

# Аттестация и деловая оценка персонала



Преподаватель

В.О. Лёвкина

## *Оценка персонала*

одна из функций управления персоналом. Оценка персонала позволяет определить место работника в организационной структуре, разработать программу его развития, установить критерии и размер оплаты труда, выявить удовлетворенность сотрудника своей работой. Она проводится при отборе кандидата на вакантную должность и аттестации персонала, которую рекомендуется проводить не реже одного раза в год.

# Оценка персонала



При отборе  
кандидата на  
вакансию

Деловая  
оценка



Текущая оценка

Деловая  
оценка и  
аттестация



# Аттестация - это

проверка профессионального уровня сотрудников. Она необходима для оценки их деловых качеств и определения соответствия профессионального уровня занимаемым должностям и выполняемой работе. Как правило, она проводится не реже одного раза в 3 года.

# Аттестация состоит из трех этапов:

**Подготовительный**, на котором составляются списки аттестуемых работников, график ее проведения, правила, критерии, составы комиссий; подготавливаются аттестационные листы и отзывы (характеристики).



**Этап проведения**, на котором комиссия рассматривает документы, заслушивает информацию о работе и достижениях сотрудника и обсуждает их в присутствии руководителя. Итоговое решение принимается голосованием. Решение заносится в аттестационный лист (подшивается в личное дело сотрудника).



**Заключительный**, на котором в соответствии с рекомендациями комиссии руководитель может принять необходимые кадровые решения (повышение оклада, перевод в другое подразделение, увольнение, направление на переобучение).

## Таблица. Оцениваемые характеристики работника

Признак	Содержание
Общие признаки	законченное учебное заведение, полученная специальность, средний балл за время обучения
Знания	уровень общей и специальной подготовки, знание смежных вопросов, особые знания
Личные качества	честность, внешний вид, здоровье
Способности	организаторские, творческие, управленческие, сенсорные
Способности к общению	выразительность речи, психологическая устойчивость, гибкость ума
Опыт работы	стаж, должностная карьера, соответствие должности
Желания, интересы	личные желания, желания в работе фирмы, устремленность в будущее

Нормативной базой для проведения аттестации является разрабатываемое на предприятии *Положение об аттестации.*

**Типовая структура документа включает:**

- общие положения
- состав аттестационной комиссии
- порядок подготовки к аттестации
- проведение аттестации
- решения, принимаемые по результатам аттестации

# В характеристике на аттестуемого описываются:



# Деловая оценка персонала - это

компонент диагностики персонала,  
целенаправленный процесс установления  
соответствия количественных и  
качественных профессиональных  
характеристик персонала требованиям  
должности (рабочего места), подразделения  
и организации в целом.

# Деловая оценка осуществляется с целью:

- Улучшения качества управления трудовым коллективом;
- Более эффективного использования человеческого потенциала работника;
- Формирования и поддержания здорового морально-психологического климата в коллективе;
- Повышения производительности труда работника;
- Более оптимальной организации труда;
- Развития персонала.

# Можно выделить четыре группы критериев оценки персонала:

- **профессиональные критерии** оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;
- **деловые критерии** оценки персонала включают ответственность, организованность, инициативность, деловитость;
- **морально-психологические критерии** оценки персонала: способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;
- **специфические критерии** оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

# Методы оценки потенциала работника

**1. Центры оценки персонала (ассесмент-центр).** Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки.

**2. Тесты на профпригодность.** Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

**3. Общие тесты способностей.** Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

**4. Биографические тесты и изучение биографии.** Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Используются также данные личного дела. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

**5. Личностные тесты.** Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности. 20% опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

**6. Интервью.** Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

**7. Нетрадиционные методы.** Стрессовое интервью, гороскопы, анализ имени-отчества. 11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией. 18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты.

# Методы индивидуальной оценки

Наименование	Краткая характеристика
Метод стандартных оценок	Заключается в заполнении руководителем специальной формы, характеризую каждый аспект работы сотрудника
Анкетирование	Включает ответы на вопросы или описания поведения работника
Описательный метод	Основан на последовательной характеристике руководителем достоинств и недостатков в поведении работника по отобранным критериям
Метод вынужденного отбора	Заключается в выборе экспертами наиболее подходящих для работника черт из заданного набора
Метод решающей ситуации	Основывается на перечне случаев «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных так называемых «решающих» ситуациях и распределении их по рубрикам в зависимости от образцового характера работы
Метод шкалы графического рейтинга	Основан на проставлении соответствующей оценки каждой черте характера оцениваемого работника: инициативность, надежность, сотрудничество и др.
Метод шкалы рейтингов поведенческих установок	Предполагает заполнение экспертом анкеты, содержащей 6-10 важнейших характеристик работы, формулируемых на основе анализа 5-6 решающих ситуаций
Метод управления по целям	Основан на оценке достижения работником установленных совместно с руководителем количественно определенных целей за конкретный период времени

# Наиболее популярным является метод «360 градусов»

Данный метод представляет собой оценку работника не только комиссией, руководством, но и коллегами, партнерами, клиентами.

Метод позволяет сформировать наиболее комплексную и объективную оценку работника.