



Оценка персонала: магический кристалл для HRa

Ирина Моржова
Управляющий партнер
HR Center
Сентябрь 2006



Информация о компании



E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

HR Center – первая единственная компания в Украине, специализация которой целиком и полностью находится в области HR.

Направления деятельности

- Оценка персонала;
- Рекрутмент HR-специалистов;
- Обучение руководителей и HR специалистов;
- HR-консалтинг;
- HRC Club

WWW.HRC.COM.UA



Технология волшебства. *Что оценивать?*







HR Center. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

Мы различаем 4 вида оценки:

- Оценку результативности
- Оценку компетенций
- Оценку потенциала
- Оценку удовлетворенности



Оценка результативности

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

- Разработка KPI (ключевых показателей эффективности)
- Разработка и внедрение системы оценки результативности (MBO)
- Разработка и внедрение системы материального стимулирования в привязке к разработанным KPI



Области применения оценки компетенций

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

- Оценка соответствия занимаемой должности
- Оценка рабочего поведения и его соответствия корпоративным стандартам
- Найм со стороны



Области применения оценки потенциала

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

- Создание кадрового резерва
- Развитие карьеры персонала
- Диагностика сильных и слабых сторон человека в работе
- Выявление потенциала внутренних тренеров
- Создание корпоративного центра обучения, выбор тренинговых программ



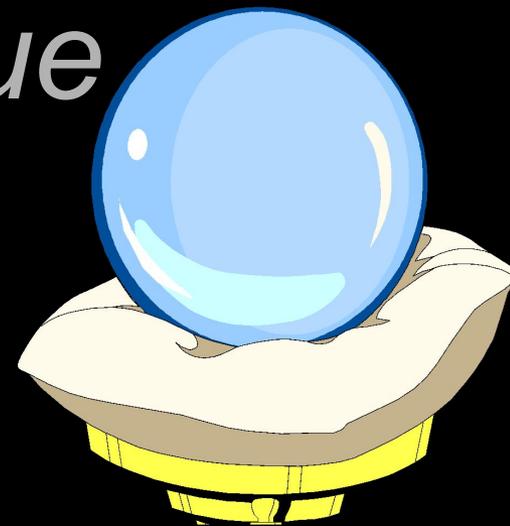
Оценка удовлетворенности

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

- Исследования социально-психологического климата и системы внутренних коммуникаций
- Исследование корпоративной культуры



Школа магов. А судьи кто? *Распределение ролей*





Оценка персонала.

КТО?

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua



Выполненная работа

Руководитель, самооценка

Личные качества

HR, психолог, консультанты

Профессиональные знания и навыки

Руководитель, консультанты, эксперты

Мотивация

Руководитель, HR, психолог, самооценка, консультанты

Компетенции

Консультанты, HR, руководитель

Потенциал

HR, руководитель, консультанты

Климат в коллективе

Консультанты, HR



Форматы работы

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

- 100% вовлечение Консультантов HR Center
- Проектная работа совместно с HR менеджером
- Коучинг HR-менеджера





Основные преимущества HR Center

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

- HR Специализация
- 3 формата работы с заказчиком
- Высококвалифицированные специалисты
- Возможность в ходе проекта обучить линейных менеджеров проводить Assessment Center и проводить оценку
- Цены на услуги



Магический чемоданчик. *Оценочный инструментарий*





Оценка персонала. Как?

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

Выполненная работа

- Оценка результатов (групповая и личная)
- Отчетность
- крі, МВО
- 360 градусов

Потенциал

- Центры оценки/
Development Centers
- Встречи по развитию
- Тесты способностей

Климат/Удовл-сть

- Социометрия, анкетирование, интервью, 360 градусов

Личные качества

- Психологические тесты
- Интервью
- Assessment Centers
- 360 градусов

Профессиональные знания и навыки

- Assessment Centers
- Профессиональные тесты, опросники, задания
- Экзамены, Стандарты

Мотивация

- Интервью
- Психологические тесты

К О М П Е Т Е Н Ц И И

- Assessment Centers
- Интервью по компетенциям
- Опросники
- 360 градусов



Оценка

результативности

- Помощь в разработке KPI
- Обучение менеджмента разработке KPI



Оценка компетенций

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

- **Набор разработанных компетенций**
- **Assessment Center (Центр Оценки)**
- **Интервью по компетенциям**
- **Оценка 360 градусов**



Наполнение Assessment Center

info@hrc.com.ua www.hrc.com.ua



- Ролевые игры
- Групповые игры
- Кейсы
- Тесты
- Аналитические задания
- Самопрезентации и презентации продукта/услуги
- Перекрестная оценка
- Обратная связь



Оценка потенциала

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

- **Development Center (Центр Развития)**
- **Профиль личности (Система Томаса/DISC)**





Как из феи не превратиться в
Бабу-Ягу.

