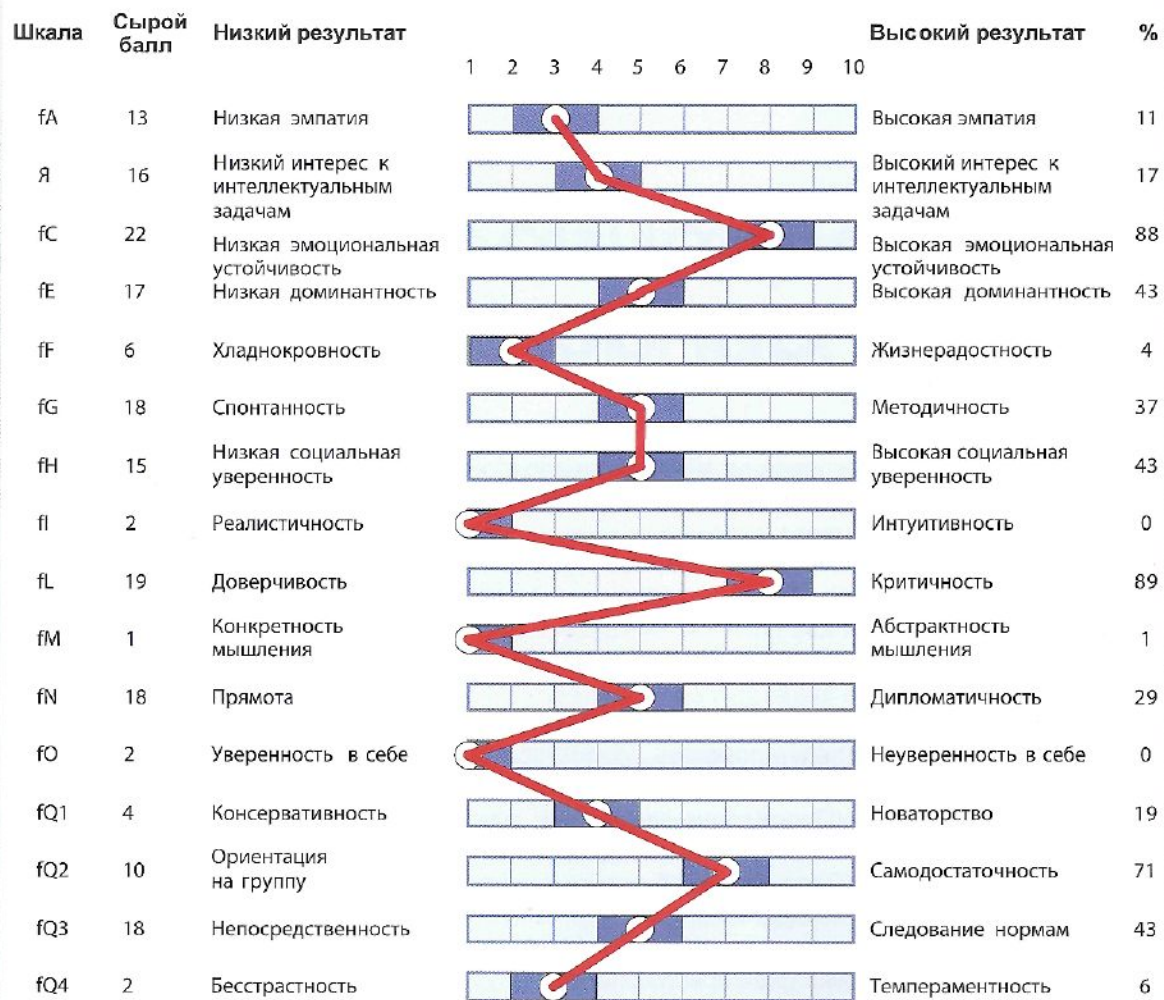
Ценит мнения других



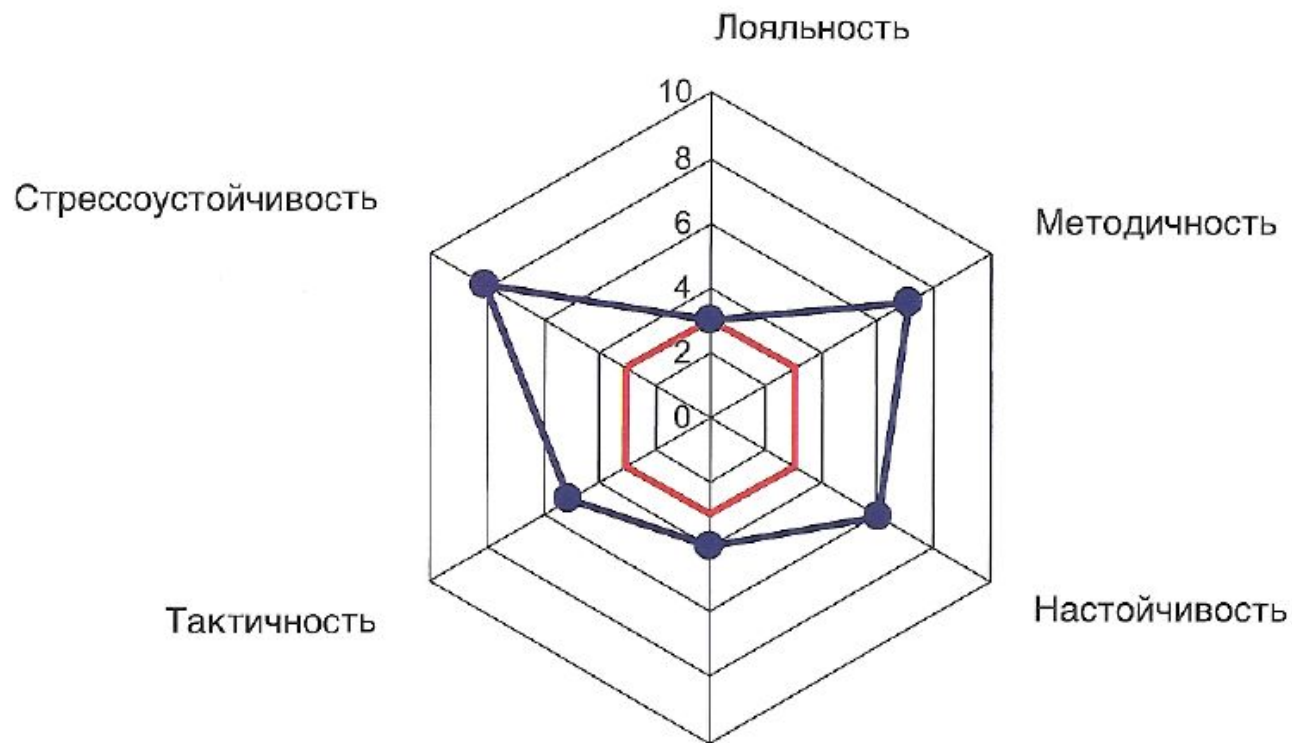
Признает достижения других



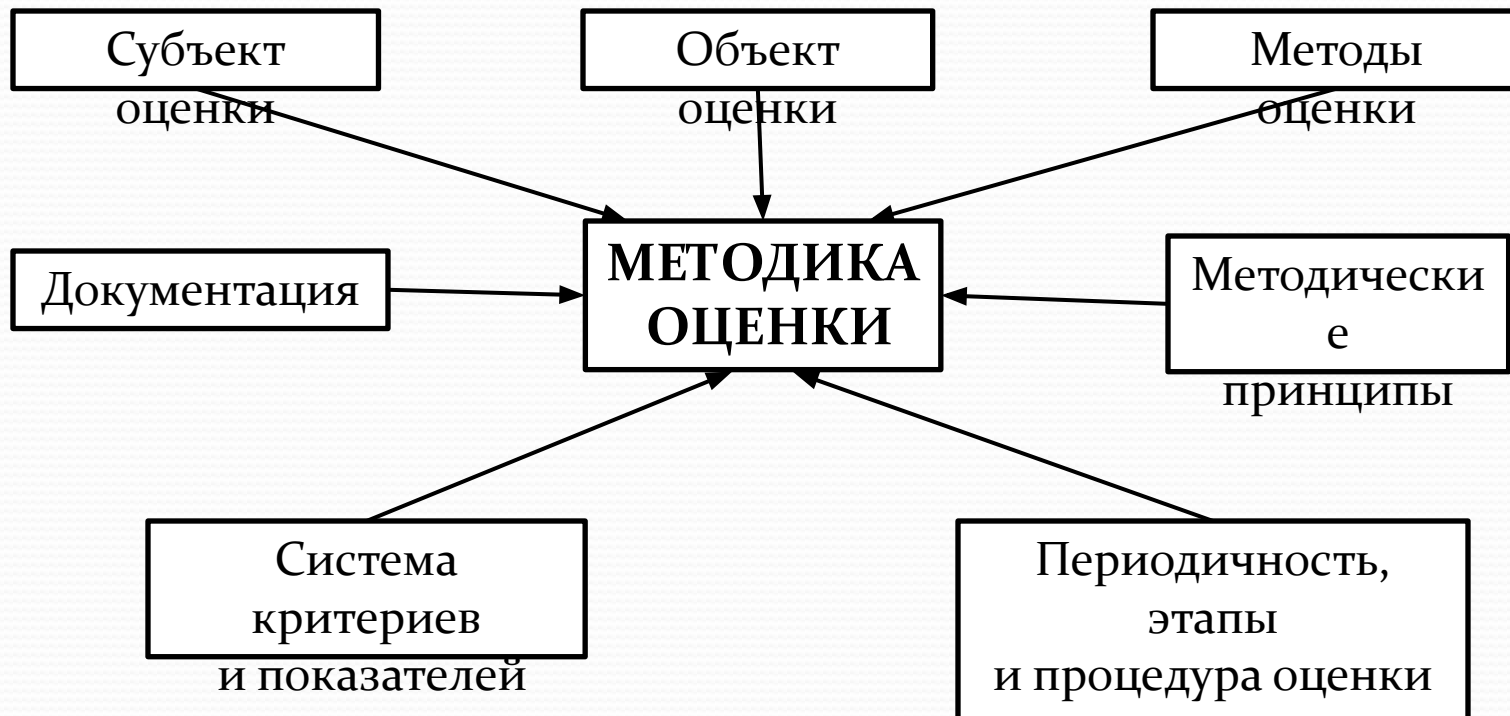
Пример отчета опросника



Пример отчета опросника



Методика деловой оценки работников



Процедура проведения аттестации

АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Подготовительный этап:

- 1) разъяснительная работа;
- 2) формирование аттестационной комиссии;
- 3) утверждение графика проведения аттестации;
- 4) оформление необходимых документов;
- 5) ознакомление с материалами членов комиссии и аттестуемых.

Аттестация:

- 1) рассмотрение материалов на заседании аттестационной комиссии;
- 2) обсуждение материалов;
- 3) проведение аттестации.

Заключительный период:

- 1) рассмотрение материалов аттестации работника руководителем;
- 2) принятие решения и мер по результатам аттестации, документальное оформление;
- 3) доведение сведений по результатам аттестации до работника.

Пример аттестационного листа

АТТЕСТАЦИОННАЯ КАРТА

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Год рождения _____ Таб. номер _____ Цех _____
3. Наименование учебного заведения и год его окончания

4. Специальность по диплому _____
5. Стаж работы в компании _____
6. Стаж работы в должности _____
7. Занимаемая должность на момент аттестации _____
8. Дата назначения на должность ____/____/____
9. Трудовая деятельность в компании

10. Когда и где учился на курсах повышения квалификации

11. Профессиональная подготовка

12. Какие награды и поощрения имеет

13. Оценка деятельности работника по итогам аттестации (выписка из протокола заседания аттестационной комиссии № _____ от ____/____/____)
14. Рекомендации аттестационной комиссии

Председатель комиссии:	Личная подпись	Расшифровка подписи
Заместитель председателя комиссии:	Личная подпись	Расшифровка подписи
Члены комиссии:	Личная подпись (каждого)	Расшифровка подписи (каждого)
Ознакомлен:	Личная подпись аттестуемого работника	