



# Тема: ТЕХНОЛОГИЯ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

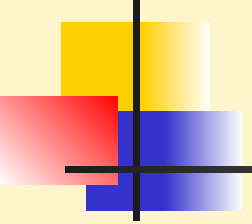
---

- 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

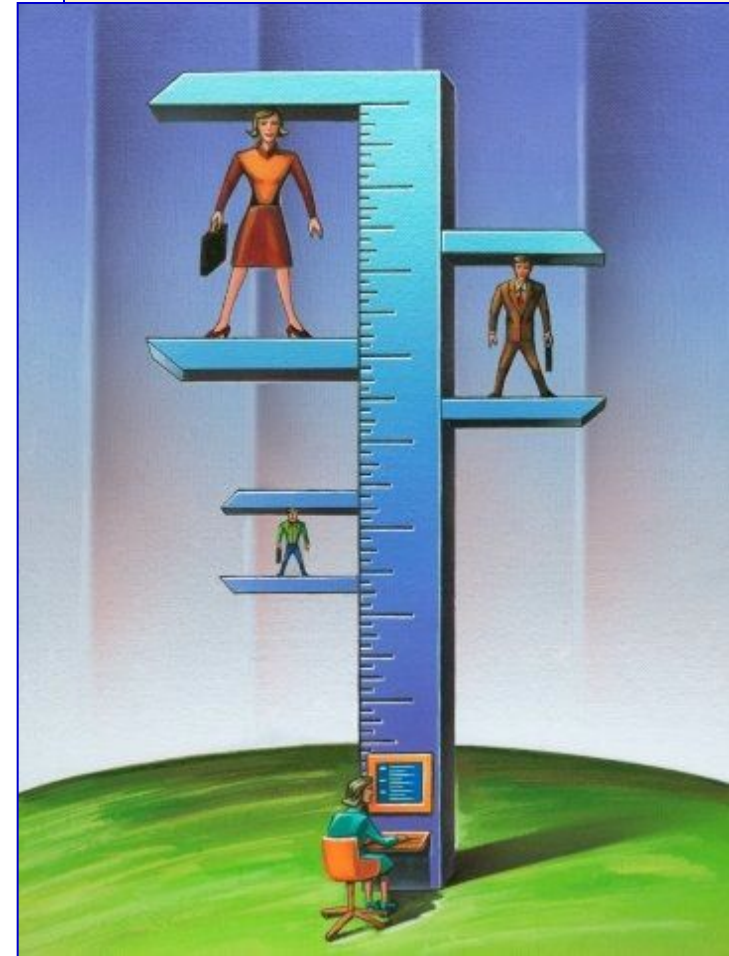


---

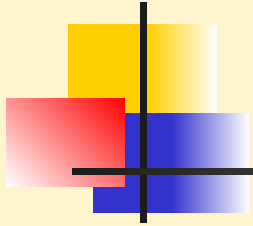
**это целенаправленный  
процесс установления  
соответствия количества и  
качества труда персонала  
требованиям должности**

# 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)



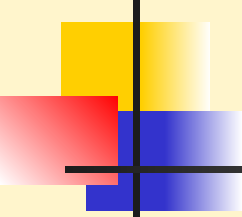
# АТТЕСТАЦИЯ (Е.А.Борисова)



