

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Оценка персонала

Что такое оценка персонала?



- ▣ Система оценки персонала – это система, позволяющая измерить результаты работы, уровень профессиональной компетентности и потенциал сотрудников в разрезе стратегических задач компании. В ходе оценки работодатель сравнивает сотрудника, занимающего определенную должность, с созданным идеальным профилем такого специалиста. Оценка персонала дает ответы на следующие стратегически необходимые вопросы компании:
- ▣ Как находить таланты внутри компании?
- ▣ Кого продвигать в кадровый резерв?
- ▣ Как создать понятные и измеримые критерии для выдвижения сотрудника на следующий карьерный и профессиональный уровень?
- ▣ Какие программы развития и обучения необходимы компании исходя из стратегии ее развития?
- ▣ Как удержать талантливых сотрудников?

Преимущества оценки персонала для Компании

1. Определение результатов работы, уровня знаний и
2. Возможность внутренней ротации кадров и создания кадрового резерва навыков персонала
3. Создание программы развития персонала
4. Создание мотивационной системы Компании (наличие формализованных данных)
5. Построение корпоративной культуры Компании
6. Организационное развитие

Преимущества оценки персонала для сотрудников

- ▣ 1. Определение места и роли для каждого сотрудника в Компании (как по горизонтали, так и по вертикали)
- ▣ 2. Ясное понимание поставленных задач, критериев успешности, зависимости заработной платы от результатов работы (оказывает прямое влияние на производительность, текучесть, прибыль и удовлетворенность клиентов Компании)
- ▣ 3. Возможность получить конструктивную обратную связь от руководителя (наличие качественных и количественных показателей после проведения оценки)
- ▣ 4. Возможности профессионального и карьерного роста
- ▣ 5. Гарантия того, что достижения будут оценены и не останутся без внимания

Что оцениваем ?

- ▣ 1. Эффективность деятельности
- ▣ 2. Результативность (личную эффективность сотрудника)
- ▣ 3. Потенциал сотрудника
- ▣ 4. Категории сотрудников
- ▣ 5. Качество системы управления



Личная эффективность и эффективность Компании



Сотрудники Компании

- Получают обоснованную оценку своего вклада в работу команды
- Проявляют ожидания руководителя относительно дальнейшей работы
- Согласовывают личные цели с целями подразделения и Компании
- Понимают и оценивают свои профессиональные и карьерные перспективы
- Участвуют в составлении плана развития исходя из карьерных и профессиональных ожиданий

Руководители

- Получают дополнительную информацию о сотрудниках (удовлетворенность работой; факторы, влияющие на мотивацию и т.д.)
- Получают инструменты для построения открытых, доверительных отношений с сотрудниками
- Получают инструменты для оперативной корректировки показателей отдельных сотрудников и подразделения в целом (обратная связь по степени соответствия рабочих показателей и требований и стандартов Компании)

Компания

- Знает сильные и слабые стороны персонала (получает возможность влиять на ситуацию)
- Получает данные для оценки качества планирования деятельности и распределения ресурсов
- Наличие информации для проведения фокусированных программ развития
- Наличие объективной информации (качественные и количественные показатели) для проведения кадровых изменений и программ повышения заработной платы

Основные требования к системам оценки персонала



Методы оценки персонала.

■ **Аттестация**

Компания должна иметь утвержденное в установленном порядке «Положение об аттестации». Проведение аттестации, регламенты и состав аттестационной комиссии утверждается приказом первого лица Компании

1. Аттестация может проводиться как для всех категорий персонала, как и отношение отдельно взятых категорий.

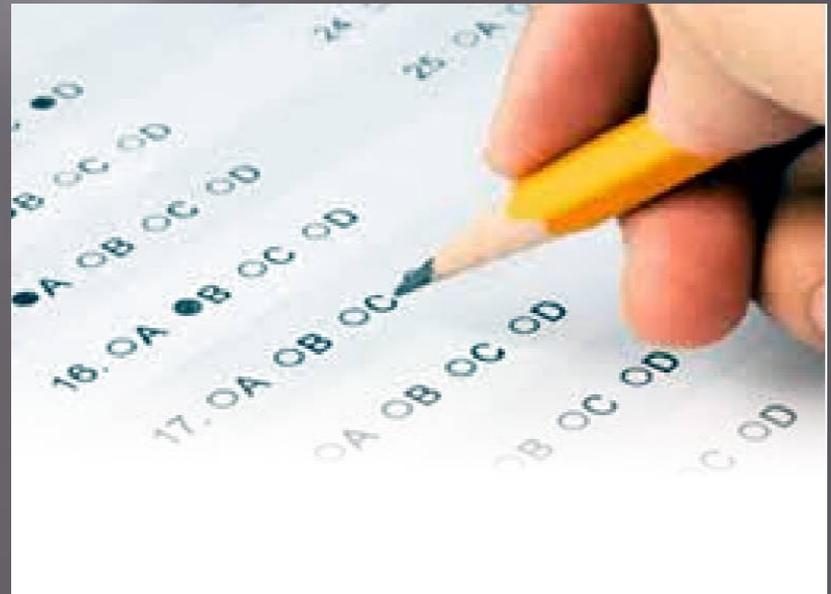
2. Из процесса оценки могут быть исключены:
Проработавшие менее одного года

