



МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



ЧАТ ПО ДЕЛУ



ВЗАИМНОЕ
УВАЖЕНИЕ



КОНСТРУКТИВНЫЕ
ВОПРОСЫ

ОБО МНЕ

Бизнес-тренер, психолог

15

500+

7000+

лет в сфере обучения
и развития персонала

результативных
тренингов

обученных менеджеров
и руководителей



СОДЕРЖАНИЕ ВЕБИНАРА

- Что такое оценка персонала
- Кто и что оценивает
- Задачи оценки
- Методы оценки персонала



КТО ОЦЕНИВАЕТ

Важная роль в осуществлении оценки принадлежит специалистам по управлению персоналом, менеджерам, да и в целом руководителям различного ранга.

**как вы считаете какие задачи решает
оценка персонала?**

ЗАДАЧИ ОЦЕНКИ

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

оценка потенциальных возможностей работника
и его потенциала

ЗАДАЧИ ОЦЕНКИ

ТЕСТИРОВАНИЕ / АТТЕСТАЦИЯ

оценка соответствия результатов труда
нормативным требованиям, запланированным
показателям, поставленным целям компании

ЗАДАЧИ ОЦЕНКИ

ПРЕМИРОВАНИЕ / ДЕПРИМИРОВАНИЕ

стимулирование работника,
решение кадрового вопроса

! прекращение трудового договора

ЗАДАЧИ ОЦЕНКИ

ПОДБОР / РОКИРОВКА

соответствие занимаемой должности выбор места
в организационной структуре и установление его
функциональной роли оцениваемого сотрудника

ЗАДАЧИ ОЦЕНКИ

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

разработка обучающих инструментов для
совершенствования деловых или личных
качеств сотрудника

**как вы думаете что мы оцениваем
у сотрудников?**

КОМПЕТЕНЦИИ

набор взаимосвязанных навыков, знаний и отношение сотрудника к работе, которые проявляются в поведении и определяют его успешность и результаты в той или иной должности



2 ВИДА

КОМПЕТЕНЦИЙ

ЛИЧНОСТНЫЕ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ

КОМПЕТЕНЦИИ

**Кто может оценивать сотрудников,
кандидатов?**

КТО ОЦЕНИВАЕТ

- высшее руководство и непосредственный руководитель (интервью, беседа);
- коллеги (работники, занимающие одну должностную ступень с оцениваемым, оценка 360 градусов);
- сам работник (самооценка, тесты) / его клиенты;
- Эксперты (приглашённый или обученные сотрудники HRD)

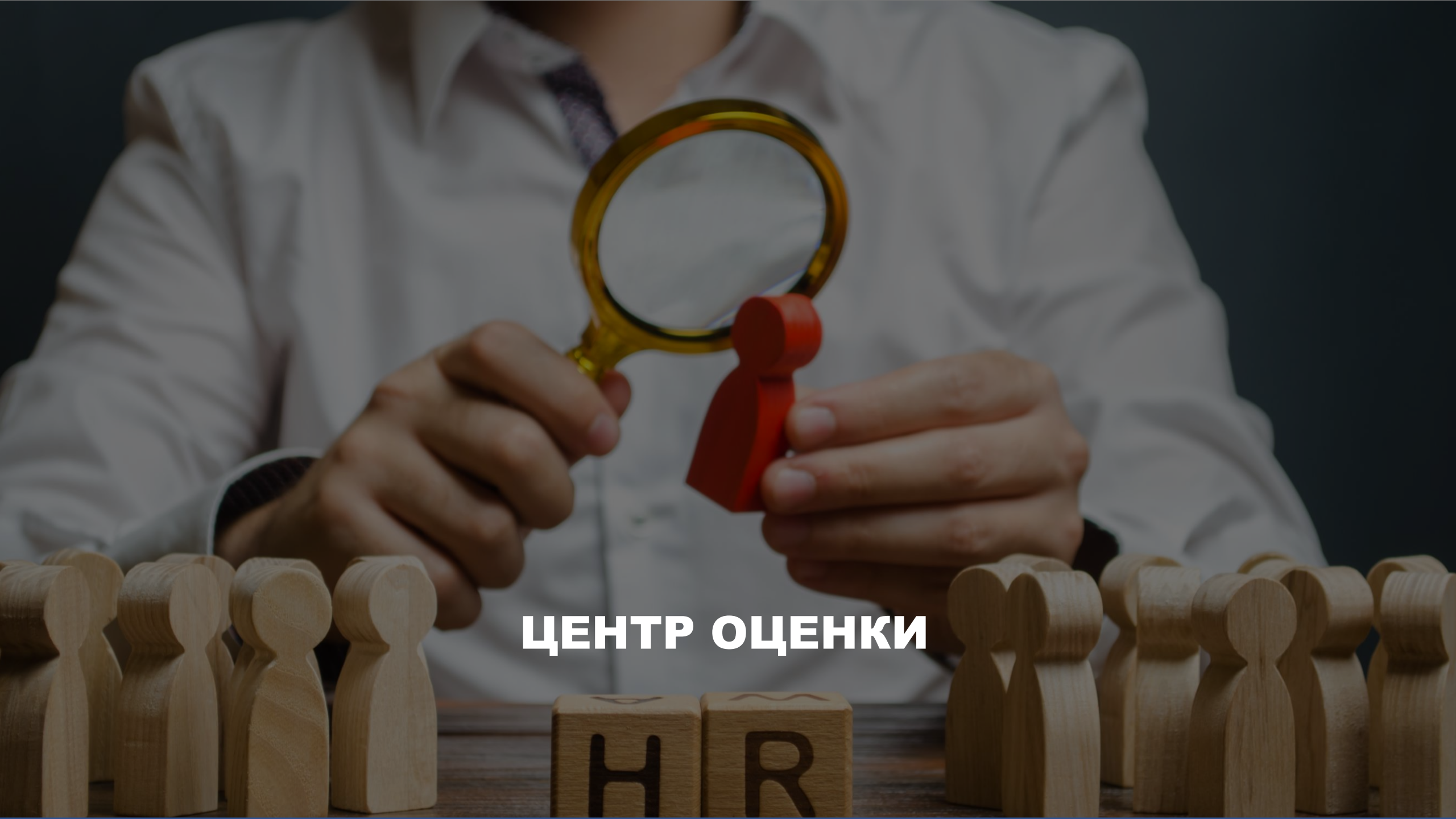
Цели для проведения оценки в первую очередь зависят от потребностей организации на данный момент. Также они будут зависеть от конкретной ситуации, сложившейся в самой организации и на рынке в целом, от традиций, которые существуют в организации.

