The background of the slide features a 3D-rendered scene with several men in business attire interacting with large, white puzzle pieces. On the left, two men in dark suits stand with their backs to the camera; one is pointing towards the puzzle pieces. On the right, a man in a light blue shirt and dark trousers is leaning forward, pushing a puzzle piece into place. The puzzle pieces are scattered on a reflective surface, and some are already partially assembled. The overall scene is brightly lit, creating a professional and collaborative atmosphere.

**Деловая оценка деятельности  
персонала структурного  
подразделения**

# План:

1. Деловая оценка персонала.
2. Критерии оценки деятельности персонала.
3. Цели и задачи оценки персонала ПОП.
4. Основные принципы оценки персонала.
5. Мероприятия по оценке труда работников ПОП.
6. Методики оценки деятельности персонала.
7. Аттестация персонала

# 1. Деловая оценка персонала.

*Деловая оценка персонала* – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации, показателей работы, трудового потенциала) требованиям должности или рабочего места.

## *Что и кого оценивают?*

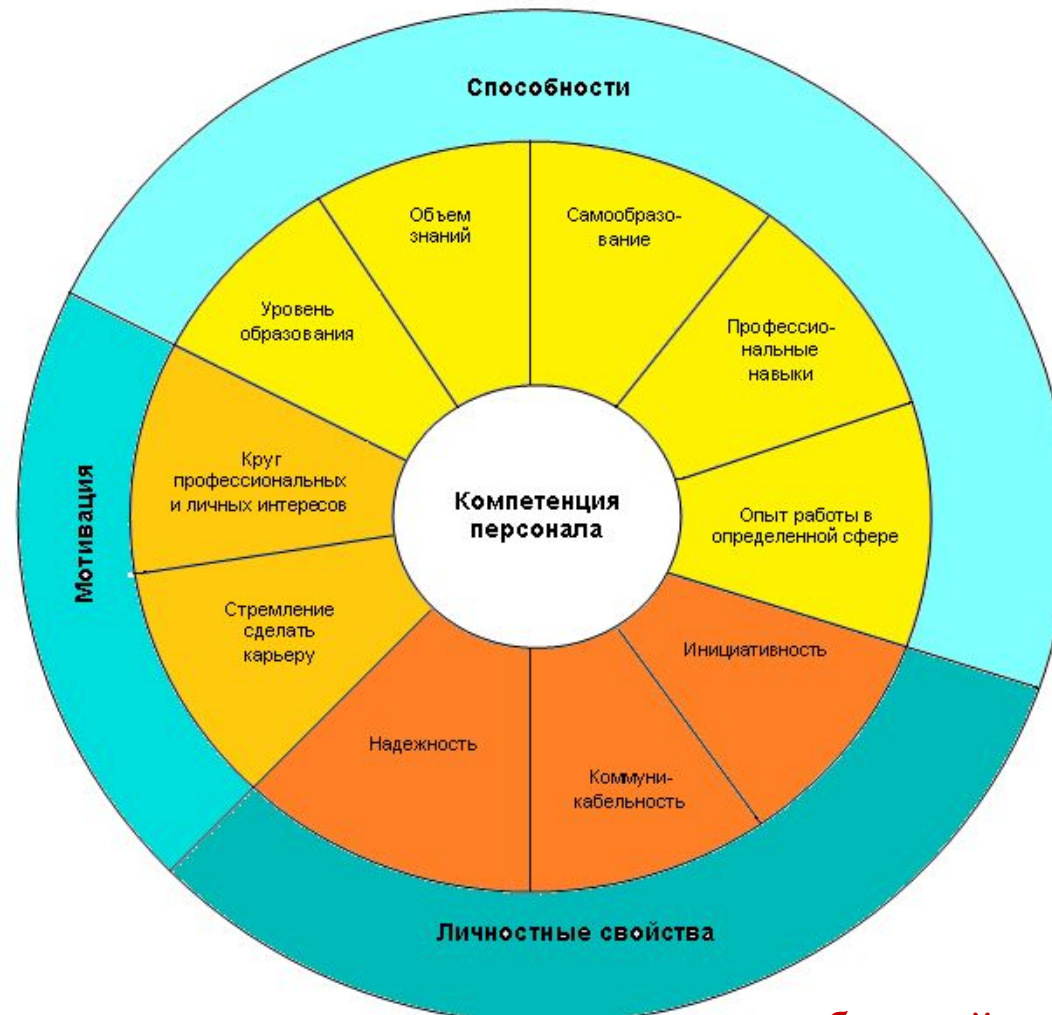
- Оценка кандидатов на вакантные места
- Оценка трудового потенциала при составлении планов карьеры
- Текущая оценка персонала организации (аттестация)

## *Дополнительные:*

- По результатам обучения
- После адаптационного периода (испытательного срока) и т.д.



# При оценке персонала анализируются КОМПЕТЕНЦИИ



**Компетенция — это рациональное сочетание способностей, личностных качеств и мотивации персонала предприятия, рассматриваемых во временном интервале и позволяющие решать определенный класс профессиональных задач.**

# Система оценки персонала

Критерии  
оценки

Время и  
место  
проведения

Методы  
оценки

## 2. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

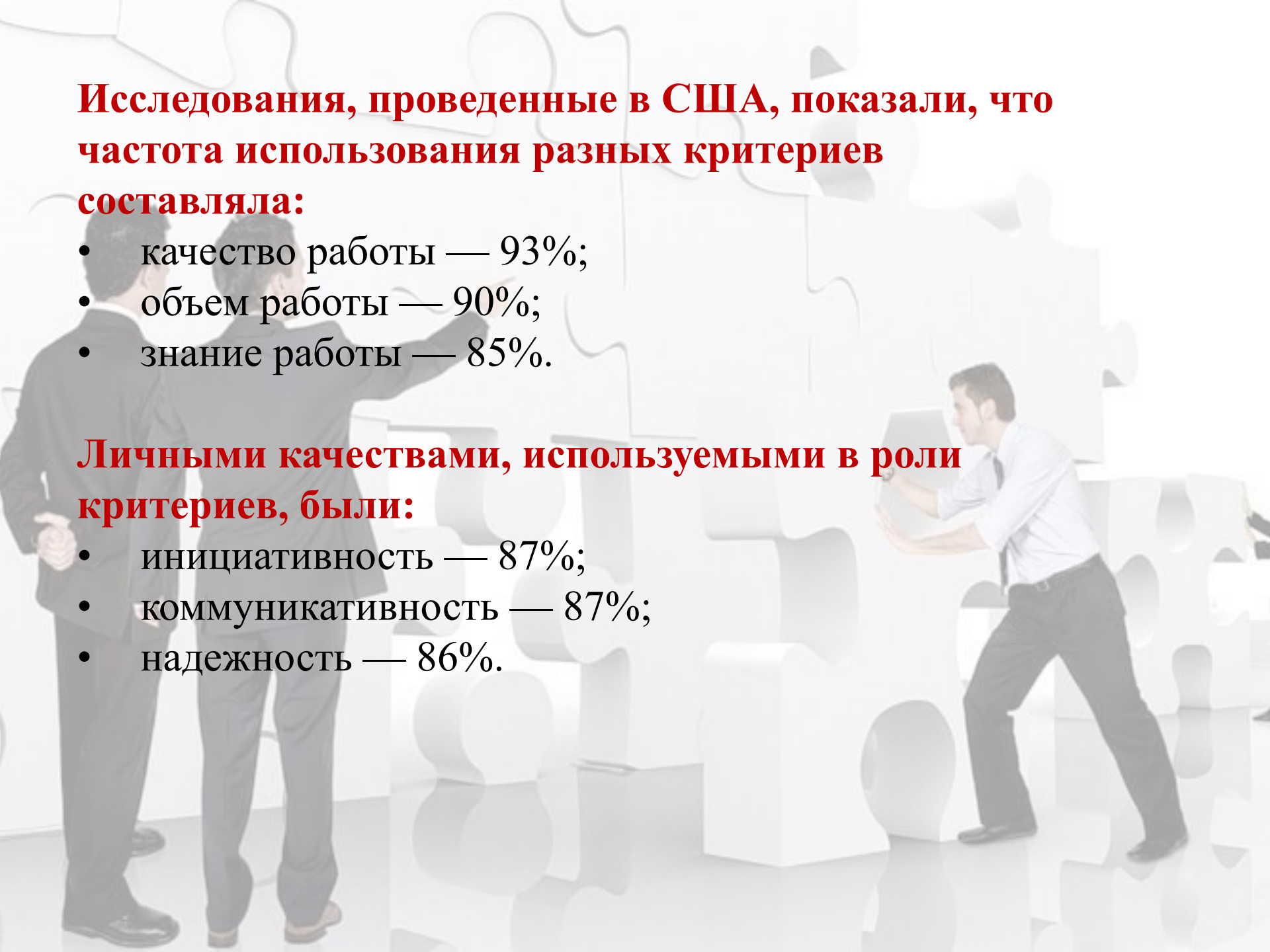
*Критерий оценки персонала* — порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

*профессиональные*  
профессиональные  
знания, умения,  
навыки,  
профессиональный  
опыт человека, его  
квалификации,  
результаты труда

*деловые*  
ответственность,  
организованность,  
инициативность,  
деловитость;

*морально-  
психологические*  
способность к  
самооценке,  
честность,  
справедливость,  
психологическая  
устойчивость;

*специфические*  
образуются на  
основе присущих  
человеку качеств и  
характеризуют его  
состояние  
здоровья,  
авторитет,  
особенности  
личности.

