

1. Общий порядок оценки

2. Аттестация

3. Методы оценки:

3.1. 360 градусов

3.2. ассесмент-центр

3.3. КРІ

*Хорошее управление состоит в том, чтобы показывать средним людям, как сделать работу превосходных людей.*

*Дж. Рокфеллер*



# ОБЩИЙ ПОРЯДОК ОЦЕНКИ



*Понятие ОП  
Предмет ОП  
Объект ОП  
Субъект ОП*

*Искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям состариться в своей должности.  
Н. Бонапарт*

# ОЦЕНКА



**Бланк оценки сотрудников**  
(методом прямого ранжирования по нескольким показателям)

Подразделение:

*Отдел маркетинга*

Должность:

*Руководитель отдела маркетинга*

Ответственный за оценку:

*PPP*

Дата оценки:

*15.10.2016*

Ф.И.О. сотрудника	Оцениваемые показатели				Сумма бал лов
	<i>Дисциплин а</i>	<i>Ответственнос ть</i>	<i>Самостоят ельност ь</i>	<i>Производит ельност ь</i>	
<i>XXX</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>3</i>	<i>17</i>
<i>YYY</i>	<i>4</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>15</i>
<i>ZZZ</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>9</i>
<i>UUU</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>7</i>
<i>NNN</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>12</i>

Подпись ответственного за оценку:

*Руководитель отдела маркетинга*

*PPP*

*15.10.2016*

**Бланк оценки сотрудников**  
(методом чередующегося ранжирования)

Подразделение:

*Отдел маркетинга*

Должность:

*Руководитель отдела маркетинга*

Ответственный за оценку:

*PPP*

Дата оценки:

*15.10.2016*

Ф.И.О. сотрудников	
по списку	по порядку ранжирования
<i>Гузеев Е.Ф.</i>	<i>1. Пирогов А.С.</i>
<i>Волков И.Г.</i>	<i>2. Силаев Ю.М.</i>
<i>Машинистов В.И.</i>	<i>3. Абрамов В.И.</i>
<i>Силаев Ю.М.</i>	<i>4. Волков И.Г.</i>
<i>Абрамов В.И.</i>	<i>5. Иванов И.Г.</i>
<i>Пирогов А.С.</i>	<i>6. Гузеев Е.Ф.</i>
<i>Иванов И.Г.</i>	<i>7. Машинистов В.И.</i>

Подпись ответственного за оценку:

*Руководитель отдела маркетинга*

*15.10.2016*

*PPP*



**КАЧЕСТ  
ВЕННЫ  
Е**

**МЕТОД  
ЧЕРТ**

**БИОГРАФ  
И  
ЧЕСКИЙ  
МЕТОД**

**360  
ГРАДУСО  
В**

**ГРУППО  
ВАЯ  
ДИСКУС  
СИЯ**

**АНАЛИЗ  
КОНКРЕТ  
НОЙ  
СИТУАЦИ  
И**

**ОПРОС**



**КОМБИ  
И  
РОВАННЫ  
Е**

**ДЕЛОВА  
Я  
ИГРА**

**СОБЕСЕД  
О  
ВАНИЕ**

**МЕТОД  
ОЦЕНОЧ  
НЫХ  
ЦЕНТРОВ**

**ТЕСТИРО  
ВАНИЕ**

**МЕТОД  
ДОСТИЖЕ  
НИЯ  
ЦЕЛИ**

**МЕТОД  
КЛЮЧЕ  
ВЫХ  
ПОКАЗАТ  
Е  
ЛЕЙ  
ЭФФЕКТИ  
В  
НОСТИ**

# КРИТЕРИ И ОЦЕНКИ

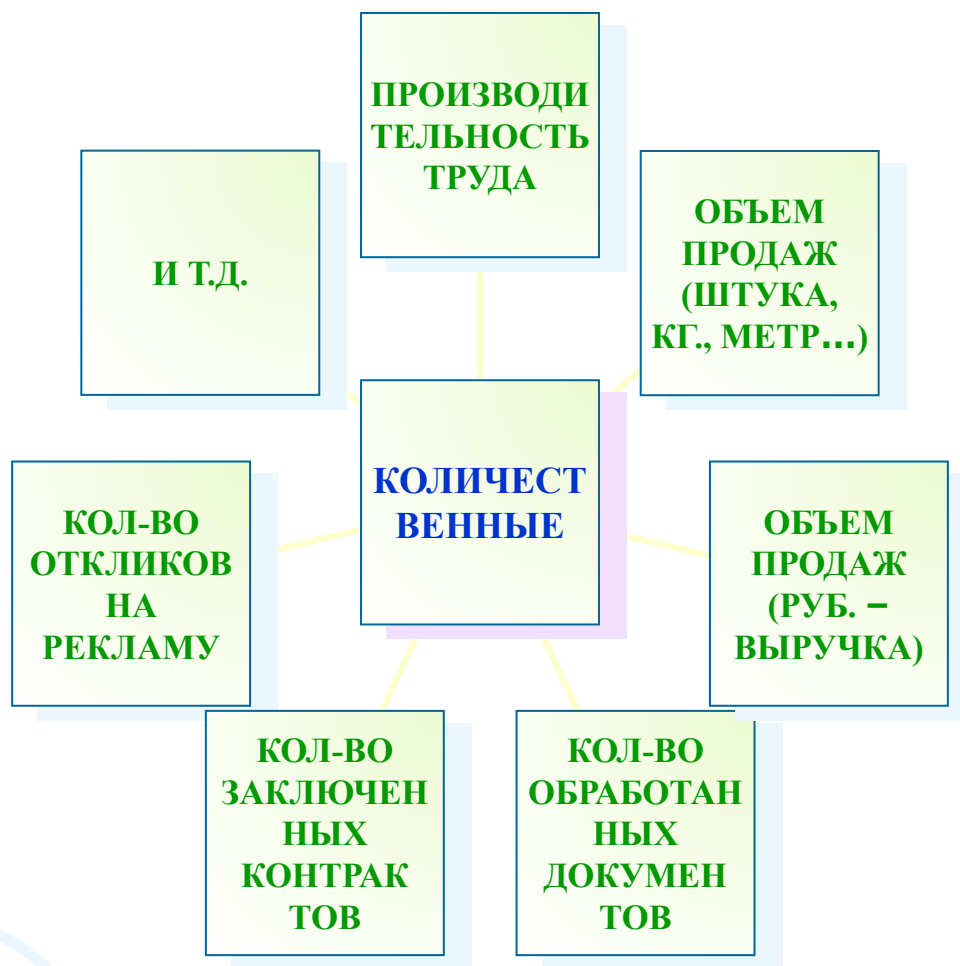