Важное правило - объективность: мы оцениваем параметры для конкретной должности, а не человека

какие методы оценки вы знаете?

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ / КОЭФФИЦИЕНТ ВАЛИДНОСТИ

- Центры оценки 0,65
- Интервью (поведенческие) 0,48–0,61
- Тесты с использованием рабочих примеров 0,54
- Тесты способностей 0,53
- Современные личностные тесты 0,39
- Биографические данные 0,38
- Рекомендации 0,23
- Интервью (не поведенческие) 0,05–0,19



ЦЕНТР ОЦЕНКИ

HR

КОГДА

ЦЕНТР ОЦЕНКИ

- При подборе большого количество кандидатов на линейную должность
 - При отборе сотрудников на более высокую должность, новую позицию
 - Для анализа текущих компетенций, требующих развития и обучения
 - Для создание кадрового резерва
-

КАК

ЦЕНТР ОЦЕНКИ

1. Подготовительный этап ЦО

1 блок: обработка поступающего запроса, цели оценки, разработка модели и оценки компетенций и сам сценарий проведения ассесмент-центра (с подбором инструментов оценивания)

2 блок: брифинг для наблюдателей и оцениваемых

2. этап проведения ЦО

Смоделированные упражнения, деловые игры, кейсы, групповые дискуссии, индивидуальные интервью и тесты

3 этап Обратная связь по ЦО

Написание результатов по ЦО и предоставление обратной связи с участниками

СКОЛЬКО

ЦЕНТР ОЦЕНКИ

1 ЭТАП занимает 1-3 недели

2 ЭТАП 1 сотрудник – мах 3-4 часа,
в целом 1-3 дня, в зависимости от количества оцениваемых

3 ЭТАП 1-2 недели

КТО

ЦЕНТР ОЦЕНКИ

В 90% случаев создает и проводят сотрудники HRD, либо приглашенные эксперты, как я или мои коллеги из консалтинговой отрасли.

В роли наблюдателей и оценивавших: сотрудники HRD, руководство компании



Это высокая надежность метода и достоверность результата оценки, так как она производится специально подготовленными экспертами по четкому алгоритму, в соответствии с заданными критериями



Локация проведения
Длительность подготовки и интерпретации

ПРИМЕР

ЦЕНТР ОЦЕНКИ
компания X



ОНЛАЙН ФОРМАТ ПРОВЕДЕНИЯ

ПОДГОТОВЛЕННЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Беседа «Индивидуальная встреча с сотрудником»

В этом задании Вы - Руководитель отдела продаж. Вам предстоит провести беседу со свс
У Вас будет 5-7 минут для подготовки и 7-10 минут для беседы с сотрудником.

В Вашем отделе работает сотрудник Иван Иванов, в Компании он уже 2,5 года. За это врея
достаточно результативно.

На период своего отсутствия Вы делегировали ему обязанности заместителя. Иван выполнил зад
делегировали лишь частично. По возвращении Вы узнали, что другой сотрудник (новичок) отпр
неверно заполненный MOM о встрече с клиентом. На вопросы об ошибке тот сообщил, что его ни
не объяснил, как нужно было оформить документ.

Также Вы узнали, что во время Вашего отсутствия Иван согласовал отгрузку Клиенту товара по зан
сути он просто согласился на цену, которую предложил сам Клиент).

А еще вы слушали звонки и попали на звонок, где ваш Иван разговаривает с вашим конкурентом и ему предла
работу.

Вы имели большие планы по развитию и продвижению Ивана (дать больше полномочий и новые направления для
развития), но теперь имеете сомнения на его счет.

Ваша задача: провести беседу с сотрудником, выяснить причины случившегося и дать обратную