The background of the slide features a light gray, semi-transparent image of several business professionals in suits. On the left, two men are standing and talking, with one pointing towards the right. On the right, another man is leaning forward, holding a large puzzle piece. The entire scene is overlaid with a large, faint puzzle piece pattern, symbolizing business strategy and problem-solving.

**Исследования, проведенные в 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%.



# 3. Цели и задачи оценки труда персонала ПОП



**ПОВЫШЕНИЕ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ  
РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА**

**НАЗНАЧЕНИЕ  
АДЕКВАТНОГО  
ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЗА  
РАБОТУ ПЕРСОНАЛА**

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



# Задачи оценки персонала

оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников

определить затраты на обучение

поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию

организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы

разрабатывать программы обучения и развития персонала



## 4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Принцип	Суть принципа
Прозрачность	Оценка персонала предполагает прозрачность: <ul style="list-style-type: none"><li>•критериев оценки персонала;</li><li>•задач, стоящих перед сотрудниками в оценочном периоде;</li><li>•условий для повышения квалификации сотрудников;</li><li>•процедуры оценки.</li></ul>
Соответствие задач сотрудников целям Компании	<b>Задачи для сотрудников на оценочный период ставятся и оцениваются в соответствии с целями и задачами Компании</b>
Соответствие оценки сотрудника поставленным перед ним задачам	Оценка сотрудника производится в соответствии с задачами, которые были поставлены перед ним на предыдущей оценке персонала с учетом их коррекции в ходе оценочного периода
Повышение требований Компании к сотрудникам Компании	Критерии оценки персонала регулярно (как правило, ежегодно) изменяются в сторону повышения требований к росту квалификации сотрудников и увеличению их вклада в достижение целей Компании
Открытость и демократичность	Оценивание сотрудника происходит с учетом его мнения, которое отражается в процессе <b>самооценки</b> выполнения целей и задач, поставленных перед ним на оценочный период

# 5. Мероприятия по оценке труда работников ПОП.

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

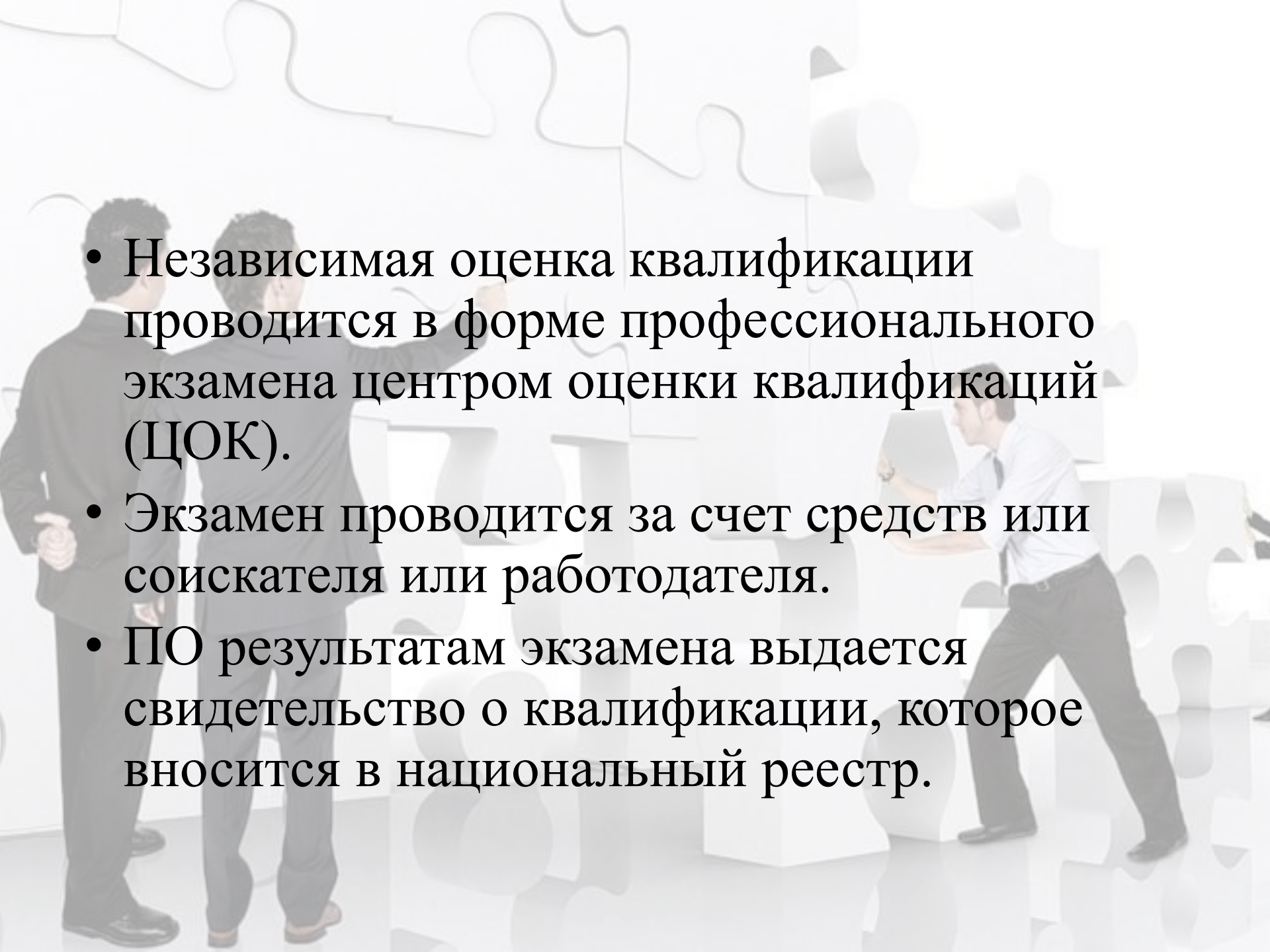


# Особенности оценки персонала в ПОП

**Закон о независимой оценке квалификации** вступил в силу с 1 января 2017 г., хотя многие необходимые для его реализации правовые акты до сих пор не приняты. Не создана и сама система аттестации – центры оценки квалификаций, база данных требований к соискателям и так далее.


В этом году ФРИО России получила право сертификации образовательных программ в области ресторанного и гостиничного дела, а также сертификации самого персонала. **Пока оценка квалификации – дело добровольное, но с 2018 году станет обязательным для всех работников ресторанной индустрии.** ФРИО рассчитывает, что рестораторы не будут дожидаться «обязательного» этапа и начнут пользоваться новыми механизмами уже сейчас. **Проходить сертификацию должны сами сотрудники за свои деньги – это такой же допуск к профессии, как получение водительских прав в случае шоферов.** Владельцам бизнеса важно стимулировать работников к получению сертификатов, чтобы повысить их профессиональный уровень, а также получить рычаг позитивного давления на сотрудников. «Для собственников ресторанов это, помимо прочего, инструмент управления заработной платой. Если работник отказывается подтверждать свою квалификацию, то его вознаграждение закономерно не повышается. Кроме того, **на сертифицированных сотрудников можно возложить ответственность за соблюдение санитарных норм и других обязательных стандартов** – при выявлении нарушений в ходе проверки, штрафовать должны не ресторан, а сотрудника, так же как водитель служебной машины сам платит штрафы за нарушение ПДД.



- 
- Независимая оценка квалификации проводится в форме профессионального экзамена центром оценки квалификаций (ЦОК).
  - Экзамен проводится за счет средств или соискателя или работодателя.
  - ПО результатам экзамена выдается свидетельство о квалификации, которое вносится в национальный реестр.

№ п/п	Критерии оценки результативности профессиональной деятельности повара	Баллы
1.	Работа без больничных листов	5
2.	Отсутствие жалоб на качество блюд со стороны воспитателей и родителей (законных представителей)	5
3.	Обеспечение качественного питания, соблюдение физиологических норм при выдаче пищи на группы (отсутствие замечаний по результатам контроля).	до 10
4.	Строгое соблюдение режима питания (соблюдение графика выдачи пищи).	5
5.	Дифференцированный подход в приготовлении блюд в соответствии с медицинскими показаниями.	до 4
6.	Содержание рабочего места, спец. одежды и внешнего вида в надлежащем санитарном состоянии. По результатам внутреннего контроля: качественное содержание помещения в соответствии всем требованиям СанПиН; содержание помещения в соответствии требованиям СанПиН с единичными нарушениями (1-2 нарушения)	10  8
7.	Организация питания сотрудников.	5
8.	Ведение общественной работы. Участие в работе органов самоуправления.	3
9.	Активное участие в общественных мероприятиях учреждения (уборках, субботниках, ремонте и пр.)	3
10.	Увеличение объёма выполняемой работы.	до 10
11.	Выполнение заданий, не входящих в должностные обязанности (участие в работе комиссий, выполнение работ по благоустройству территории, личное участие в проведение ремонтных работ и т.д.).	до 10
	Максимальное количество баллов	70

## 6. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА



оценка  
потенциал  
а  
работника;

деловая  
оценка.



