

# Оценка персонала

---

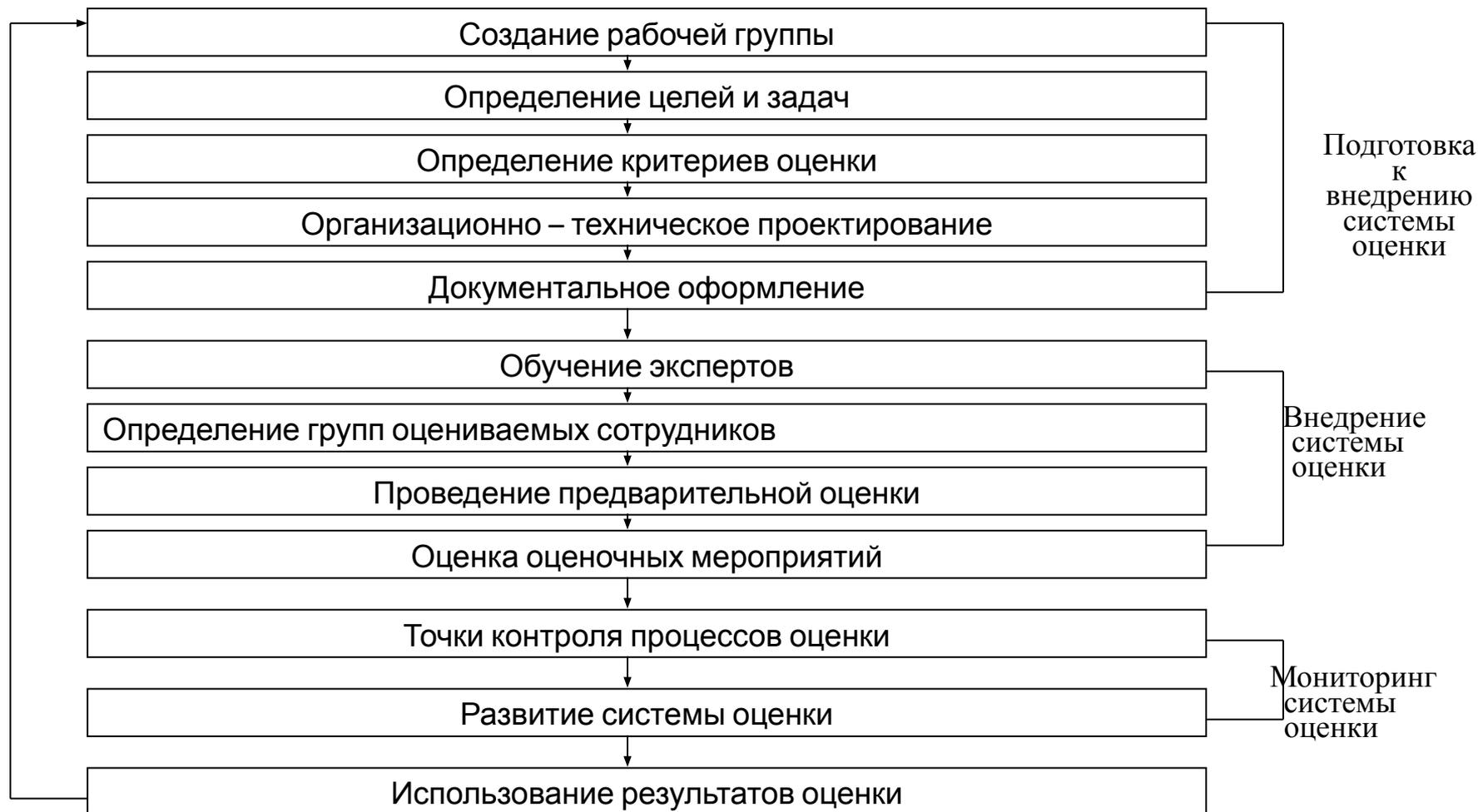
Цели проведения оценки персонала

Принципы оценки персонала

Виды оценки персонала

# Оценка персонала

## Система оценки в организации



# Оценка персонала

---

## Методы оценки персонала

- Биографический
- Интервьюирование (собеседование)
- Тестирование
- Анкетирование
- Метод сравнительных анкет
- Описательный
- Наблюдение
- Метод «360 градусов»
- Ранжирование
- Сравнение по парам
- Экспертные оценки
- Деловая игра
- Анализ конкретных ситуаций (кейсы)
- Оценка на основе моделей компетенций

# Оценка персонала

---

## Аттестация

### Правовые аспекты аттестации

Кого оцениваем?

Кто оценивает?

Когда проводим оценку?

Работа с оцениваемыми

Предполагаемые результаты оценки

Результат

# Оценка персонала

---

## Цели проведения аттестации

- **административные** (получение объективной информации для пересмотра оплаты труда, повышения/понижения в должности, перевода на другую работу, увольнения и т. д.)
- **оценка качества управленческой деятельности** (получение объективной информации для оценки качества управления организацией)
- **совершенствование процесса управления персоналом** (дополнительный метод контроля за работой персонала, способ поддержания установленных стандартов деятельности, выяснение причин неудовлетворительной работы)
- **предоставление работникам обратной связи** (оценка степени их профессионализма, соответствия требованиям организации, мотивация)
- **развитие сотрудников** (определение целей развития и областей приоритетного обучения)
- **изменения в работе персонала** (введение новых условий оплаты труда и т. д.)

