

25.02.2022

Група 24

Урок 21-22

Тема: ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Мета: зміст, завдання і основні підходи до оцінки роботи персоналу; критерії відбору і оцінки персоналу; методи оцінки працівників; визначення індивідуальної вартості працівника; порядок і етапи проведення атестації менеджерів спеціалістів; робота з резервом менеджерського персоналу.

1. Зміст, завдання і основні підходи до оцінки роботи персоналу

Актуальність оцінки якостей працівника пов'язана з тим, що при прийманні на роботу нових співробітників, відборі кандидатів на нову посаду, плануванні службової кар'єри, проведенні атестації виникає необхідність оцінити особливості якості працівника.

Головним завданням є оцінити відносно стійкі ознаки особистості, так би мовити його потенціал. При цьому важливо не тільки оцінити сучасний стан цього потенціалу, а й закладені у ньому перспективні можливості. Наприклад, як буде поводити себе працівник, коли йому буде надана більша свобода, більша влада або як він буде поводитись у ситуації, коли йому буде надана більша свобода, більша влада, або йому прийдеться підкорятись жорстким наказам. Як буде поводитись працівник у кризовій ситуації, при постійних невдачах, або, навпаки, в умовах успіху завдяки збігу зовнішніх обставин.

Тут увага не до конкретних результатів діяльності працівника, а до фундаментальних якостей його особистості є правомірною. Крім того, дуже часто взагалі неможливо враховувати результати працівника апарату управління, наприклад, при найманні на роботу нового співробітника.

Приймання на роботу вимагає відмови непридатним і відбору кращих серед достойних. Добре виконання працівником поточних обов'язків ще не гарантує того, що він буде так же працювати у майбутньому і в іншому колективі при зміні

ситуації. Тут важливо оцінити не тільки результати роботи, її якість працівника, тобто його фундаментальні властивості. Звідси - необхідність пошуку методів оцінки особистих якостей.

Оцінка результатів праці може бути мало достовірною, особливо коли хороший працівник попав у погано працюючий колектив з некомпетентним керівником. Працівників треба оцінювати не тільки по тому, як він реалізує сьогоднішні цілі, а й по здібностях, ініціативі, досвіду, знанням. А з іншого боку, і підлеглі часто склонні оцінювати не тільки і стільки результати діяльності, скільки особисті якості керівника. Тому оцінка якостей - це необхідний і самостійний метод оцінки управлінських кадрів.

Сучасне управління в умовах комп'ютеризації все наполегливіше вимагає від керівника організації не стільки поточних дій, скільки уміння робити вибір головних напрямів розвитку, здійснювати стратегічне управління. Це посилює увагу до визначення здібностей, потенційних можливостей працівника.

Другим фактором, який обумовлює необхідність оцінки особистих якостей, пов'язаний з тенденцією сучасного управління до децентралізації, свободи у здійсненні господарської діяльності.

В умовах децентралізації, коли посилюються економічні методи управління, особливе значення мають такі якості менеджерів, як наявність організаційних здібностей, самостійність у прийнятті рішень, прагнення до успіху в підприємницькій діяльності, комунікабельність і наполегливість.

Третій фактор - оцінка якостей важлива для організації розстановки працівників в організації, так би мовити, професійної орієнтації всередині апарату управління. Оцінка якостей має активну спрямованість. Вона дає можливість орієнтувати працівника на придбання таких якостей як знання та уміння. Виявлення здібностей до опанування сучасними технологіями дасть можливість менеджерам здійснювати кар'єрне просування працівників, підвищувати професіоналізм, необхідний для роботи в умовах ринкових відносин.

Ділова оцінка роботи персоналу - це визначення відповідності кількості і якості праці вимогам встановленої технології виконання роботи.

Основними завданнями оцінки роботи персоналу організації є:

- 1) визначення потенціалу працівника і оцінка фактичного його використання;
- 2) встановлення вимог до результативності праці для кожного робочого місця і критеріїв їх оцінки;
- 3) розробка політики проведення оцінок результативності праці;
- 4) збір інформації та оцінка результативності праці;
- 5) обговорення результатів оцінки з працівником;
- 6) прийняття рішення про подальше використання працівника.

Оцінка роботи персоналу організації здійснюється за показниками, які відбувають характер виконуваної роботи на конкретному робочому місці. Такими показниками можуть бути:

- виконання норм виробітку;
- продуктивність праці;
- ефективність праці;
- якість виконуваної роботи;
- трудозатрати по кількості відпрацьованих людино-днів;
- додаткові показники.