A background image showing three businessmen in suits. Two are on the left, one pointing towards a large puzzle piece on a wall. Another is on the right, sitting at a desk with a laptop. The puzzle pieces are large and white, set against a light background.

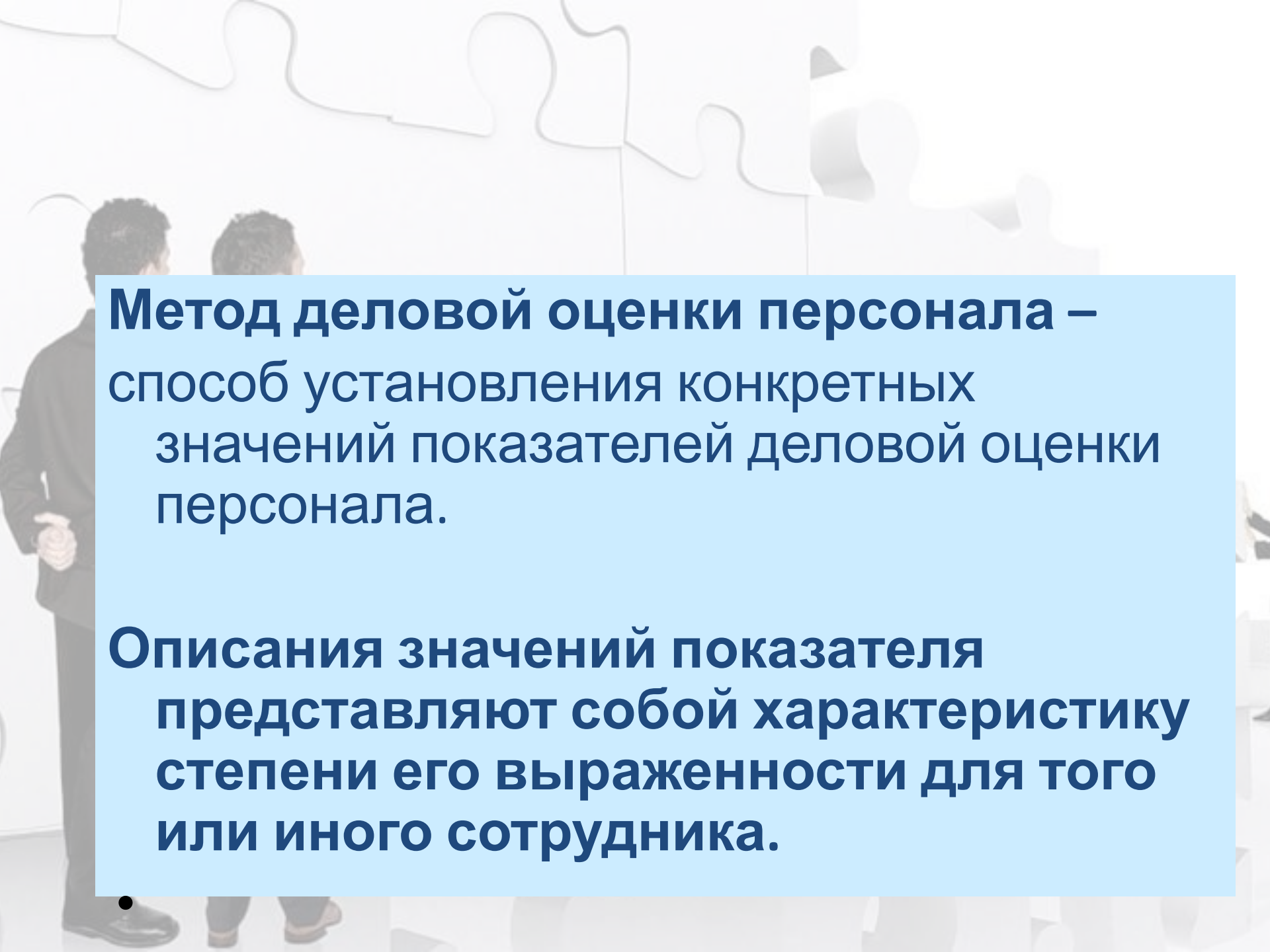
## Направления деловой оценки персонала

Результативность  
труда

Профессиональное  
поведение

Личностные  
качества

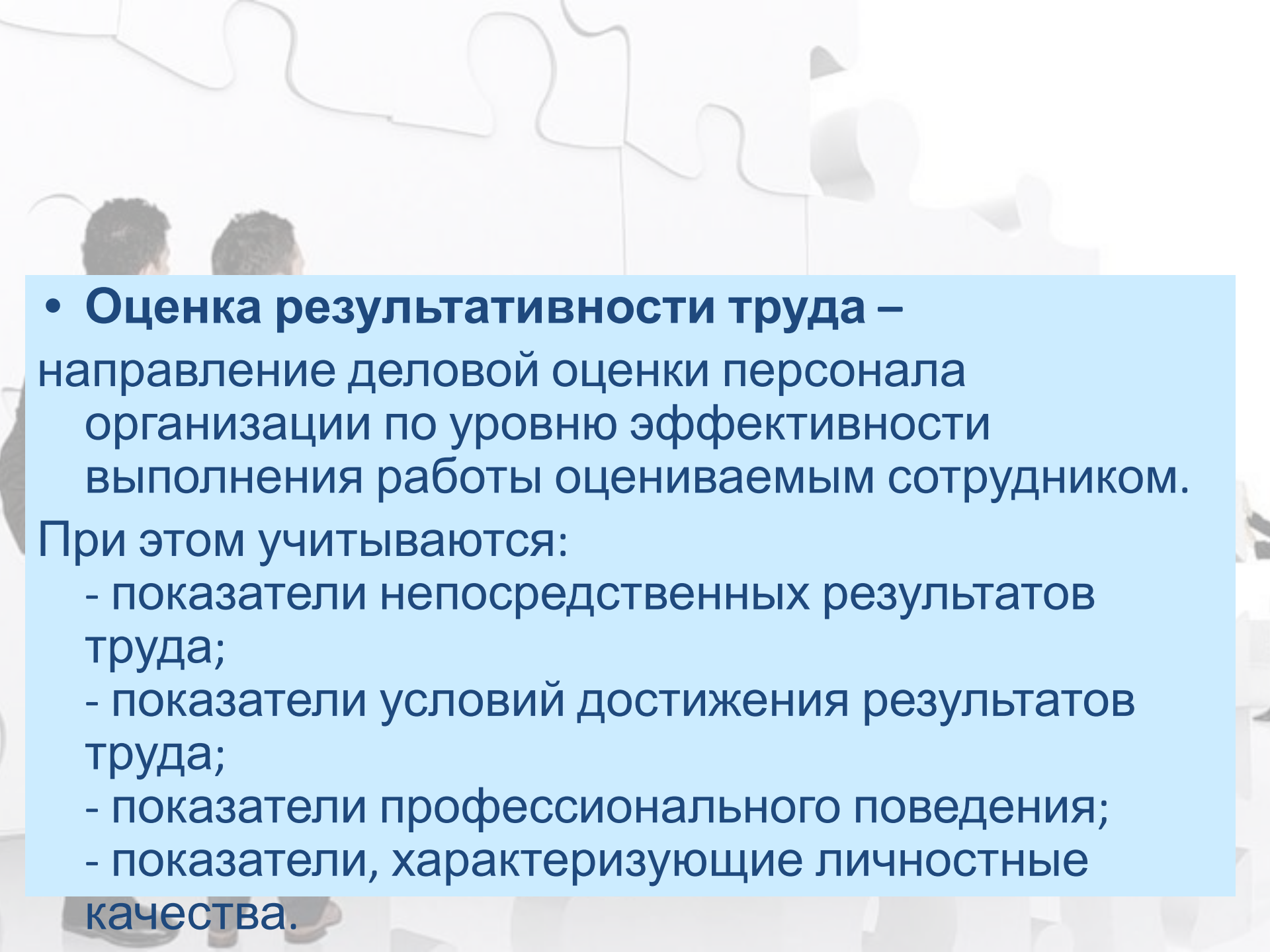




**Метод деловой оценки персонала – способ установления конкретных значений показателей деловой оценки персонала.**

**Описания значений показателя представляют собой характеристику степени его выраженности для того или иного сотрудника.**