# Оценка персонала

---

## Виды аттестации

- регулярная основная, развернутая, с периодичностью один раз в три-пять лет;
- регулярная промежуточная, упрощенная, ориентированная на оценку текущего состояния дел. Проводится для руководителей и специалистов один-два раза в год;
- нерегулярная, вызванная неожиданными обстоятельствами (появление вакансии, unplanned направление на учебу, структурные

# Оценка персонала

---

## Принципы проведения аттестации

- гласность — ознакомление работников с порядком и методикой проведения аттестации. На аттестуемого составляется характеристика, которая может обсуждаться в коллективе структурного подразделения;
- демократизм — учет всех мнений при подведении итогов аттестации;
- результативность — обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам аттестации;
- объективность — решение аттестационной комиссии принимается большинством голосов. Есть возможность обжаловать решение комиссии.

# Оценка персонала

---

## При аттестации персонала используются следующие документы:

- распорядительные: приказы, положения, в т. ч. Положение об аттестации,
- Приказ о проведении аттестации;
- методические: инструкции, рекомендации, в т. ч. Инструкция по хранению персональной информации, памятки для сотрудников, проходящих аттестацию;
- организационные: списки аттестуемых работников, графики проведения аттестации и т. д.;
- инструментальные (формы, бланки, необходимые для работы аттестационной комиссии, аттестационные листы и т. д.).



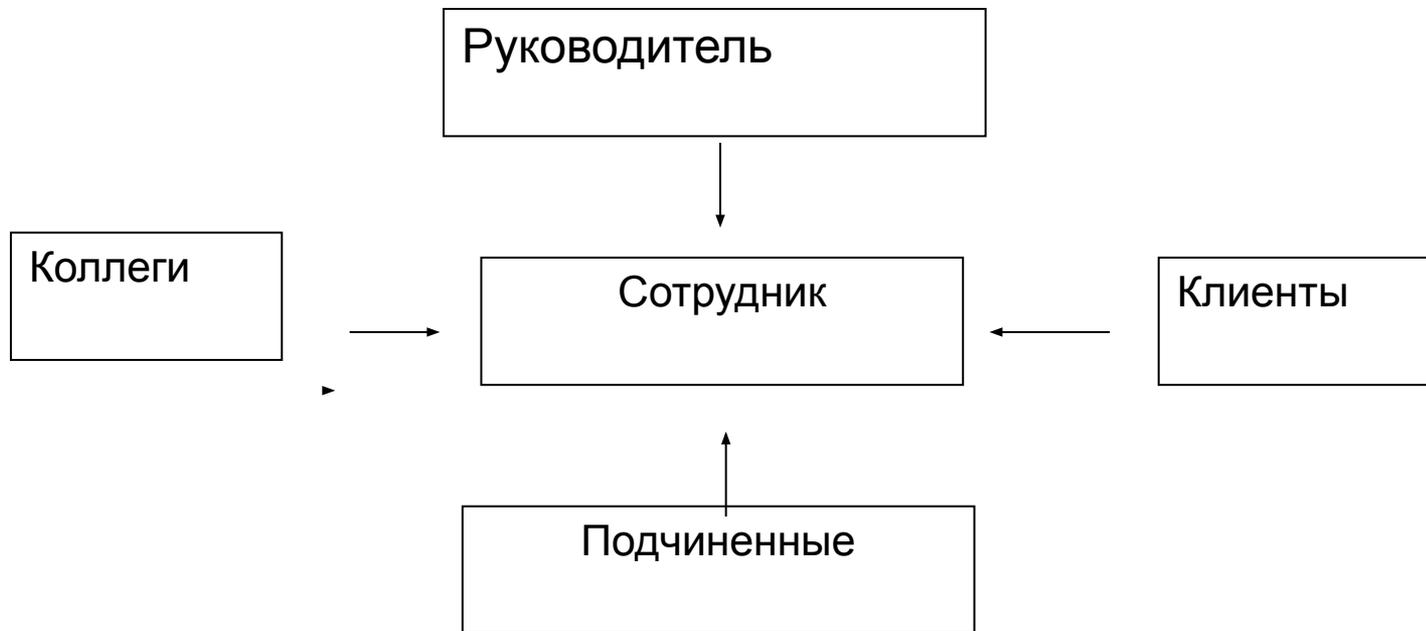
## Возможные ошибки при проведении аттестации

1. Ошибка основной тенденции: большая часть участников оценивается средним баллом. Такая оценка не позволяет отличить хороших работников от средних или плохих и затрудняет выработку итогового решения.
2. Снисходительность: большинство участников оценивается высоко. Приводит к принятию таких решений, которые негативно скажутся на мотивации сотрудников, на их стремлении работать с полной отдачей.
3. Высокая требовательность: большинство участников получают низкие оценки. Влияет на отношение персонала к своей работе и подрывает веру сотрудников в справедливость решений, принимаемых руководством.
4. Эффект ореола: комиссия оценивает участников как хороших или плохих, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая перевешивает все остальные. Снижает объективность оценки и не дает возможности принимать взвешенные решения по ее итогам.
5. Ошибки контраста: средний работник получает высокую оценку, если он оценивается после нескольких достаточно слабых участников, или низкую, если он идет после нескольких сильных. Искажают общую картину по группе участников.
6. Ошибочный эталон: члены комиссии и непосредственные руководители
7. оцениваемых имеют разное представление об "идеальном работнике". Затрудняет
8. работу аттестационной комиссии

# Оценка персонала

---

## Метод «360 градусов»



# Оценка персонала

## Система оценки в организации

