



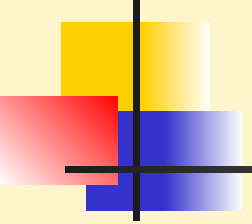
Тема: ТЕХНОЛОГИЯ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

- 1. Понятие, виды, обеспечение деловой оценки персонала.**
- 2. Этапы деловой оценки.**
- 3. Показатели (критерии) и методы деловой оценки.**
- 4. Условия эффективности (требования) к системе деловой оценки.**



1. ПОНЯТИЕ, ВИДЫ, ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

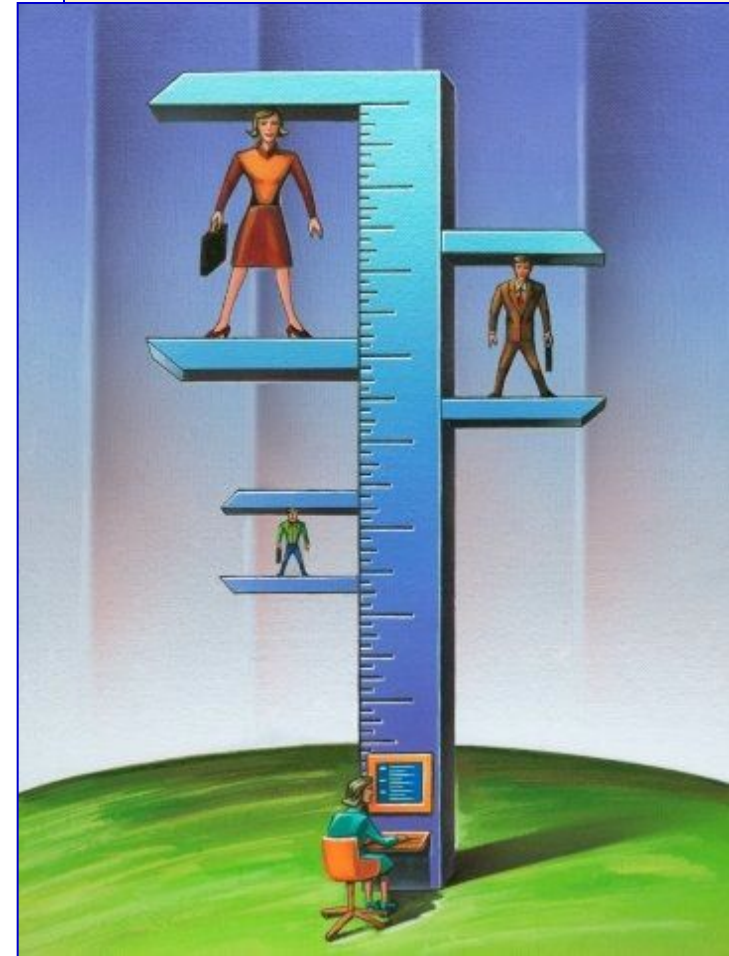
Деловая оценка персонала



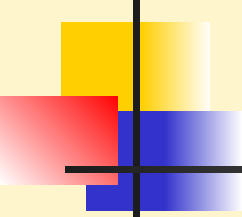
**это целенаправленный
процесс установления
соответствия количества и
качества труда персонала
требованиям должности**

ВИДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

- оценка кандидатов на вакантную должность(отбор)
- оценка нового сотрудника (испытательный срок)
- повседневная (текущая) оценка профессиональной деятельности
- аттестация
- оценка потенциала
- оценка при изменении в должности
- оценка при зачислении в кадровый резерв
- оценка для определения потребности в обучении, по результатам обучения
- оценка при увольнении (в т.ч. сокращении)

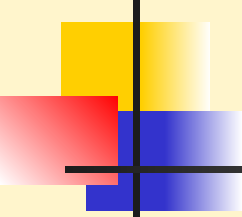


АТТЕСТАЦИЯ (Е.А.Борисова)

- 
-
- процедура **систематической** **формализованной** оценки согласно заданным критериям **соответствия** деятельности конкретного работника четким **стандартам** выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за **определенный период** времени

СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДО

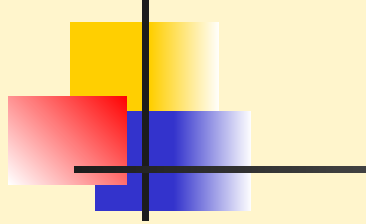
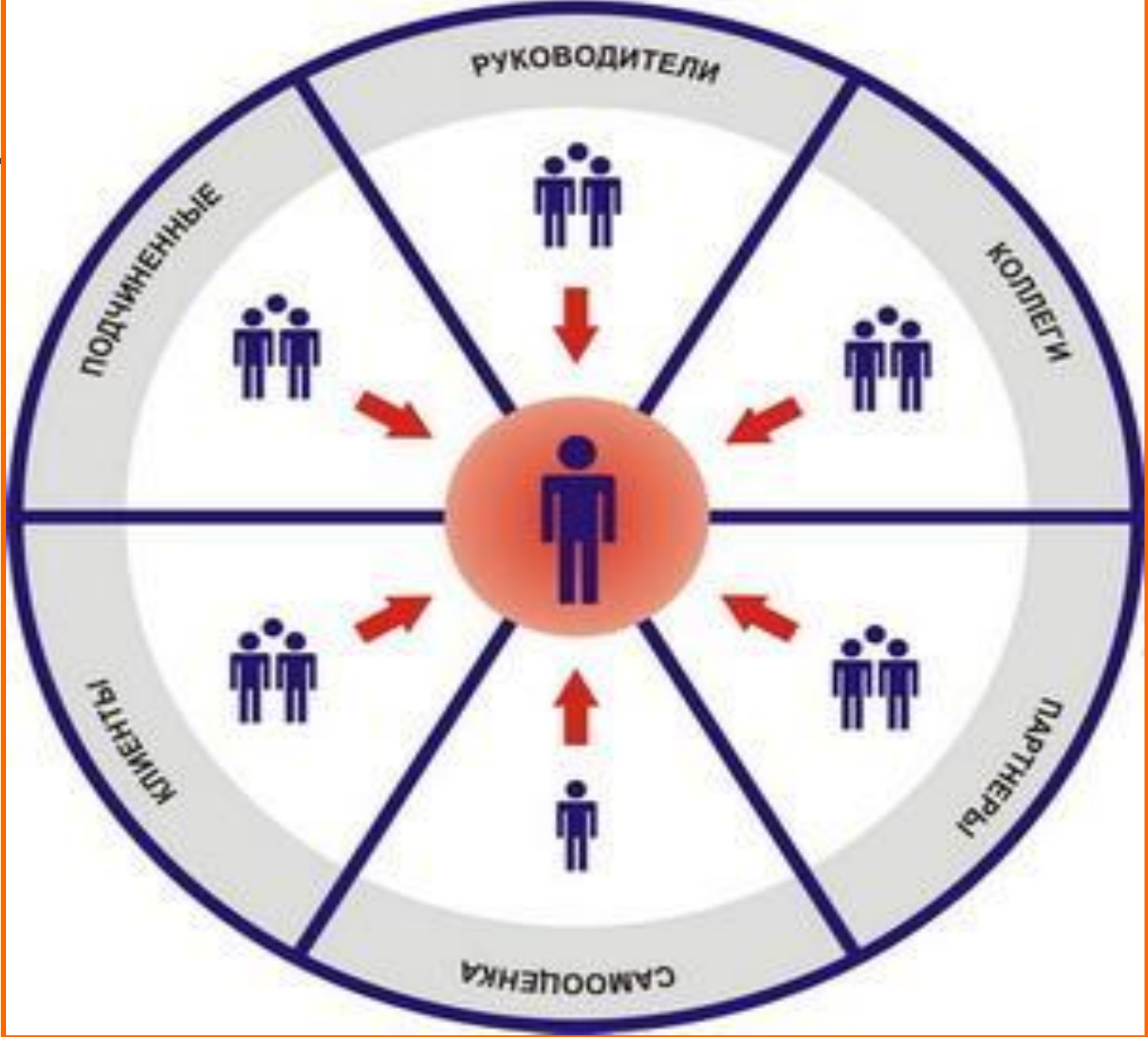
ЭЛЕМЕНТЫ:

- 
-
- КАДРОВОЕ (субъекты оценки)
 - НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ
 - ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ, МЕТОДИЧЕСКОЕ
 - ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКОЕ
 - МАТЕРИАЛЬНО-ФИНАНСОВОЕ

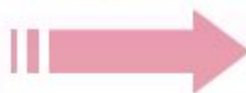
Распределение обязанностей между службой управления персоналом и линейными руководителями (на примере аттестации)

Служба управления персоналом	Линейные руководители
<ul style="list-style-type: none">▪ Разрабатывает систему аттестации и готовит проект пакета документов▪ После получения предложений и замечаний от линейных руководителей готовит итоговый документ▪ Готовит план организационно-технических мероприятий и после утверждения его приказом генерального директора обеспечивает выполнение▪ Обеспечивает обучение и консультирование лиц, проводящих аттестацию▪ Готовит позитивную информацию для сотрудников▪ Контролирует корректность проведения аттестации и решает спорные вопросы▪ Собирает и анализирует результаты аттестации, совместно с руководителями разрабатывает план дальнейших действий	<ul style="list-style-type: none">▪ Знакомятся с проектом документов и вносят свои предложения▪ Проходят обучение по проведению аттестации▪ Передают позитивную информацию подчиненным▪ Оценивают деятельность своих подчиненных▪ Проводят аттестационное интервью▪ Передают в службу управления персоналом результаты аттестации▪ Совместно со службой управления персоналом разрабатывают план дальнейших действий по итогам аттестации

360° оценка



Обратная связь «360 градусов» - пример



Экран №2 из 12

вводные вопросы

По отношению к Ивану Ивановичу Вы являетесь:

- Руководитель
- Коллега
- Потенциальный контрагент
- Подчиненный
- Это я сам

Как часто Вы взаимодействуете с Иваном Ивановичем?

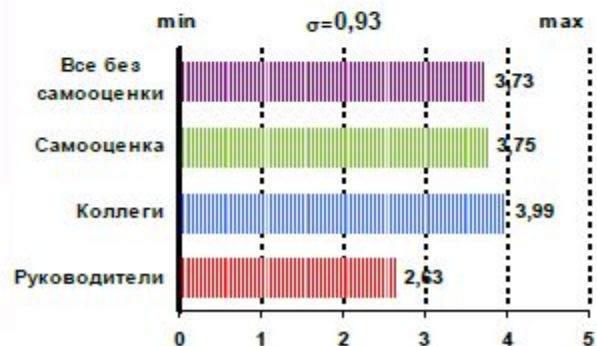
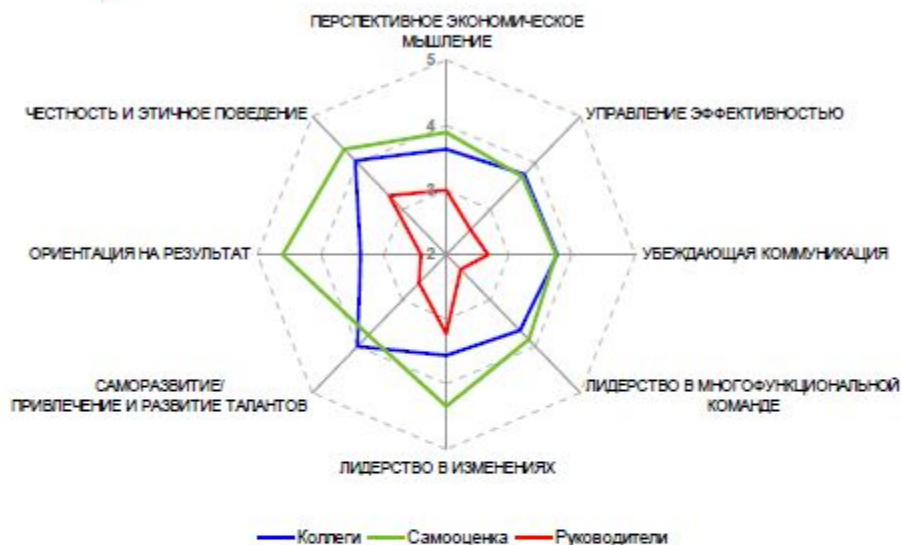
- Часто
- Иногда
- Никогда

При выборе варианта ответа "Никогда" заполнение опросника прекращается, и Вы попадаете на последнюю страницу опросника.

Продолжить

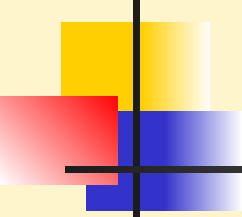
Внимание! После того, как вы нажмете кнопку «Продолжить», изменить ответы будет невозможно!