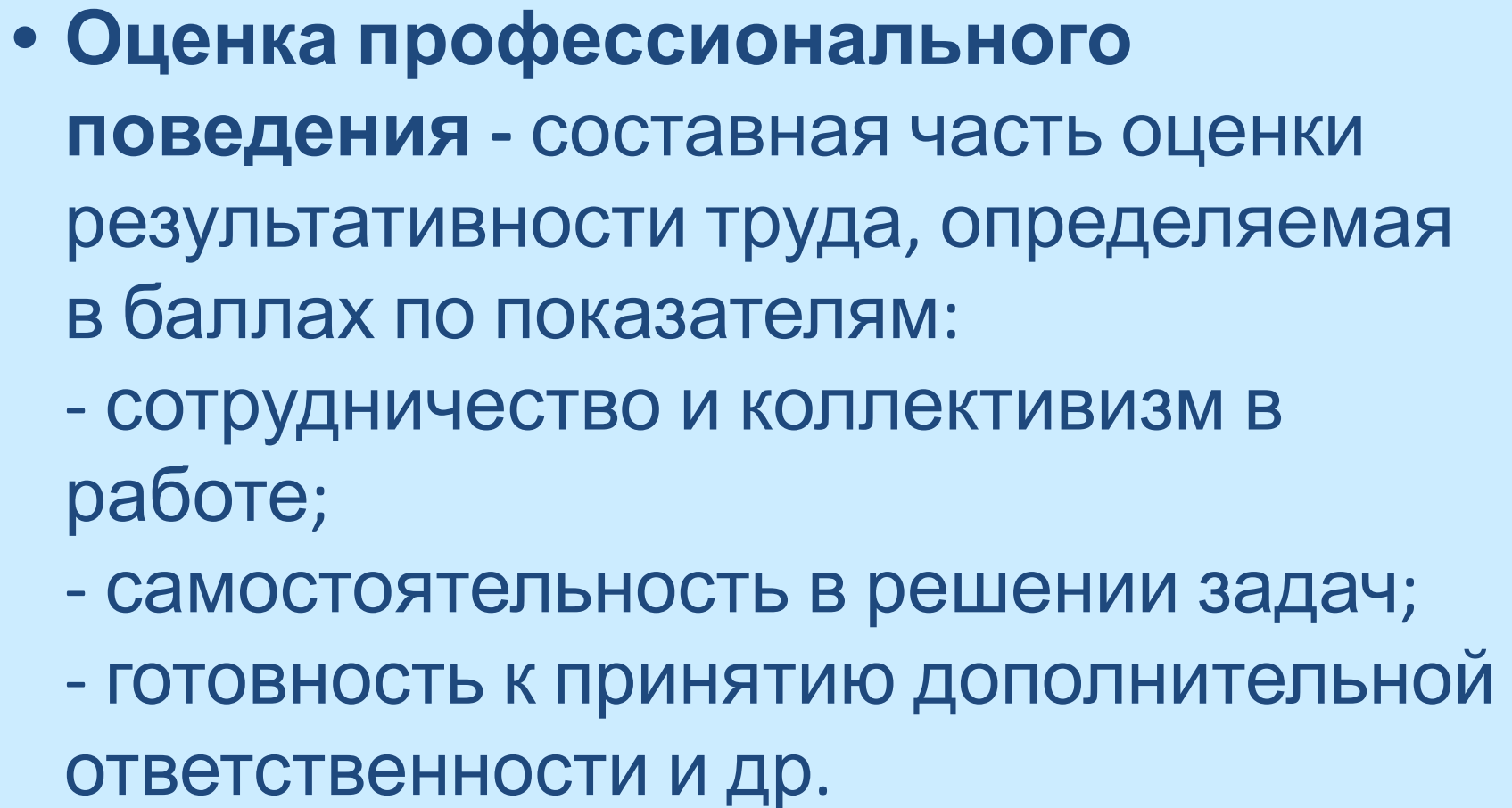
-

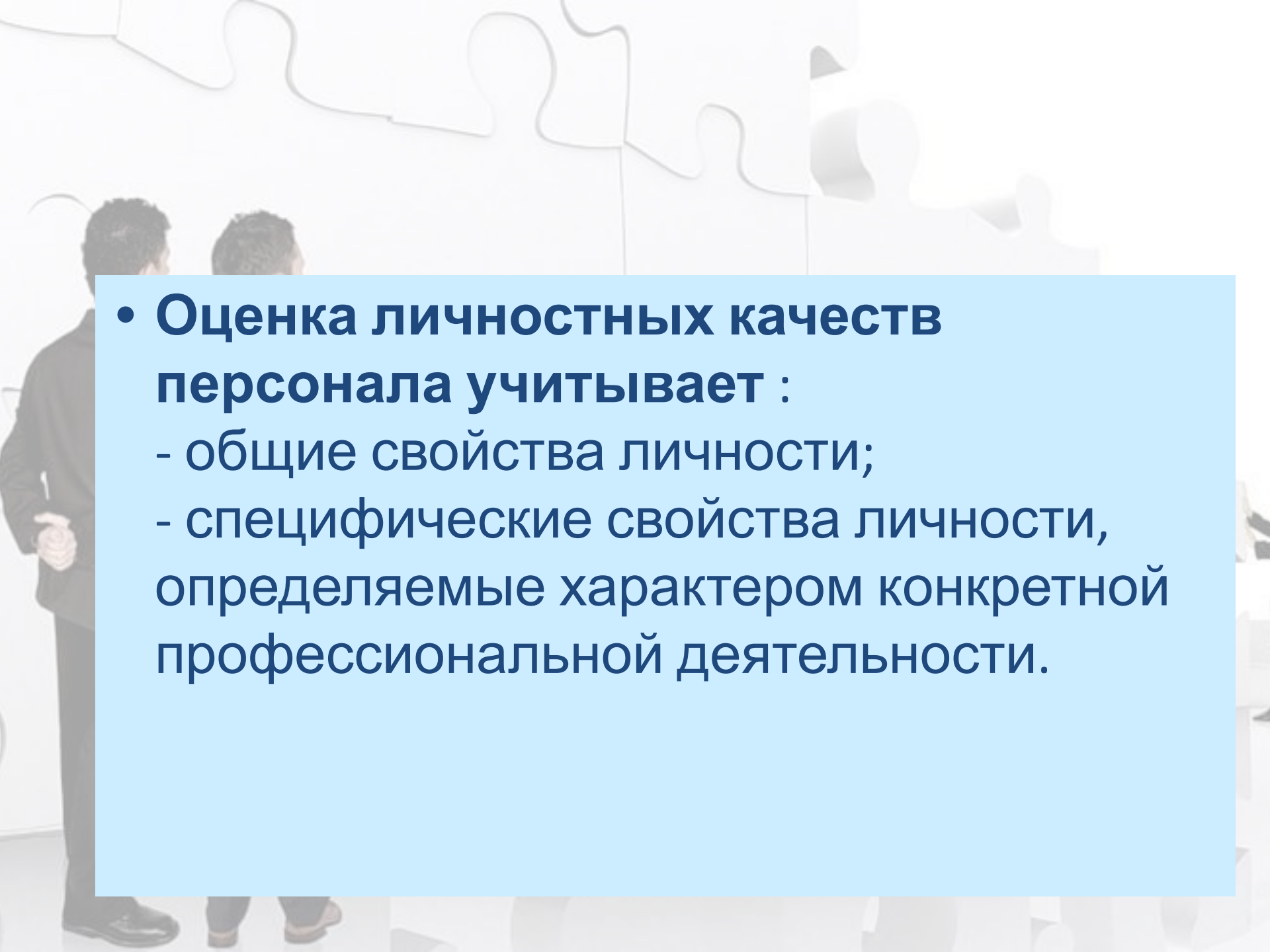


• **Оценка результативности труда** – направление деловой оценки персонала организации по уровню эффективности выполнения работы оцениваемым сотрудником.

При этом учитываются:

- показатели непосредственных результатов труда;
- показатели условий достижения результатов труда;
- показатели профессионального поведения;
- показатели, характеризующие личностные качества.

- 
- **Оценка профессионального поведения** - составная часть оценки результативности труда, определяемая в баллах по показателям:
    - сотрудничество и коллективизм в работе;
    - самостоятельность в решении задач;
    - готовность к принятию дополнительной ответственности и др.

- 
- **Оценка личностных качеств персонала учитывает :**
    - общие свойства личности;
    - специфические свойства личности, определяемые характером конкретной профессиональной деятельности.

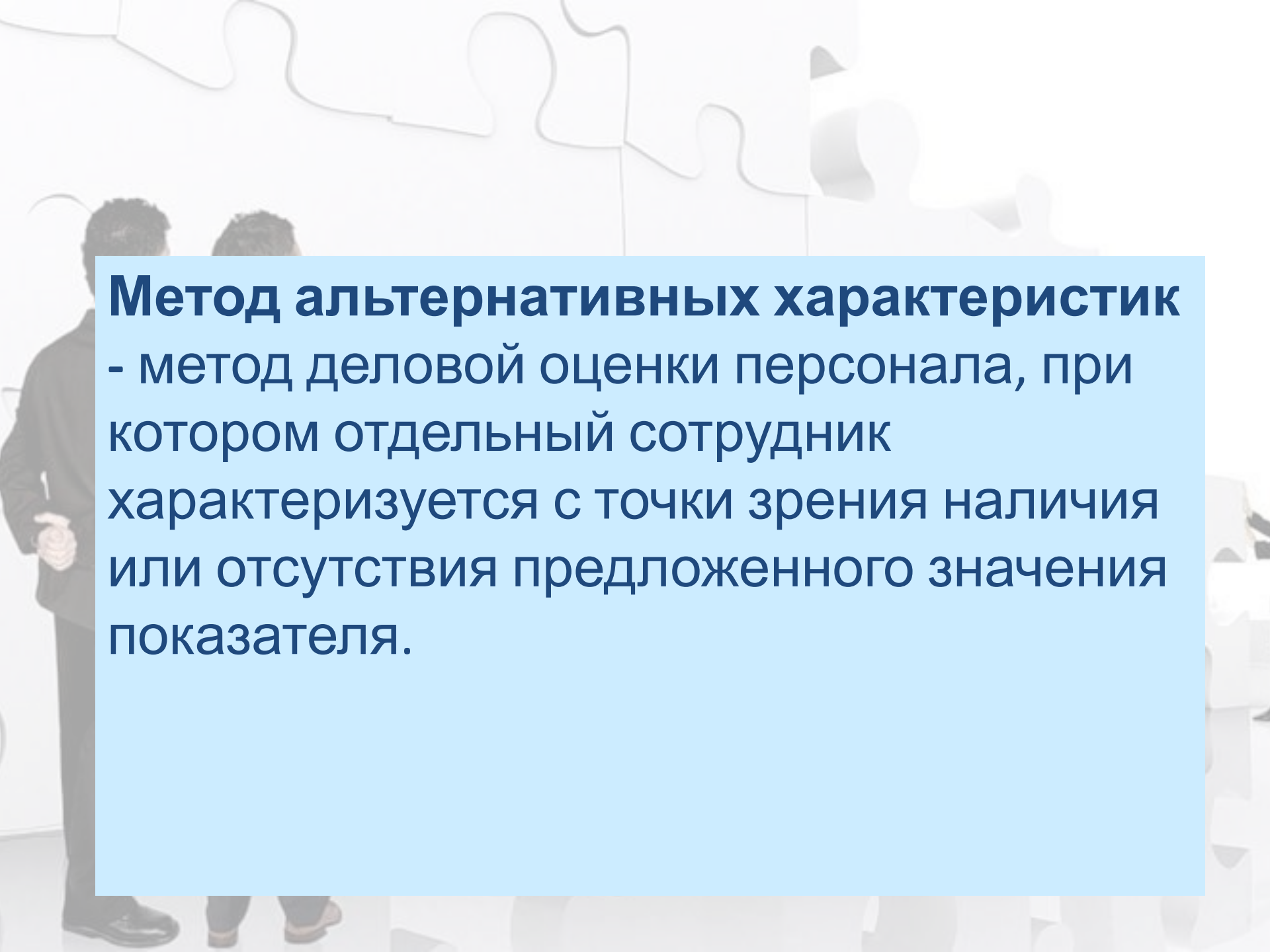


**Методы с предварительным  
установлением показателей оценки**

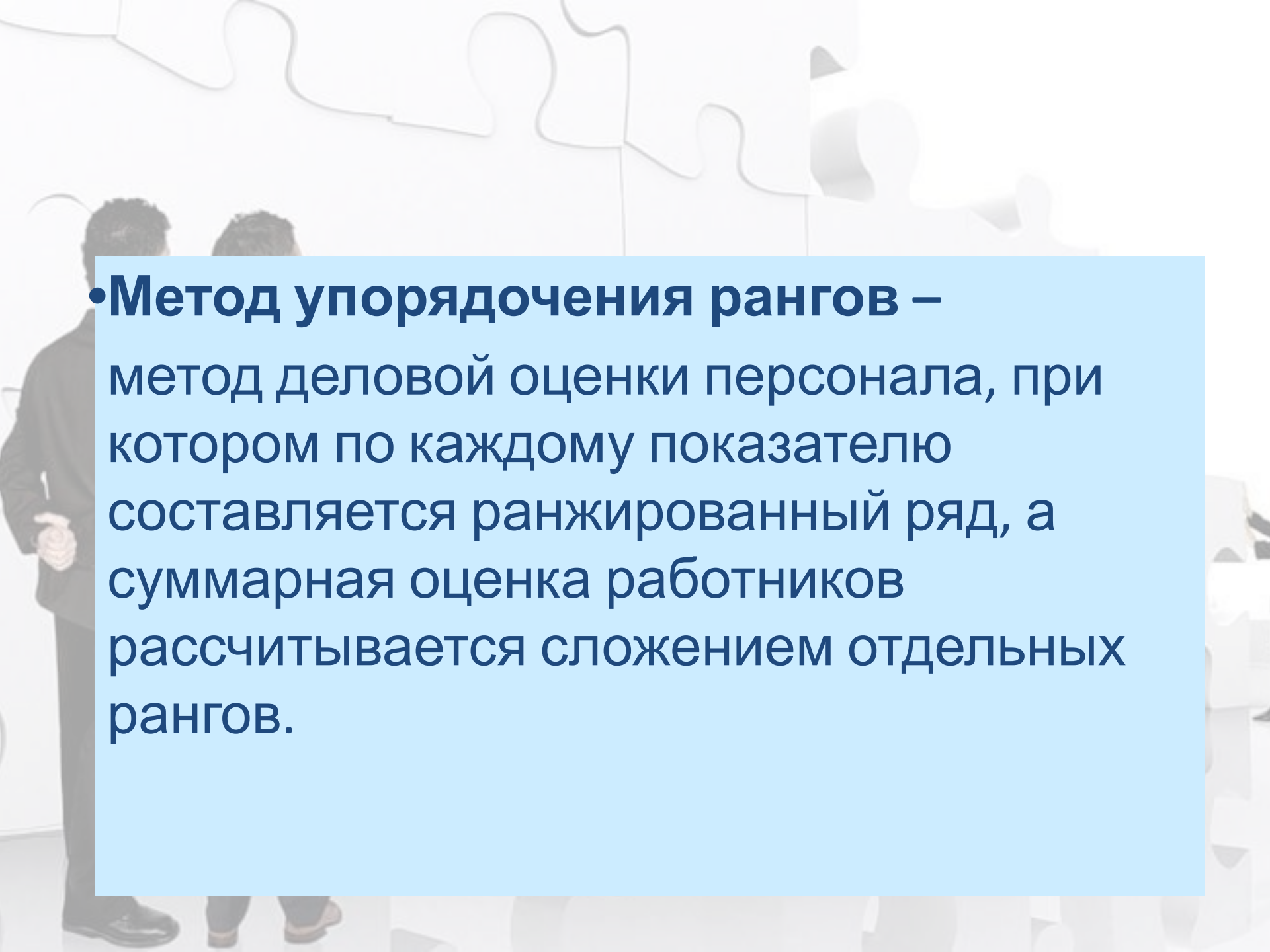
**Метод  
альтернативных  
характеристик**

**Метод  
упорядочения  
рангов**

**Метод  
шкалирования**



**Метод альтернативных характеристик**  
- метод деловой оценки персонала, при котором отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя.



• **Метод упорядочения рангов** – метод деловой оценки персонала, при котором по каждому показателю составляется ранжированный ряд, а суммарная оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов.

## **Метод шкалирования –**

метод деловой оценки персонала, при котором оценщику предлагается шкала с балльным определением значений показателей.





**Методы без предварительного  
установления показателей оценки**

**Метод  
ранжирования**

**Метод  
«управление  
по целям»**

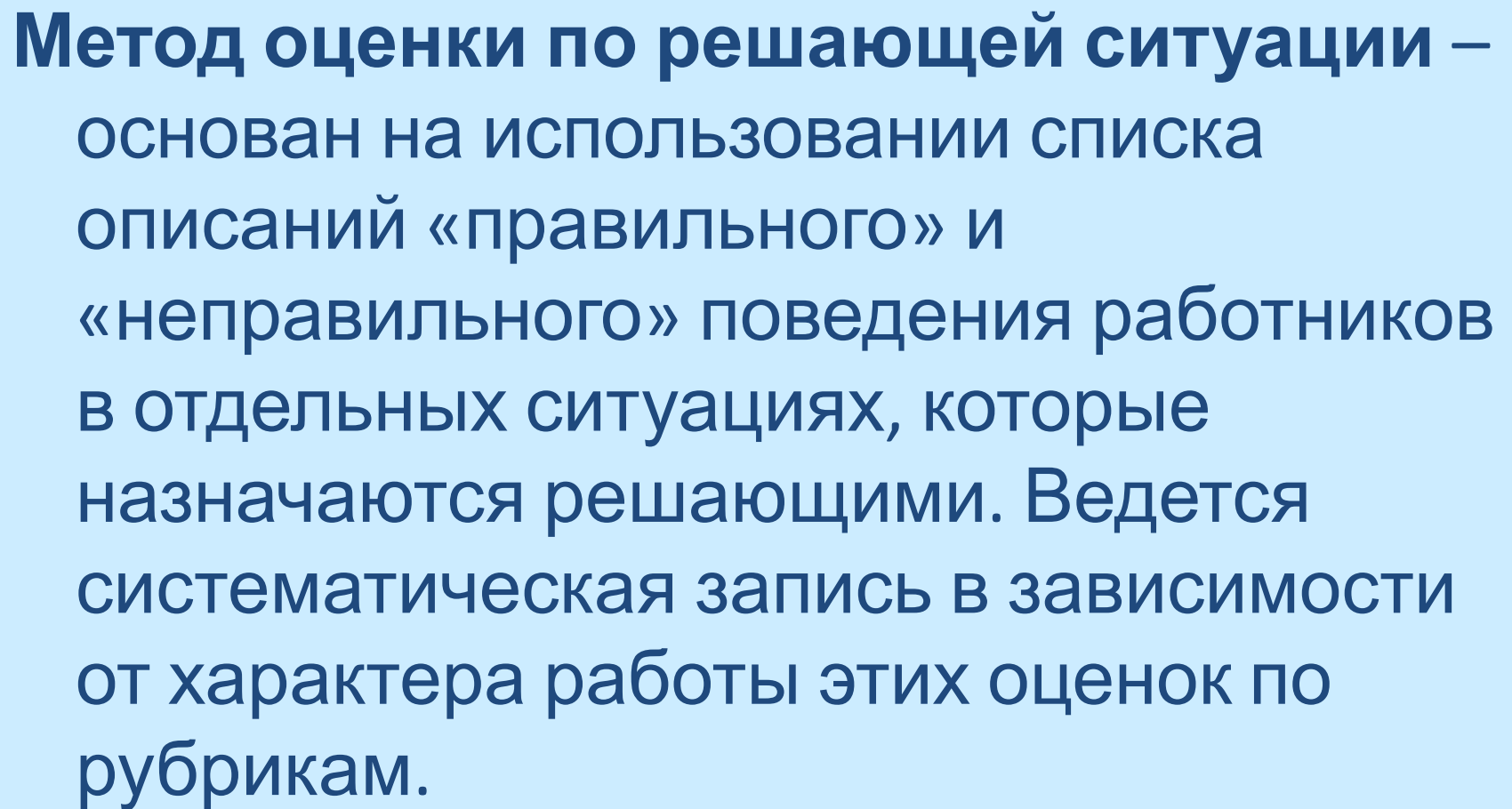
**Метод оценки  
по решающей  
ситуации**