- 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

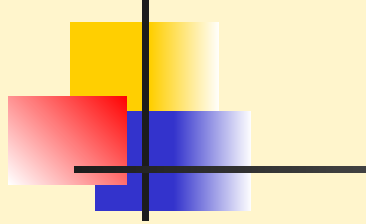
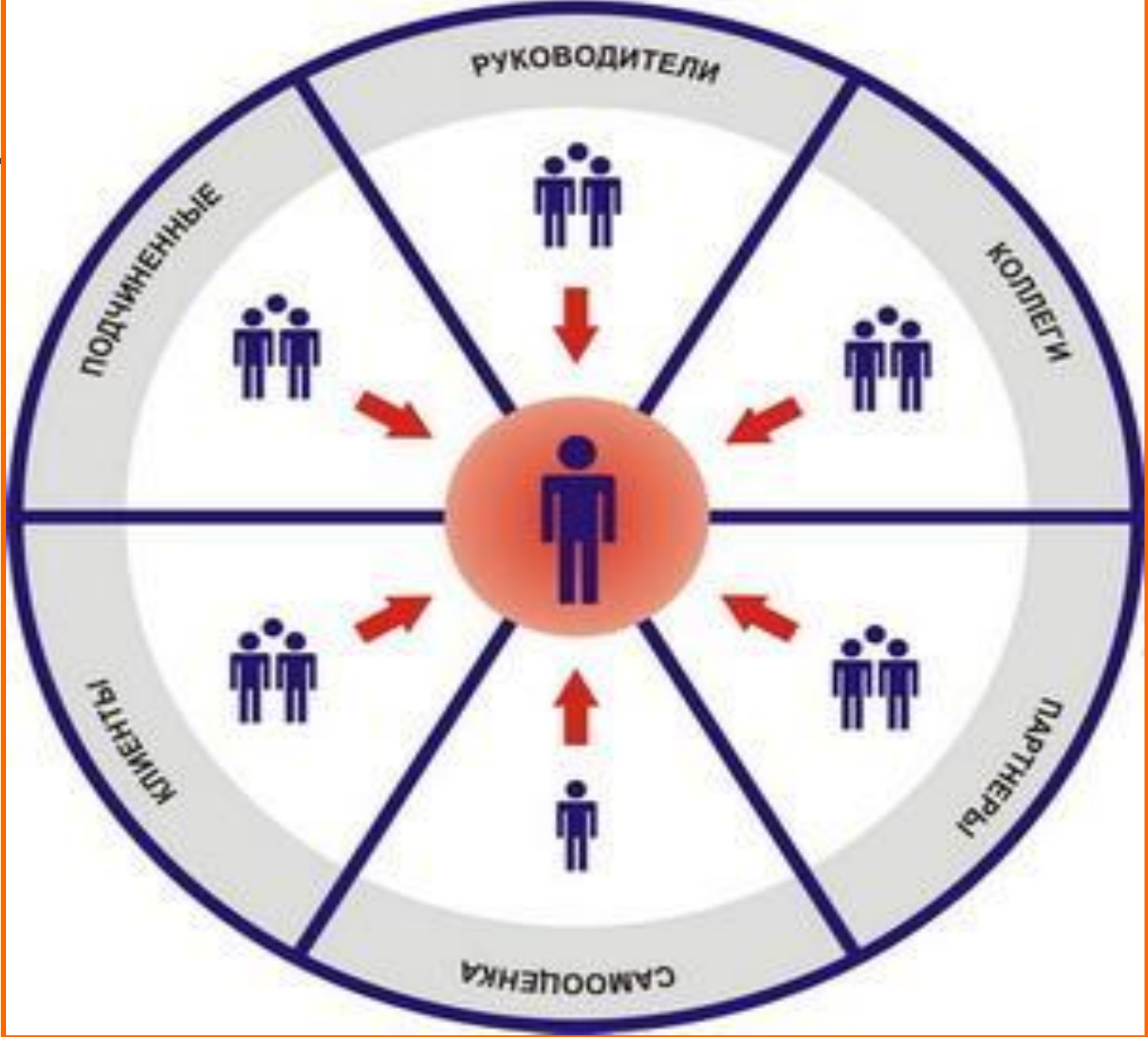
## ЭЛЕМЕНТЫ:

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

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

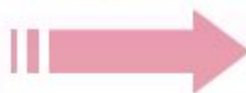
<b>Служба управления персоналом</b>	<b>Линейные руководители</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Разрабатывает систему аттестации и готовит проект пакета документов</li><li>▪ После получения предложений и замечаний от линейных руководителей готовит итоговый документ</li><li>▪ Готовит план организационно-технических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

# 360° оценка





# Обратная связь «360 градусов» - пример



Экран №2 из 12

## вводные вопросы

По отношению к Ивану Ивану Ивановичу Вы являетесь:

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

Как часто Вы взаимодействуете с Иваном и Иваном Ивановичем?