НК Роснефть
Департамент кадров
Площадь Победы
тел. +7 (495) 777-44-77 (ж. 22-14)
e-mail: k_hr@rosneft.ru



Документы, подготовленные к оценке

- Четкое описание целей аттестации и процедуры. Как правило, такой документ оформляется как Положение об аттестации или Политика по проведению аттестации. (Зависит от принятой в организации терминологии.)
- Перечень критериев, по которым будет осуществляться оценка. Аттестационный лист.
- План работ, учитывающий производственный план и загруженность подразделений (не стоит проводить аттестацию в особенно напряженный сезон или в праздничный период).
- Информация о том, кто и каким образом будет оказывать консультационную помощь при проведении аттестации.

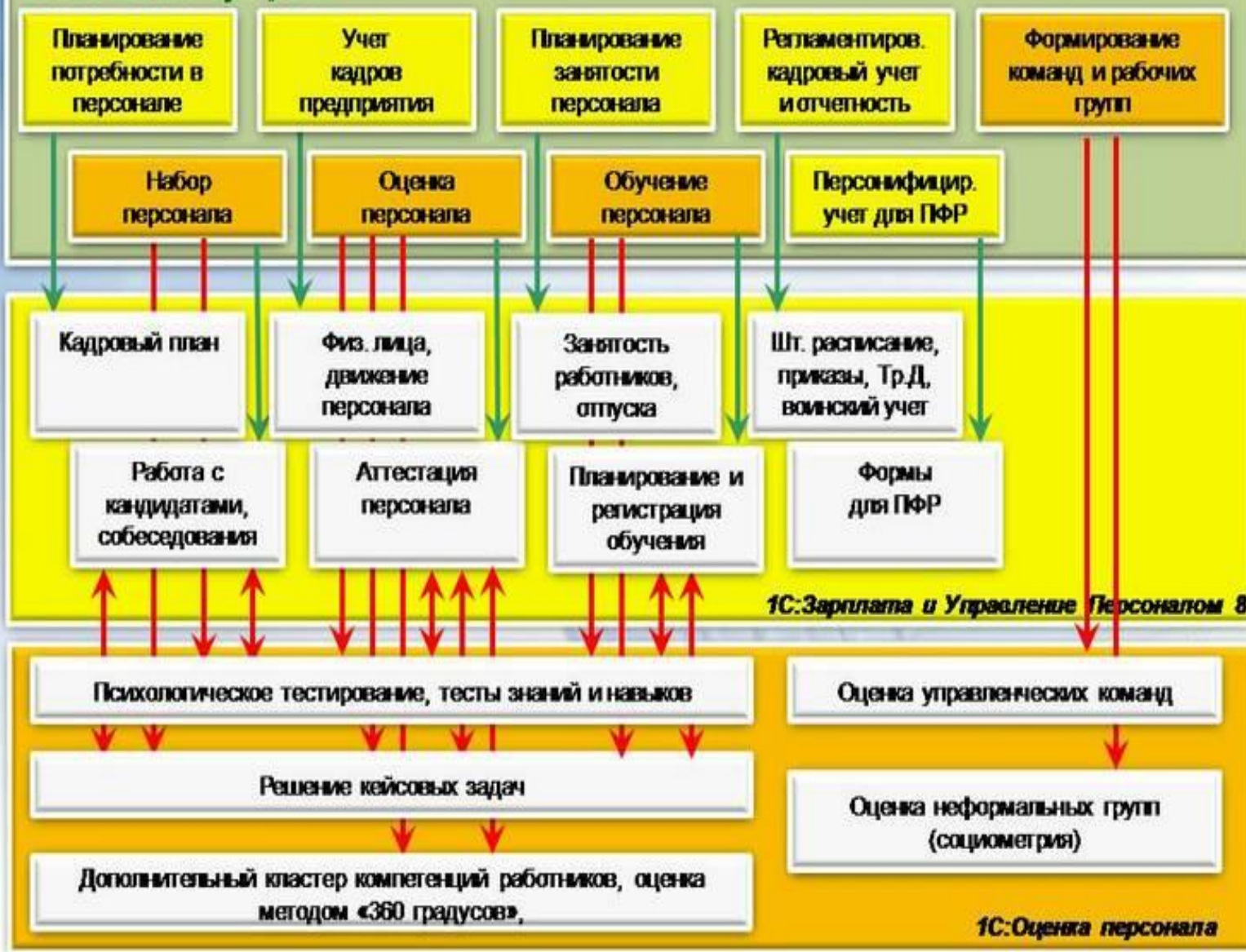


Желательные пункты Положения об аттестации

- Цель аттестации и ее взаимосвязь с целями (политикой) организации по отношению к персоналу.
- Процедура, в том числе кто оценивает, кого оценивают, каким образом.
- Периодичность проведения аттестации.
- Планы организации по окончании аттестации.
- Порядок разрешения спорных вопросов.
- Ожидания организации от сотрудников в процессе аттестации.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНФИГУРАЦИИ

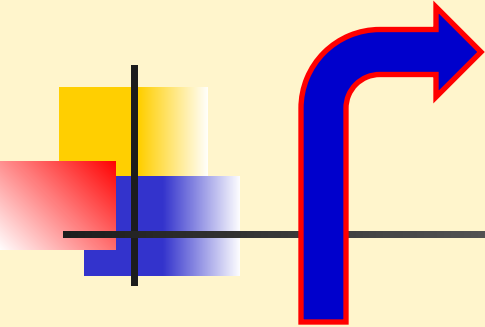
Основные HR-процессы





2. ЭТАПЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

ЭТАПЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ОЦЕНКЕ И ЦЕЛЕЙ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ, ИСХОДЯ ИЗ АНАЛИЗА КАДРОВОЙ СИТУАЦИИ. СОГЛАСОВАНИЕ С ДРУГИМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ УЧР

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПИСКА СОТРУДНИКОВ / ДОЛЖНОСТЕЙ, ПОДЛЕЖАЩИХ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКЕ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫХ К ДОЛЖНОСТИ (в т.ч. на основе модели компетенций)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ ДЛЯ ОЦЕНКИ СОТРУДНИКОВ

РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ И МЕТОДИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА ДЛЯ ОЦЕНКИ СОТРУДНИКОВ, ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ПЛАН ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ
РАЗРАБОТКА ПРОЦЕДУРЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ
(КТО, КОГДА, ГДЕ, КАК ОЦЕНИВАЕТ)

ИНФОРМИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ

ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

ПОДВЕДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

СБОР И ХРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ, ПОЛУЧЕННОЙ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА И ПОСЛЕДУЮЩИЕ ВЫВОДЫ С ПРИНЯТИЕМ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ

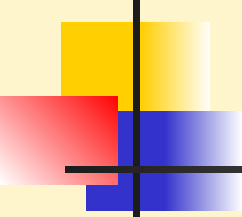
СТРАТЕГИЯ И
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИИ



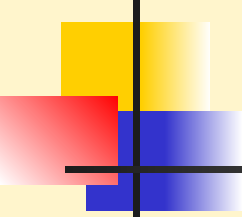
АНАЛИЗ КАДРОВОЙ СИТУАЦИИ

- Каких результатов мы ожидаем от проведения аттестации? Как мы будем эти результаты обрабатывать, какие выводы сможем сделать и какие действия предпринять?
- Проводилась ли в компании аттестация ранее? Есть ли у нас сотрудники, имеющие опыт проведения аттестации?
- Если ранее аттестация проводилась, какие плюсы и минусы мы можем отметить (при подготовке, проведении, последующих действиях)?