Нормування праці - це заходи з оцінки кількості праці, яка має бути реалізована у рамках заданої технології. Діяльність по нормуванню праці в управлінні персоналом є комплексною і дає можливість вирішувати питання оцінки роботи персоналу.

Процес оцінки роботи персоналу на конкретному робочому місці здійснюється у такій послідовності:

Оцінку роботи персоналу здійснює менеджер у такі строки:

- щоденно - один раз в кінці робочого дня або робочої неділі. Оцінюється фактична робота виконавців і доводиться до них на так званих "п'ятихвилинках". Відзначаються успіхи в роботі і наявність прорахунків для координування поведінки у майбутньому.
- періодично - один раз у півроку або в рік. Обговорюються результати праці, визначаються перспективи і розробляються спільні цілі на наступний період. За результатами оцінки праці розробляється рейтинг успішності і проводяться процедури ранжирування, які дають можливість встановити відмінність між працівниками за одним або декількома показниками.

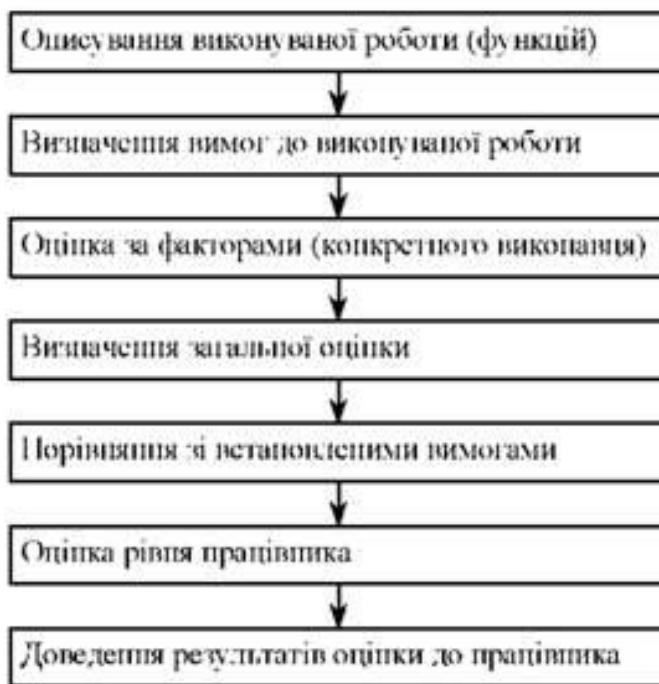


Рис. 1. Етапи процесу оцінки роботи персоналу

2. Критерії відбору і оцінка персоналу

Управління персоналом неможливе без технологій та інструментарію, завдяки яким здійснюються дуже тонкі процедури відбору, конкурсів, атестацій тощо. Найбільш важливими із них є критерії відбору та оцінки персоналу.

Звичайно, що для всіх категорій посад не може бути єдиних критеріїв, єдиної системи оцінки, але враховуючи зміст критеріїв, обумовлених спеціалізацією посад,

можуть для керівників і спеціалістів бути визначені приблизно однакові їх групи (індикатори оцінки) і система оцінки, рис. 2.

Змістожної групи критеріїв якостей залежить від займаної посади працівника, і кожна з них може мати свій набір критеріїв, які слід встановлювати та оцінювати в залежності від спеціалізації посади.

Основні показники ділової оцінки працівника наведені на рис. 3.

