



# САМАРСКИЙ КАДРОВЫЙ КЛУБ

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В  
ОРГАНИЗАЦИИ**



# СЕРИАЛ ОБ ОЦЕНКЕ

## **1. Тематические заседания клуба:**

### 1.1. Март

- Место оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами организации.
- Инструменты оценки при отборе персонала.

### 1.2. Апрель

- Алгоритм построения системы оценки персонала в организации.
- Инструменты оценки персонала в процессе деятельности.

### 1.3. Май

- Инструменты оценки результатов деятельности персонала.
- Обмен опытом построения и поддержания работоспособности системы оценки персонала в организации «От «А» до «Я»

## **2. Мастер-классы:**

2.1. Апрель. «Структурированное интервью, как инструмент оценки кандидатов.

2.2. Май. «Готовим и проводим аттестацию персонала в организации»

## **3. Кое-что еще или, идя навстречу пожеланиям трудящихся...**



# ПОЧЕМУ HRM ЛЮБЯТ ГОВОРИТЬ ОБ ОЦЕНКЕ?

Аксиома управления персоналом:

«менеджеры по персоналу персоналом организации, как таковым, не управляют»

Роль сервисной службы не всегда по душе самим менеджерам по персоналу.

Функция оценки представляется многим специалистам по персоналу как раз той самой отдушиной, где они могут играть решающую роль и задавать правила игры.

Так ли это на самом деле?



# ДАВАЙТЕ РАЗБЕРЕМСЯ С ТЕРМИНАМИ



ОП (согласно философскому словарю, БЭС, словарю Ожегова) трактуется как процесс измерения, определяющий количество, которое после завершения работы устанавливает текущую ситуацию и сличает ее с эталоном и определяет ценность измеряемого объекта.

ОП – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации целей организации для последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

ОП - процесс, позволяющий измерить:

- результаты работы;
- уровень профессиональной компетентности сотрудников;
- потенциал работников в разрезе стратегических задач компании



# ЦЕЛИ ОЦЕНКИ

- Аудит человеческих ресурсов организации;
- Привлечение в организацию нужных людей;
- Мотивирование персонала;
- Создание кадрового резерва;
- Определение потребностей в обучении;
- Определение результатов деятельности за период;
- Повышение эффективности руководства;
- Определение кандидатов на сокращение персонала.





# ЧТО МЫ ИЗМЕРЯЕМ В ПРОЦЕССЕ ОЦЕНКИ?



- Уровень развития профессиональных компетенций;
- Свойства и качества личности, оказывающие существенное влияние на профессиональную деятельность;
- Поведение личности в процессе профессиональной деятельности;
- Потенциал сотрудников;
- Количество и качество выполненной работы по отношению к плану



# ТРЕБОВАНИЯ К ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА



## **Как к системе:**

- Бизнес ориентированная
- Функциональная
- Связанная с системой материального и нематериального стимулирования
- Способствующая развитию персонала.

## **Как к процедуре:**

- объективность;
- надежность;
- прогностичность;
- комплексность;
- доступность



# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОЦЕНКИ

- В процессе подбора кандидата на вакантную должность (установление соответствия умений и навыков кандидата должностным требованиям и корпоративной культуре компании);
- В ходе прохождения испытательного срока (дополнительная оценка уровня соответствия сотрудника занимаемой должности и уровня его адаптации в компании);
- В ходе текущей деятельности (уточнение плана профессионального и карьерного роста сотрудника, принятие решений о премировании, пересмотре заработной платы)







# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОЦЕНКИ



- В целях обучения сотрудника (определение текущих знаний сотрудника, потребности в его обучении и результатов проведенного обучения);
- При ротации кадров (определение возможности сотрудника для выполнения новых должностных обязанностей);
- При формировании кадрового резерва (оценка профессионального и, в первую очередь, личностного потенциала сотрудника);
- В ходе увольнения (для выявления некомпетентности сотрудника)



# ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ?

## **Что нам необходимо для организации процедуры оценки:**

- Документ, регламентирующий процедуры оценки в организации (стандарт, положение, регламент);
- Описание объекта оценки (чаще всего, это описание работы или должности);
- Формулировка предмета оценки (производительность труда, климат и т.д.)
- Критерии оценки (чаще всего в качестве таковых выступают индикаторы принадлежности, эффективности или результативности);
- Показатели для изменения тех или иных объектов (количественные и качественные измерители);
- Методики для измерения тех или иных показателей;
- Помещения, оргтехника и т.п., т.е. условия для проведения процедуры





# ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ?

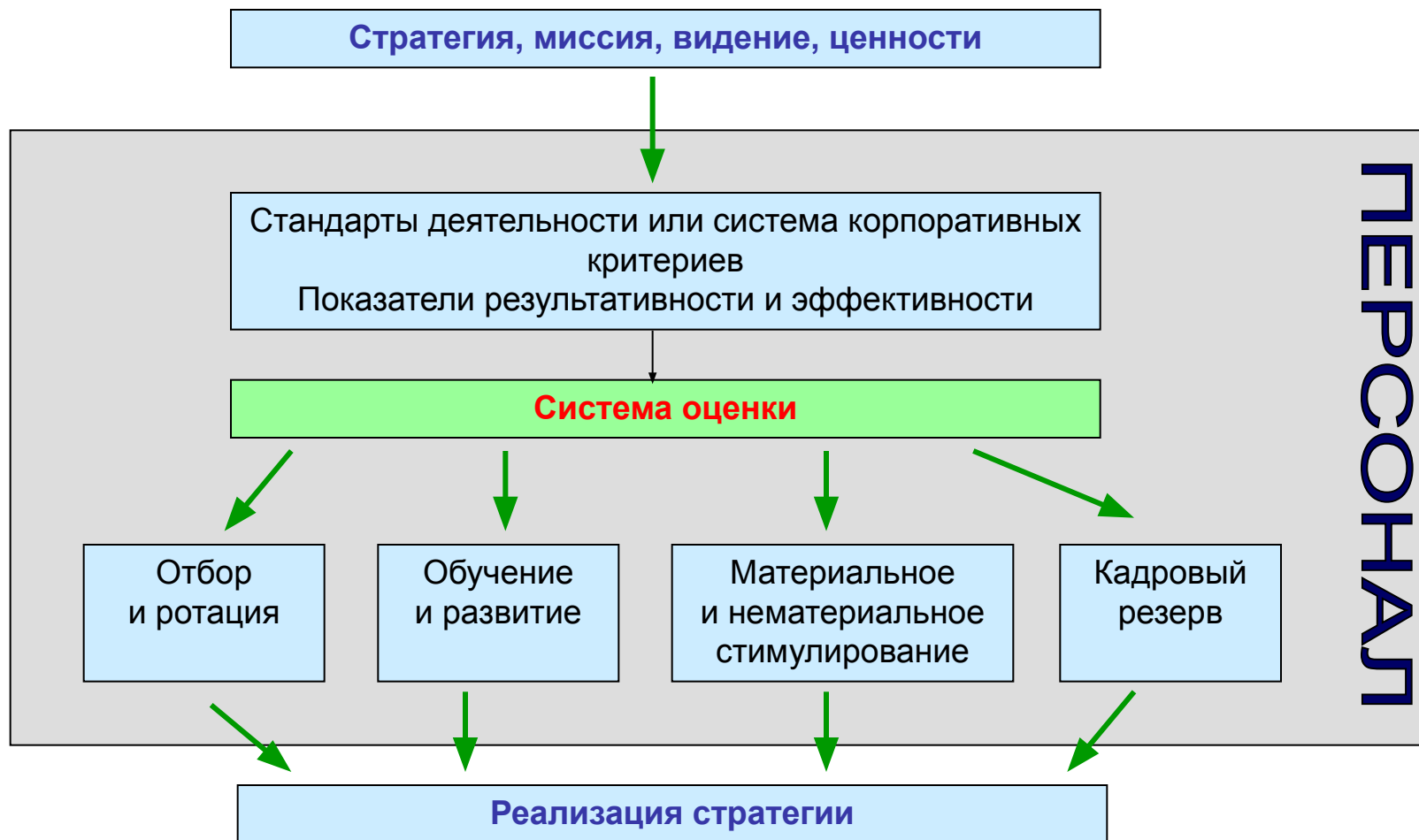


## Кто нам необходим для организации процедуры оценки:

- Объект оценки (сотрудник, трудовой коллектив);
- Подготовленный для проведения оценки специалист (штатный сотрудник организации или же приглашенный эксперт);
- Наблюдатели при необходимости (специалисты, способные по определенным признакам оценить наличие того или иного явления или свойства);
- Эксперты (специалисты в определенных областях знаний или деятельности, способные не только установить наличие тех или иных признаков, но и дать им оценку)
- Руководители (в части создания условий для проведения процедуры оценки, а самое главное, в качестве заказчиков и активных участников процесса).