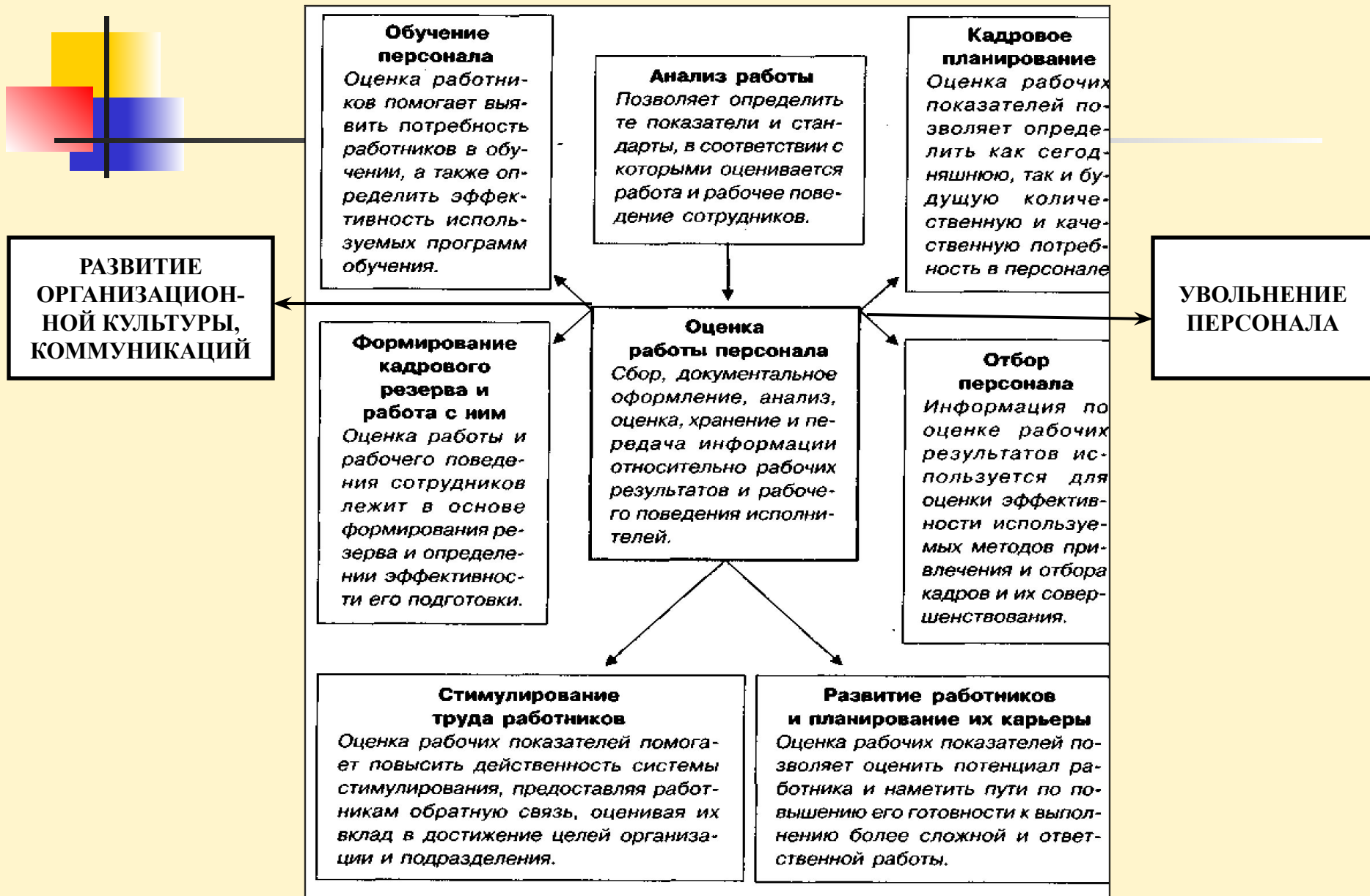
АНАЛИЗ КАДРОВОЙ СИТУАЦИИ

- 
-
- Не противоречит ли аттестация нашей организационной культуре? Если мы делаем ставку на работу в команде, можем ли мы оценивать каждого индивидуально? Если у нас в компании принят административный (директивный стиль управления), а мы проводим аттестацию, чтобы получить от сотрудников обратную связь, достигнем ли мы результата и к каким изменениям это приведет впоследствии?
 - Достаточно ли у нас данных для проведения аттестации? Существуют ли стандарты выполнения работы? Знают ли работники, что от них ожидается на рабочем месте? Хорошо ли руководители знают, что делают подчиненные?

АНАЛИЗ КАДРОВОЙ СИТУАЦИИ

- 
-
- Какие документы, регламентирующие деятельность работников, существуют в организации?
 - Умеют ли наши руководители проводить аттестацию? Более того, умеют ли наши руководители конструктивно общаться с подчиненными?
 - Какой реакции персонала на предстоящую аттестацию мы ожидаем? Какие методы внутреннего PR мы можем использовать, чтобы создать позитивное отношение?
 - Какими человеческими, временными, финансовыми ресурсами мы располагаем для проведения аттестации?

