

ПАМЯТКА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО РЕГУЛЯРНОЙ ОЦЕНКЕ

ЧТО ДЕЛАЕМ?

РЕГУЛЯРНАЯ ОЦЕНКА

Ежегодная оценка всех сотрудников в формате 360 (270) градусов с целью планирования дальнейшего обучения, карьерного развития и повышения эффективности. По результатам оценки формируется [интегральный рейтинг \(ИР\)](#), который используется в HR цикле

КАК ПРОВОДИМ?

На [Карьерном портале](#) в разделе [«Регулярная оценка»](#)

СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ

До 28 февраля 2023 г.

HR-ЦИКЛ

ОЦЕНКА (РЕГУЛЯРНАЯ ОЦЕНКА И КОВ)

ДИАЛОГ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ

КОМИТЕТ ПО ТАЛАНТАМ

ДИАЛОГ О РАЗВИТИИ

КАК ДЕЛАЕМ?

1. ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ РЕГУЛЯРНОЙ ОЦЕНКИ (09.01.2023 – 17.01.2023)

ПОДГОТОВКА

1. Пройдите вебинары и ознакомьтесь с [материалами по регулярной оценке](#)
2. Изучите модель эффективного руководителя

2. ПРОВЕДЕНИЕ РЕГУЛЯРНОЙ ОЦЕНКИ (18.01.2023 – 20.02.2023)

2.1 ОЦЕНКА ПО КРИТЕРИЯМ. ОСОЗНАННО ПРОСТАВЬТЕ ОЦЕНКИ СВОИМ ПОДЧИНЕННЫМ. ДЛЯ МАКСИМАЛЬНОЙ ОБЪЕКТИВНОСТИ ОЦЕНКИ ВСПОМНИТЕ ПРИМЕРЫ ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В ТЕЧЕНИЕ ГОДА

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	Оценка соответствия уровня профессиональной экспертизы для решения текущих задач Трёхбалльная шкала оценки (1 – ниже ожиданий, 2 – соответствует ожиданиям, 3 – выше ожиданий)	Оценку проводит только линейный и функциональный руководитель
ПОТЕНЦИАЛ К ПРОДВИЖЕНИЮ	Оценка потенциала к перемещению на следующую роль в течение следующего года (по управленческой и экспертной ветке) Трёхбалльная шкала оценки (1 – не готов, 2 – частично готов, 3 – готов)	Оценку проводит только линейный и функциональный руководитель
ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	Оценка компетенций в соответствии с управленческим уровнем (от 4 до 7 компетенций) Пятибалльная шкала оценки (где оценка 3 – соответствует ожиданиям)	Оценку проводят все респонденты (для расчета ИР учитываются только оценки линейного и функционального руководителя)
ЦЕННОСТИ	Оценка соответствия ценностям Компании Пятибалльная шкала оценки (где оценка 3 – соответствует ожиданиям)	Оценку проводят все респонденты (для расчета ИР учитываются только оценки линейного и функционального руководителя)
ИНДИВИДУАЛЬНАЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ	Самооценка сотрудника соответствия текущего функционала и поставленных целей его ожиданиям. Трёхбалльная шкала оценки (1 – ниже ожиданий, 2 – соответствует ожиданиям, 3 – выше ожиданий)	Оценку проходит только сотрудник (не используется для расчета ИР)

2.2 ОЦЕНКА ВКЛАДА. ПРОСТАВЬТЕ ОЦЕНКУ ВКЛАДА СВОИМ ПОДЧИНЕННЫМ



В РАМКАХ КОВ (КОМИССИЯ ПО ОЦЕНКЕ ВКЛАДА)	Оценка вклада в КОВ проходит для всех сотрудников, включённых в УПЦ Для оценки вклада на КОВ необходимо: 1. Проставить в ИС УПЦ : Оценку вклада сотрудника по итогу 2022 года и Предложение на Премия за особые достижения – до 12.02.2023 2. Участвовать в КОВ – до 20.02.2023	Оценку проводит только линейный и функциональный руководитель. Оценки утверждаются на КОВ
--	---	--

3. ВЕРИФИКАЦИЯ ИНТЕГРАЛЬНОГО РЕЙТИНГА (21.02.2023 – 28.02.2023)

3.1 АНАЛИЗ

АНАЛИЗ ОЦЕНОК	Проанализируйте выставленные оценки своих подчиненных и их интегральный рейтинг
---------------	---

3.2 ВЕРИФИКАЦИЯ ИНТЕГРАЛЬНОГО РЕЙТИНГА

ВЕРИФИКАЦИЯ 	Верифицируйте оценки своих подчинённых с расчетом не более 15% ВЭС в рамках ДО/Подразделения При возникновении вопросов по верификации вы можете обратиться в отдел по обучению развитию в ДО или к HR бизнес-партнеру	подробнее 
---	---	---

РЕЗУЛЬТАТ

РЕЗУЛЬТАТ

- Оценку прошли 100% сотрудников
- Интегральный рейтинг сформирован у 100% сотрудников (РСС). Процент высокоэффективных сотрудников по ДО/Подразделения не более 15%, процент низкоэффективных сотрудников – не более 10%

КЛЮЧЕВОЕ ИЗМЕНЕНИЕ В РЕГУЛЯРНОЙ ОЦЕНКЕ

ЛИМИТЫ ПО КАТЕГОРИЯМ	НЭС 0-10% Низкоэффективные сотрудники интегральный рейтинг: 5-8 баллов	КС 75-100% Ключевые сотрудники интегральный рейтинг: 9-12 баллов	ВЭС 0-15% Высокоэффективные сотрудники интегральный рейтинг: 13-15 баллов

ПРЕДПОСЫЛКИ ВВЕДЕНИЯ ЛИМИТОВ (КВОТИРОВАНИЯ)	
ТЕНДЕНЦИЯ К ЗАВЫШЕНИЮ ОЦЕНОК	Каждый год распределение оценок смещается вправо
НЕДОСТАТОЧНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ	Сегментация по результатам оценки не дает возможности формировать отдельные стратегии развития для категорий сотрудников
ЗАВЫШЕННЫЕ ОЖИДАНИЯ СОТРУДНИКОВ	Статус ВЭС с одной стороны формирует завышенные ожидания по дальнейшим возможностям развития, с другой стороны – обесценивается из-за количества ВЭС и отсутствия влияния на что-либо
РЕШЕНИЕ ШТАБА БЛОКА	ОГРАНИЧЕНИЕ ПО КОЛИЧЕСТВУ ВЭС НА 2022 ГОД 15%

РАСЧЕТ КОЛИЧЕСТВА СОТРУДНИКОВ ВЭС/НЭС ПО КАЖДОМУ СТРУКТУРНОМУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ*		
НЭС, чел.	ЧИСЛЕННОСТЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, чел.	ВЭС, чел.
0-1	1-13	0-1
0-1	14-19	0-2
0-2	20-26	0-3
0-2	27-33	0-4
0-3	34-39	0-5

*Ответственные за контроль распределения ГД-1

МЕТОДОЛОГИЯ КОНТРОЛЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ ПО КАТЕГОРИЯМ СОТРУДНИКОВ

ПРОГНОЗИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ВОЗМОЖНО ЧЕРЕЗ ФУНКЦИОНАЛ «ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ» НА КАРЬЕРНОМ ПОРТАЛЕ. ПРИ ЭТОМ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ ЧТО ИНТЕГРАЛЬНЫЙ РЕЙТИНГ РАССЧИТЫВАЕТСЯ С УЧЕТОМ ОЦЕНОК НА КОВ (РЕЗУЛЬТАТЫ БУДУТ ПОЗДНЕЕ)
ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ СЛЕДУЕТ НА СОТРУДНИКОВ С ПРОМЕЖУТОЧНЫМ РЕЙТИНГОМ 6-7, 10-11 БАЛЛОВ:

ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ РЕЙТИНГ (ДО КОВ)	ОЦЕНКА НА КОВ	ИТОГОВЫЙ РЕЙТИНГ
6	1-2	НЭС
6	3	КС
7	1	НЭС
7	2-3	КС
10	1-2	КС
10	3	ВЭС
11	1	КС
11	2-3	ВЭС

Визуальное отображение промежуточных результатов на портале:

★
- Отмечены те сотрудники, рейтинг которых может поменяться по результатам КОВ (см. таблицу выше)

Промежуточные результаты оценки линейных подчинённых

Все сотрудники

Низкоэффективные (1)

Ключевые (4)

Высокоэффективные (1)

№	Фото / ФИО / Должность	лк	Кд	Фк	Вклад	Пот	ОС	Накоп. балл
1	Антонов Антон Антонович Ведущий специалист	4,21	4,17	2	-	2	⊖	10 ★
2	Иванов Иван Иванович Главный специалист	3,8	3,42	2	-	2	⊖	9
3	Петров Пётр Петрович Руководитель направления	4	3,8	3	-	3	⊖	12
4	Сергеев Сергей Сергеевич Ведущий специалист	2,71	2,8	2	-	1	⊖	8
5	Семенова Ирина Семеновна Ведущий специалист	1,72	1,63	1	-	1	⊖	4
6	Николаев Николай Николаевич Главный специалист	2,3	1,5	2	-	2	⊖	7 ★

ВАШ КООРДИНАТОР ПО ВСЕМ ВОПРОСАМ РЕГУЛЯРНОЙ ОЦЕНКИ:

МАРУСИНА ИРИНА

РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ

(061) 249-44; +7 903-420-07-72