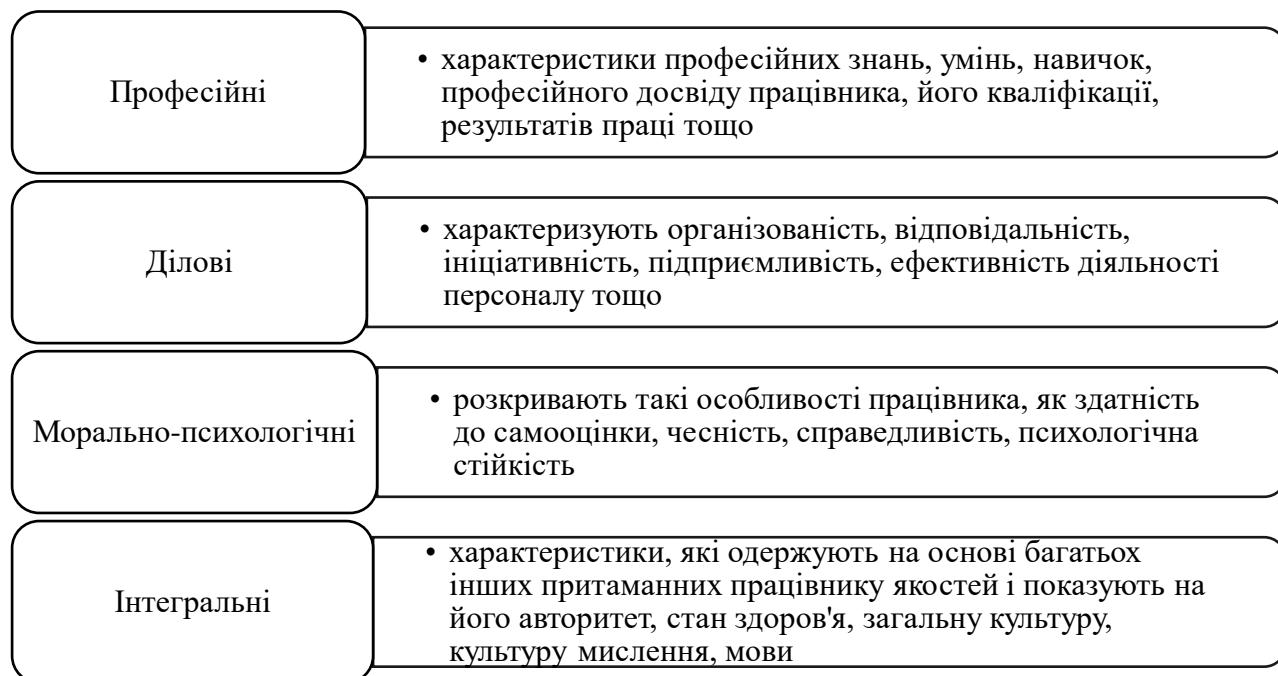


Рис. 2. Групи критеріїв системи оцінки персоналу

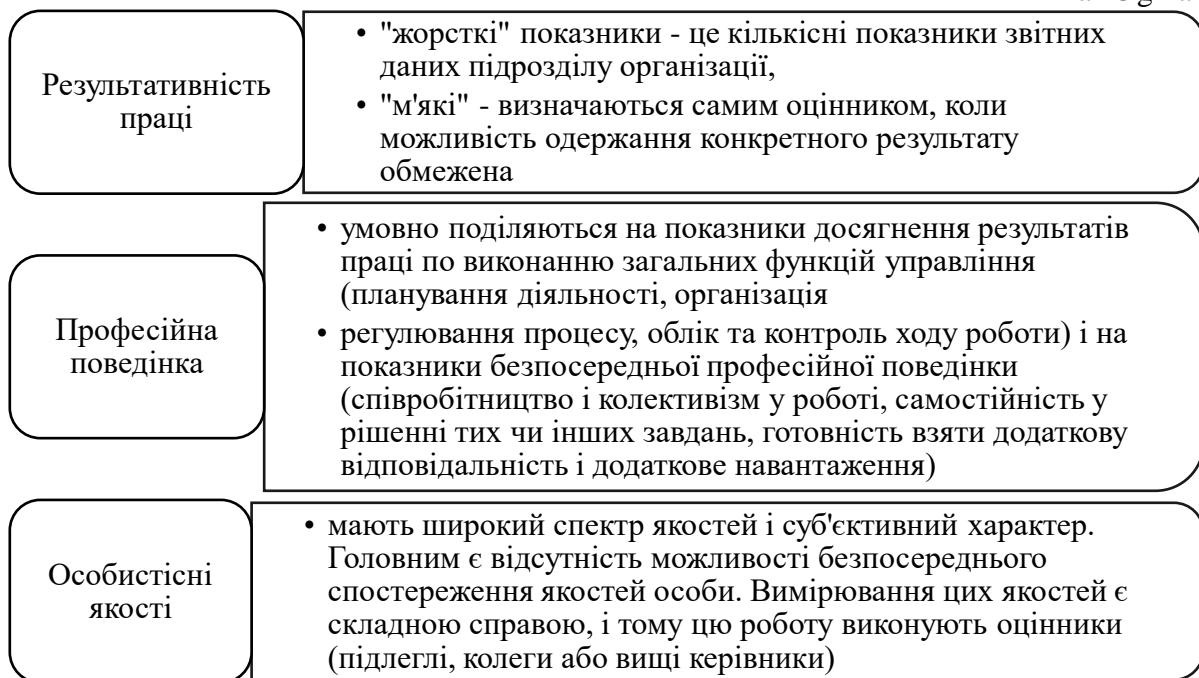


Рис. 3. Основні показники ділової оцінки працівника

Оцінка роботи працівника може здійснюватися:

- Комісією із декількох працівників. Такий підхід має ті переваги, що він виключає упередженість, можливу при проведенні оцінки одним менеджером.
- Колегами, які знають рівень результативності оцінюваного.
- Підлеглими оцінюваного.
- Кимось іншим, що немає безпосереднього відношення до оцінюваного.
- Самооцінка. Тут працівник оцінює себе з метою розвитку навичок самоаналізу. Він не дає об'єктивної оцінки результативності праці, але результати можуть бути використані для порівняння з результатами інших оцінників.
- Змішана форма оцінки з використанням вищенаведених.

Найважливішою метою оцінки є виявлення можливостей особистісного розвитку працівників.

До складу оціочних комісій входять безпосередній керівник працівника і 3-4 співробітники. Участь декількох ранжируючих і складання колективного рейтингу має ряд переваг. Складові рейтингу більш надійні, справедливі і обґрунтованіші,

ніж індивідуальні. Крім того, зникають проблеми, пов'язані з упередженістю. Більше того, члени комісії спостерігають різні аспекти виконання роботи, а їх оцінка є більш об'єктивною.

Сьогодні багато фірм дозволяють підлеглим анонімно оцінювати виконання роботи своїх керівників. Цей підхід дає можливість вищому керівництву вивчати стилі керівництва, виявляти потенційні проблеми персоналу і необхідність вживати дієвих заходів щодо окремих менеджерів.

3. Методи оцінки персоналу

Практика роботи з персоналом вітчизняних та зарубіжних організацій використовує багато методів і методик оцінки персоналу. Переважну більшість методів можна поділити на дві великі групи:

1. Методи, в основі яких лежать формалізовані підходи (анкетування, тестування та ін.);
2. Методи, засновані на використанні неформальних підходів до вивчення працівників (співбесіда, групова дискусія, спостереження тощо).

Проблема визначення конкретної величини оцінки персоналу має дві сторони: вимірювання і визначення остаточного результату.

До методів визначення конкретної величини оцінки персоналу підприємства належать:

- 1) метод шкаловання - характеристика певного значення встановлюється за шкалою для кожного працівника (метод градації та метод оцінних шкал з описом кількісної оцінки);

Показник:

Дотримання встановлюваних
(погоджених) термінів

| рідко | часто не дотримується | в основному | з діячими виключеннями | зазвичай |
|-------|-----------------------|-------------|------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Рис. 4. Приклад методу шкаловання

2) метод упорядкування рангів - декілька оцінок приводяться у ранжований ряд щодо одного значення. По кожному показнику оцінки складається ранжований ряд, наприклад: показник "сумлінне виконання замовлень": робітник 1 > робітник 2 > робітник 3. Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів.

3) метод альтернативних характеристик (окремий працівник характеризується з погляду наявності або відсутності запропонованого значення), табл. ;

Таблиця 1 - Приклад використання методу альтернативних характеристик

Працівник:

дотримує усі терміни при виконанні завдань
має складності при координації окремих задач
чутливо реагує на критику
працює більше, ніж потрібно
нелегко знаходить контакт із зовнішнім оточенням
в умовах дефіциту часу працює безпомилково складає чітко структуровані звіти (повідомлення і т.д.)

- 4) метод попарного порівняння;
- 5) метод примусового розподілу;
- 6) метод еталону полягає у порівнянні оцінюваних працівників з реальною особою, яка є найкращою за певними критеріями.
- 7) метод заданої бальної оцінки полягає у присвоєнні заздалегідь обумовленої кількості балів за кожне досягнення працівника з наступним їх підсумовуванням. Він забезпечує чіткість критеріїв і самої системи оцінки, її простоту, але враховує тільки поточні результати, табл. 2;

Таблиця 2 - Таблиця оцінки якостей працівника, бали

| Прізвище | | | | Посада | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---------------|---|---|---|-----------------|---|---|---|
| Функції | | | | Ділові якості | | | | Особисті якості | | | |
| A | B | V | G | A | B | V | G | A | B | V | G |
| "Вага" кожної позиції (A-G) | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

8) матричний метод, рис. 5;

9) оцінка за допомогою багатоквадратної матриці, рис. 5;



Рис. 5. Приклад багатоквадратичної матриці (матриця ділових якостей)

- 10) методи ситуативної оцінки (оцінка критичних ситуацій та оцінка поведінки, що демонструється);
 11) інші методи оцінки.