Место деловой оценки в общей системе управления персоналом организации



Основные цели деловой оценки:

*Двойная цель: экономическая и социальная
эффективность*

- *повысить эффективность деятельности организации* – на основе оценки выявляются проблемы и определяются пути их устранения
- ✓ ДО – важный инструмент для принятия управленческих в целом и кадровых решений
- ✓ ДО –необходимый имиджевый элемент организации
- *помочь работникам повысить результативность путем наиболее полного использования потенциальных возможностей*

ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА – ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ



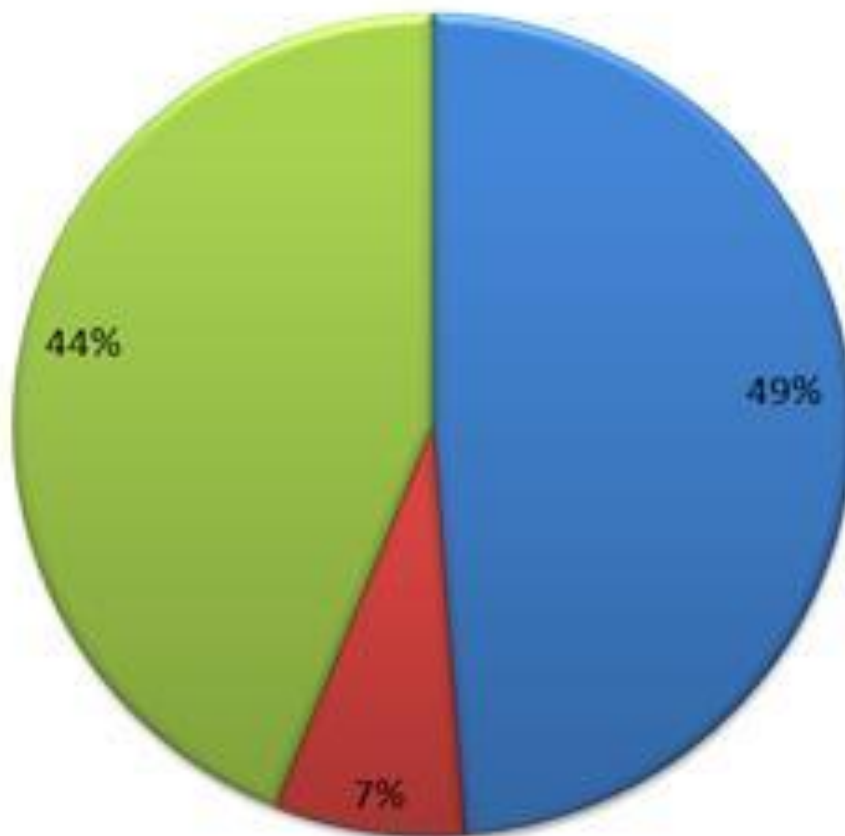
А НЕ НАКАЗАНИЯ !!!

Кадровые задачи деловой оценки:

- **выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника**
- **административные решения (законное обоснование повышения, понижения, перемещения, увольнения)**
- **дифференциация вознаграждения за труд**
- **повышение трудовой мотивации**
- **оценка эффективности инвестиций в человеческий ресурс**
- **развитие персонала:** разработка и реализация программ обучения, реализация карьеры персонала, кадровый резерв, оценка потенциала
- **улучшение коммуникационных связей, развитие оргкультуры**
- **информирование персонала - установление обратной связи с работниками о качестве их работы, рабочих показателей требованиям организации**
- **оценка качества управленческой деятельности**
- **совершенствование процесса управления персоналом**

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Для чего Вы сейчас используете оценочные мероприятия?



■ Чтобы понимать, кого сохранить для компании в первую очередь

■ Чтобы обосновать сокращение (избавиться от балласта)

■ Мы отказались от оценки, подбора практически нет, нет возможностей для карьерного роста или материального стимулирования по результатам оценки



Примеры формулирования целей аттестации

- **1.** Цель аттестации — предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения, и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.



Примеры формулирования целей аттестации

- **2.** Цель аттестации — оценить деятельность сотрудников в реализации задач компании. Правильно осуществленный процесс аттестации должен также повысить удовлетворенность сотрудников компании от работы, их осознание собственных достижений, и показать пути развития. Две основные задачи процесса аттестации:
 - 1. Дать сотрудникам обратную связь по их деятельности за последние шесть месяцев (у руководителя есть возможность выразить официальную благодарность и внести конструктивные критические замечания).
 - 2. Установить измеримые цели и предложить конкретные рекомендации по улучшению деятельности и дальнейшему развитию (создание плана действий).



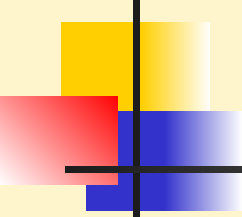
Примеры формулирования целей аттестации

- **3.** Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров и повышению их деловой квалификации. При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности.



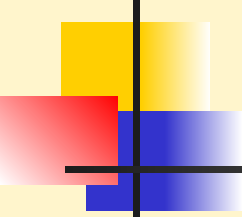
Примеры формулирования целей аттестации

- **4.** Цель аттестации — создание системы подготовки и роста кадров и выявление потенциала сотрудников.
- **5.** Целью аттестации является обзор поведения работников в ключевых областях, чрезвычайно важных для эффективного выполнения работы. Учитываются стандарты работы на каждом рабочем месте и сравнение деятельности работника с этими стандартами.



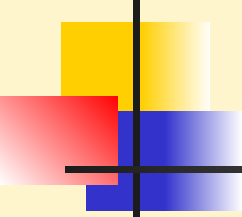
Чтобы «не навредить» при оценке персонала, надо помнить несколько правил:

- **Оценка обязательно должна иметь место.**
- **Оценка (собеседование с сотрудником) должна быть регулярной. Обязательно это делать не реже раза в год, по окончании испытательного срока, желательно — по завершении проекта или определенной работы.**
- **Оценка должна быть ориентированной на работу, т. е. затрагивать ключевые критерии для данной должности.**
- **Давая оценку сотруднику, необходимо ориентировать ее на дальнейшее развитие**
- **Даже сотруднику, которого вы увольняете, необходимо дать оценку и объяснить причину увольнения. Это руководитель делает не только для себя и для увольняемого, но и для тех, кто остается работать.**



Чтобы «не навредить» при оценке персонала, надо помнить несколько правил:

- **Оценку руководитель дает с определенной целью, а не просто для того, чтобы высказаться. В соответствии с эти должен строиться диалог. Именно диалог с подчиненным, а не монолог руководителя.**
- **Информация об аттестации должна готовиться в неугрожающей манере. Нельзя использовать ее в качестве «кну́та», забывая о «пряниках».**
- **Руководство должно не только четко понимать, зачем проводится аттестация, но и уметь объяснить это другим участникам процесса. Более того, среди участников процесса, в первую очередь среди службы управления персоналом, необходимо найти единомышленников.**