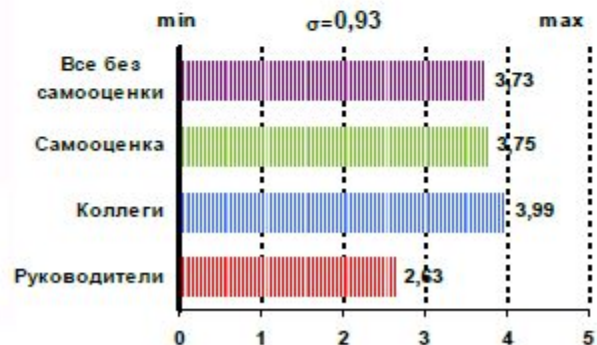
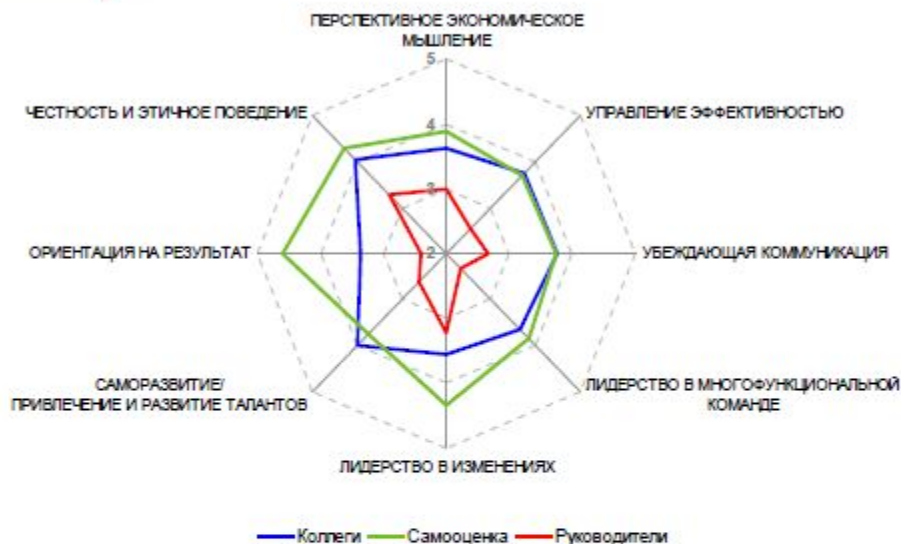
- Часто
- Иногда
- Никогда

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!

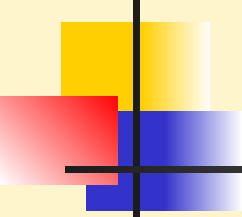
НК Роснефть  
Департамент кадров  
Площадь Победы  
тел. +7 (495) 777-44-77 (мн. 22-14)  
e-mail: k\_hr@rosneft.ru



