



ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Управление персоналом



ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Целенаправленный процесс
установления соответствия
качественных характеристик
персонала (способностей, мотиваций
и свойств) требованиям должности
или рабочего места



1 Задачи деловой оценки

- Выбор места в оргструктуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника
- Разработка возможных путей совершенствования деловых и личностных качеств
- Определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины



ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

- Установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам
- Удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда.



2 Виды деловой оценки

- Оценка кандидатов на вакантную должность
- Текущая периодическая оценка персонала



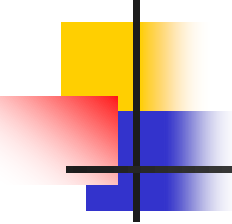
Этапы оценки на вакантную должность

- Анализ анкетных данных
- Наведение справок об испытуемом работнике
- Проверочные испытания
- Собеседование.



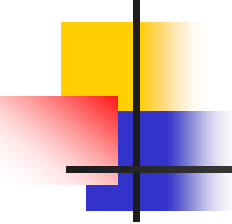
Этапы текущей периодической оценки

- Оценка результатов работы и факторов, определяющих степень их достижения
- Анализ динамики результативности труда и динамики факторов (условий), влияющих на достижение результатов.



3 Организационная процедура подготовки деловой оценки

- Разработка методики ДО
- Формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя, специалистов вышестоящего и равного уровня, а также специалистов службы УП
- Определение времени и места проведения ДО



Организационная процедура подготовки деловой оценки

- Установление процедуры подведения итогов оценивания
- Проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документов, его размножение и определение каналов и форм передачи информации).

4 Показатели деловой оценки

- **Результативности труда:** жесткие и мягкие
- **Профессионального поведения:** факторы достижения результатов (планирование, организация и регулирование процесса) и показатели непосредственно профессионального поведения (сотрудничество, коллективизм, самостоятельность и т.п.)
- **Личностных качеств**



5 Методы деловой оценки

5.1 Метод шкалирования

а) Метод градации (балльный)

Показатель: **Соблюдение установленных сроков**

1 - редко, **2** - часто не соблюдается, **3** - в основном,
4 - с некоторыми исключениями, **5** - всегда.

Ошибки снисходительности и строгости («тенденция к экстремумам», «тенденция к середине»)



5 Методы деловой оценки

б) Метод оценочных шкал с количественным описанием результатов оценки

Показатель оценки: **Сотрудничество**

5

4

3

2

1



5 Методы деловой оценки

- **5** – ярко выраженная способность к сотрудничеству; при этом имеет собственное мнение и может позитивно влиять на других, считается с мнением окружающих, конструктивно воспринимает критику.



5 Методы деловой оценки

- **2** - показывает небольшую склонность к сотрудничеству, воздерживается от выражения собственного мнения, остается незаметным
- **1** – не показывает склонности к сотрудничеству.

5.2. Метод альтернативных характеристик

- Имеет сложности при координации различных задач
- Соблюдает все сроки
- Чувствительно реагирует на критику
- Работает больше, чем требуется
- В условиях дефицита времени работает безошибочно

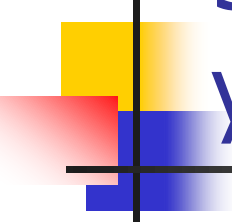


5.3 Метод установления рангов

Коммуникабельность Организованность
Самостоятельность

А, В, С - сотрудники

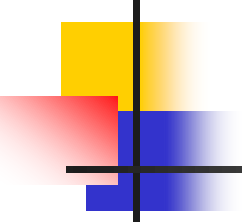
	К	О	С	Сумма рангов
А	1	1	2	4
В	2	3	1	6
С	3	2	3	8



5.4 Метод без предварительного установления показателей оценки

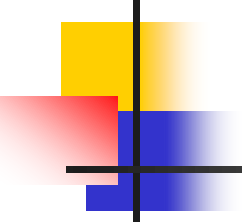
Ключевая идея метода лежит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников и состоит **установлении вклада работника** в достижение целей организации.

- Устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период
- По его истечении оцениваются результаты как руководителем так и самим сотрудником
- Руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника и определяет цели на новый период.



Периодическая аттестация персонала

- Подготовительный этап - списки работников, график, правила, критерии и составы комиссий
- Проведение аттестации
- План мероприятий по итогам аттестации (кадровые перестановки).



Регулярная и систематическая оценка персонала

Положительно сказывается:

- На мотивации сотрудников
- На профессиональном развитии и росте

Позволяет принимать обоснованные решения в отношении:

- Вознаграждения
- Продвижения
- Обучения и развития.