*Учимся на чужих
ошибках. Советы
бывалых.*





- Оценка компетенций до оценки результативности
- Увлечение психологическими тестами
- Использование только внутренних экспертов
- Использование только внешних экспертов
- Отсутствие системы
- «Насаждение» критериев/компетенций



Начинаем колдовать.

*Примеры проектов оценки –
шаг за шагом*





Исходные данные

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

- Производственно-торговое предприятие, ок. 1000 сотрудников
- Отдел персонала – 3 человека
- Отдел продаж – 37 человек (4 уровня должностей)
- Нет четких критериев
- Хаотичное обучение
- Нет системы оценки
- Развитию персонала внимание не уделяется

Ожидаемые результаты проекта



E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

- **Создание корпоративного учебного центра**
- **Выявление основных потребностей в обучении**
- **Оценка потенциала**
- **Выявление «группы риска»**
- **Аргументация необходимости систематичной оценки**
- **Оценка лояльности сотрудников**
- **Оценка внутренних коммуникаций в компании**
- **Актуализация важности HR-процессов**



Этапы проекта

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

Этап диагностики



Этап разработки модели компетенций и методов оценки



Этап проведения оценки



Этап подведения итогов



Этап диагностики

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

Итоги:

- Согласовано общее видение выполнения проекта
- Обеспечена поддержка и понимание проекта со стороны Руководителей отдела продаж
- Собрана необходимая информация для создания Модели компетенций и
- Фокус-группы
- Интервью
- Личные встречи
- Анализ инструкций, положений и др. документов



Этап разработки модели компетенций и методов

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

ОЦЕНКИ

- Анализ полученной информации
- Представление модели компетенций
- Обсуждение модели компетенций и ее доработка, разработка пяти уровней владения компетенциями
- Подготовка тренинга по проведению Assessment Center для Менеджеров



Модель компетенций

E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

Группы компетенций	Компетенции	Описание компетенций
Управление эффективностью	Формулирует и ставит цели и задачи	• формулирует задачу на основании показателей бизнеса (рыночная среда, внутренние факторы)
		• ставит реалистичные цели
		• ставит измеримые цели
	Планирует работу	• согласует свою работу с другими сотрудниками и подразделениями
		• разбивает комплексную задачу на подзадачи
		• расставляет приоритеты

Формулирует и ставит цели и задачи

Формулирует задачу на основании показателей бизнеса (рыночная среда, внутренние факторы)

Не понимает разницы между целью и задачей. Ориентирован на процесс, не уделяет внимания постановке цели в принципе.

Знает, как поставить цель по SMART, но редко пользуется этим. Понимает важность четкого определения цели.

Знает и умеет ставить цели по SMART. Пытается делать это самостоятельно, но не всегда успешно

Ставит цели и задачи при выполнении работы легко, не испытывая сложностей при формулировке. (Уровень неосознанной)

Ставит и формулирует цели и задачи самостоятельно, контролируя и помогая делать это другим

Этап проведения оценки



E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

- Проведены интервью по компетенциям с ведущими сотрудниками Отдела продаж
- Проведен тренинг наблюдателей по Assessment Center (*Ведущие сотрудники отдела продаж и Отдел персонала*)
- Проведены 2-х дневные Assessment Center для 3х групп сотрудников: *Региональные менеджеры (9 человек), Супервайзеры (9 человек), Торговые представители (14 человек)*

Этап подведения ИТОГОВ



E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua

1. Сопоставление индивидуальных результатов сотрудников отдела продаж с эффективностью деятельности
2. Формирование профилей должности
3. Предоставление индивидуальных рекомендаций по обучению
4. Подготовка сводных рекомендаций по обучению для отдела в целом
5. Консалтинговая работа



Как использовать результаты проекта?

E-mail: hr@hr.com.ua www.hrc.com.ua

- **Необходимость обучения**
(корпоративный центр обучения)
- **Общая система оценки:** *результаты, методы достижения результатов + система материального и нематериального стимулирования*
- **Общекорпоративные стандарты:**
проведение оценки в других отделах
- **Навыки и инструментарий:** *имеющиеся навыки оценки у руководителей + оценочный инструментарий*



Наши контакты:

HR Center

www.hrc.com.ua

тел. 492-92-09

Ирина Моржова



E-mail: mail@hrc.com.ua www.hrc.com.ua