4. Визначення індивідуальної вартості працівника

Управління персоналом вимагає узгодження управлінського впливу з психологічними закономірностями поведінки людей. Тут на перший план виступають такі компоненти, як особистість, робоча група, трудовий колектив. Менеджер знаходиться у психологічній реальності трудового колективу і управляє працівниками з урахуванням психологічних закономірностей поведінки людей.

Ігнорування цих закономірностей приводить до виникнення конфліктів, плинності персоналу, порушень трудової дисципліни, зниження продуктивності праці і якості продукції (послуг).

Але ж у ринковій економіці робоча сила є товаром. А товар на ринку має вартість і споживчу вартість. Так визначається економічна теорія вартості. Працівник має якусь вартість, якщо він здатний приносити якусь користь, вигоду або доход, і навпаки, якщо працівник не має такої здатності, він не має і вартості. Але два працівники, на придбання і підготовку яких були витрачені однакові кошти, можуть у майбутньому мати зовсім різну продуктивність, а значить, і різну цінність для організації. Тому використання початкових або відновлених витрат людських ресурсів дає можливість якоюсь мірою оцінити їх вартість для організації. Така оцінка може бути тільки умовною і приблизною.

Концепція вартості людських ресурсів заснована на викладених вище передумовах. Людські ресурси володіють вартістю, якщо вони здатні приносити у майбутньому доход, віддаючи свою робочу силу. Можна сказати, що вартість персоналу, як і інших ресурсів, є сьогоднішня вартість очікуваних від них послуг і доходів у майбутньому.

Вартість працівника для організації також залежить від терміну, протягом якого він може надавати організації свої послуги і приносити доход, тобто терміну роботи даній організації. У Мічиганському університеті розроблена модель індивідуальної вартості працівника, засновану на поняттях умовної вартості і такої, що реалізується.

За цією моделлю індивідуальна цінність працівника визначається обсягом очікуваних послуг, які працівник надає або реалізує, працюючи в організації. Це визначає очікувану умовну вартість працівника (УВ). Одночасно індивідуальна цінність залежить від очікуваної вірогідності того, що працівник залишиться працювати у даній організації і тільки у ній реалізує свій потенціал. Таким чином, УВ включає весь потенційний доход, який працівник може принести організації, якщо він все життя буде в ній працювати. Цінність працівника з урахуванням вірогідності того, що він буде працювати в організації протягом якогось часу, визначає очікувана вартість (РВ), що реалізується.

Очікувана умовна вартість і вірогідність продовження роботи в організації, яка виражає очікування керівництва, того, яка частка цих доходів буде реалізована в організації до передбачуваного часу звільнення працівника з організації.

Все це можна виразити таким рівняннями:

$$PB = UB * \Pi(3); \quad \Pi(K) = 1 - \Pi(3); \quad ABK = UB - PB = PB * \Pi(K),$$

де UB і PB - очікувана умовна і реалізована вартість; $\Pi(3)$ - вірогідність того, що працівник залишиться працювати в організації деякий час; $\Pi(K)$ - вірогідність того, що працівник залишить організацію (звільниться) або показник плинності; ABK - альтернативні витрати плинності.

У цій моделі вартість людських ресурсів є вірогідною величиною. Для організації це означає, що не завжди працівник з найбільшим потенціалом буде корисним для організації. Тому менеджер по персоналу, який прагне мінімізувати вартість людських ресурсів, повинен надати перевагу кандидату з найбільшою реалізованою вартістю, а не просто найбільш здібного. Здібна людина завжди буде прагнути працювати на себе, а не на інших.

В моделі також існує залежність вартості людських ресурсів від ступеня їх задоволення. Тому задоволеність повинна вимірюватись, а результати доповідатися керівництву організації.

5. Порядок і етапи проведення атестації менеджерів та спеціалістів

Атестація - це процес визначення і оцінки здібностей, ділових, особистісних та інших якостей конкретного працівника з висновками про подальше його використання на його посаді.

Система менеджменту персоналом включає широке коло питань, у тому числі оцінку працівників. Вона здійснюється у таких випадках:

- при виборі кандидатів на посаду;
- після випробувального строку;
- через якийсь період роботи з метою визначення відповідальності займаній посаді;

- з точки зору включення у резерв на висування на вищу посаду;
- при виборі кандидатів із резерву на висування для призначення на вищу посаду.