Иван Иванов Руководитель отдела продаж

Иван Иванов Руководитель отдела продаж

Иван Иванов Руководитель отдела продаж

Иван Иванов Руководитель отдела продаж

Иван Иванов Руководитель отдела продаж

Иван Иванов Руководитель отдела продаж

Иван Иванов Руководитель отдела продаж

Иван Иванов Руководитель отдела продаж

Иван Иванов Руководитель отдела продаж

Иван Иванов Руководитель отдела продаж

Иван Иванов Руководитель отдела продаж

Иван Иванов Руководитель отдела продаж

Иван Иванов Руководитель отдела продаж

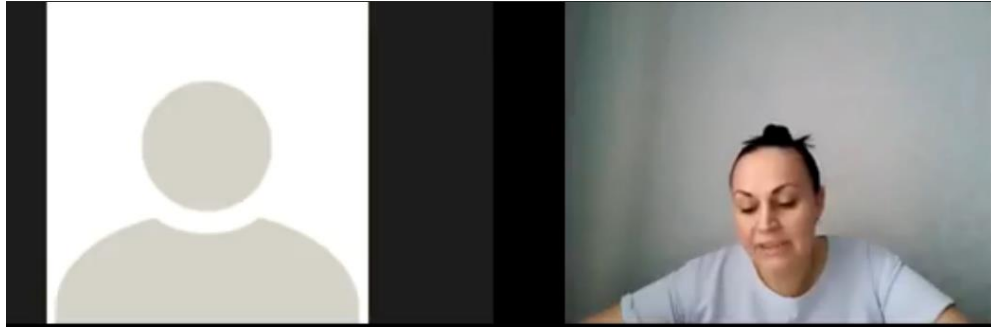
Иван Иванов Руководитель отдела продаж

Иван Иванов Руководитель отдела продаж

Иван Иванов Руководитель отдела продаж

№	Инициатор	Содержание письма	Вид ответа	Содержание ответа	Дата ответа
1	Иван Иванов	Иван Иванов, руководитель отдела продаж, обратился к Вам с просьбой рассмотреть возможность повышения заработной платы. Он сообщил, что его текущая зарплата составляет 100 000 руб. в месяц, а он считает, что это недостаточно для выполнения его обязанностей. Он просит Вас рассмотреть возможность повышения его заработной платы до 120 000 руб. в месяц.	Письмо	Письмо	10.10.2023
2	Иван Иванов	Иван Иванов, руководитель отдела продаж, обратился к Вам с просьбой рассмотреть возможность повышения заработной платы. Он сообщил, что его текущая зарплата составляет 100 000 руб. в месяц, а он считает, что это недостаточно для выполнения его обязанностей. Он просит Вас рассмотреть возможность повышения его заработной платы до 120 000 руб. в месяц.	Письмо	Письмо	10.10.2023
3	Иван Иванов	Иван Иванов, руководитель отдела продаж, обратился к Вам с просьбой рассмотреть возможность повышения заработной платы. Он сообщил, что его текущая зарплата составляет 100 000 руб. в месяц, а он считает, что это недостаточно для выполнения его обязанностей. Он просит Вас рассмотреть возможность повышения его заработной платы до 120 000 руб. в месяц.	Письмо	Письмо	10.10.2023

РЕЗУЛЬТАТЫ



	Компетенции					
	Создание эффективной команды	Развитие потенциала	Организация и планирование	Эффективность/ Стремление к достижению результата	Качество. Знание бизнеса	Клиентоориентированность
	1,00	1,00	1,17	1,00	1,00	1,03
	2,00	1,50	1,00	1,50	1,00	1,40
	2,00	1,00	1,33	1,00	1,00	1,27
	1,75	1,00	1,17	1,50	1,50	1,38
	1,00	1,00	1,33	1,50	1,50	1,27
	1,25	1,00	0,83	1,00	0,50	0,92
	2,00	1,50	1,50	1,75	2,00	1,79
	1,25	1,75	1,83	2,00	2,00	1,77
	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	0,90
	1,75	1,75	1,33	1,00	1,00	1,37
	2,00	1,75	1,67	0,50	0,50	1,28
	0,50	0,50	0,50	1,25	1,00	0,79
	1,50	1,50	2,00	1,25	1,00	1,54
			2,00	2,50	2,50	2,33
			1,00	1,00	1,00	1,00
			1,33	1,33	1,25	1,48
	1,25	1,25	1,17	1,00	1,00	1,13
	1,00	1,00	1,50	2,00	1,50	1,40
	1,00	0,25	0,50	0,50	0,50	0,55
	1,50	1,50	1,33	1,50	1,00	1,37

РЕЗУЛЬТАТЫ ЦИФРОВАЯ СЛУЖБА

Среднее арифметическое по компетенциям вышло:

0 – компетенция не проявлена
 1 – компетенция проявлена на 0,5 балла и выше
 2 – компетенция проявлена компетенция

В каких ситуациях проявилась компетенция?

- В работе с клиентами
- Темы: «Насильственные акты грабителей»
- Великий вызов в экстренной ситуации

Демонстрируется компетенция «Клиентоориентированность» в работе – компетенция:

- Создание эффективной команды
- Поставка услуг
- Организация и планирование
- Эффективность / Стремление к достижению результата
- Качество / Знание бизнеса

РЕЗУЛЬТАТЫ ЦИФРОВАЯ СЛУЖБА

Индивидуальная беседа

Сильные стороны:

На что обратить внимание:

РЕЗУЛЬТАТЫ ЦИФРОВАЯ СЛУЖБА

Тезис

Сильные стороны:

На что обратить внимание:

РЕЗУЛЬТАТЫ ЦИФРОВАЯ СЛУЖБА

Анализ звонка на планерке

Сильные стороны:

На что обратить внимание:

Резюме

РЕЗУЛЬТАТЫ ЦИФРОВАЯ СЛУЖБА

360°



ОЦЕНКА

КОГДА

ОЦЕНКА 360

- Развитие и личностный рост сотрудников
 - Определение потребности в обучении
 - Повышение эффективности работы
 - Улучшение внутрифирменных коммуникаций
 - Продвижение по карьерной лестнице
 - Подготовка кадрового резерва
-

КАК

ОЦЕНКА 360

1. Подготовительный этап

1 блок: обработка поступающего запроса, цели оценки, разработка модели и оценки компетенций, составление вопросов

2 блок: информирование оцениваемых

2. этап Проведения

Анонимное анкетирование оценщиками

3 этап Обратная связь

Написание результатов по ЦО и предоставление обратной связи оцениваемым

СКОЛЬКО

ОЦЕНКА 360

1 ЭТАП занимает 1-3 недели

2 ЭТАП в целом 1-5 дней, в зависимости от количества оцениваемых и их возможности (дедлайн по заполнению)

