

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ

Валерий Чемяков
кандидат психологических наук

О чем семинар

Цель семинара: передача технологий и инструментов построения системы оценки и развития персонала в компании.

Вопросы, которые будут освещены:

1. Зависимость форм и содержания оценки от идеологии компании.
2. Методология построения системы компетенций в компании.
3. Технология построения профиля требований должности. Создание инструментов профилирования. Связь профилирования с оценкой персонала.
4. Современные методы оценки персонала в компании. Выбор методов оценки.
 - Классификация методов оценки.
 - Assessment Centre и Development Centre. Технология их построения.
 - Тесты. Психологические тесты, тесты достижений, профессиональные тесты.
 - Достоинства и недостатки методов, принципы выбора.
5. Место и роль оценки персонала в системе развития персонала в компании: оценка компетенций и результативности.

Практические задания:

- Профилирование должностей
- Оценка пригодности
- Планирование карьеры, мотивации и обучения

Как сделать систему оценки персонала системой?

Сначала сравним и выявим разницу:

Требования должности

и

Компетенции сотрудника

Затем добавим еще один параметр:

Результативность сотрудника

Сопоставим компетенции и результативность и сделаем выводы о:

Мотивация



Обучение



Карьера



Единые параметры оценки





Соотношения Требований должности и Компетенций работника

$T - K > 0$ – неготовность или непригодность

$T - K < 0$ – избыточная квалификация

$T - K = 0$ – соответствие должности

Сравнение профиля должности с профилем компетенций

Соответствие ценностям компании

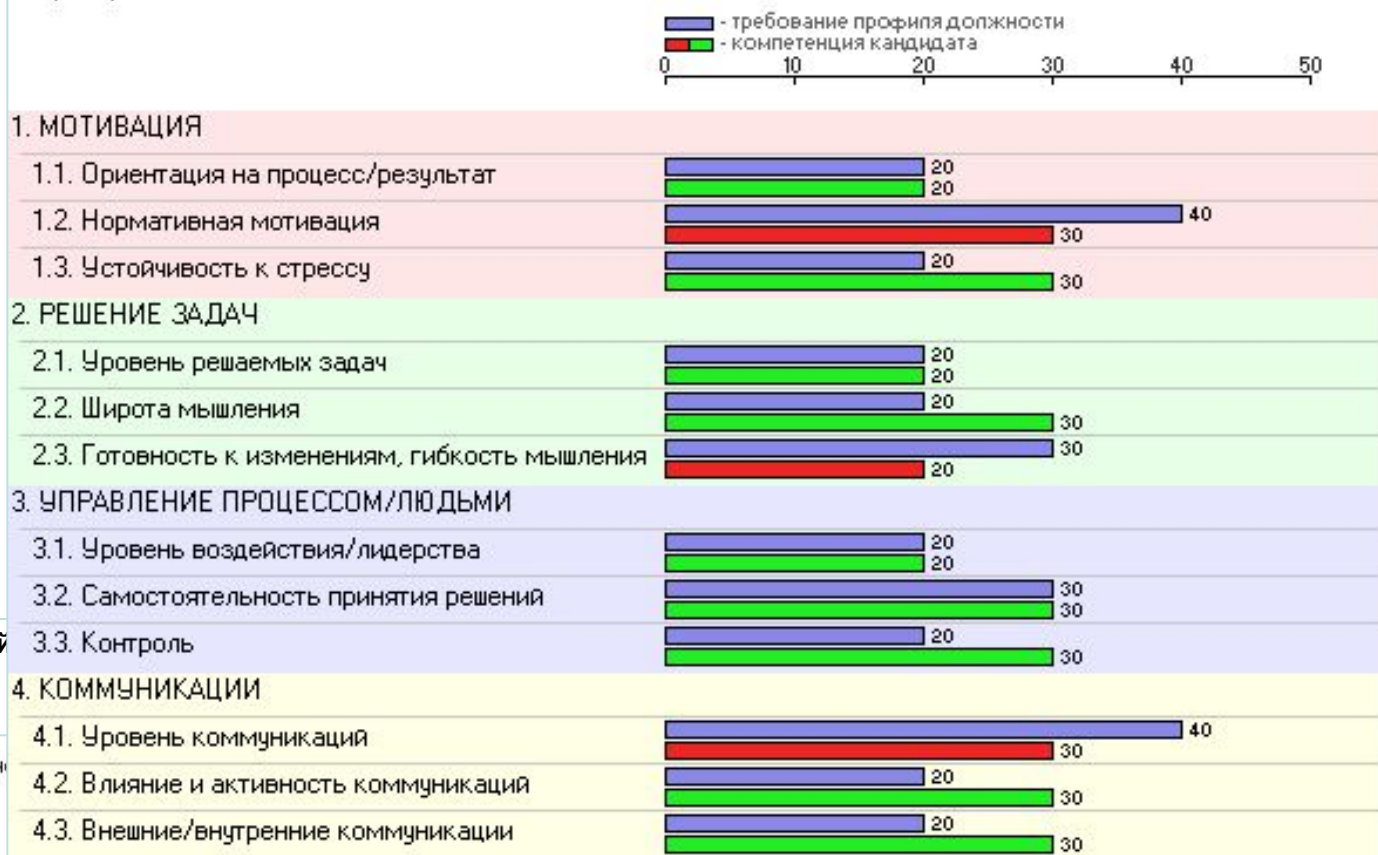
Активная жизненная позиция	60%
Быстрая обучаемость	40%
Внимание к людям, чуткость	60%
Гибкость в общении, в отношениях	10%
Готовность к изменениям	80%
Готовность сотрудничать	60%