Найбільш розповсюденою і відповідальною є атестація керівників і спеціалістів, яка проводиться періодично з метою їх оцінки і визначення рівня відповідності займаній посаді.

Загальна оцінка діяльності керівних працівників і спеціалістів складається із поточної, епізодичної і періодичної оцінок.

Поточна оцінка діяльності працівника систематично проводиться його керівником під час роботи. Відділ персоналу і вище керівництво накопичує інформацію по поточних оцінках і мають можливість об'єктивно оцінювати кожного працівника за річний період роботи або за більший проміжок часу.

Епізодична оцінка проводиться за необхідності, наприклад, коли виникає питання про заміщення тієї чи іншої посади, матеріальне чи моральне стимулювання тощо.

Періодична оцінка здійснюється шляхом проведення атестації, у процесі якої вирішується питання про відповідальність того чи іншого працівника займаній ним посаді.

Оцінка діяльності працівника здійснюється за встановленими якісними критеріями, які дають можливості об'єктивно і достатньо повно охарактеризувати ділові та особисті якості людини, яка займає конкретну посаду в організації, а також кількісну оцінку цих критеріїв. Такими якісними критеріями є:

- особистий вклад у виконання встановлених завдань;
- професійна підготовка;
- підвищення рівня своїх знань, умінь та кваліфікації;
- виявлення ініціативи та творчий підхід до роботи;
- уміння організовувати роботу свою і підлеглих;

- додержання технологічної, виробничої та трудової дисципліни;
- взаємовідносини з колективом.

Атестація носить офіційний характер, а її результати засвідчують у документі, як рішення про зміну або зберігання соціального положення атестованого у відповідності з його придатністю до виконання функцій на даній посаді.

В організації проведення атестації беруть участь:

- особи, які підлягають атестації;
- лінійні та функціональні менеджери;
- спеціалісти кадрової служби.

Перелік осіб, які підлягають періодичній атестації, визначається у наказі керівника підприємства (об'єднання). Таким періодом може бути один раз у 3-5 років.

Атестації підлягають лінійні та функціональні керівники, їх заступники і спеціалісти апарату управління та виробничих підрозділів.

Не підлягають черговий атестації особи, які мають стаж на даній посаді до одного року, молоді спеціалісти після закінчення навчального закладу, вагітні жінки, які мають дітей віком до трьох років.

Керівник підприємства (об'єднання) наказом, проект якого готує менеджер відділу персоналу, призначає атестаційну комісію із числа керівних працівників, висококваліфікованих спеціалістів у складі голови, секретаря і членів комісії.

За необхідності призначається декілька атестаційних комісій.

Конкретні терміни і графіки проведення атестації затверджують керівники підприємств не пізніше як за місяць до її початку.

В організації проведення атестації беруть участь функціональні та лінійні керівники і кадрові служби організації. Кожен із них виконує закріплена за ним роботу.

Атестація складається з двох складових частин: оцінки праці і оцінки працівника.

Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість та ефективність праці. Вона направлена на порівняння змісту, якості та обсягу фактичної праці з плановими показниками підприємства, показує особистий вклад працівника в загальних досягненнях.

При оцінці праці менеджера використовується інформація оцінки праці всього персоналу підрозділу, яким він керує, а також залучається і використовується інформація від суміжних підрозділів організації і зовнішніх партнерів чи клієнтів, з якими підрозділ взаємодіє.

Оцінка працівника дає можливість вивчити його потенційні можливості виконувати роботу по займаній посаді і виявити можливості майбутнього зростання.

На практиці обидва види оцінки (оценка праці і оценка працівника) розглядаються одночасно під час індивідуального обговорення підсумків оцінки керівника з підлеглими.

В окремих організаціях оцінка і атестація працівників здійснюється щорічно за спрощеними процедурами оцінки або через шість місяців. Крім того, проводяться неформальна співбесіда з обговоренням результатів праці або поточних спостережень за діяльністю підлеглих. Такі заходи не є атестацією, але вони можуть давати суттєву інформацію про зміни ефективності праці персоналу.

Атестація проводиться поетапно у такій послідовності:

- підготовка до атестації;
- проведення атестації;
- підведення підсумків атестації;
- виконання рекомендацій атестаційної комісії;

Використання результатів атестації на основі даних, зібраних у ході атестації, відділ персоналу організації може вирішувати ряд управлінських завдань:

1. Формування резерву.
2. Перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, самопідготовка.
3. Робота з молодими працівниками. Створення службової кар'єри.