Чтобы «не навредить» при оценке персонала, надо помнить несколько правил:

- **Для проведения аттестации должен быть составлен такой же план, как и для любого другого проекта. Процедура должна быть ограничена во времени, начинаться и оканчиваться в оговоренные сроки.**
- **Аттестация должна предполагать план действий по ее окончании.**
- **Не надо бояться негативной реакции коллектива на аттестацию, особенно, если она ранее в компании не проводилась. Сопротивление изменениям присутствует всегда, и работать с негативной реакцией надо так же, как и при внедрении любых изменений.**
- **Если решение принято, нельзя от него отказываться на полпути.**



3. ПОКАЗАТЕЛИ (КРИТЕРИИ) И МЕТОДЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД

- 1. конечные рабочие результаты (результативность труда) КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КРІ (КПЭ)**
- 2. рабочее поведение (компетенции) - то, в какой мере работник проявляет такие качества и демонстрирует такое поведение, которые являются условием эффективной работы**
- 3. факторы, которые оказывают прямое или косвенное влияние на труд персонала**

ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ

Оценка результатов
работы

Оценка
поведения

Достижение
поставленных целей

Выполнение функциональных
обязанностей

*Как можно определить,
что цель достигнута?*

*Как можно определить,
что сотрудник
способен справиться со своими
функциональными обязанностями?*

KPI

(Ключевые Показатели
Эффективности)
это индикаторы, позволяющие
определить, достигнута ли цель

Компетенции

это знания, умения и навыки,
позволяющие сотруднику эффективно
справляться со своими
функциональными обязанностями

КРІ (пример)

ПОКАЗАТЕЛИ	КРИТЕРИИ
КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	Производительность труда Объем продаж в штуках, килограммах, метрах и т.п. Объем продаж в рублях (выручка) Количество обработанных документов Количество заключенных контрактов Количество откликов на рекламу и т.д.
КАЧЕСТВО РАБОТЫ	Количество ошибок (при печатании бумаг, заполнении бланков, ведомостей и других документов) Уровень брака Количество жалоб или претензий со стороны клиентов Стоимость некачественно выполненной или непринятой работы (брака) и т.д.

Факторы, оказывающие влияние на эффективность труда персонала

СО СТОРОНЫ РАБОТНИКА	СО СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ
• Способности	• Физические условия работы
• Личные и деловые качества	• Стиль руководства и сложившаяся практика управления
• Понимание своей рабочей роли	• Знания и квалификация руководителя
• Мотивация	• Действующая в организации система стимулирования труда
• Отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством	• Особенности организационной культуры
• Отношения с товарищами по работе	• Организационная структура
• Трудовая этика и мораль	• Оборудование: его качество, состояние и соответствие современным требованиям
• Профессиональные знания и навыки	• Обеспеченность необходимыми ресурсами
• Состояние здоровья	
• Отношение к работе и к организации со стороны значимых знакомых или членов семьи работника	

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

№	НАЗВАНИЕ МЕТОДА	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ МЕТОДА
1	БИОГРАФИЧЕСКИЙ МЕТОД	Оценка работника по биографическим данным. Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика
2	ХАРАКТЕРИСТИКИ, ОТЗЫВЫ	Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет (включая достижения и упущения)
3	ОЦЕНКА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ	Устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой работником (например, работа над проектом, участие в разработке документов, программ и т.д.)
4	МЕТОД ГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ	Постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которой оцениваются знания, личностные черты и другие качества работника
5	МЕТОД ЭТАЛОНА	Оценка относительно наилучшего работника, выбранного за эталон
6	МАТРИЧНЫЙ МЕТОД	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в матричной форме)

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

№	НАЗВАНИЕ МЕТОДА	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ МЕТОДА
7	МЕТОДЫ СВОБОДНОГО И ПРИНУДИТЕЛЬНОГО ВЫБОРА ОЦЕНОЧНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ПО ГОТОВЫМ ФОРМАМ	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме
8	МЕТОД СУММИРУЕМЫХ ОЦЕНОК	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок
9	МЕТОД ЗАДАННОЙ ГРУППИРОВКИ РАБОТНИКОВ	Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди
10	ТЕСТИРОВАНИЕ	Определение знаний, умения, способностей и других характеристик на основе специальных тестов
11	РАНЖИРОВАНИЕ	Определение экспертным или другим путем ранга (места), оцениваемого среди других работников, и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

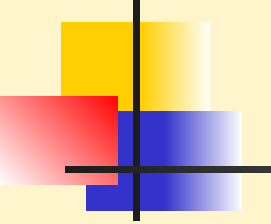
№	НАЗВАНИЕ МЕТОДА	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ МЕТОДА
12	МЕТОД ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ	Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания
13	МЕТОД ЗАДАННОЙ БАЛЛЬНОЙ ОЦЕНКИ	Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)
14	МЕТОД СВОБОДНОЙ БАЛЛЬНОЙ ОЦЕНКИ	То же, при осуществлении не на нормативной основе, а в разовом порядке
15	МЕТОД ГРАФИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ	Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль) ломаной линии, соединяющей количественные значения (точки) по различным качествам оцениваемого. Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального» работника, а также сравнить между собой различных работников

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

№	НАЗВАНИЕ МЕТОДА	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ МЕТОДА
16	КОЭФФИЦИЕНТНЫЙ МЕТОД	Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получаются различные коэффициенты, дающие возможность проводить сопоставление и оценку работников
17	МЕТОД КРИТИЧЕСКОГО ИНЦИДЕНТА	Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, разрешение незнакомой проблемы, преодоление сложной ситуации и др.)
18	МЕТОД СВОБОДНОГО ИЛИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ОБСУЖДЕНИЯ	В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и практических результатов работы кандидата, сотрудника
19	МЕТОД САМООЦЕНОК И САМООТЧЕТОВ	Письменная или устная самооценка перед коллективом. При благоприятном морально-психологическом климате в коллективе метод способствует принятию напряженных обязательств и повышению моральной ответственности

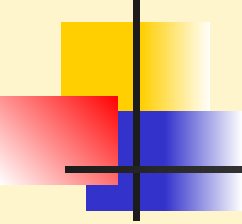
ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

№	НАЗВАНИЕ МЕТОДА	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ МЕТОДА
20	МЕТОД ШКАЛИРОВАНИЯ	Значение показателя оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника
21	МЕТОД УПОРЯДОЧЕНИЯ РАНГОВ	Несколько оценок расставляют в ранжированный ряд относительно одного значения
22	МЕТОД АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК	Отдельный работник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества

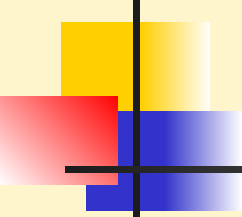


4. УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ (ТРЕБОВАНИЯ) К ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

Условия эффективности деловой оценки (требования к системе ДО)

- 
- **Наличие четких целей, увязанных с целями организации или соответствующих подразделений**
 - **Заинтересованность и активная поддержка со стороны высшего руководства**
 - **Соответствие системы деловой оценки действующей в организации философии и практике управления, а также сложившейся организационной культуре**
 - **Система обеспечения деловой оценки (обеспеченность ресурсами)**
 - **Наличие эффективных методов и процедур**

Условия эффективности деловой оценки (требования к системе ДО)

- 
-
- ***Распределение ответственности за соответствующие направления работы и закрепление порядка отчетности***
 - ***Периодическая оценка эффективности технологии деловой оценки и её совершенствование***
 - ***Соблюдение требований к технологии деловой оценки***

Основные требования к технологии оценки

- **ДЕЙСТВЕННОСТЬ**
установление четкой
связи деловой оценки с
другими направлениями
кадровой политики



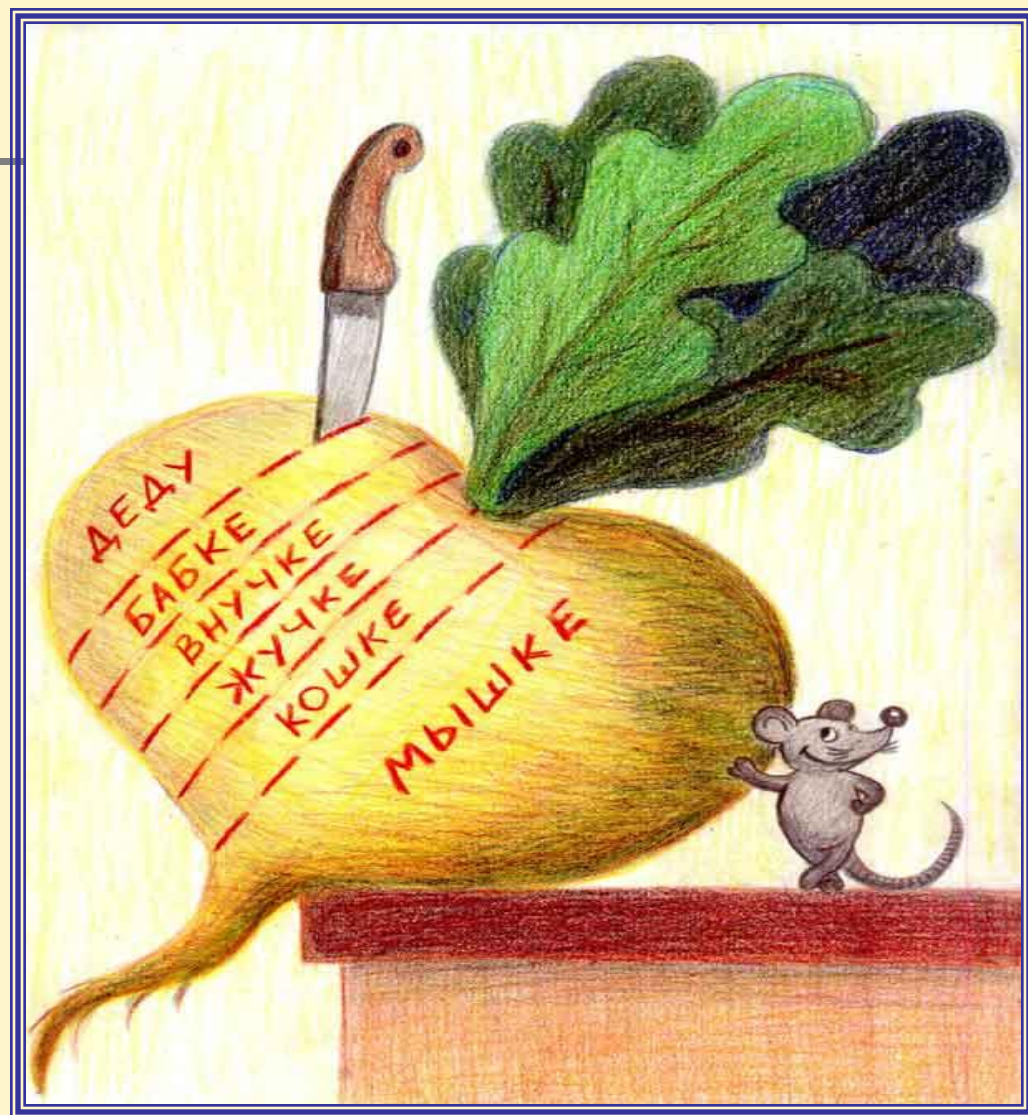
Основные требования к технологии оценки

- **ПРАКТИЧНОСТЬ**

удобность для использования как людям, производящим оценку, так и тем, кто оценивается

- **ДОСТУПНОСТЬ**
(понятность, гласность)

- **СПРАВЕДЛИВОСТЬ**



Основные требования к технологии оценки



- **ВАЛИДНОСТЬ** – мера соответствия того, насколько методика и результаты исследования соответствуют поставленным задачам. Валидное измерение — такое измерение, которое измеряет то, что оно должно измерять. То есть, к примеру, при валидном измерении интеллекта измеряется именно интеллект, а не что-то другое.
- **НАДЕЖНОСТЬ (ДОСТОВЕРНОСТЬ результата)** – показатель реального уровня.
- **ОБЪЕКТИВНОСТЬ** – независимость от частных мнений, настроений, случая и т.п.; отсутствие предвзятости, беспристрастное отношение.



Основные требования к технологии оценки

КОНЦЕПТУАЛЬНОСТЬ (запрещает давать оценки отдельных способностей работника, пока не определено, что он собой представляет в основных, определяющих свойствах. Недопустимо смешивать основные, главные, определяющие и второстепенные черты человека, потому что это искажает объективное представление о человеке и является основой для возникновения недоверия работника к системе оценки)

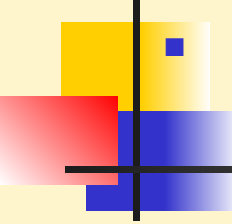
- **УНИФИЦИРОВАННОСТЬ** (сближение, но не усреднение критериев оценки, создание типовых формы для всех сотрудников групп должностей).