3 ЭТАП 1-2 недели если обработка в ручном режиме,
1-5 дней если в электронном

КТО

ОЦЕНКА 360

Чаще всего проводят обученные сотрудники HRD, я специально проходила обучение по данному методу, так как не обученный сотрудник, может неверно разработать компетенции или исказить информацию об оцениваемом

Либо приглашенные эксперты, у которых уже разработана электронная программа

В роли оценивающих в отличии от ЦО: здесь сотрудника оценивают руководители, подчиненные, коллеги и клиенты, сам оцениваемый, отсюда и название 360 градусов



Всесторонняя оценка уровня развития компетенций

Демократичность метода (не только руководитель оценивает подчиненных, но и подчиненные могут его оценить)

Моделирование критериев оценки под требования корпоративных стандартов



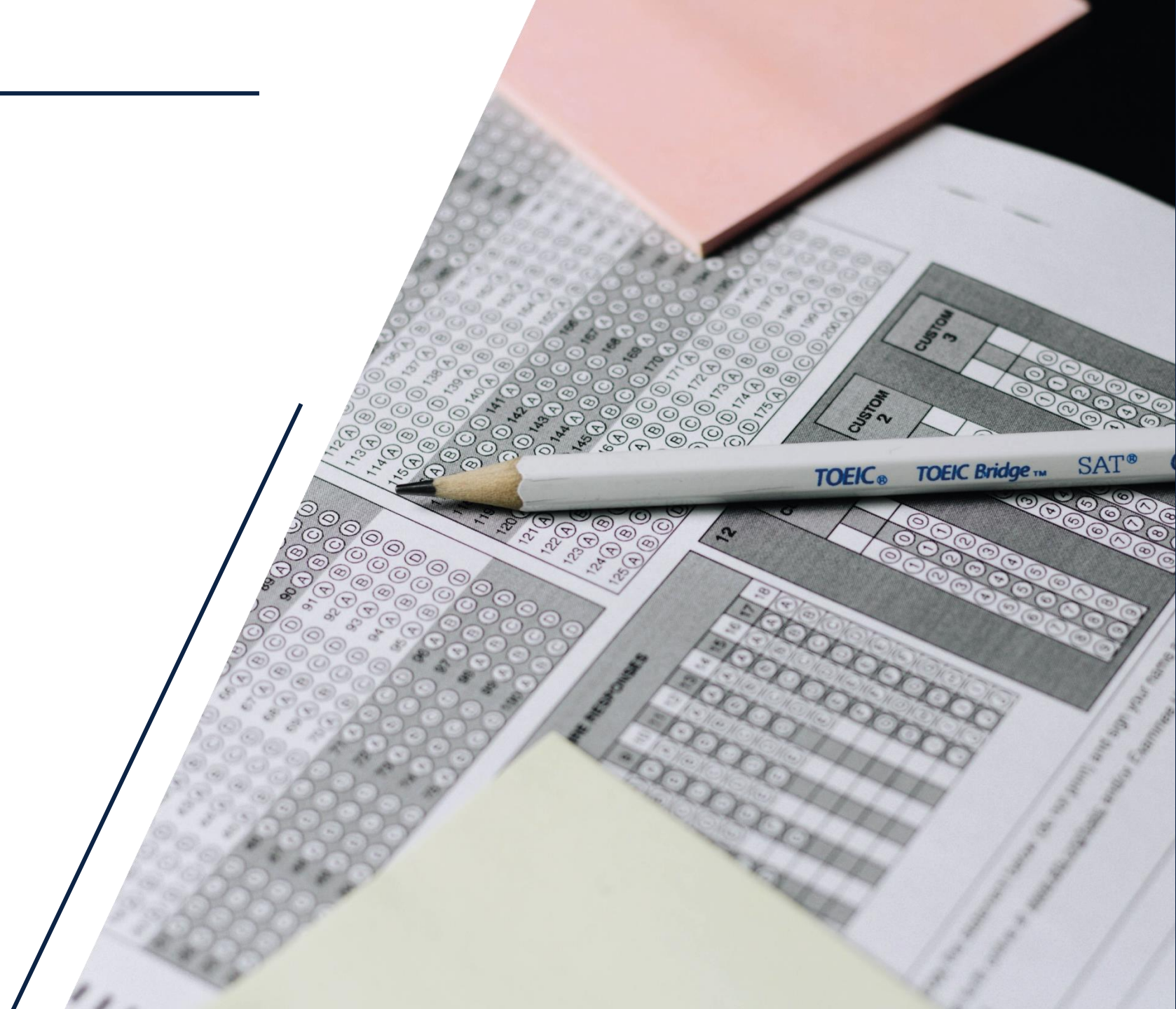
Сложно добиться откровенности и объективности

Не учитываются результаты деятельности сотрудника

Длительность подготовки и интерпретации

ПРИМЕР

- ОЦЕНКА 360



РАЗРАБОТКА АНКЕТЫ

Вопрос		Ответы*				
		1	2	3	4	5
1	Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения					
2	В случае появления проблем с клиентом, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее					
3	Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем					
4	При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы					
5	При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным					

1 2 3 4

1. Легко определяет основные составляющие части проблемы

- не могу оценить
- никогда
- очень редко
- иногда
- часто
- всегда

Назад

Далее

РЕЗУЛЬТАТЫ



Навыки развития компетенции	Навыки развития компетенции
<ul style="list-style-type: none"> Навык Понимания себя Общительность Навык Планирования 	<ul style="list-style-type: none"> Инициатива и ответственность Навык Планирования Навык Мотивации персонала
Сильные стороны *	Области развития **
<ul style="list-style-type: none"> Высокая коммуникабельность (Навык Мотивации персонала) Дает обратную связь сразу же по итогам работы (Навык Планирования) Контролирует исполнение задач, который поручил (Навык Планирования) 	<ul style="list-style-type: none"> Предлагает нестандартные решения задачи (Навык Планирования) Инициативное поведение и контроль исполнения поручения (Навык Мотивации персонала) По объективной оценке, знает больше, чем требуется по должности (навык планирования и мотивации персонала и коммуникабельности)