КОЛИЧЕСТВЕННЫ  
Е  
ПОКАЗАТЕЛИ

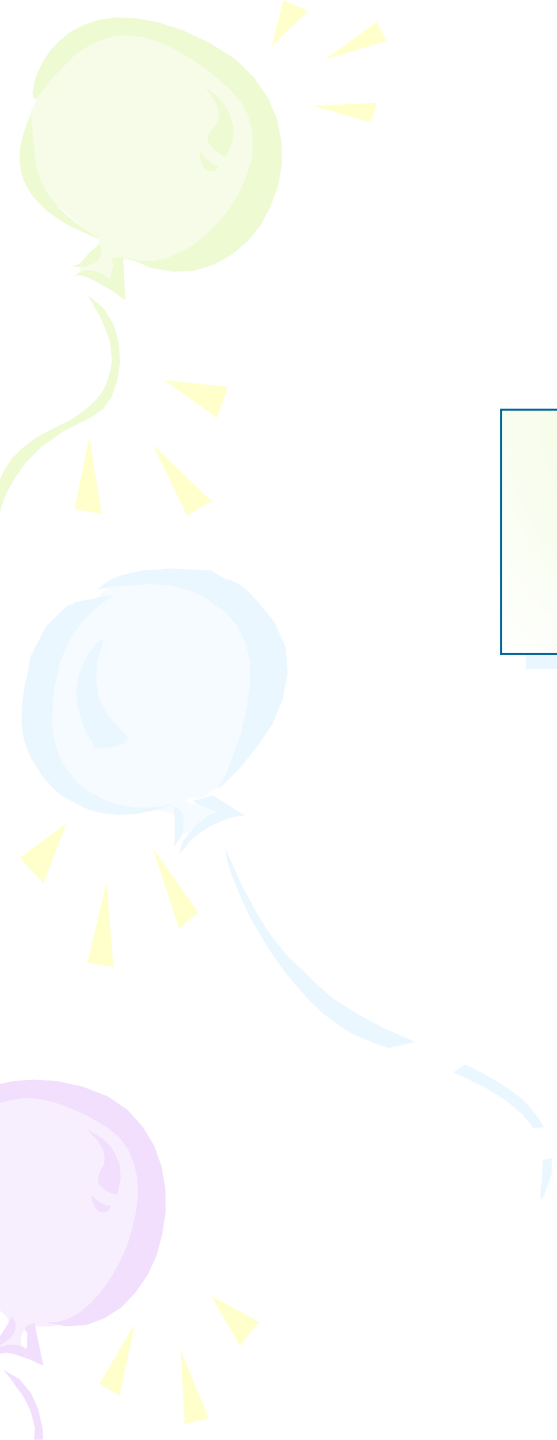
КАЧЕСТВЕННЫЕ  
ПОКАЗАТЕЛИ

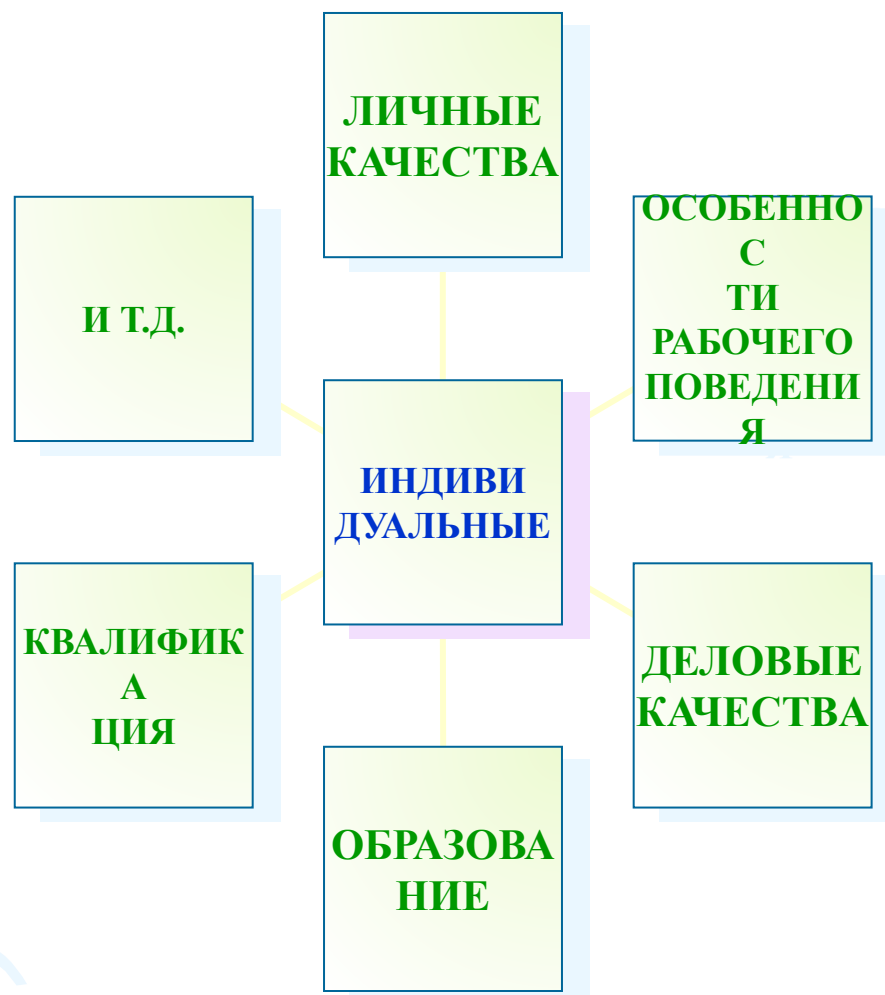
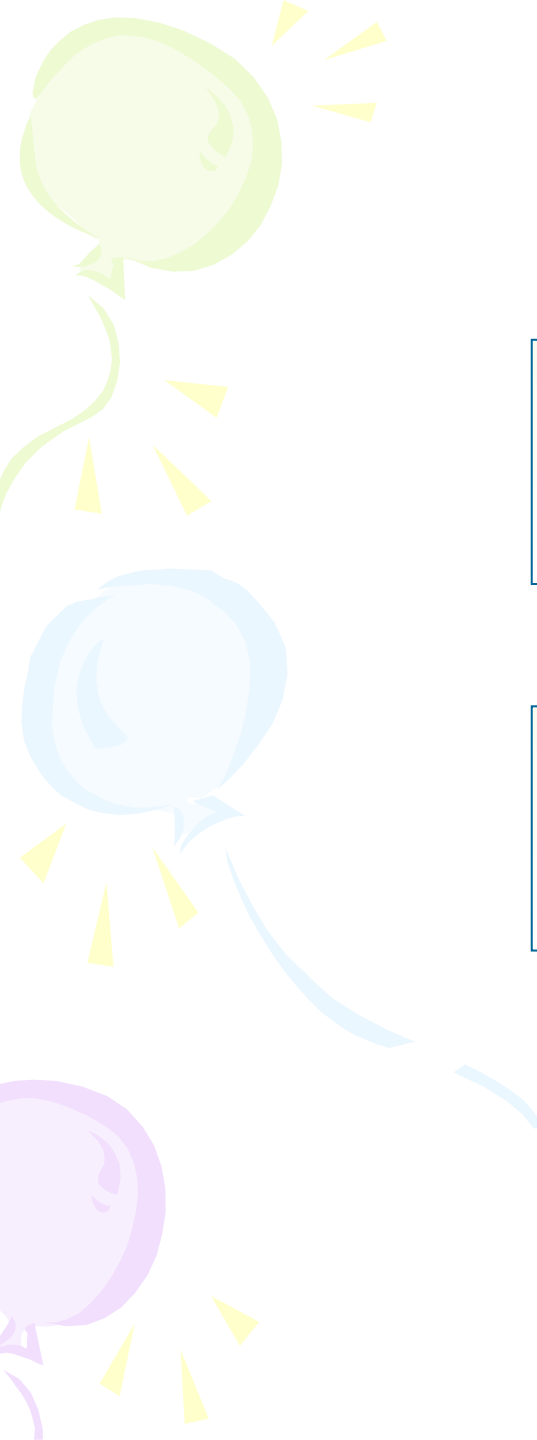
ИНДИВИДУАЛЬН  
ЫЕ  
ПОКАЗАТЕЛИ













# АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ

**ОПРЕДЕЛИТЬ**  
группу должностей

**ОПРЕДЕЛИТЬ**  
факторы деятельности

**ОЦЕНИТЬ** критерии  
по важности

**ОПИСАТЬ** критерии

**ПРОВЕРИТЬ**  
разработанные  
критерии

## ТАБЛИЦА

определения важности критериев оценки для торгового персонала

Критерии	Высокая важность	Средняя важность	Низкая важность
Дисциплина	+		
Лояльность	+		
Качество выполняемых работ	+		
Объем выполняемых работ	+		
Профессиональные знания	+		
Руководящие навыки			+
Творчество			+
Умение контролировать эмоции		+	
Умение расставлять приоритеты			+
Умение решать сложные ситуации		+	
Умение слушать		+	
Устные коммуникации	+		

## пятибалльная оценочная шкала

Критерий оценки	Уровни выполнения критерия	Оценка
<b>Качество работы</b> (работу выполняет без ошибок или с незначительными ошибками, которые исправляются самостоятельно, аккуратно и тщательно)	Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя	5
	Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя	4
	Качество работы соответствует предъявляемым требованиям	3
	Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу	2
	Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления	1
<b>Профессиональные знания</b> (обладает знаниями, необходимыми для данной должности)	Блестящее знание своего дела, значительно превышающее необходимый уровень. Разъяснения со стороны руководителя требуются минимальные	5
	Профессиональные знания превосходят необходимый уровень. Хорошо понимает свои обязанности. Редко требуются разъяснения со стороны руководителя	4
	Знания соответствуют выполняемой работе. В некоторых случаях нуждается в дополнительных инструкциях	3
	Не всегда хватает знаний. Многие рабочие вопросы нуждаются в дополнительных разъяснениях	2
	Явная нехватка знаний. Плохо понимает свою работу. Нуждается в постоянных разъяснениях	1

## трехбалльная оценочная шкала

<b>Критерий</b>	<b>3 балла (соответствует требованиям)</b>	<b>2 балла (не всегда соответствует требованиям)</b>	<b>1 балл (не соответствует требованиям)</b>
<b>Качество выполняемых работ</b> (выполняет работу без ошибок, аккуратно и тщательно, соблюдает стандарты работы с клиентами)	Качество соответствует предъявляемым требованиям, ошибки встречаются редко, а если и есть, то незначительные и исправляются самостоятельно	Работа выполняется качественно, но встречаются ошибки, иногда приходится проверять работу	Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки
<b>Профессиональные знания</b> (обладает знаниями, необходимыми для данной должности)	Хорошо понимает свои обязанности, знания соответствуют выполняемой работе, редко требуются разъяснения со стороны руководителя	Не всегда хватает знаний, многие рабочие вопросы необходимо дополнительно разъяснить	Не хватает знаний для выполнения обязанностей. Плохо понимает свою работу

# АТТЕСТАЦИЯ

**АТТЕСТОВАН**

*Человек профессионально пригоден, если он:*

- может,*
- хочет,*
- управляем,*
- совместим,*
- безопасен*



# ВИДЫ АТТЕСТАЦИИ

**обязательная**

**по  
инициативе  
работодателя**

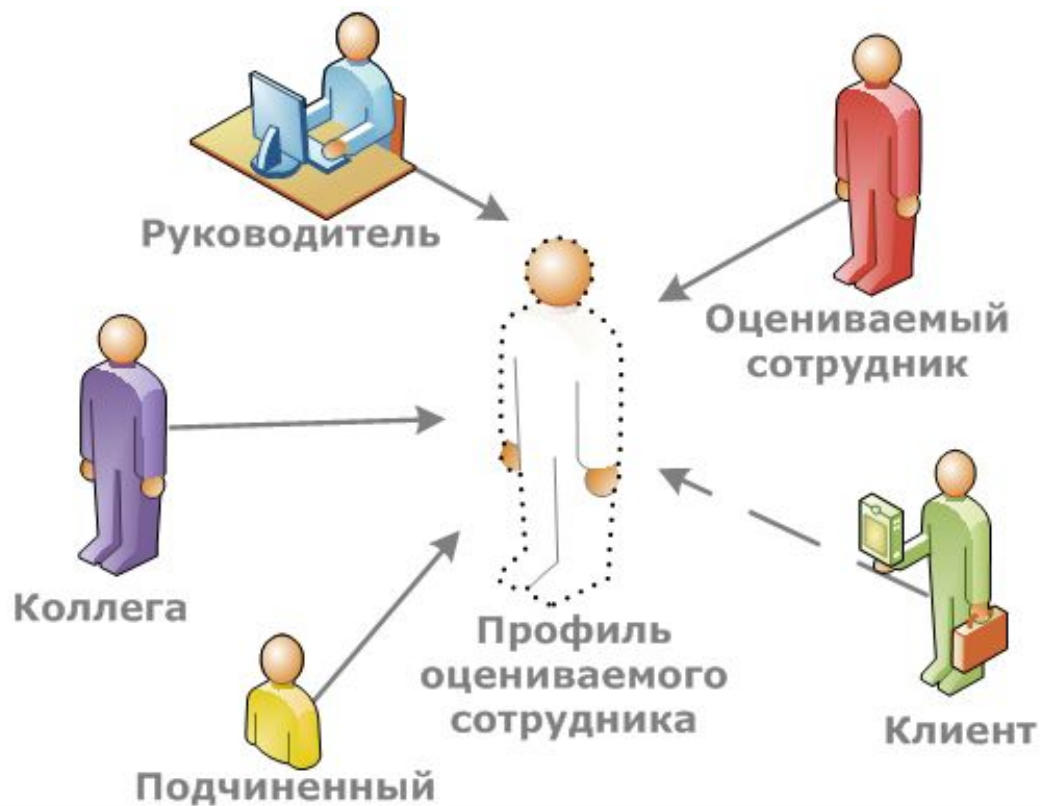
**по  
инициативе  
работника**



## ОТЛИЧИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОТ АТТЕСТАЦИИ

№ п/п	Показатель	Аттестация	Оценка
1	Цели	Определение степени соответствия знаний, умений и навыков занимаемой должности или должности, на которую претендует работник	Определение исходного состояния знаний, умений и навыков и других характеристик как отдельных работников и групп, так и структурных подразделений и предприятия в целом
2	ответственный за проведение	Аттестационная комиссия	Оценочная комиссия или оценщик-эксперт
3	Результат работы комиссии	Протокол о соответствии / несоответствии	Экспертное заключение по поставленному вопросу
4	Форма проведения	Очная, всегда индивидуальная	Любая – в соответствии с поставленными задачами
5	Методы проведения	рассмотрение отчетов, собеседование	Любые – в соответствии с поставленными задачами
6	Задачи	Определение уровня служебного соответствия работников занимаемой должности	Оценка по определенным критериям работников, структурного подразделения для целей последующего изучения, анализа и принятия управленческих решений
7	Присутствие работника	Очное	Очное
8	Регламентирующие документы	Законодательные нормативные акты федерального, регионального уровня. Локальные корпоративные нормативные акты	Локальные корпоративные нормативные акты
9	Последствия для работника	Повышение в должности, увольнение	Прямых последствий для работников обычно не имеет

# 360 ГРАДУСОВ



→ Обязательно оценивает

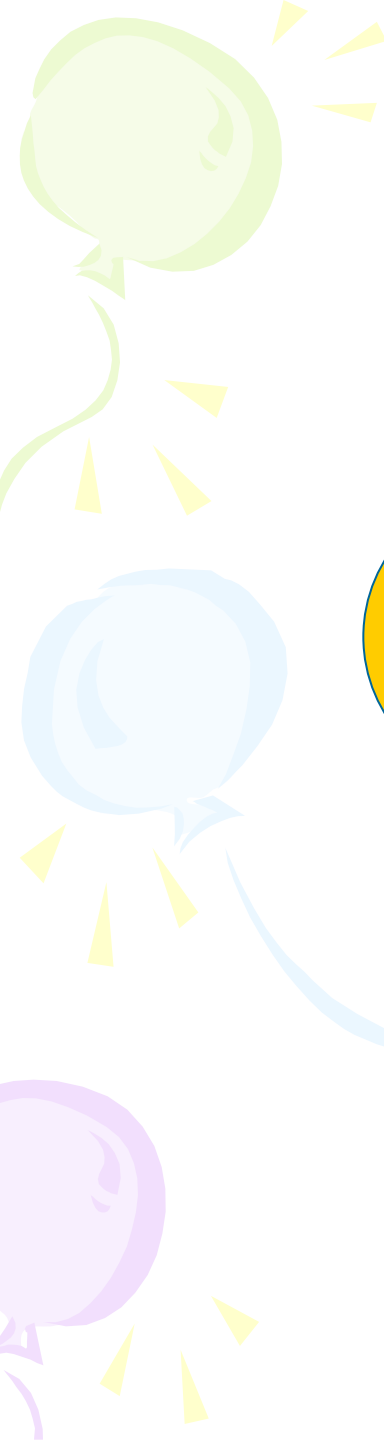
— → Источник дополнительной информации

# АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР



**Assessment Centre**





# АЛГОРИТМ оценки ассесмент-центром

1. определить цели оценки,
2. утвердить состав экспертной группы,
3. разработать модели компетенций или обновить существующие,
4. разработать и (или) адаптировать упражнения (задания), определить последовательность их применения,
5. разработать план-сценарий,
6. обучить и подготовить наблюдателей (экспертов-оценщиков),
7. ознакомить оцениваемых с программой оценочного центра,
8. провести оценку,
9. согласовать оценки всех наблюдателей,
10. составить индивидуальные отчеты для каждого оцениваемого,
11. предоставить оцениваемым обратную связь, раздать отчеты.





**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

*Успехов в работе!*

[vera.kozlova7@gmail.com](mailto:vera.kozlova7@gmail.com)  
+7 962 531 94 71