6. Робота з резервом менеджерського персоналу

Процес добору керівного персоналу включає три головних елементи:

- пошук кандидата для призначення на посаду;
- оцінка потенційних можливостей одного або декількох кандидатів для призначення на посаду менеджера;
- процедури призначення на посаду менеджера.

Для створення необхідних умов для ефективного пошуку кандидатів на посаду менеджерів здійснюється комплекс заходів, спрямованих на створення резерву менеджерів.

Під резервом менеджерів треба розуміти специфічну категорію працівників, які володіють професійними, діловими та особистісними якостями, ступінь виявлення яких дає можливість зробити висновок про їх здатність до керівної роботи. Процес формування резерву менеджерів має дві стадії:

- формування резерву керівників;
- підготовка резерву до здійснення управлінської діяльності.

Резерв менеджерів потрібний для того, щоб цілеспрямовано і систематично здійснювати підготовку керівників як основної частини управлінських кadrів. На цій стадії не приймається рішення про необхідність навчання професії менеджера.

Списки резерву повинні бути гласними, тому що вони не гарантують обов'язкового висування, а це необхідно для досягнення більшої об'єктивності у оцінці кандидатів, які занесені до списків.

На першій стадії створення резерву менеджерів треба вирішити, кого зі складу резерву треба навчати і яку форму підготовки використати для кожного кандидата

з урахуванням його індивідуальних особливостей та перспективи використання на керівних посадах.

Для визначення цих якостей використовуються методи оцінки, що представлені на рис. 6.

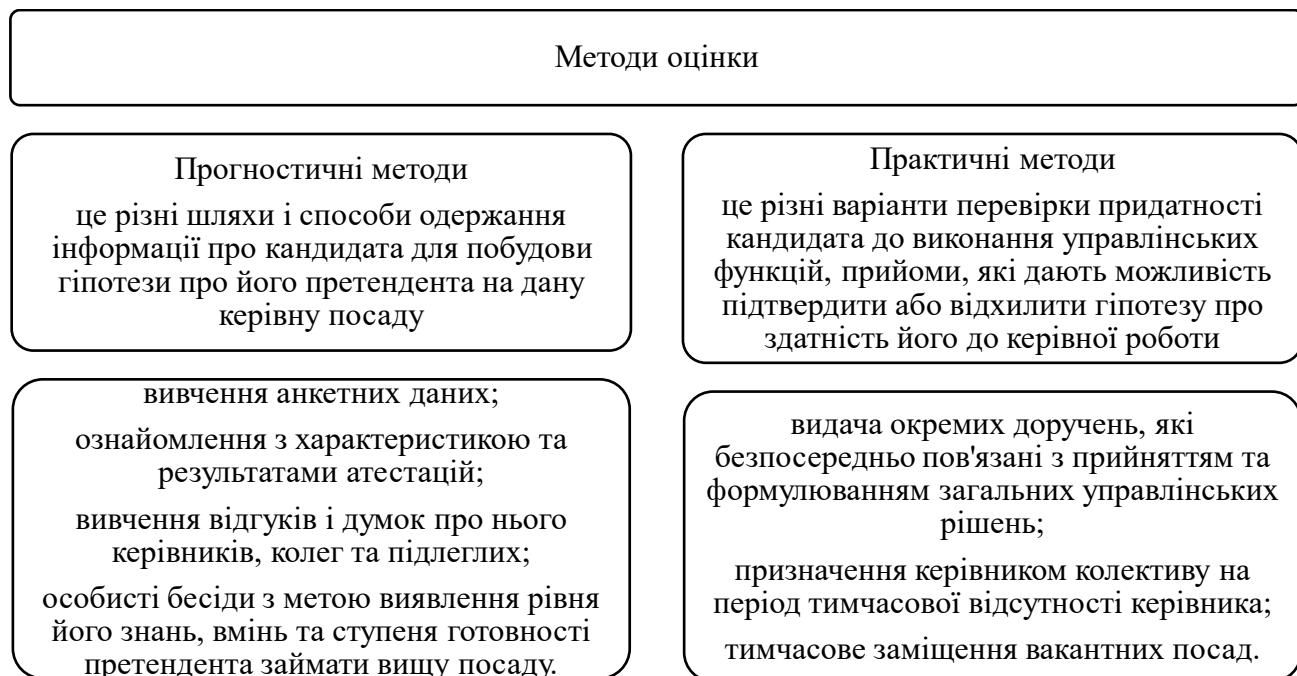


Рис. 6. Методи оцінки доцільного складу резервів персоналу

Визначення можливостей працівників при відборі кандидатури на заміщення керівної посади можна використовувати матричний метод, зміст якого полягає у тому, що дляожної посади складають таблицю-матрицю з переліку ділових та особистих якостей, які повинен мати працівник керівної посади.