# 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.



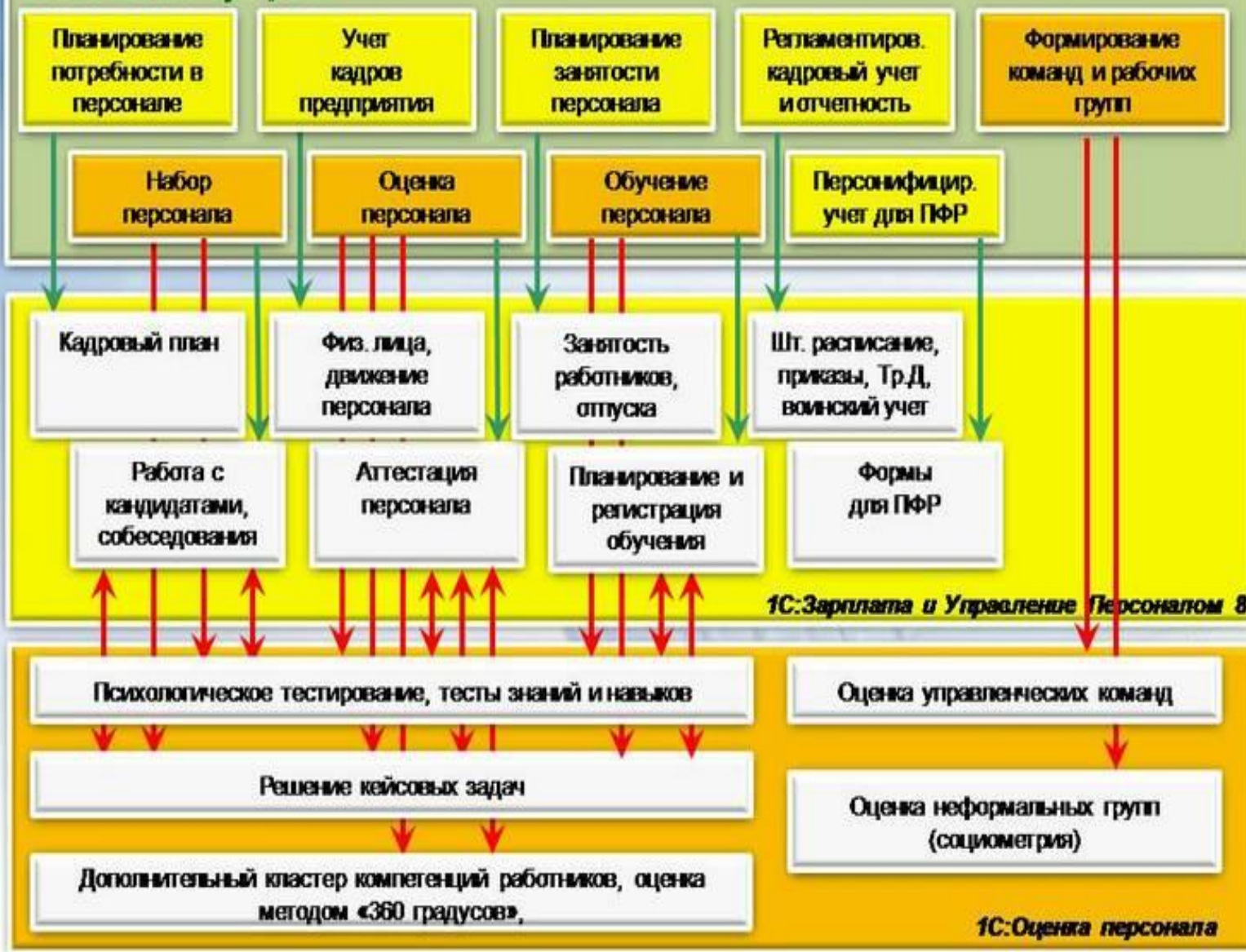
# Желательные пункты Положения об аттестации

---

- 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

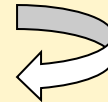
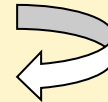
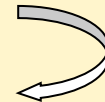
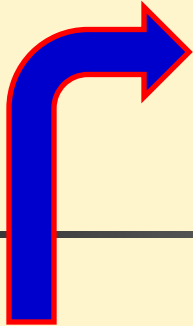
ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

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



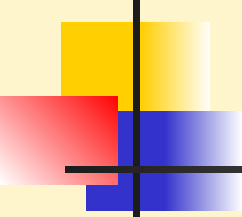


# АНАЛИЗ КАДРОВОЙ СИТУАЦИИ

---

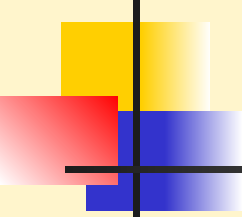
- Каких результатов мы ожидаем от проведения аттестации? Как мы будем эти результаты обрабатывать, какие выводы сможем сделать и какие действия предпринять?
- Проводилась ли в компании аттестация ранее? Есть ли у нас сотрудники, имеющие опыт проведения аттестации?
- Если ранее аттестация проводилась,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