* Это те области, по которым Вы получили наилучшие оценки. Это те работы, которые у Вас получаются, на что Вы можете опереться в своей работе

** Это области развития. Получите хорошие результаты. Рекомендуются участки для при совершенствовании своего развития

ТОП-5 «Сильные возможности»	Сильные	Слабые
Навык Планирования	5,00	3,00
Навык Планирования	1,00	1,00
Навык Планирования	3,00	3,75
Навык Планирования	3,00	3,71
Навык Планирования	3,00	3,67

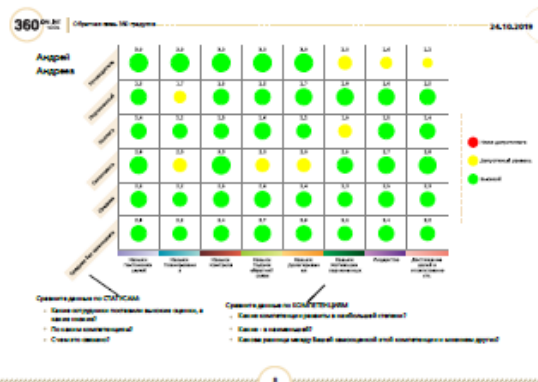
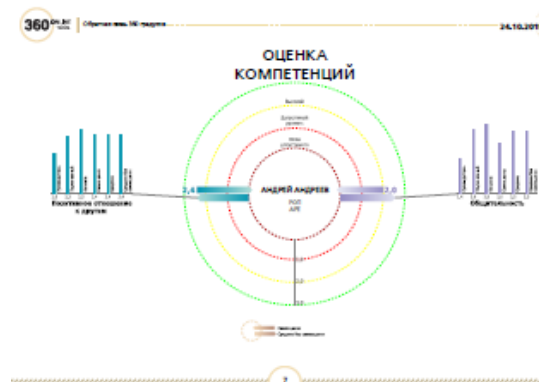
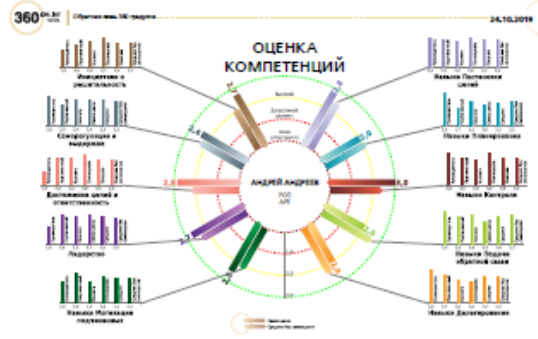
Сильные возможности – это те области, в которых Вы достигли успехов, чем можете гордиться. Вы можете опереться на них в будущей работе, чем делиться опытом, использовать для достижения целей. В ситуации, требующей решения или компетенций, Вы можете иметь влияние добиваясь большего.

360° Оценки 180 градусов 24.10.2019

ТОП-5 «Сильные стороны»	Сильные	Слабые
Навык Планирования	5,00	1,67
Инициатива и ответственность	5,00	1,66
Делитесь опытом и обучаете других	5,00	3,00
Навык Мотивации персонала	5,00	3,00
Инициатива и ответственность	5,00	3,14

Сильные стороны – это те области, в которых Вы показали, что достигли успехов, гордитесь своими достижениями. Это ваши сильные стороны, которыми вы можете гордиться. Это ваши сильные стороны, которыми вы можете гордиться. Это ваши сильные стороны, которыми вы можете гордиться.

Области более развития на Ваш взгляд, рекомендуем, что не выходя, на своем участке от Вас ожидается большего, нежели Вы делаете сейчас. Собирайте дополнительные информации о том, что ожидается от Вас в этой области.



A person wearing a blue blazer is seated at a wooden desk, writing in a notebook with a pen. To their left, a tablet is lying flat on the desk. In the foreground, the back of another person's head and shoulder is visible, suggesting an interview or meeting. The scene is dimly lit, with a window in the background. The text "ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ" is overlaid at the bottom in white, bold, uppercase letters.

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

КОГДА

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

- Подбор кандидата на вакансию
 - При отборе сотрудников на более высокую должность, новую позицию
 - Для анализа текущих компетенций, требующих развития и обучения
-

КАК

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

1. Подготовительный этап

1 блок: обработка поступающего запроса, цели оценки, разработка модели и оценки компетенций, составление вопросов

2 блок: информирование оцениваемых.

2. этап Проведения

Проведение интервью с оцениваемым

3 этап Обратная связь

Написание результатов по интервью и предоставление обратной связи оцениваемому

СКОЛЬКО

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

1 ЭТАП занимает 1 неделя

2 ЭТАП 30 минут -1,5 часа на 1 сотрудника

3 ЭТАП 1-5 дней

КТО

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Как правило создает и проводит обученный сотрудник HRD

Либо приглашенные эксперты



Скорость и быстрота для оценки необходимых компетенций

Нет необходимости создавать специальные условия достаточно ноутбука или распечатанного вопросника

Возможность оценить как речь, так и невербальные сигналы оцениваемого



Если оценщик не обладает психологическими навыками оценки кандидата, это может исказить полученную информацию

ПРИМЕР

- ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ



ВИДЫ ИНТЕРВЬЮ

САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ

- СИТУАЦИОННОЕ

- ПРОЕКТИВНОЕ

- STAR

S (situation) – ситуация. Каков был общий контекст?

T (target) – цель. Какую цель перед собой ставил интервьюируемый?

A (action) – действие. Что конкретно он сделал?

R (result) – результат. К чему это привело?

ИНТЕРВЬЮ STAR

ФИО	
Должность	
Дата	

S (*situation*) – ситуация. Каков был общий контекст?
 T (*target*) – цель. Какую цель перед собой ставил интервьюируемый?
 A (*action*) – действие. Что конкретно он сделал?
 R (*result*) – результат. К чему это привело?

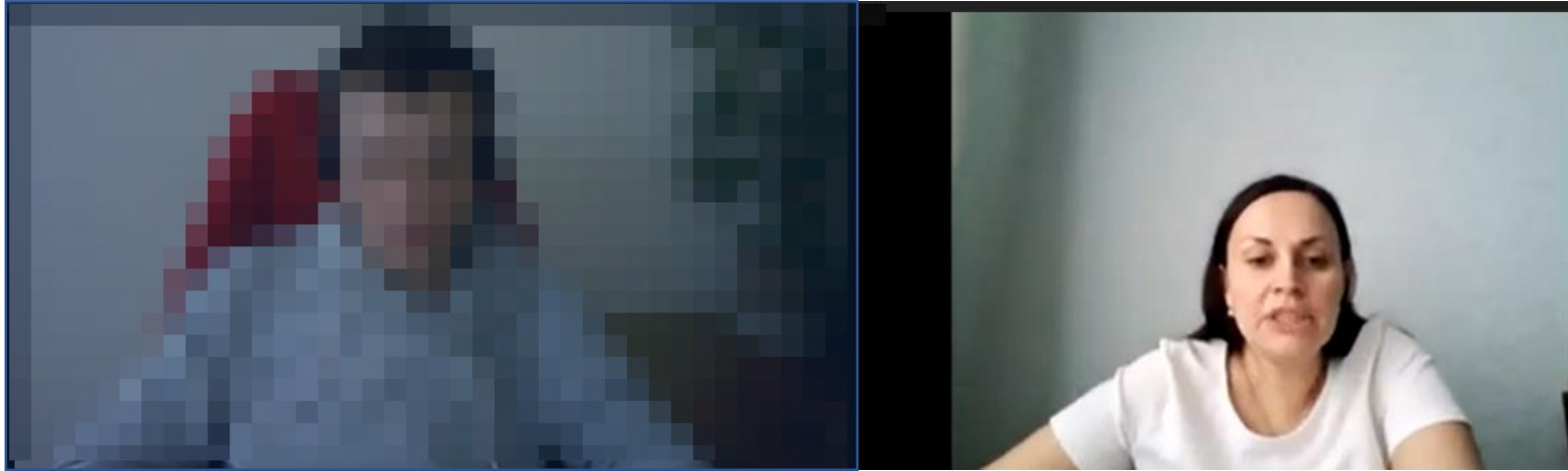
- 1) Подождите, Вы говорите, первоначально?
- 2) Какую цель Вы перед собой ставили? Кому принадлежала идея оптимизации?
- 3) С чего Вы начали? Был ли у Вас план действий? С какими сложностями столкнулись?
- 4) Какие конкретные результаты были получены по итогам оптимизации?
 Как правило, хороший STAR-пример дает информацию сразу по нескольким компетенциям (и по многим индикаторам).



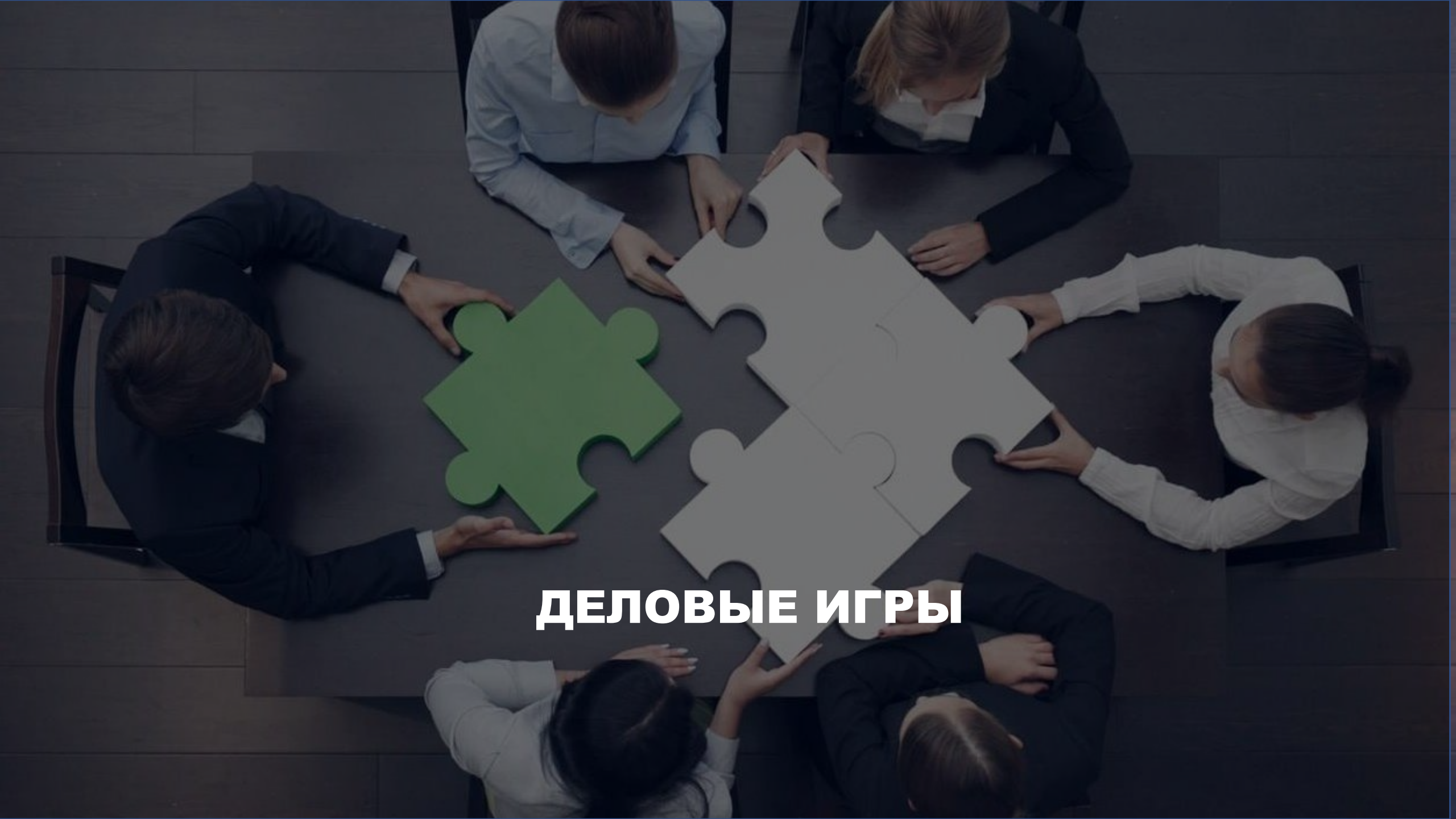
1	<p>«Аналитическое мышление и планирование»</p> <p>1 Какие цели Вы ставите для себя на ближайший год?</p> <p>Насколько эти цели сложны для Вас? Какие трудности Вы можете предвидеть?</p> <p>Что может помешать реализации Ваших планов?</p> <p>2. Расскажите о тех решениях, которые Вы принимаете в ежедневной практике?</p>	
---	---	--