- **Метод ранжирования** –

из общего списка аттестуемых эксперты или руководитель выбирают сначала наиболее ценного работника по всему комплексу требований и наименее ценного. Фамилия самого ценного вычеркивается из общего списка и заносится в верхний ряд отдельного списка, а самый худший – в самый низший ряд.

- **Метод «управление по целям»-**

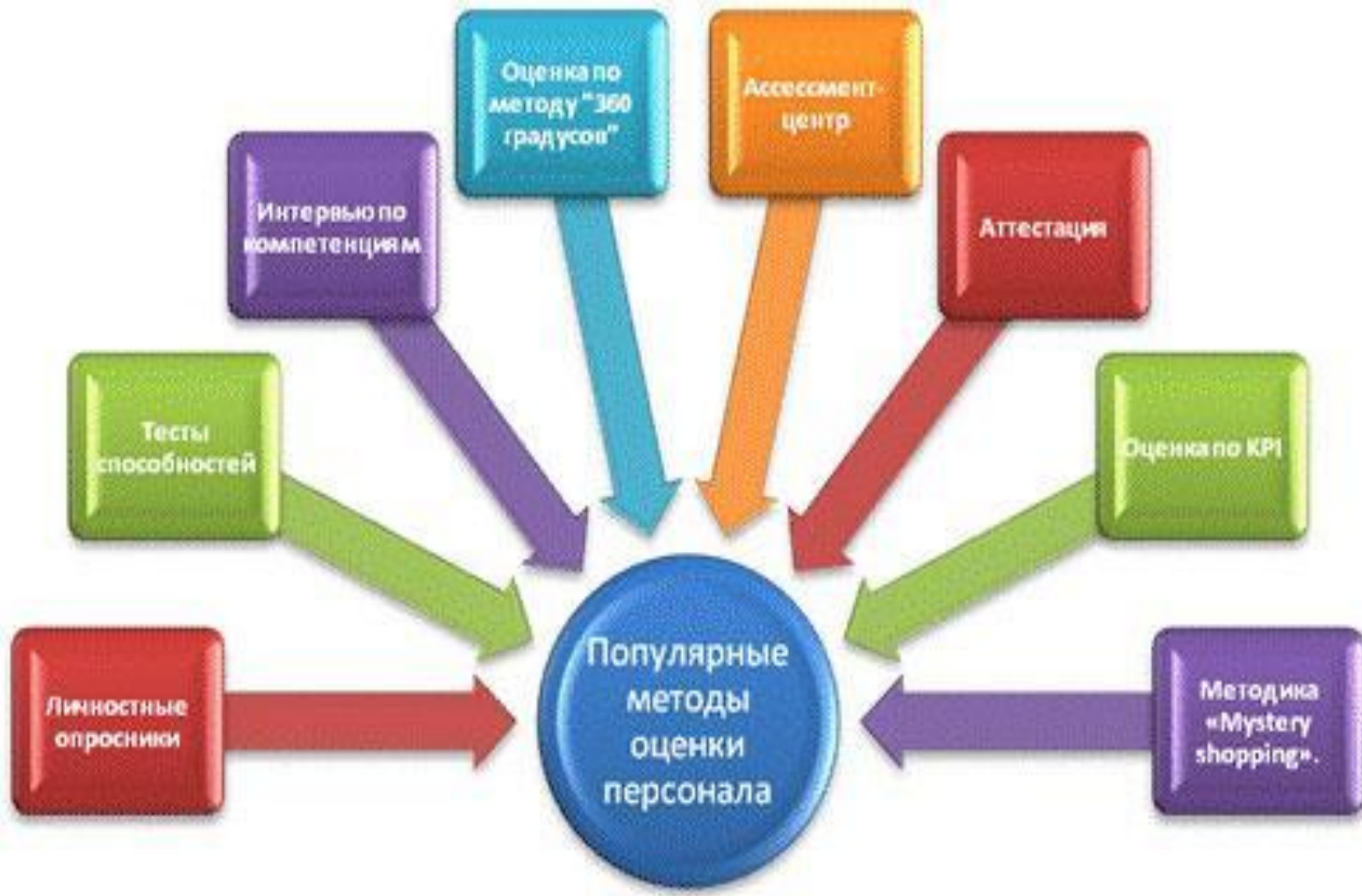
основан на оценке достижений работником целей, намеченных совместно с руководителем на конкретный период времени. Предусматривается систематическое обсуждение достигнутых и недостигнутых целей, как правило, при этом требуется количественное определение целей, в том числе сроков их достижения. При реализации этого метода используются для оценки как руководители, так и эксперты, приглашенные со стороны. Минусом является достаточно высокая дороговизна метода.



**Метод оценки по решающей ситуации –** основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях, которые назначаются решающими. Ведется систематическая запись в зависимости от характера работы этих оценок по рубрикам.



# Популярные методы оценки персонала



# Личностные опросники

- **Личностные опросники** - самая распространённая категория психологических тестов.
- Как правило диагностируют особенности характера, темперамента, межличностных отношений, мотивационную и эмоциональную сферу.
- Состоят из списка вопросов или суждений (из 10-20 вопросов).

# Тесты способностей нужны для

Принятия решения:


- Способен/не способен
- *В какой степени способен*

*Остальное от лукавого....*





# Про способности

The background of the slide features a 3D-rendered scene of several large, white puzzle pieces scattered on a light-colored floor. On the left, two men in dark suits are standing and looking towards the puzzle. One man is pointing at a piece. On the right, a man in a light blue shirt and dark trousers is leaning forward, pushing a puzzle piece into place. The overall scene is brightly lit, with soft shadows on the floor.

Человек с высокими способностями  
может быть плохим специалистом

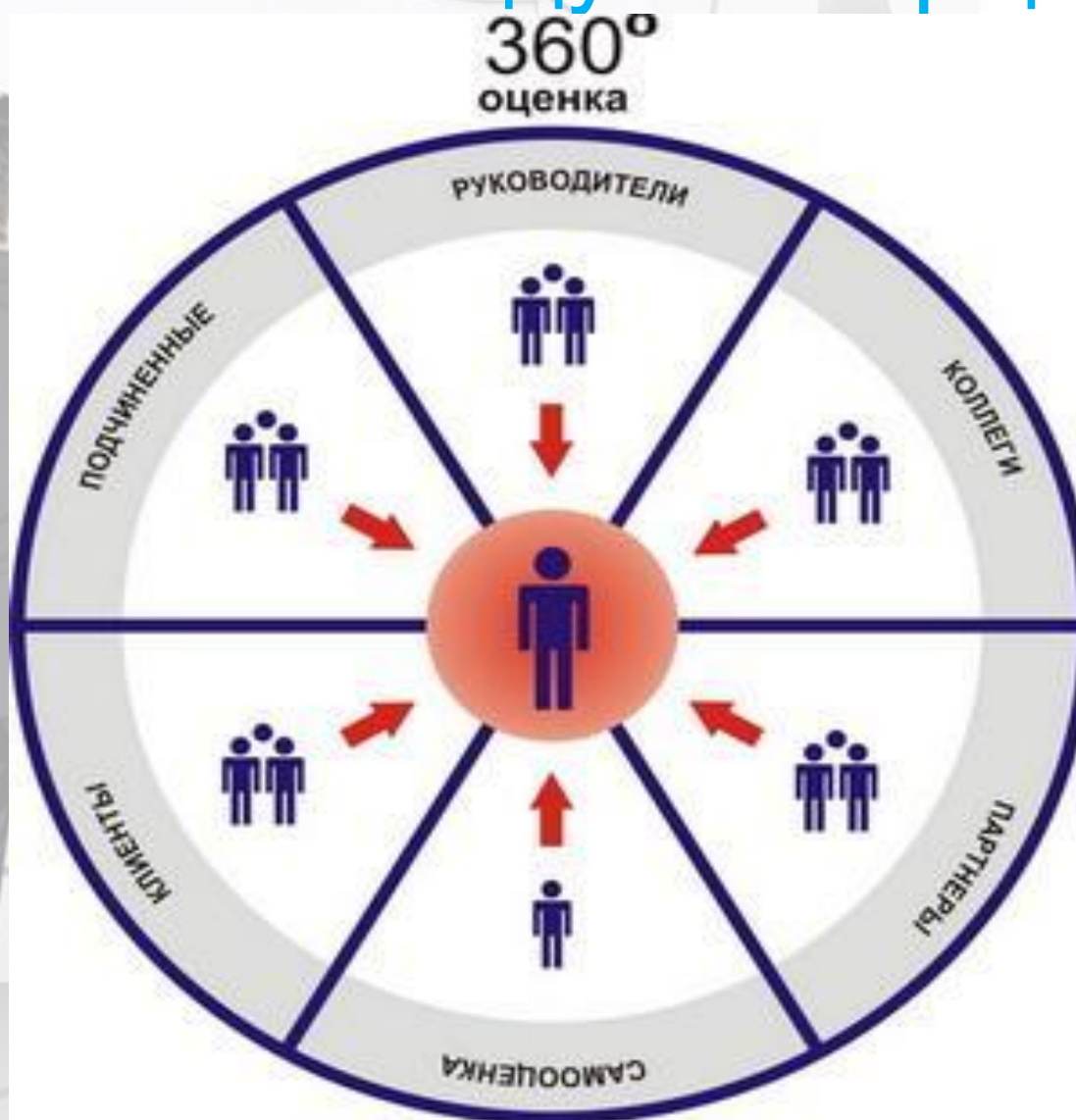
Но человек с низкими способностями не  
может быть классным специалистом