Визначення придатності кандидата для висування на окремі керівні посади може здійснюватися на посадових професійно-кваліфікаційних моделях керівних працівників різних рівнів. Професограма - це перелік якостей, які повинен мати керівник на тій посаді, на яку він висувається.

У посадовій професійно-кваліфікаційній моделі керівника різних рівнів визначається:

- посадові обов'язки;

- рівень знань і умінь працівника;
- кваліфікаційні вимоги.

Обов'язки, рівень знань та умінь визначаються для конкретної посади, а кваліфікаційні вимоги до неї - освіта, досвід та стаж роботи з даної спеціальності - повинні відповідати встановленим стандартам

Професіограма дає можливість оцінити кандидата з точки зору займання тієї чи іншої посади, а також скласти на нього характеристику у відповідності зі структурною моделлю та професіограмою.

Характеристика повинна вміщувати оцінку можливості виконання працівникоможної із функцій, передбаченої в моделі, а також рівня підготовленості з урахуванням рівня знань та умінь.

Кінцевим результатом процесу формування резерву є відбір кандидатів для зарахування у резерв для їх підготовки і визначення програми цієї підготовки. При вивченні кандидатів резерву можуть бути прийняті рішення про додаткове вивчення особистих та ділових якостей окремих кандидатів за місцем основної роботи.

Тому право на подальшу підготовку для роботи на керівних посадах одержують не всі, хто заноситься до складу резерву, а тільки ті особи, які при оцінці їх потенційних можливостей показали достатню відповідальність вимогам, що висуваються до посади керівника відповідального рівня управління.

У цьому процесі важливим є ступінь готовності кандидата займати вищу посаду. Це найскладніший момент у відборі кандидатів. Тут треба мати відчуття, що виробляється багаторічним досвідом роботи.

Одночасно з формуванням резерву підготовляється план вивільнення ключових посад. Для цього відділ персоналу разом з керівником організації ретельно аналізують майбутню ситуацію з урахуванням віку, перспектив просування діючих керівників, особистих інтересів, стану здоров'я працівників, які

займають ключові посади і визначають строки звільнення кожної з них.

Підготовлений план буде основою для підготовки послідовника.

Питання для контролю (знайти відповідність, дорівнює 1 бал):

| Питання | Відповідь |
|--|--|
| 1. "М'які" показники це ... | а) за необхідності, наприклад, коли виникає питання про заміщення тієї чи іншої посади, матеріальне чи моральне стимулювання тощо |
| 2. Епізодична оцінка проводиться ... | б) різні шляхи і способи одержання інформації про кандидата для побудови гіпотези про його претендента на дану керівну посаду |
| 3. Прогностичні методи це... | в) шляхом проведення атестації, у процесі якої вирішується питання про відповідальність того чи іншого працівника займаній ним посаді |
| 4. Періодична оцінка проводиться ... | г) різні варіанти перевірки придатності кандидата до виконання управлінських функцій, прийоми, які дають можливість підтвердити або відхилити гіпотезу про здатність його до керівної роботи |
| 5. Практичні методи це... | д) перелік якостей, які повинен мати керівник на тій посаді, на яку він висувається |
| 6. Професіограма це... | е) відбір кандидатів для зарахування у резерв для їх підготовки і визначення програми цієї підготовки |
| 7. Кінцевим результатом формування резерву є ... | ж) систематичне накопичення інформації по поточних оцінках, що дає можливість об'єктивно оцінювати певного працівника |
| 8. Поточна оцінка працівника це... | з) процес визначення і оцінки здібностей, ділових, особистісних та інших якостей конкретного працівника з висновками про подальше його використання на його посаді |
| 9. Атестація це... | и) визначення відповідності кількості і якості праці вимогам встановленої технології виконання роботи |
| 10.Ділова оцінка роботи персоналу це... | к) кількісні показники звітних даних підрозділу організації |
| 11."Жорсткі" показники це ... | л) заходи з оцінки кількості праці, яка має бути реалізована у рамках заданої технології |
| 12.Нормування праці це... | м) визначаються самим оцінником, коли можливість одержання конкретного результату обмежена |