■ Беременные женщины и женщины, имеющие детей до 3-х лет

■ Представители топ-менеджмента

■ 4. Аттестация может быть:
Очередной

■ Внеочередной



- 11. Преимущества аттестации:
- Метод достаточно проработан
- На основе аттестации, проведенной с соблюдением всех правил, можно принимать юридические решения
- Коллегиальное вынесение решения (комиссия)

- 12. Недостатки аттестации: Описанный метод оценки воспринимается сотрудниками негативно
- Применим не для всех категорий сотрудников
- Требуется больших трудовых и временных затрат
- Сотрудники не получают обратную связь
- Нацелена на оценку результатов в прошлом

- ▣ Управление по целям (УПЦ) – Management by Objectives (MBO).
 1. Проведение оценки методом УПЦ:
Совместная постановка задач руководителем и сотрудником; определение качественных и количественных характеристик выполнения поставленной задачи (каждая задача может иметь свой «коэффициент важности»), периода исполнения и отчетного периода

- ▣ Оценка результатов выполнения обозначенных задач по прошествии отчетного периода

- ▣
 2. Система оценки охватывает все категории сотрудников, в том числе и топ-менеджеров



- ▣ Преимущества оценки МВО:
 - Критерии успешности понятны сотруднику еще до начала выполнения задачи
 - Появляются элементы трансляции стратегии компании
 - Наличие конструктивной обратной связи
 - Оптимальные временные затраты
- ▣ Недостатки метода:
 - Субъективность - так как оценка, как правило, проводится одним человеком
 - Ориентация на прошлые заслуги сотрудника, а не на его развитие в будущем

Управление результативностью (УР)

СУТЬ ДАННОГО ОЦЕНОЧНОГО МЕТОДА – ЭТО СОТРУДНИЧЕСТВО МЕНЕДЖЕРА И ПОДЧИНЕННОГО, А НЕ КОНТРОЛЬ
СОБЕСЕДОВАНИЕ ПО ПОСТАНОВКЕ ЗАДАЧ И ИТОГОВОЕ ИНТЕРВЬЮ ПРОВОДЯТСЯ РАЗ В ГОД

- ▣ Преимущества оценки УР:
Определение критериев оценки сотрудника и его места в организации
- ▣ Установление тесной связи со стратегией компании и ключевыми показателями эффективности
- ▣ Трансляция корпоративной культуры через компетенции
- ▣ Получение сотрудником обратной связи в течение года, а не только в его начале и конце
- ▣ Недостатки метода:
Требует больших временных затрат
- ▣ Применение данного метода возможно только в компаниях с развитой корпоративной культурой, с высоким уровнем менеджмента
- ▣ Длительный подготовительный период (работа линейных менеджеров и HR-специалистов) – иногда до нескольких лет

Метод «360 градусов»



- Суть данного оценочного метода – круговая обратная связь, т.е. оценка по компетенциям, выполняемая людьми, которые постоянно взаимодействуют с оцениваемым сотрудником
- Может применяться как отдельная процедура, так и как дополнение к основной системе оценки

- ▣ Преимущества оценки «360 градусов»:
Объективная, всесторонняя оценка, которую редко можно получить в обычной жизни
- ▣ Способствует доверию, более открытой обратной связи
- ▣ Учитывает мнение внешних клиентов
- ▣ Недостатки метода:
Оценивает только компетенции, а не результаты деятельности
- ▣ Необходимо обеспечение высокой степени конфиденциальности
- ▣ Бывает достаточно трудно добиться откровенного мнения о менеджере (несмотря на вопросы конфиденциальности)

Ассесмент - центр (индивидуальный и групповой)

ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ ОЦЕНКИ СОТРУДНИКОВ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ ПОД КОНКРЕТНУЮ КАДРОВУЮ ЗАДАЧУ

- ▣ Преимущества оценки Ассесмент - центр:
Объективная оценка
- ▣ Выявление соответствия сотрудника принятой корпоративной культуре
- ▣ В процессе проведения между участниками устанавливаются личные контакты друг с другом, что можно рассматривать, как важный элемент командообразования в компании
- ▣ Метод оценки должен соответствовать корпоративной культуре Компании
- ▣ Методы оценки могут менять друг друга, в зависимости от стадии развития Компании
- ▣ В одной Компании могут сочетаться несколько

**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ.**

