

Министерство образования и науки Российской  
Федерации  
Санкт-Петербургский Университет Сервиса и  
Экономики

Дисциплина «Управление персоналом»  
Оценка и аттестация персонала

---

Развитие и обучение персонала

Выполнила Мейман  
Алиса

Студентка 2 курса гр.  
0611 ПТ

Санкт-Петербург  
2012

# Оценка персонала - это процесс определения:

- эффективности деятельности;
- выполнения должностных обязанностей;
- особенностей поведения;
- уровня достижения целей;
- уровня компетентности;
- особенностей личности.

[http://www.kursach.com/!mehedjment/1\\_2\\_7.htm](http://www.kursach.com/!mehedjment/1_2_7.htm)

# Функции оценки

- административная: решение о повышении, понижении, увольнении и т. д.
- информативная: планирование профессионального развития, оценка выявляет сильные и слабые стороны работника.
- мотивационная: обратная связь позволяет скорректировать поведение.

Оценка персонала чаще всего проводится в форме периодической аттестации - процесс оценки, при котором руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей сотрудниками с помощью стандартных критериев.

*АТТЕСТАЦИЯ* – форма комплексной оценки сотрудника, на основе которой принимается решение о его соответствии занимаемой должности, дальнейшем служебном росте, повышении заработной платы, понижении заработной платы, увольнении.

<http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=24565>

# ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

- Анализ конкретной деятельности
- Выработка критериев оценки
- Выбор метода оценки

Следует отметить, что можно использовать готовые персонал-технологии

[http://www.kursach.com/!mehedjment/1\\_2\\_7.htm](http://www.kursach.com/!mehedjment/1_2_7.htm)

# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

- Метод стандартных оценок – заполнение формы по стандартным критериям
- Метод градации
- метод экспертного опроса
- метод сравнений
- "360 – аттестация"
- деловые игры
- психологические методы

[http://www.koob.ru/borisova\\_e\\_a/otcenka\\_i\\_attestatsiya\\_personala](http://www.koob.ru/borisova_e_a/otcenka_i_attestatsiya_personala)

# Разработка инструментария

В зависимости от выбранного метода разрабатываются аттестационные листы, анкеты, структура собеседований и т.д. Выполняется либо менеджером по персоналу, либо приглашенными консультантами, либо используется инструментарий существующих уже персонал-технологий.

[http://www.kursach.com/!mehedjment/1\\_2\\_7.htm](http://www.kursach.com/!mehedjment/1_2_7.htm)

# Создание нормативной и методической базы для проведения оценки

- Формирование оценочной комиссии. В нее могут входить руководитель организации, руководитель отдела персонала, непосредственные руководители аттестуемых.
- Разработка приказов о проведении аттестации, положения об аттестации, план-график проведения оценки. Со всеми документами должны быть заранее ознакомлены все оцениваемые сотрудники.
- Разработка методических пособий памяток для участников процесса оценки.

[http://www.kursach.com/!mehedjment/1\\_2\\_7.htm](http://www.kursach.com/!mehedjment/1_2_7.htm)

# Процедура деловой оценки

Если речь идет о проведении традиционной аттестации, то кульминацией процедуры оценки является аттестационное собеседование.

Для успешного проведения аттестационного собеседования необходимо:

- организация пространства;
- установить контакт с сотрудником, обеспечивающий рабочую атмосферу собеседования;
- сохранять доброжелательный тон и начать с положительных моментов в работе сотрудника;
- обсуждать выполнение сотрудником должностных обязанностей, а не его личных качеств;
- объяснить почему работа сотрудника оценивается так как она оценена
- выслушать сотрудника и подчеркнуть готовность оказать помощь в исправлении недостатков в работе;
- совместно с сотрудником определить конкретные действия, которые улучшат его работу.

<http://www.hr-portal.ru/pages/poloj/patteor.php>



# Анализ деловой оценки

- Оформление всех нормативных документов, протоколов, принятие решений по результатам проведенной аттестации..

Правильно проведенная аттестация – это кадровый аудит организации.

[http://www.koob.ru/borisova\\_e\\_a/otcenka\\_i\\_attestatciya\\_personala](http://www.koob.ru/borisova_e_a/otcenka_i_attestatciya_personala)

# Список использованных ресурсов

- [http://www.kursach.com/!mehedjment/1\\_2\\_7.htm](http://www.kursach.com/!mehedjment/1_2_7.htm)
- <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=44108>
- <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=24565>
- [http://www.koob.ru/borisova\\_e\\_a/otcenka\\_i\\_attestatsiya\\_personala](http://www.koob.ru/borisova_e_a/otcenka_i_attestatsiya_personala)
- <http://www.hr-portal.ru/pages/poloj/patteor.php>