# АНАЛИЗ КАДРОВОЙ СИТУАЦИИ

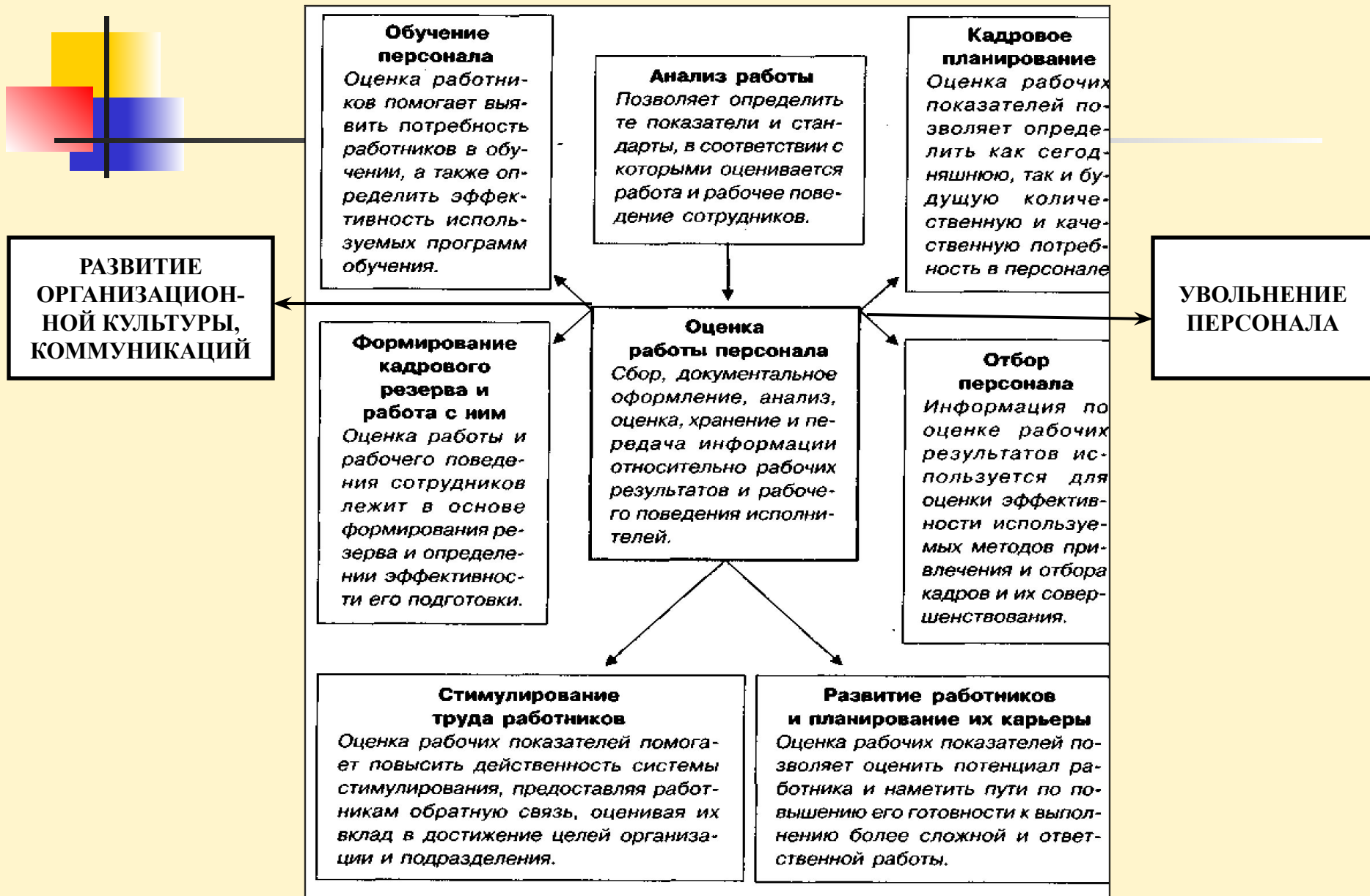
- 
- 
- Не противоречит ли аттестация нашей организационной культуре? Если мы делаем ставку на работу в команде, можем ли мы оценивать каждого индивидуально? Если у нас в компании принят административный (директивный стиль управления), а мы проводим аттестацию, чтобы получить от сотрудников обратную 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