# Интервью по компетенциям

- **Позволяет оценить потенциал сотрудника и дать прогноз — сумеет ли человек выполнить сложную работу на требуемом уровне.**
- **Чтобы разработать модель компетенций, необходимо:**
  - **понимать стратегию компании;**
  - **знать корпоративные требования;**
  - **иметь информацию о специфике данной должности: профессионально важные качества (ПВК), функциональные обязанности и ЗУН (эти данные есть в Справочнике квалификационных характеристик и в должностной инструкции).**

# Оценка по методу «360 градусов»



# Ассесмент центр

- **ассесмент – это стандартизированная многоаспектная оценка персонала, включающая в себя множество оценочных процедур: интервью, психологические тесты и деловые игры.**



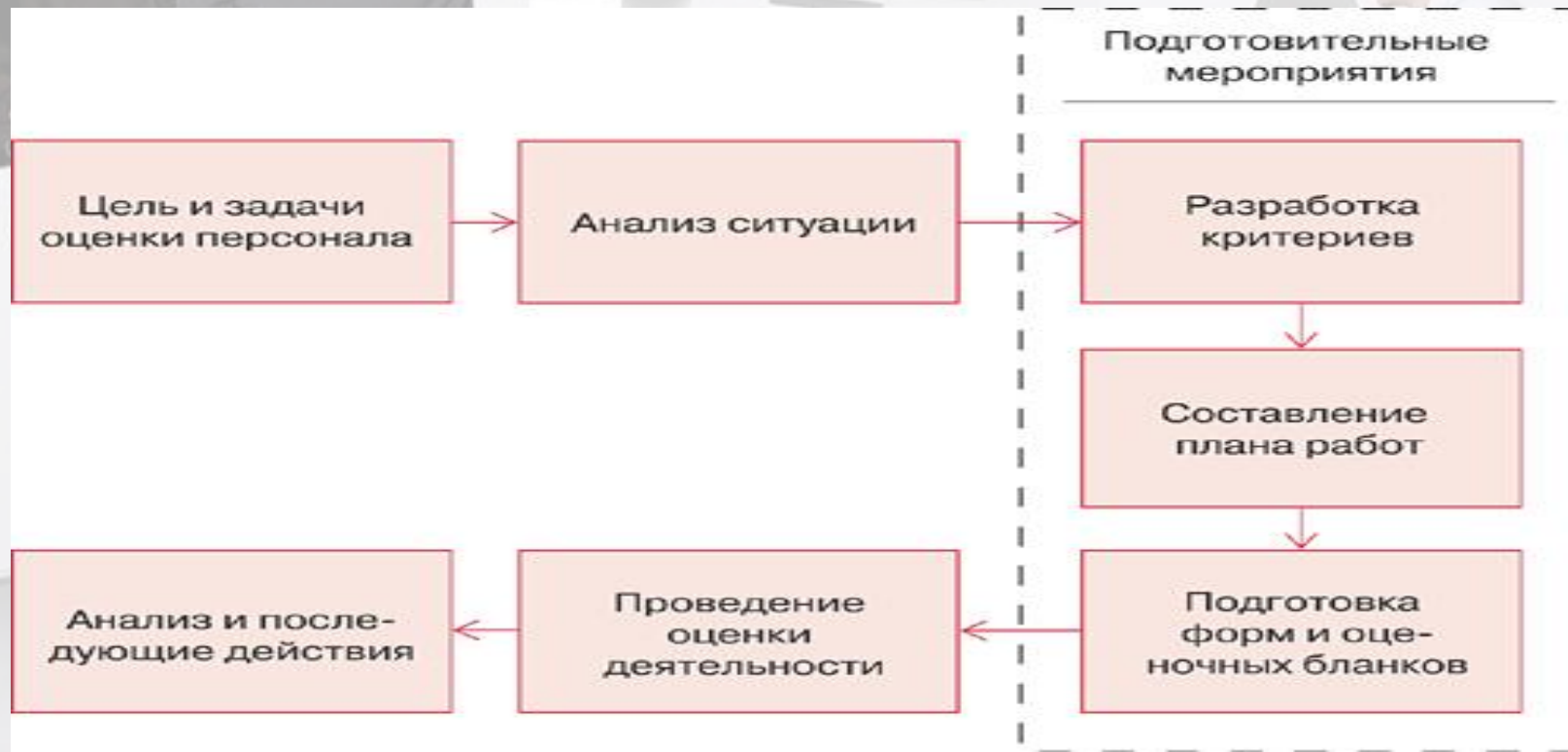
# Ассесмент-центр используется для:

- Отбора персонала.
- Обучения и развития персонала.
- Продвижения сотрудников.
- Управления карьерой и наставничества.
- Получения обратной реакции от сотрудников в плане мотивации.
- *Ассесмент позволяет сотруднику или кандидату продемонстрировать полное многообразие его способностей в ситуациях, моделирующих его повседневную работу.*



# Аттестация персонала

**Аттестация персонала** — это процедура систематической формализованной оценки соответствия уровня труда, качеств и потенциала личности сотрудников требованиям выполняемой работы. Аттестация позволяет получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений. Порядок проведения аттестации регулируется государственными нормативными актами, в том числе ТК РФ.



# Методы аттестации

Субъектом оценки могут выступать:

1. непосредственный руководитель;
2. коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемым;
3. подчиненные оцениваемого;
4. лица не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику. Это могут быть различные независимые эксперты, специалисты оценочных центров;
5. оценщиком может выступать и самооцениваемое лицо. Это будет самооценка.

# Оценка по показателям КРІ

- **Key Performance Indicator, ключевые показатели эффективности (КРІ или КПЭ).**
- **Суть состоит в том, что результаты работы сотрудника или подразделения описываются тремя-пятью четкими показателями, которые можно однозначно измерить или сравнительно точно оценить.**






# Метод Mystery Shopping (тайнственный покупатель)

- Метод Mystery Shopping (тайнственный покупатель) заключается в оценке качества обслуживания с помощью специалистов, посещающих ресторан в роли покупателя.
- Оценка производится на основании предварительно разработанных критериев, в соответствии с подробным сценарием поведения «тайнственного покупателя». Такие «инкогнито» подбираются с учетом демографического профиля и стиля жизни действительных клиентов предприятия. Информация о качестве сервиса используется для контроля, мотивации и обучения обслуживающего персонала компании.

Ну-с, таинственный  
вы наш, знатный  
конфликт вы  
устроили у конкурентов!  
А что запомнилось в их  
супермаркете?

