

# 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.

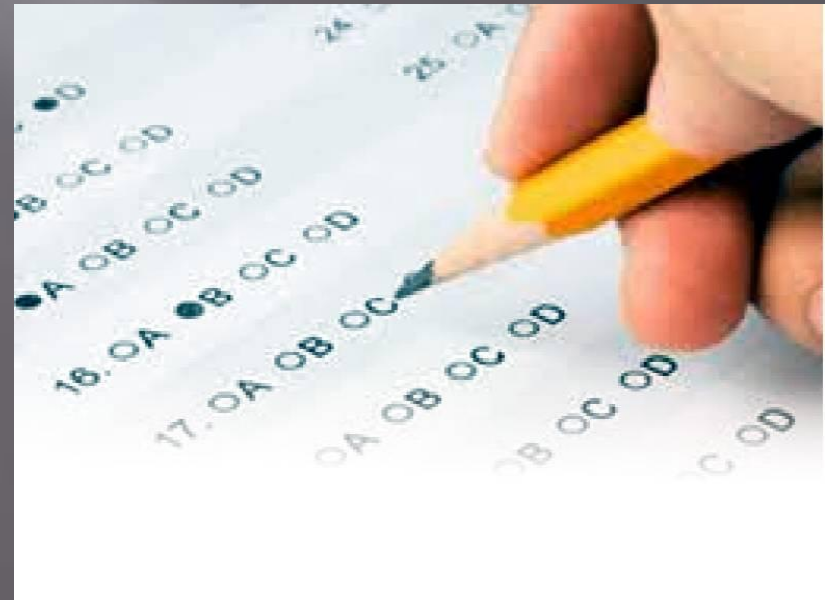
2. Из процесса оценки могут быть исключены:  
Проработавшие менее одного года

■ 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.**