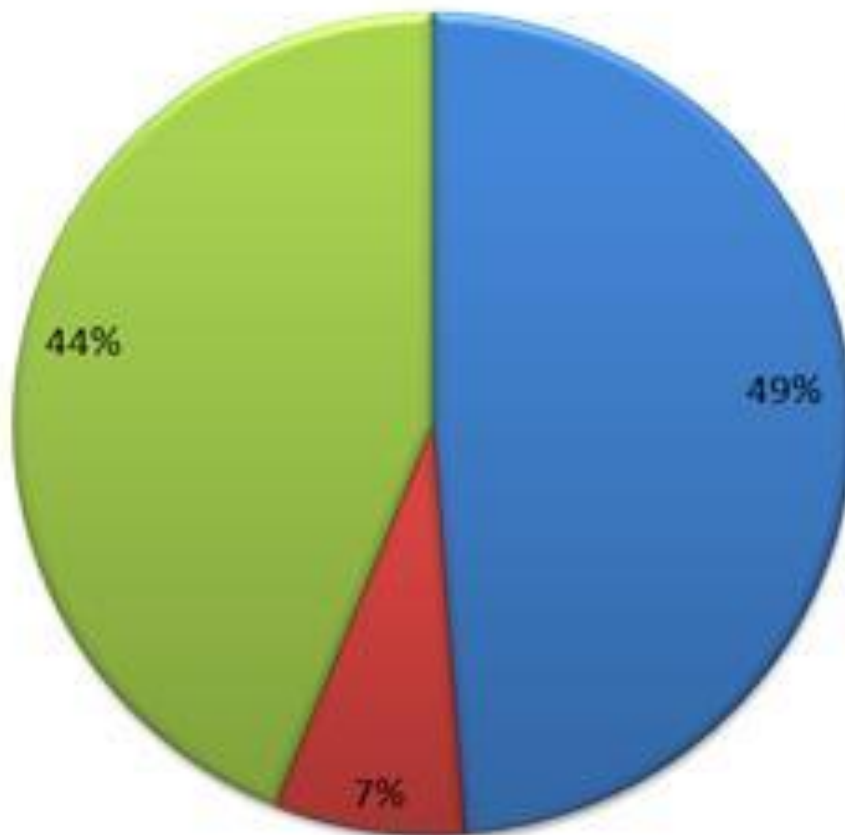
**А НЕ НАКАЗАНИЯ !!!**

# 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*

---

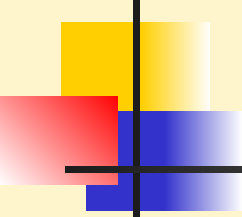
- **3.** Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров и повышению их деловой квалификации. При аттестации определяются деловые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



## *Примеры формулирования целей аттестации*

---

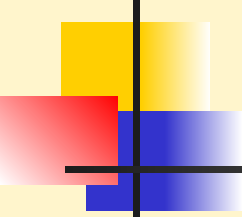
- **4.** Цель аттестации — создание системы подготовки и роста кадров и выявление потенциала сотрудников.
- **5.** Целью аттестации является обзор поведения работников в ключевых областях, чрезвычайно важных для эффективного выполнения работы. Учитываются стандарты работы на каждом рабочем месте и сравнение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



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

---

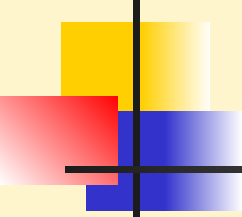
- **Оценка обязательно должна иметь место.**
- **Оценка (собеседование с сотрудником) должна быть регулярной. Обязательно это делать не реже раза в год, по окончании испытательного срока, желательно — по завершении проекта или определенной работы.**
- **Оценка должна быть ориентированной на работу, т. 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 «кнута», 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
<b>КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>	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.
<b>КАЧЕСТВО РАБОТЫ</b>	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
• <b>Способности</b>	• <b>Физические условия работы</b>
• <b>Личные и деловые качества</b>	• <b>Стиль руководства и сложившаяся практика управления</b>
• <b>Понимание своей рабочей роли</b>	• <b>Знания и квалификация руководителя</b>
• <b>Мотивация</b>	• <b>Действующая в организации система стимулирования труда</b>
• <b>Отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством</b>	• <b>Особенности организационной культуры</b>
• <b>Отношения с товарищами по работе</b>	• <b>Организационная структура</b>
• <b>Трудовая этика и мораль</b>	• <b>Оборудование: его качество, состояние и соответствие современным требованиям</b>
• <b>Профессиональные знания и навыки</b>	• <b>Обеспеченность необходимыми ресурсами</b>
• <b>Состояние здоровья</b>	
• <b>Отношение к работе и к организации со стороны значимых знакомых или членов семьи работника</b>	

# ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

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

# ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

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

# ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

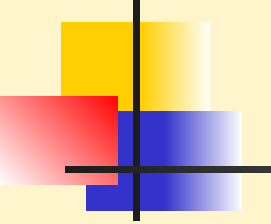
№	НАЗВАНИЕ МЕТОДА	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ МЕТОДА
12	<b>МЕТОД ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ</b>	Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания
13	<b>МЕТОД ЗАДАННОЙ БАЛЛЬНОЙ ОЦЕНКИ</b>	Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)
14	<b>МЕТОД СВОБОДНОЙ БАЛЛЬНОЙ ОЦЕНКИ</b>	То же, при осуществлении не на нормативной основе, а в разовом порядке
15	<b>МЕТОД ГРАФИЧЕСКОГО ПРОФИЛЯ</b>	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	<b>КОЭФФИЦИЕНТНЫЙ МЕТОД</b>	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	<b>МЕТОД КРИТИЧЕСКОГО ИНЦИДЕНТА</b>	Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, разрешение незнакомой проблемы, преодоление сложной ситуации и др.)
18	<b>МЕТОД СВОБОДНОГО ИЛИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ОБСУЖДЕНИЯ</b>	В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и практических результатов работы кандидата, сотрудника
19	<b>МЕТОД САМООЦЕНОК И САМООТЧЕТОВ</b>	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

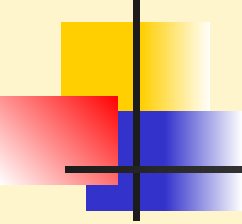
№	НАЗВАНИЕ МЕТОДА	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ МЕТОДА
20	<b>МЕТОД ШКАЛИРОВАНИЯ</b>	Значение показателя оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника
21	<b>МЕТОД УПОРЯДОЧЕНИЯ РАНГОВ</b>	Несколько оценок расставляют в ранжированный ряд относительно одного значения
22	<b>МЕТОД АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК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



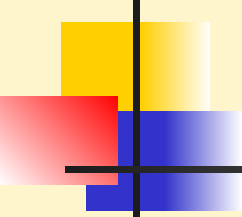
# **4. УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ (ТРЕБОВАНИЯ) К ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА**



## **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



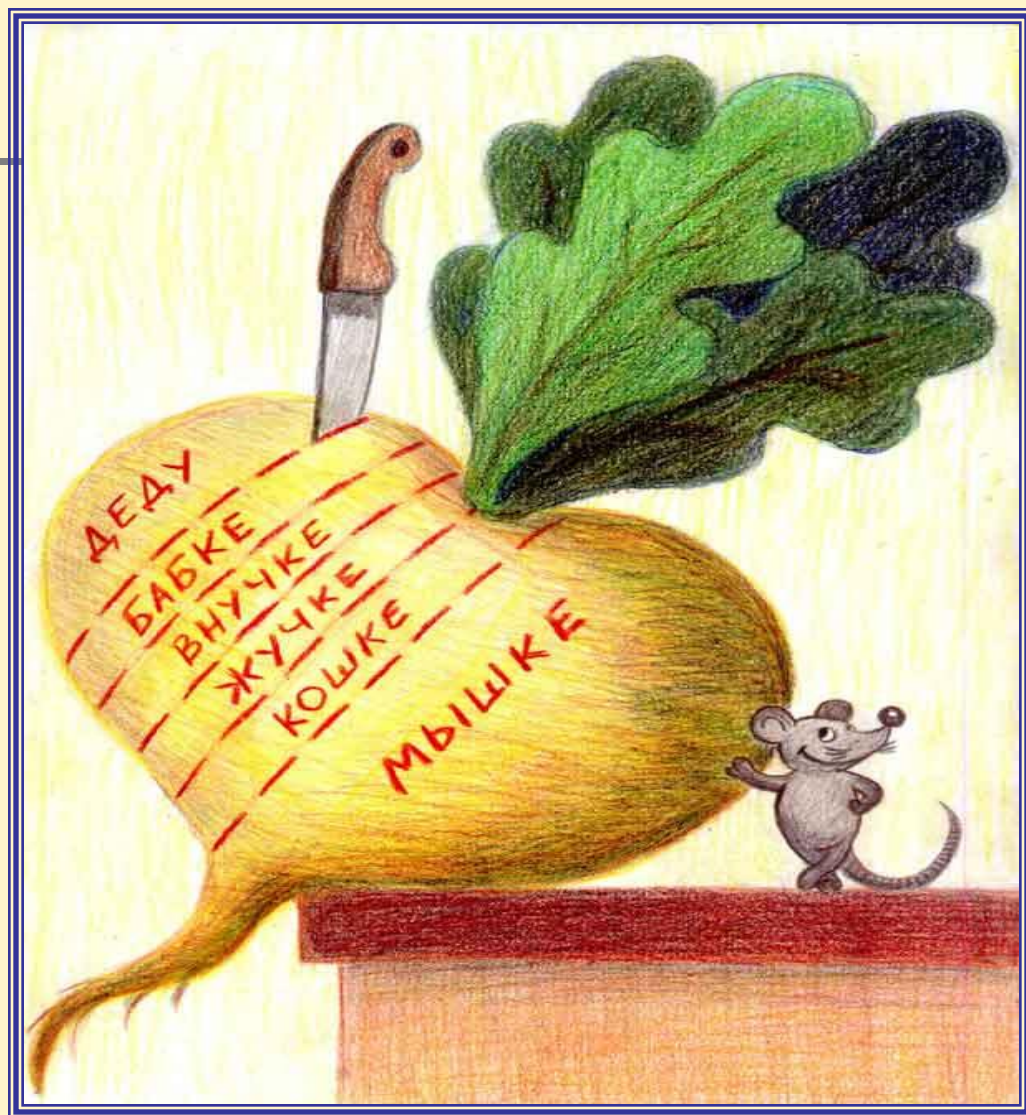
# Основные требования к технологии оценки