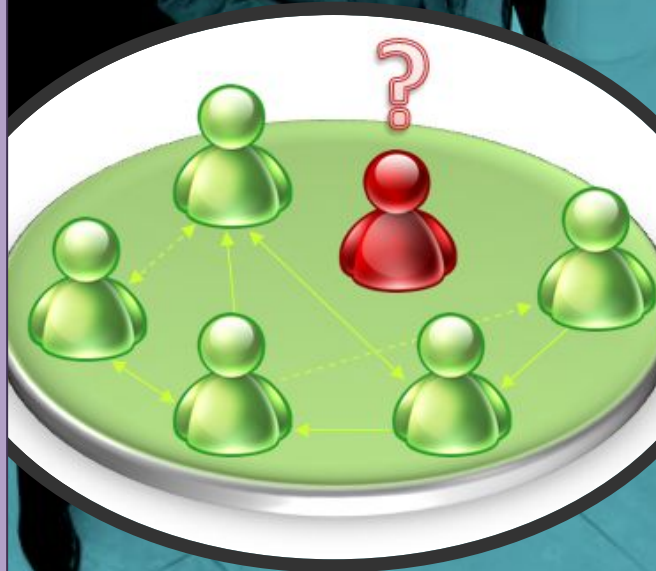
Ступеньки...  
Двенадцать  
ступенек до  
тротуара





Две группы показателей используемых при оценке результативности труда:

**прямые показатели**  
легко измеримы, поддаются достаточно объективной количественной оценке и всегда устанавливаются заранее; на их основе определяются степень достижения поставленных целей;



**косвенные показатели**  
их невозможно количественно определить, так как они «характеризуют работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности

# Перечень показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов

## Руководитель организации

- Прибыль
- Рост прибыли
- Рентабельность производства
- Показатели оборачиваемости капитала
- Доля на рынке
- Конкурентоспособность продукции

## Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)

- Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре
- Динамика объема производства
- Динамика производительности труда
- Снижение издержек производства
- Количество рекламаций и их динамика
- Показатели качества выпускаемой продукции
- Величина и потери от простоев

## Руководитель службы управления персоналом

- Производительность труда и ее динамика
- Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции
- Удельный вес технически обоснованных норм
- Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика
- Коэффициент текучести кадров и его динамика
- Количество вакантных мест
- Количество претендентов на одно вакантное место

## Менеджер по персоналу

- Количество вакантных мест в организации
- Количество претендентов на одно вакантное место
- Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям



# Необходимые условия и требования к технологии оценки персонала:

## ОБЪЕКТИВНОСТЬ

вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;

## надежность

относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);

## достоверность в отношении деятельности

оцениваться должен реальный уровень владения навыками — насколько успешно человек справляется со своим делом;

## с возможностью прогноза

оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

## КОМПЛЕКСНОСТЬ

оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом.



# Кто же должен оценивать сотрудника?

комитет из нескольких контролеров

коллеги оцениваемого

подчиненные оцениваемого

кто-либо, не имеющий непосредственного отношения к рабочей ситуации

самооценка

использование комбинации перечисленных форм оценки

# Результаты оценки работников

- Результатом оценки являются выводы о возможности назначения работников на должность, о соответствии их занимаемым должностям, о необходимости их перемещения, об уровне оплаты труда, о стимулировании, о наложении санкций, о необходимости переподготовки либо повышения квалификации. Количественные показатели оценки позволяют установить определенные параметры для решения таких вопросов:
  - ✓ уровень занимаемых должностей и оплаты труда должен соответствовать уровню показателей деловой оценки работников»;
  - ✓ при стимулировании должен учитываться деловой уровень работников;
  - ✓ снижение показателей оценки должно быть сигналом о необходимости повышения квалификации или переподготовки работников, или (в некоторых случаях) наложения на них санкций.
- По мере увеличения показателей оценки работников может ставиться вопрос о продвижении их в должности, повышении их должностных окладов, установлении квалификации и персональных надбавок к окладам. Работники, имеющие низкий уровень деловых качеств, могут также понижаться в должности до следующей аттестации.



# Инструменты оценки персонала



# Составляющие процедуры оценки персонала

1. Подготовительные мероприятия  
(распоряжение, графики, билеты)
2. Самооценка сотрудников
3. Оценочное интервью или  
Квалификационный экзамен
4. Анализ результатов и принятие  
управленческих решений

# АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОВЕДЕННОЙ ОЦЕНКИ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Руководители  
высшего звена  
управления

## Подготовка Распоряжений:

- об установлении надбавок за категорию эффективности;
- об установлении/изменении квалификационных уровней (разрядов);
- о премировании ключевых сотрудников

В течение 2-х  
недель после  
проведения  
Оценки  
персонала

Подразделение  
по работе с  
персоналом

## Подготовка документов:

- об итоговых результатах проведения Оценки персонала;
- об организации повышения квалификации сотрудников

В течение 1-го  
календарного  
месяца после  
проведения Оценки  
персонала в  
Компании

## 7. **Аттестация персонала**

- **Аттестация персонала –**  
порядок проведения проверки квалификации и деловых качеств работников путем периодической оценки знаний, опыта, навыков и способностей к выполнению конкретных трудовых обязанностей по данной специальности или должности.



## Аттестация персонала предусматривает:

- формирование аттестационной процедуры;
- определение контингента аттестуемых;
- назначение экспертов по оценке деловых качеств аттестуемых;
- процедуру оценки;
- составление письменных характеристик деловых качеств аттестуемых;
- формирование резерва на выдвижение;
- формирование резерва на сокращение;
- рекомендации по работе с персоналом.

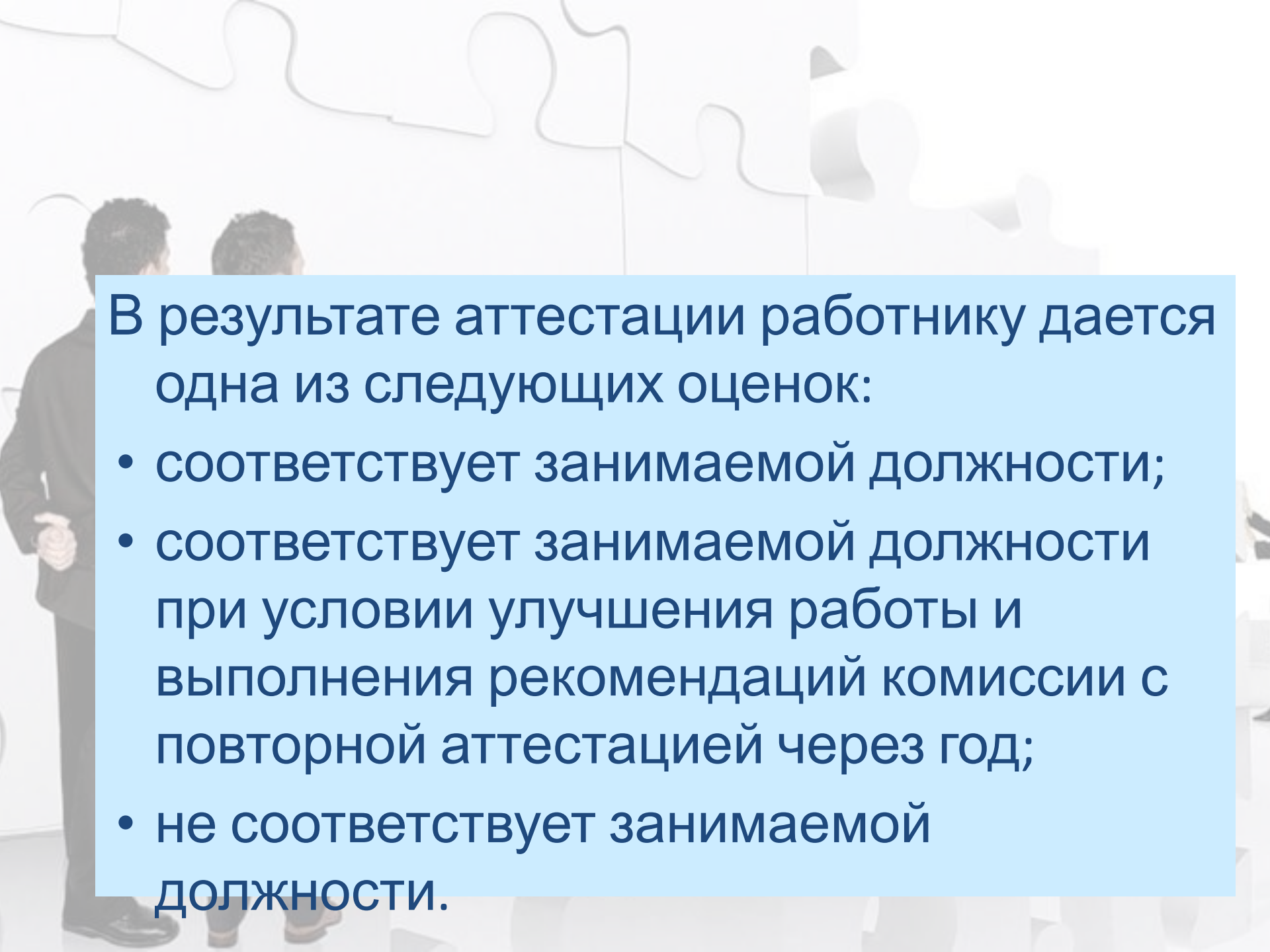
## **Этапы аттестации:**

- Многоплановая подготовка.
- Оформление нормативной базы аттестации, то есть приказ о проведении этого мероприятия.
- Утверждение порядка проведения.
- Формирование списка аттестуемых.
- Подготовка критериев оценки аттестуемых.
- Определение времени проведения аттестации.

## **Аттестационный лист содержит:**

- **ФИО.**
- **Должность.**
- **Стаж работы.**
- **Квалификационная категория.**
- **Замечания, высказанные членами комиссии.**
- **Рекомендации аттестационной комиссии: по профессиональным знаниям, по необходимости дальнейшего планирования карьеры.**
- **Краткое решение аттестационной комиссии.**

Аттестационный лист должен быть подписан председателем аттестационной комиссии, руководителем, членами комиссии. Эти документы необходимо хранить до следующей аттестации.



В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.



## **Аттестация —**

**это процедура систематической  
формализованной оценки  
соответствия деятельности  
конкретного работника стандарту  
выполнения работы на данном  
рабочем месте в данной должности.**

## **Требования к проведению аттестации:**

при аттестации происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник — стандарт работы». Сравнить можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту работы, чем другой.