Соответствие корпоративной культуре компании




Компания, должность
ООО "Джонс"
Секретарь

Кандидат
Альтов Антон Иванович



ИЕРАРХИЧЕСКАЯ: 25%

РЫНОЧНАЯ: 35%



Корпоративный контекст внедрения системы оценки персонала

Приступая к разработке системы оценки персонала, следует найти ответы на следующие вопросы:

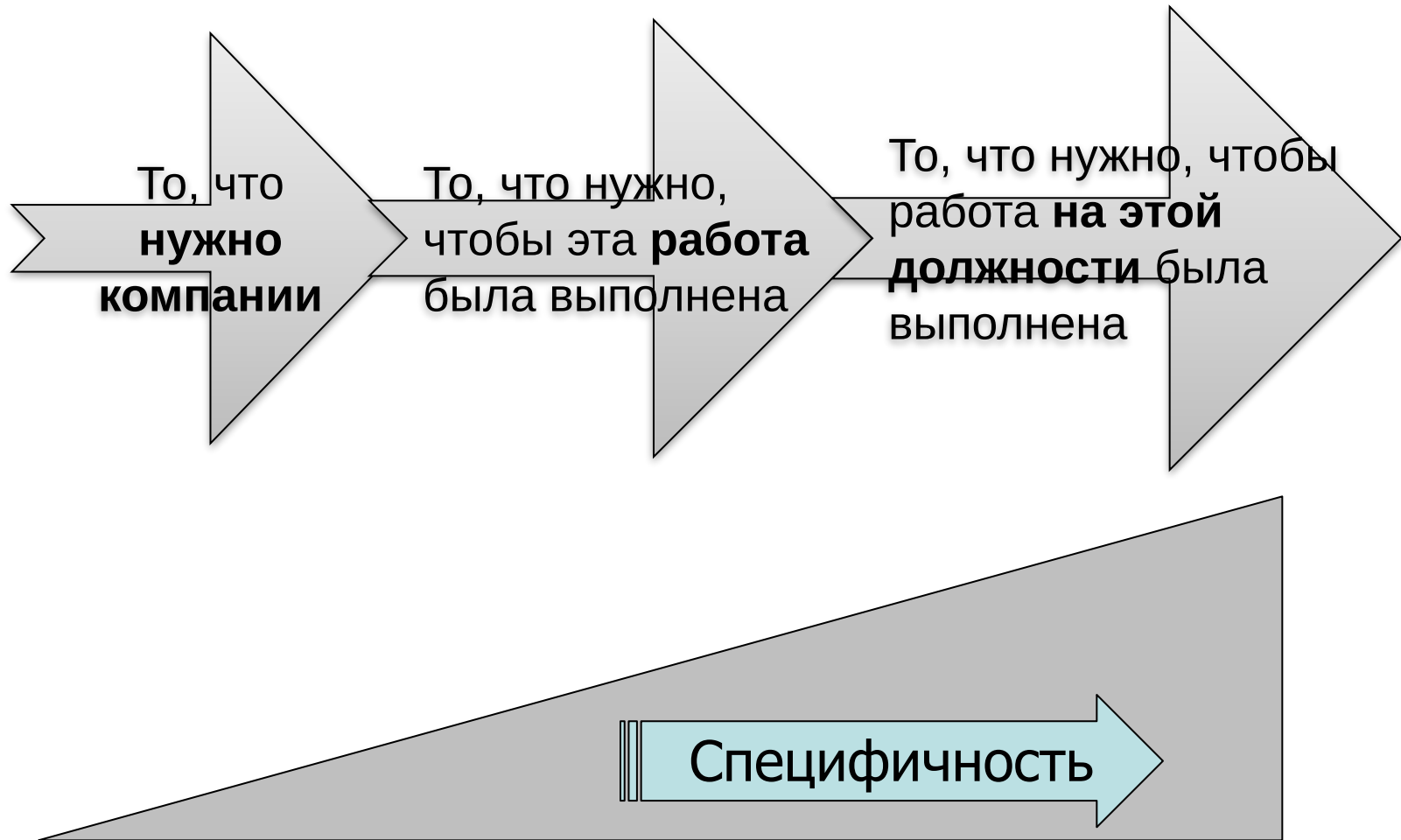
- Не будет ли система оценки противоречить идеологии компании и целям акционеров?
- Не будет ли она противоречить корпоративной культуре компании?
- Как система оценки повлияет на принятие решений в компании в целом?
- Какие задачи она должна решать?
- Будет ли оценка проводиться собственными силами, или эта работа будет передана провайдерам?



Три политики принятия решений оценщиком на основе оценки

1. «Вето» на принятие кадровых решений при получении негативных результатов оценки.
2. Право давать рекомендации без запрещения кадровых решений.
3. «Информационная поддержка»: нет прав ни давать отвод, ни что-либо советовать, есть лишь право предоставить всю информацию о результатах оценки.

Что является источником профиля компетенций?