- **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).

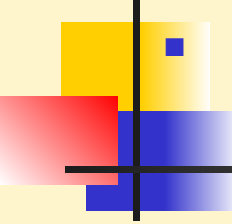
# Основные требования к технологии оценки



---

- **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):

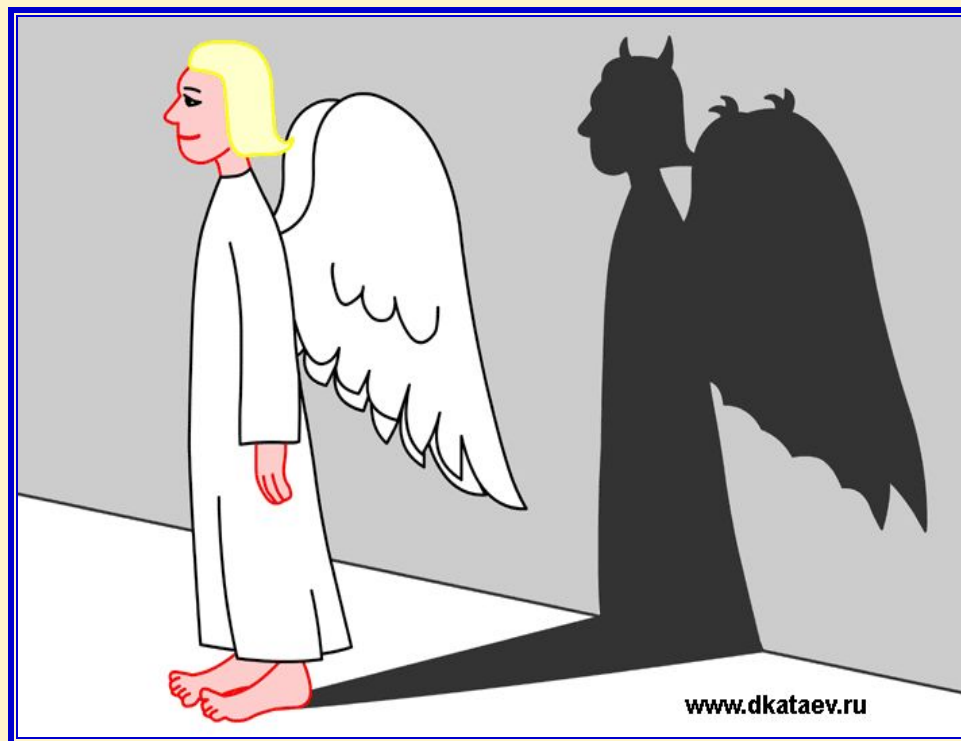
---

- **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):

---

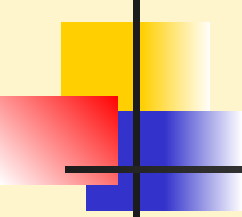
- **Ошибка усреднения** — тенденция к преимущественной оценке по средним значениям показателей. **Уравниловка.** Все оцениваются одинаково.
- **Стереотипизация. Игнорирование индивидуальных различий.**
- **Ошибка «экстремальности»** — тенденция завышать или занижать оценки. ошибка «жесткости» — тенденция 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!**