Основные требования к технологии оценки



- **ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ.** Принцип последовательных приближений предписывает не ограничивать оценку людей отдельным актом. Это должен быть упорядоченный во времени процесс, узловыми пунктами в котором являются отдельные акты оценок.
- **ВОЗМОЖНОСТЬ ДОПОЛНЕНИЯ** предполагает, что любая оценка человека может быть дополнена, уточнена, расширена. Данный принцип запрещает давать оценки в категорических, окончательных формулировках.

Основные требования к технологии оценки

- 
- **ИЗМЕРИМОСТЬ РЕЗУЛЬТАТА.** Конечный результат, получаемый в итоге практической реализации деловой оценки, должен поддаваться качественной и (или) количественной оценке
 - **ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОГНОЗА** (ориентированность на перспективу)
 - **КОМПЛЕКСНОСТЬ** (оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом)
 - **СИСТЕМНОСТЬ** (проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию)

Основные требования к технологии оценки





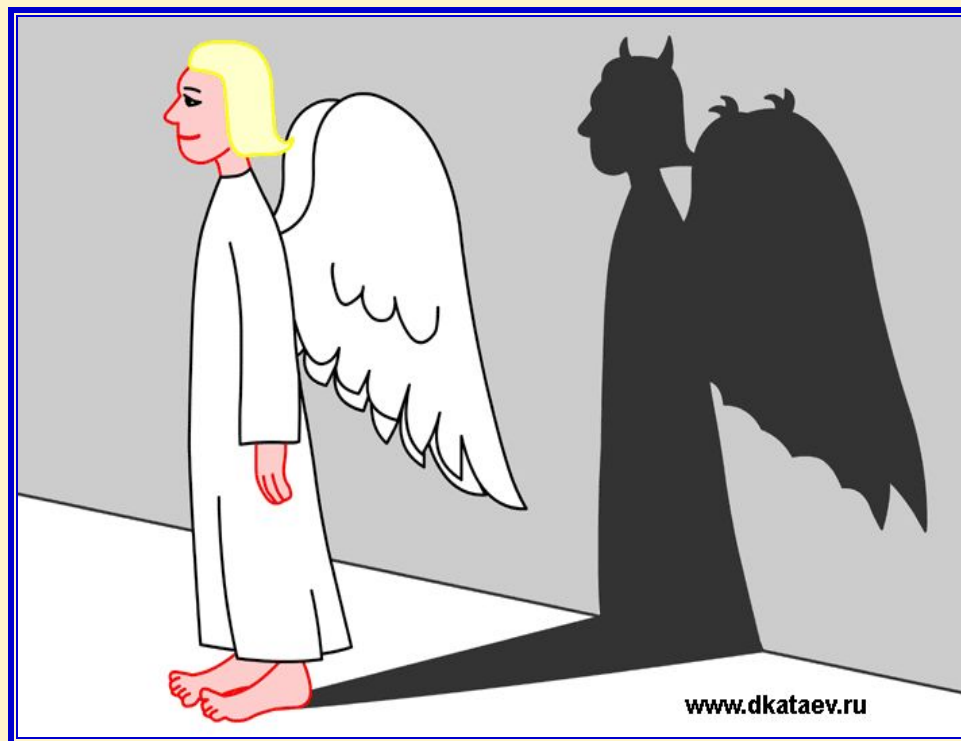
ТИПОВЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА (НЕОБЪЕКТИВНОСТЬ):

- **Ошибка пристрастия (разные стандарты для работников, выполняющих одинаковую работу)** — оценка на основе личного пристрастия оценщика, которое влияет на оценку больше, чем качество работы. «Любимчики». В том числе стремление завысить или занижить оценку, исходя, например, из личностной неприязни.
- **Изменение стандартов в ходе оценки.** Завышение оценки, если работник оценивается после нескольких слабых работников, и наоборот.
- **Эффект сходства с собой.** Сходство убеждений и взглядов как фактор, влияющий на оценку.
- **Оценка не в целом, а по одной из характеристик (ошибка приоритетности).** При этом оценка одного аспекта деятельности распространяется на другие. Это ведет к игнорированию сотрудниками других, зачастую не менее важных аспектов деятельности.
- **Эффект одного промаха или достижения.**

ТИПОВЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА (НЕОБЪЕКТИВНОСТЬ):

■ Ошибка «нимба»

—
оценка на основе
общего
впечатления, как
положительного,
так и
отрицательного



ТИПОВЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА (НЕОБЪЕКТИВНОСТЬ):

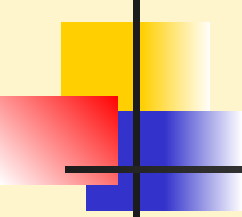
- **Ошибка усреднения** — тенденция к преимущественной оценке по средним значениям показателей. **Уравниловка.** Все оцениваются одинаково.
- **Стереотипизация. Игнорирование индивидуальных различий.**
- **Ошибка «экстремальности»** — тенденция завышать или занижать оценки. ошибка «жесткости» — тенденция к занижению оценки; ошибка «мягкости»
- **Ошибка учета последних событий** (эффект свежих впечатлений) Придание большего значения поведению работника в период, предшествующий непосредственной оценке или в момент оценки по сравнению со всем оцениваемым временным периодом.

ТИПОВЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА (НЕОБЪЕКТИВНОСТЬ):

- **Ошибка контраста**

Оценка основана на сравнении работников друг с другом или со стереотипом «идеального» работника, а не со стандартами деятельности.





Чтобы «не навредить» при оценке персонала, надо помнить несколько правил:

- **Оценка обязательно должна иметь место.**
- **Оценка (собеседование с сотрудником) должна быть регулярной. Обязательно это делать не реже раза в год, по окончании испытательного срока, желательно — по завершении проекта или определенной работы.**
- **Оценка должна быть ориентированной на работу, т. е. затрагивать ключевые критерии для данной должности.**
- **Давая оценку сотруднику, необходимо ориентировать ее на дальнейшее развитие**
- **Даже сотруднику, которого вы увольняете, необходимо дать оценку и объяснить причину увольнения. Это руководитель делает не только для себя и для увольняемого, но и для тех, кто остается работать.**

ЗАДАНИЕ :

проанализировать существующую в Вашей (известной Вам) организации систему деловой оценки персонала



выявить ключевые проблемные зоны



предложить меры по их преодолению



конкретизировать

одну из предложенных мер (например, разработать основные KPI для определенной категории сотрудников)

**БЛАГОДАРЮ
ЗА**

ВНИМАНИЕ!