	<p>Приведите пример решения, которое Вы принимали не так давно.</p> <p>Насколько самостоятельно Вы приняли это решение? С кем Вы обсуждали это решение?</p> <p>3. Были ли в Вашей деятельности ситуации неуспеха (не достижение целей)? Приведите пример подобной ситуации. Как предпринимали? Что Вам помешало? В чем была причина неуспеха?</p> <p>4. В чем состоят факторы успеха Вашей деятельности?</p>	
2	<p>«Ориентация на результат»</p> <p>1. За счет каких собственных качеств Вы, как правило, достигаете намеченной цели?</p> <p>2. Что Вас может «выбить из колеи», когда Вы работаете над реализацией цели? Пример?</p> <p>3. На что Вы можете пойти при достижении личной цели?</p>	
3	<p>«Лояльность к организации»</p> <p>1 Опишите идеального работодателя?</p>	

РЕЗУЛЬТАТЫ



Three panels of data visualizations are displayed. The left panel is a large heatmap with a grid structure, showing various colored cells (red, blue, grey) against a light background. The middle panel is a smaller heatmap with a similar grid structure and color scheme. The right panel is a table with the heading "РЕЗУЛЬТАТЫ ИСПЫТАНИЙ ПО КИМ-СТУДИИ" (RESULTS OF EXPERIMENTS BY KIM-STUDIO) and contains several rows of data, though the text is pixelated.



ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

КОГДА

ДЕЛОВАЯ ИГРА

- Аналитика процессов и взаимодействий на уровне отделов или компании
 - Эффективность командной работы персонала
 - Готовность сотрудников к решению текущих и будущих задач
 - Индивидуальный вклад каждого участника
-

КАК

ДЕЛОВАЯ ИГРА

Заказать разработку игр под запрос компании

Самостоятельная разработка

Использование готовых игр

СКОЛЬКО

ДЕЛОВАЯ ИГРА

1-2 дня, 3-8 часов

КТО

ДЕЛОВАЯ ИГРА

Создание силами HRD и УЦ,

Приглашённые эксперты и компании, занимающиеся разработкой деловых игр



Охват большого числа участников

Для сотрудника пониженный уровень стресс фактора, быстрее адаптируется и раскрывается



Место проведения и сбор участников оценки

Наличия необходимого количества обученных оценщиков

Платные

A dark blue horizontal bar at the bottom of the slide.

ГДЕ ИСКАТЬ

ДЛЯ ПРИМЕРА

Конференции:

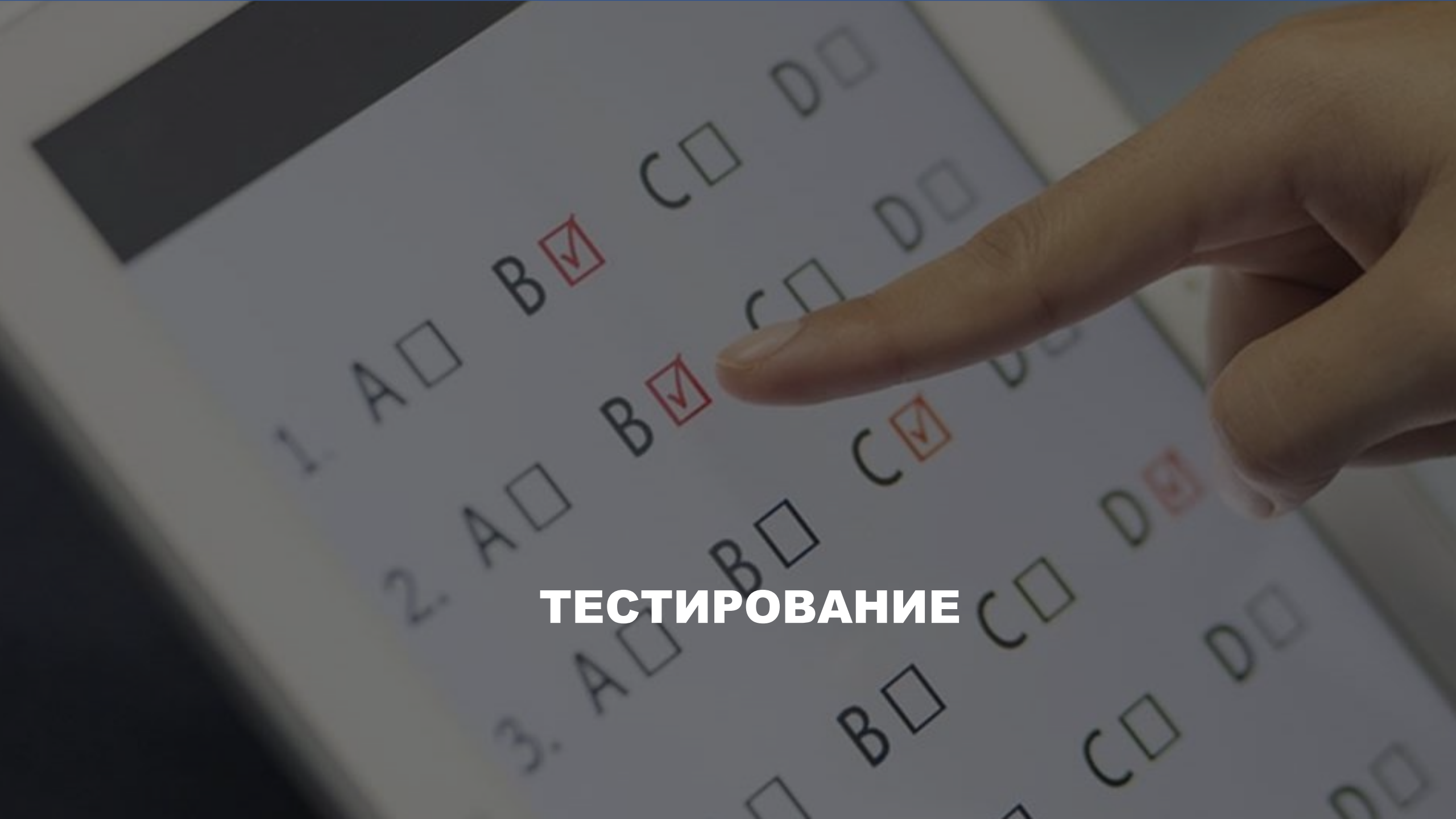
<https://hrexpo.pro/> HR форум

<https://ooooo-events.ru/> Олимпиада бизнес-игр и нетворкинга

Разработчики:

<https://businessgames.ru/catalog>

<https://games4business.ru>



ТЕСТИРОВАНИЕ

ВИДЫ ТЕСТОВ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ

Анализ Личного Профиля
Thomas (PPA) для того, чтобы
отбирать топовых кандидатов,
и оценить поведение, как
сотрудник ведет себя на
работе



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ

Тест OPQ32

С его помощью оценивают
темперамент будущего
сотрудника;
профессиональные
наклонности;
внутренние качества,
ценности;
роль в коллективе,
способность к лидерству



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ

- РАЕІ, Ицхака Адизеса



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ

Ключевая задача этих тестов
оценить умения и знания,
необходимые для успешного
выполнения должностных
обязанностей



КОГДА

ТЕСТЫ

- Подбор кандидата на вакансию
 - При отборе сотрудников на более высокую должность, новую позицию
 - Для анализа текущих компетенций, требующих развития и обучения
 - Период прохождения адаптации
-

КАК

ТЕСТЫ

Электронно

Онлайн-тренажёры

Бумажный вариант

Специальные программы

СКОЛЬКО

ТЕСТЫ

средняя продолжительность тестов от 20 минут до 2 часов

КТО

ТЕСТЫ

Сотрудники HRD

Обученные руководители



Гибкий формат оценивания, как в бумажном,
так и в электронном варианте
Нет привязки к чёткому времени, только дедлайн
Экономия времени при отборе



Не все могут оценить
Многие тесты платные

РЕЗЮМЕ

● **Выбор метода оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной** задачей, решить которую может только руководство самой организации, иногда привлекая профессиональных консультантов.

● **Необходимо выбирать, адаптировать** и предлагать процедуры и методы оценки, адекватные ее целям, задачам, особенностям организации.

● **При выборе методов также важно учитывать следующие параметры:**

1. Пригодность метода для оценки требуемого поведения, качеств, др.
2. Требования к валидности и надежности метода; сведения о его преимуществах и недостатках.
3. Пригодность метода для работы с данными оцениваемых работников.
4. Пригодность метода для ситуации оценки (место, время, форма проведения, трудоемкость метода в плане затрат на подготовку, проведение, обработку и интерпретацию, уровень подготовки оценщиков)




- **СПЕНСЕР Л.М., СПЕНСЕР С.М. КОМПЕТЕНЦИИ НА РАБОТЕ. МОДЕЛИ МАКСИМАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ**
- **МАРИНА КИСЕЛЕВА ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**
- **СВЕТЛАНА ИВАНОВА ИСКУССТВО ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА. КАК ОЦЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗА ЧАС**
- **И.Ф. ЗАЙНЕТДИНОВА ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**
- **КЛЯЙНМАНН М. АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР**



*Оценить не сложно, решите
что дальше и готовы ли вы...*

Мария Лукьянова

 lukyanovamarya@mail.ru

 +7 926 662 78 65

 lukyanova_ma