Методы анализа работ в грейдинге

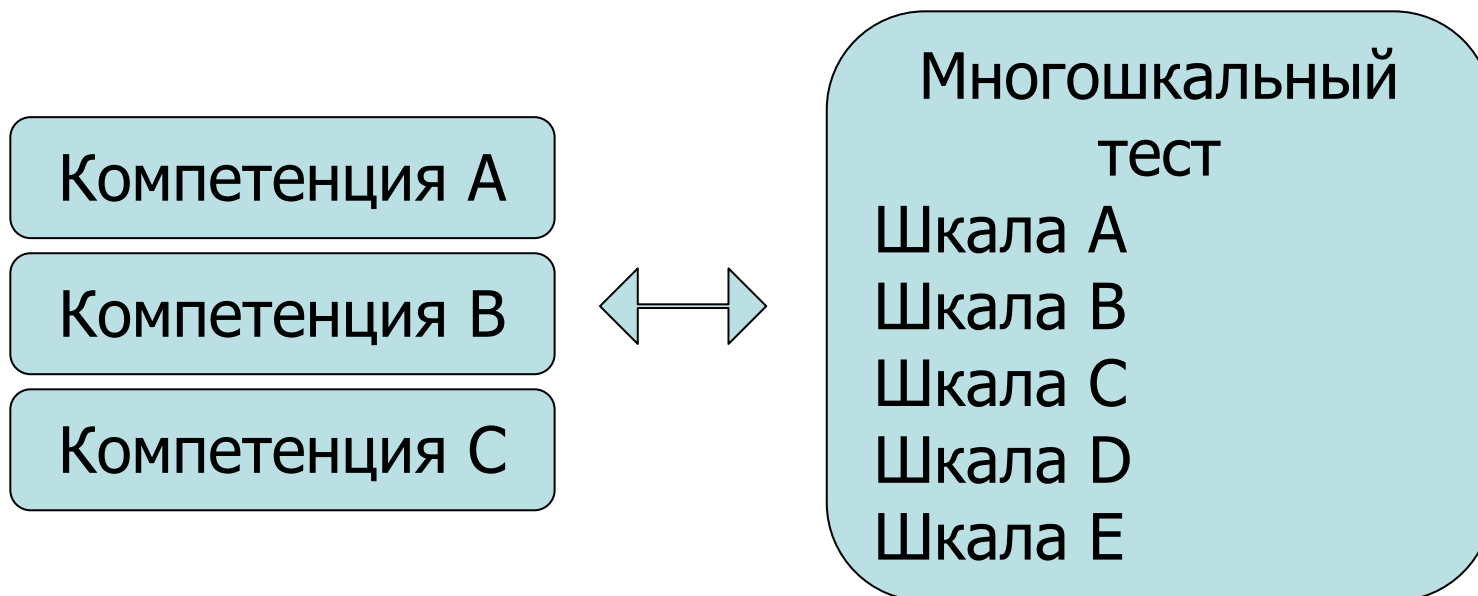
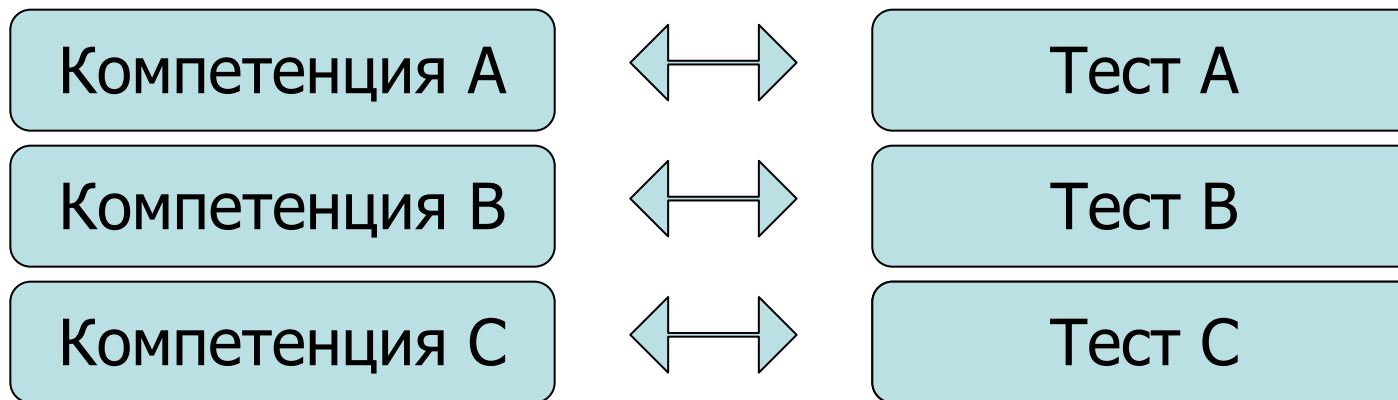
Неаналитические (экспертные):

- Классификация должностей (Watson Wyatt)
- Ранжирование (в том числе Метод парных сравнений)
- Номинарование (Главный специалист «выше» Ведущего)

Аналитические:

- Факторный метод (Hay System)
- Балльно-факторный метод
- Балльная оценка (шкалирование)

Личностные тесты: батарея или один?

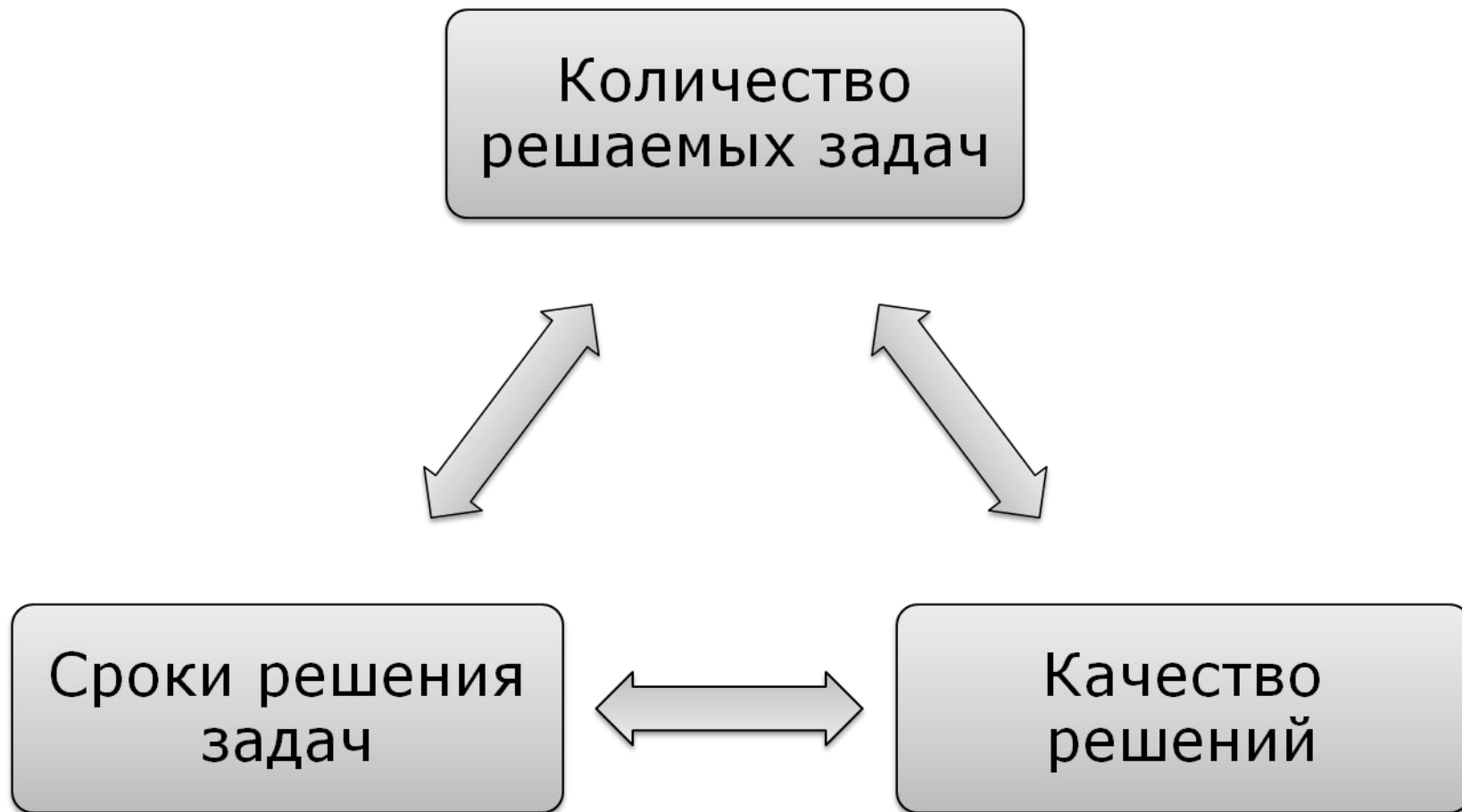


Компетенции и результативность

Компетентность –
потенциал
работника

Результативность –
показатель того,
как работник
реализовал
потенциал

Параметры эффективности



Аттестационная матрица: карьера



Оценка компетенций

	Низкая	Средняя	Высокая	
Оценка результативности	Низкая	Увольнение	Понижение в должности	Горизонтальная карьера: поиск должности для адекватного применения знаний
	Средняя	Нет карьеры	Нет карьеры	Нет карьеры
	Высокая	Карьера после обучения или поиск иной должности	Нет карьеры	Повышение в должности