# МЕСТО ОЦЕНКИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ





# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ



Рисунок 1 Основные элементы процесса оценки эффективности



# АЛГОРИТМ ОЦЕНКИ ДОЛЖНОСТИ

1. Понять содержание производственной функции. Определить ключевые факторы успеха и критерии оценки на соответствие этим факторам.
2. Описать критерии оценки. Вывести шкалу оценки на соответствие критериям.
3. Проверить насколько критерии оценки должности подходят для оценки конкретных работ.
4. Сгруппировать критерии по важности.
5. Оцифровать показатели для системы оценки.
6. Проверить полученный инструмент на практике.
7. При необходимости скорректировать систему критериев и показателей для оценки должности.



# ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ

## **1. Плановая аттестация:**

- 1 раз в 3 года (для государственных и муниципальных служащих);
- в соответствии с периодичностью, установленной ЛНА (для коммерческих структур)

## **2. Внеплановая аттестация:**

- По мере необходимости

## **3. Центры оценки:**

- как правило, не чаще 1 раза в 2-3 года (компетенции не изменяются настолько быстро, чтобы оценивать их чаще)

## **4. Оценка реализации планов развития, потенциала сотрудников:**

- как правило, ежегодно в 3-4 квартале для пересмотра уровня оплаты труда, формирования резерва и потребности в обучении.

## **5. Оценка результатов деятельности:**

- ежемесячно – для исполнителей;
- ежеквартально (ежемесячно) – для линейных руководителей;
- ежегодно (ежеквартально) – для ТОП-менеджеров



# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

1. Поворот от преимущественно статистических инструментов оценки результативности деятельности к оценке ценностей, жизненных целей, профессионально-важных свойств и качеств личности, оказывающих влияние на эту деятельность.
2. Повышение доли субъективизма в оценке, функционирующей по признаку «человек-человек».
3. От оценки при приеме, к оценке в течение всего периода деятельности сотрудника в данной организации.
4. Глобализация требований к компетенциям сотрудников, прежде всего в менеджерском звене.
5. Усложнение методик оценки, снижающее возможность их применения сотрудниками СУП, не имеющими соответствующей подготовки.
6. Специализация компаний, предлагающих на рынке услуги по оценке персонала, и рост стоимости таких услуг.
7. Приоритет экспресс-методик, позволяющих сделать вывод при отсутствии глубоко изученного предмета оценки.
8. Превращение линейного руководителя из статиста в активного участника процедуры оценки.
9. Автоматизация процедур оценки и их выход в Интернет-пространство.
10. Изменение роли менеджера по персоналу .....





# Практика 1

**МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ  
В ПРОЦЕССЕ ОТБОРА**



# МЕТОДИКИ ОТБОРА

## **1. Центры оценки персонала.**

(В основе – принципы критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала).



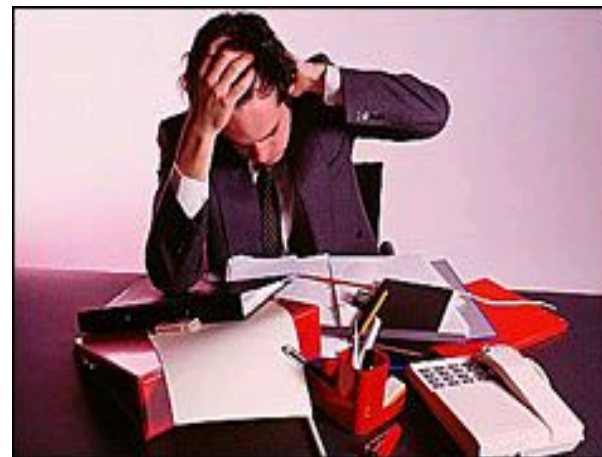


# МЕТОДИКИ ОТБОРА



**2. Тесты на профессиональную пригодность.** (Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% компаний используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять).

**3. Общие тесты способностей.** (Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций).



**4. Биографические тесты и изучение биографии** (Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность).



# МЕТОДИКИ ОТБОРА

## **5. Личностные тесты и опросники**

(Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу.

Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности).





# МЕТОДИКИ ОТБОРА

**6. Интервью.** (Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации).



**7. Рекомендации** (Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека).





# МЕТОДИКИ ОТБОРА

## **8. Нетрадиционные методы оценки кандидатов (данные анализа КА «Визави-консалт», проведенного в 2011 году):**

- 4% отечественных компаний при отборе проводят графологический анализ почерка или только подписи;
- 7% компаний используют различные инструменты астрологии. В этих компаниях, как правило, главным «специалистом - толкователем гороскопов» является не персональщик, а сам руководитель.
- 11% компаний используют полиграф (детектор лжи), тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией;
- 11% компаний привлекают для оценки специалистов по психоанализу или же консультантов;
- 18% компаний применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу.