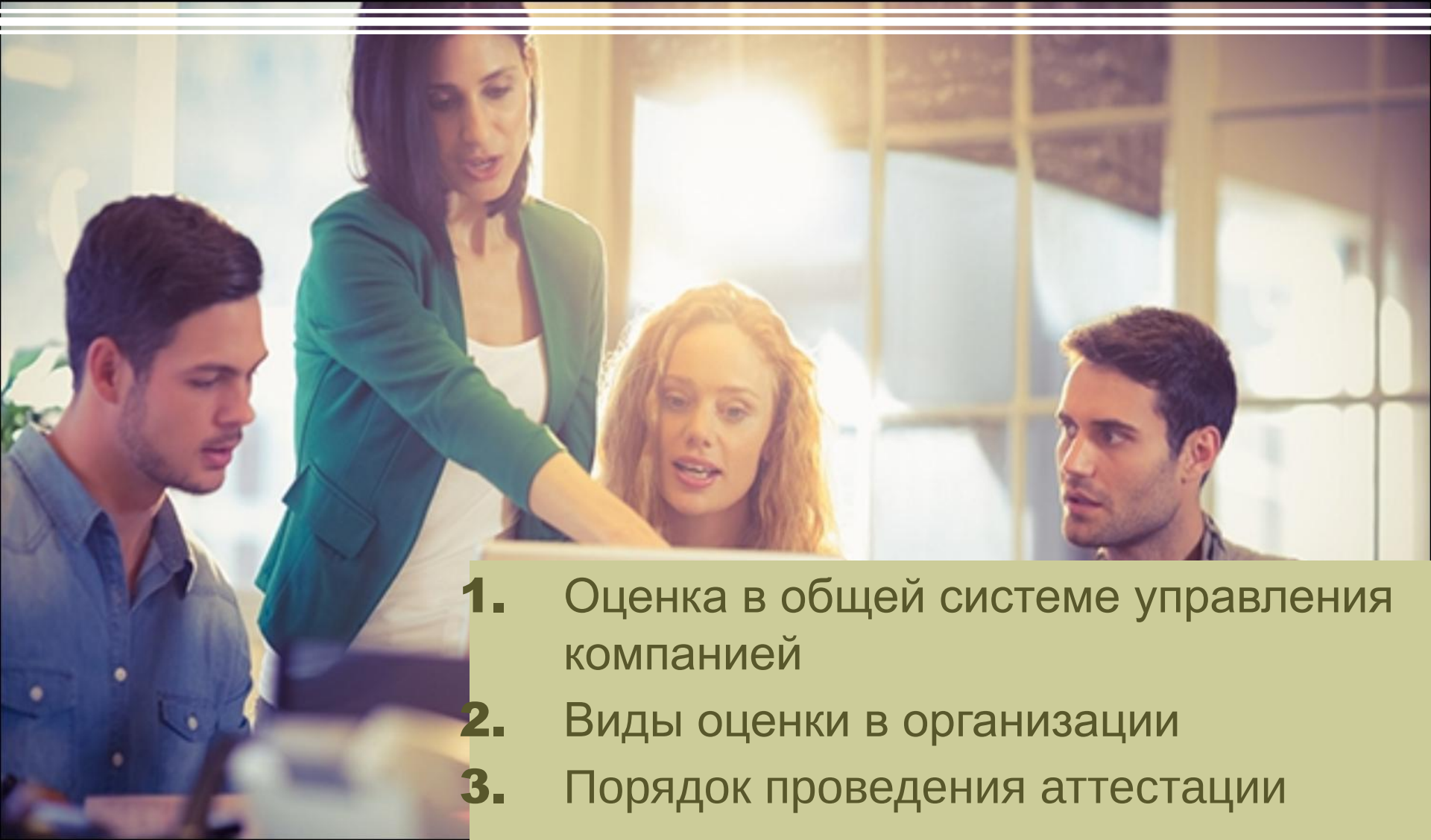


# ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



- 1.** Оценка в общей системе управления компанией
- 2.** Виды оценки в организации
- 3.** Порядок проведения аттестации



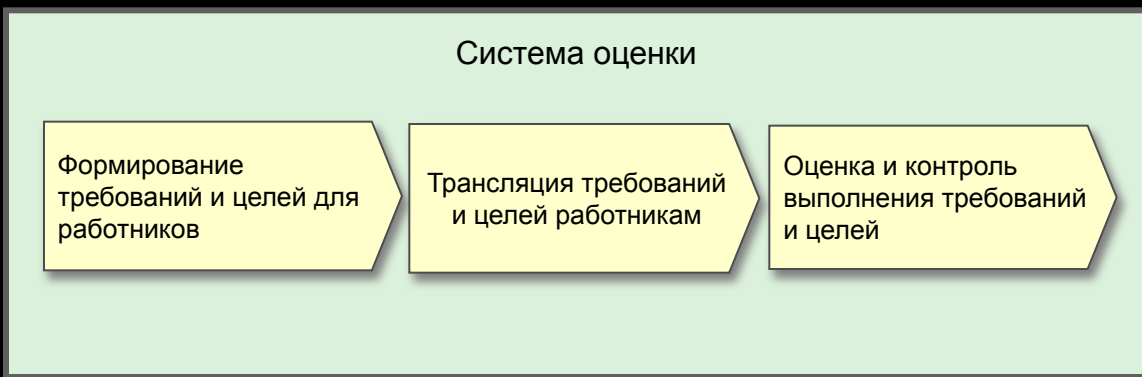
Под **оценкой персонала** организации принято понимать процесс определения деловых и личностных качеств сотрудников организации и результативности их деятельности.

**Аттестация персонала** - это систематическая оценка деловых и личностных качеств работников, установление их служебно-должностного соответствия предъявляемым требованиям к занимаемой ,





# Оценка в общей системе управления компанией

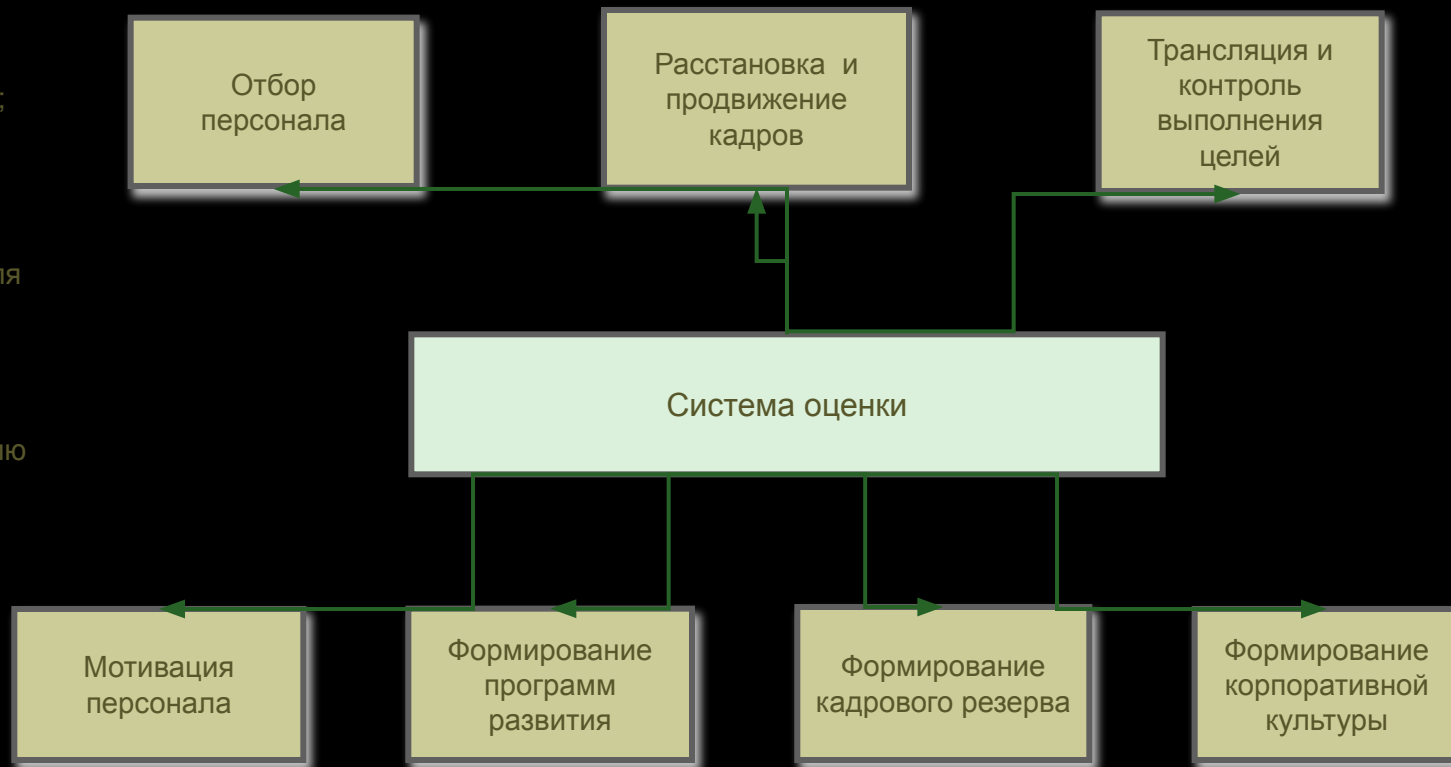




# Связь системы оценки с другими блоками HR-системы

## Требования к системе оценки:

- Бизнес-ориентированная;
- Объективная;
- Понятная сотрудникам;
- Не требующая больших временных затрат;
- Дифференцированная для разных категорий сотрудников;
- Связанная с системой мотивации;
- Способствующая развитию персонала.





## Назначение оценки в организации

Преимущества оценки  
для Компании

Преимущества оценки  
для сотрудника



# Виды оценки в организации

Результативность

Компетентность

Потенциал к  
развитию

Компетентность  
(выраженность компетенций)

Профессиональные  
компетенции

Личностно-деловые  
компетенции



# Виды оценки в организации.

Решения, принимаемые на основании разных видов оценок

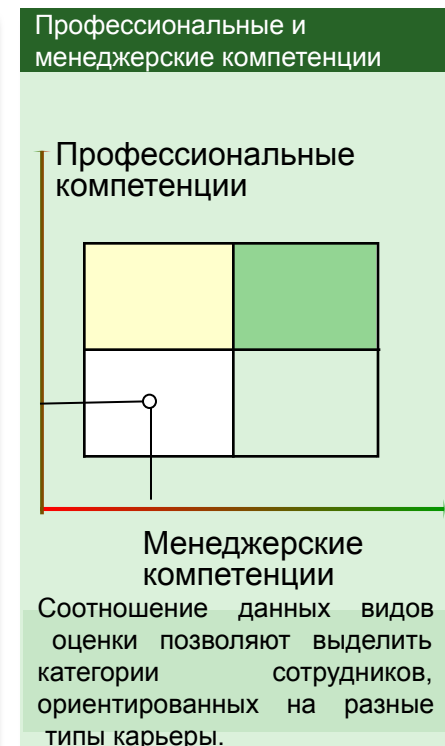
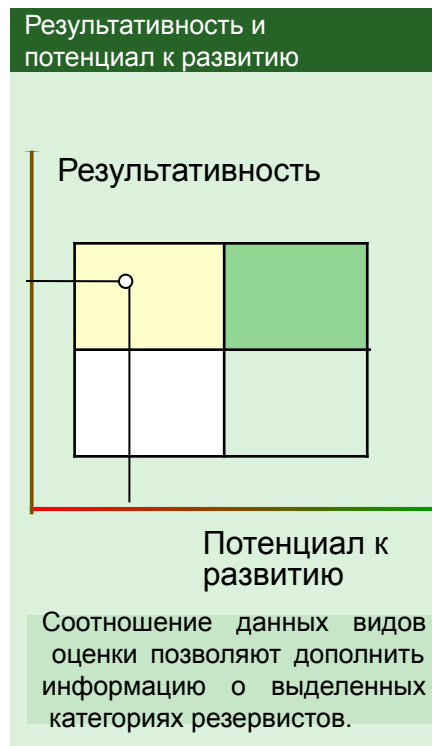
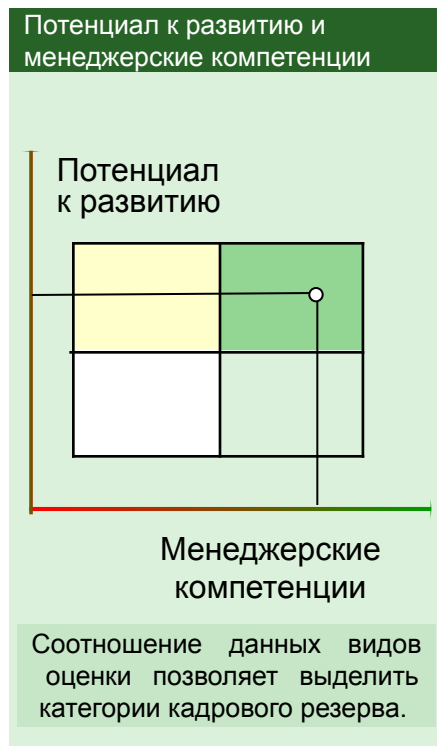
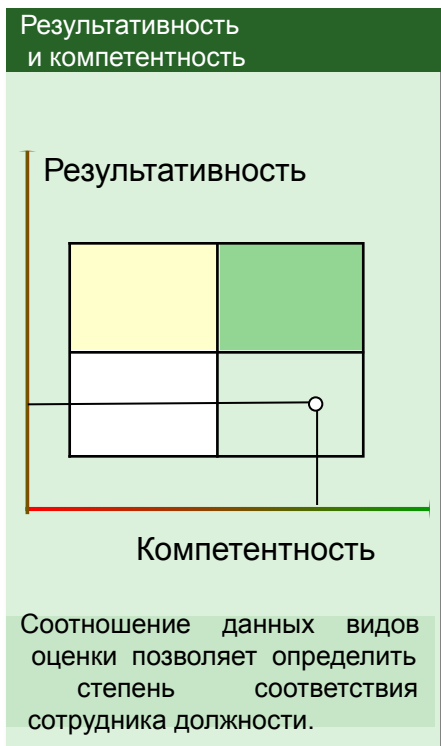
Система оценки

Вид оценки	Оценка результативности	Оценка личностно-деловых компетенций	Оценка профессиональных компетенций	Оценка потенциала к развитию
Решения, принимаемые на основании оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• О размере переменной части</li> <li>• О размере базового оклада</li> <li>• О соответствии сотрудника занимаемой должности</li> <li>• О сохранении или перемещении в должности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• О размере базового оклада</li> <li>• О соответствии сотрудника занимаемой должности</li> <li>• О сохранении либо перемещении сотрудника в должности</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• О зачислении в кадровый резерв</li> <li>• О планировании карьеры</li> <li>• О необходимом для продвижения обучении</li> </ul>
Метод оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярная оценка на основе КПЭ и критериальных показателей деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Центры оценки</li> <li>• Интервью</li> <li>• Тесты, опросник 360</li> <li>• Оценка непосредственного руководителя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Квалификационные экзамены</li> <li>• Тесты</li> <li>• Оценка непосредственного руководителя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивационные опросники</li> <li>• Центры оценки</li> <li>• Оценка непосредственного руководителя</li> </ul>

# Виды оценки в организации

## Соотношение видов оценки

- Соотношение разных видов оценки позволяет выделить категории сотрудников и для каждой из них формировать специализированные программы развития.

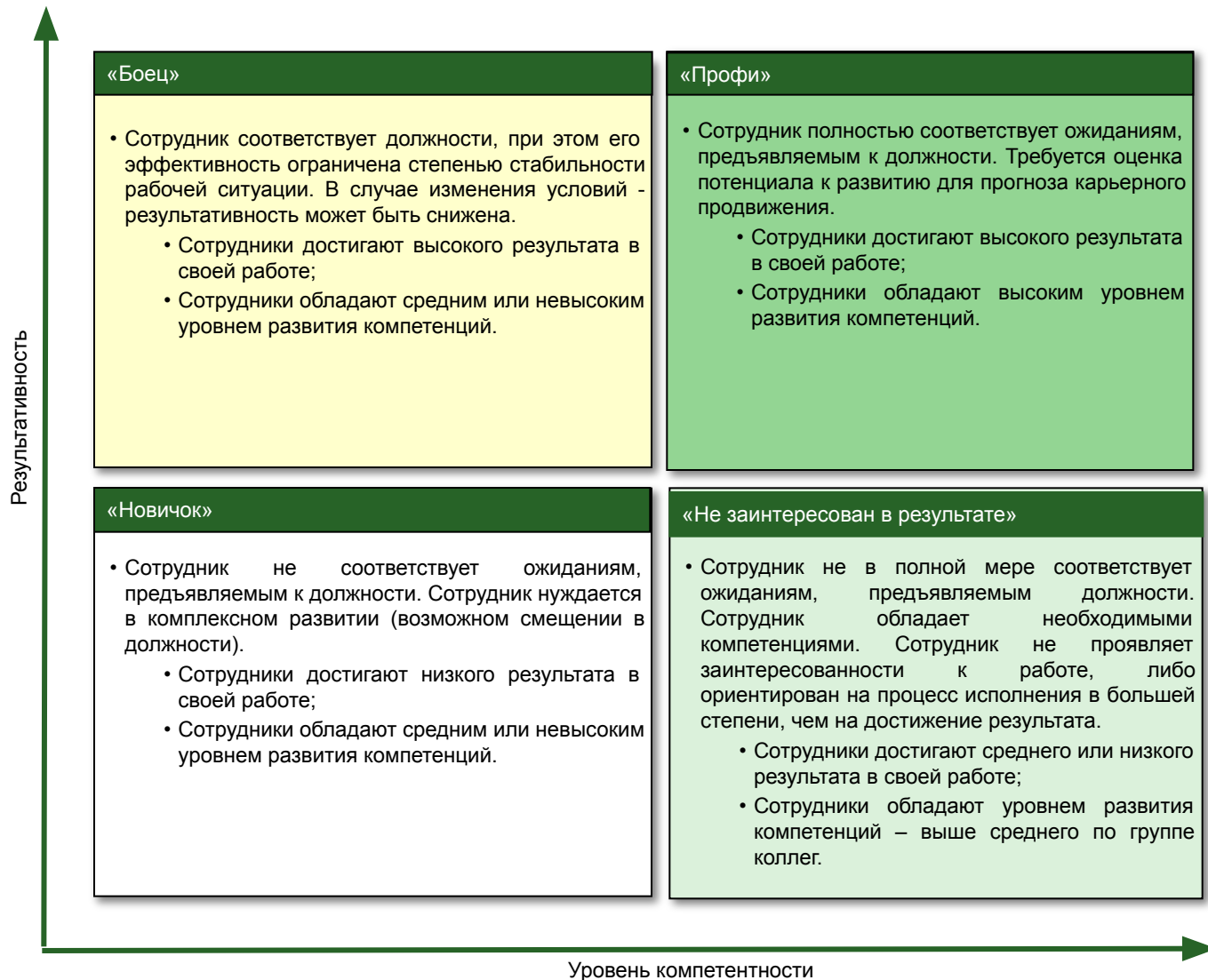




# Виды оценки в организации

## Оценка результативности и компетентности

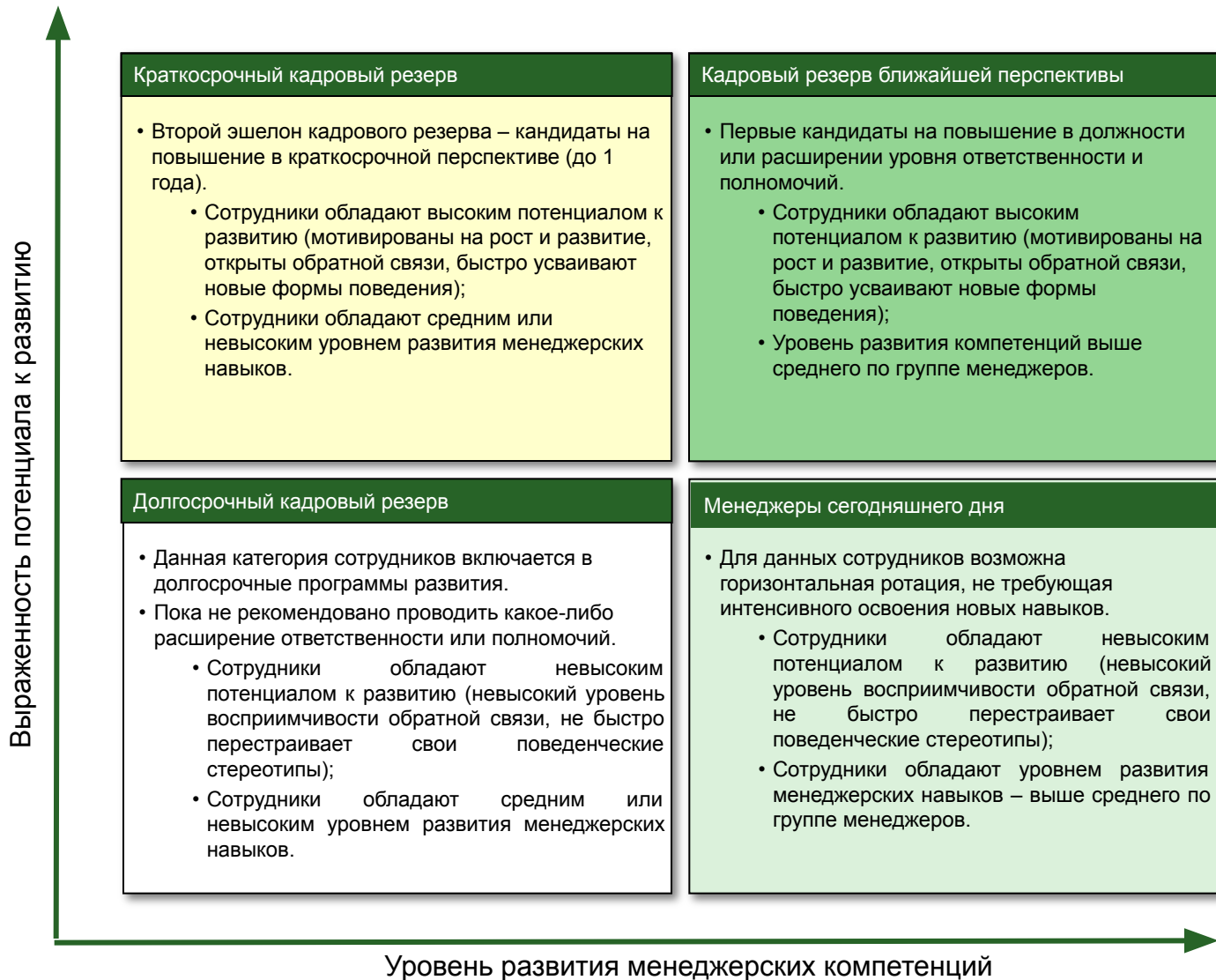
- Соотношение оценок результативности и компетенций позволяет определить степень соответствия сотрудника должности.



# Виды оценки в организации

## Оценка потенциала к развитию и менеджерских компетенций

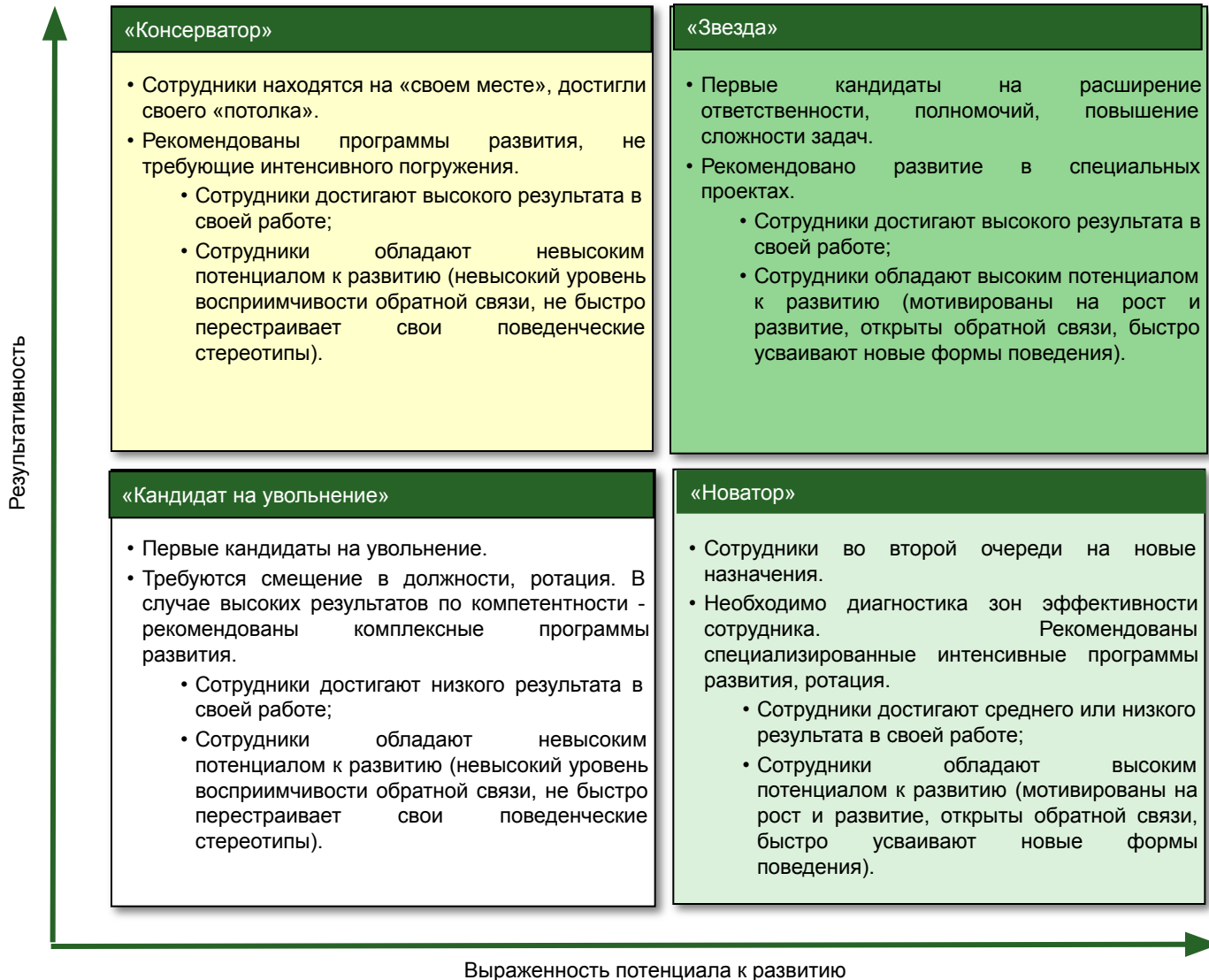
- Соотношение оценок по компетенциям и потенциалу к развитию позволяет выделить категории кадрового резерва и определить перспективу планируемых назначений.
- Для каждой из групп резерва создаются адресные программы развития.



# Виды оценки в организации

## Оценка результативности и потенциала к развитию

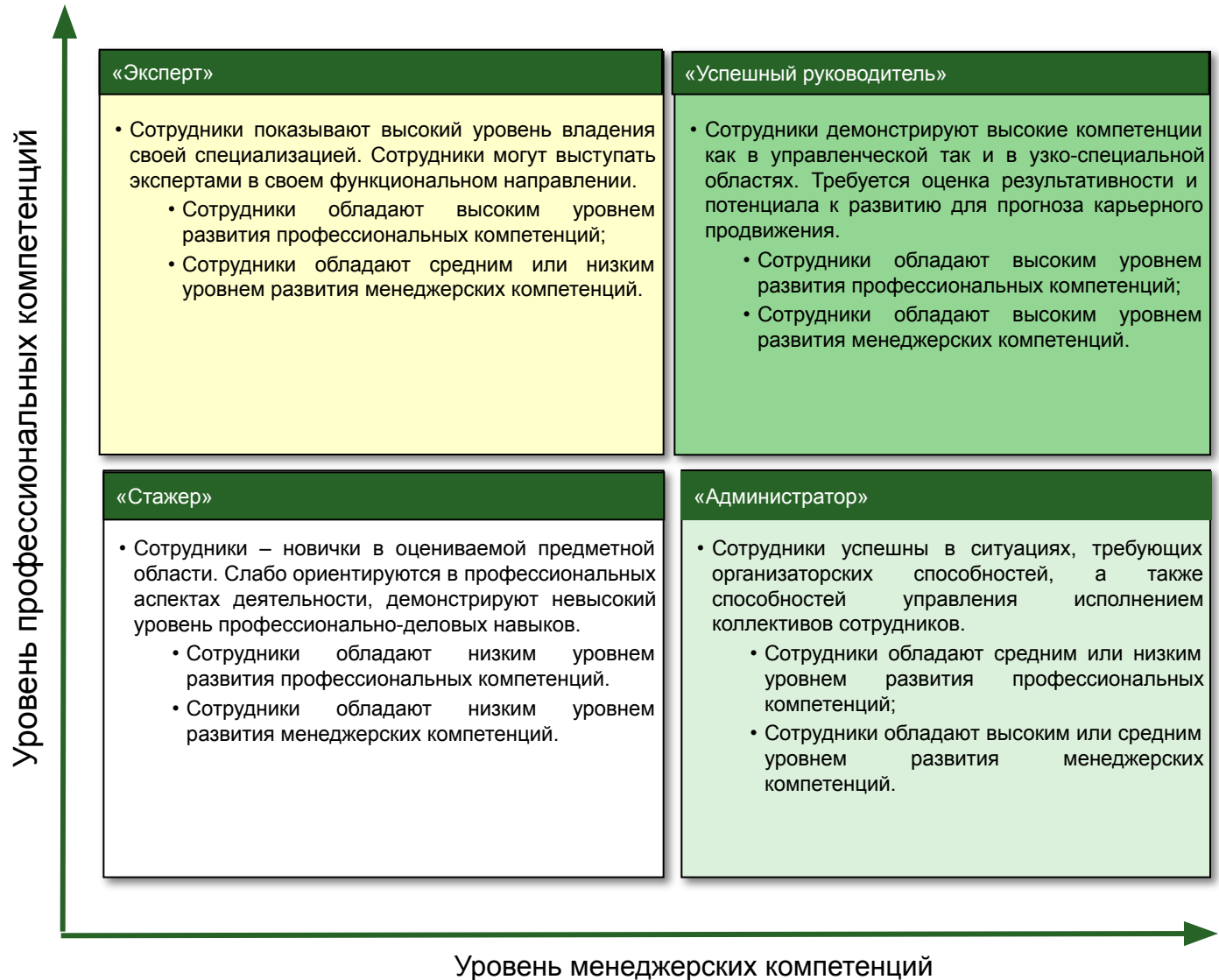
- Соотношение оценок результативности и потенциала к развитию позволяет дополнить информацию о резервистах.
- Данные виды оценок не позволяют в полной мере определить, какие именно программы развития требуются оцениваемым.



# Виды оценки в организации

## Оценка профессиональных и менеджерских компетенций

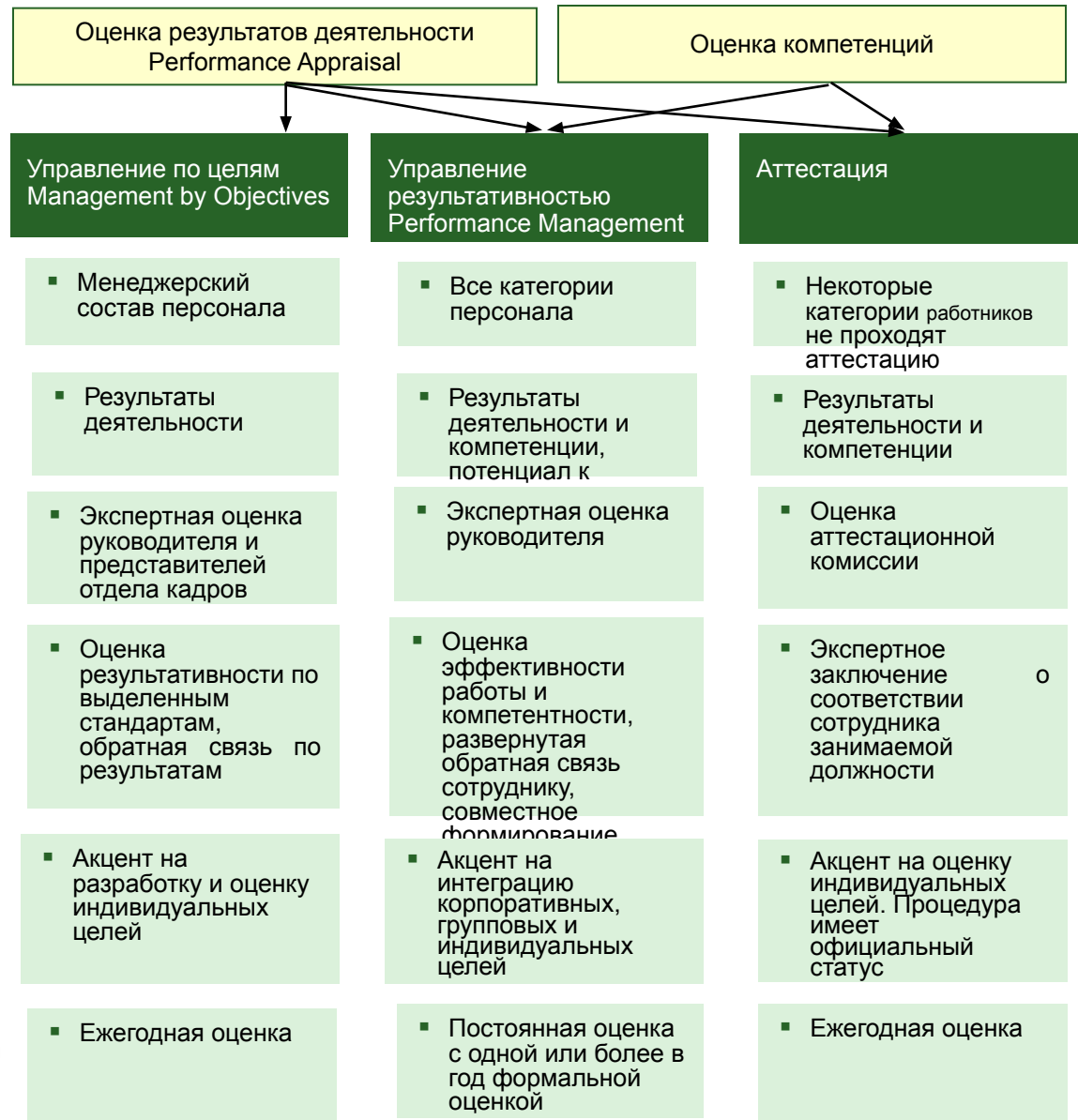
- Соотношение оценок профессиональных и менеджерских компетенций позволяет выделить группы сотрудников, ориентированных на разные типы карьеры.



# Решения, принимаемые на основании оценки на разных этапах жизни в организации



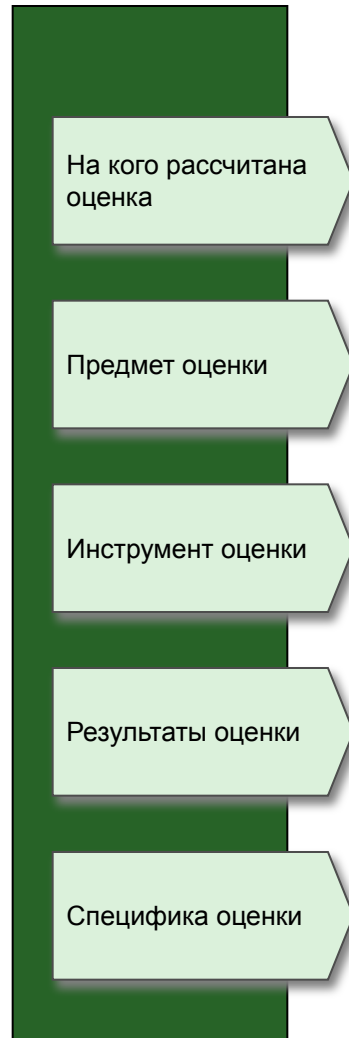
# Процедуры оценки в организации



- Представленные процедуры оценки отличаются регулярным характером, а также возможностью их проведения без привлечения независимых экспертов в оценке.

# Процедуры оценки в организации

- Представленные процедуры оценки могут проводиться как регулярно, так и в рамках единичного конкретного проекта.
- Для разработки и проведения представленных процедур требуются, как правило, специально подготовленные независимые эксперты.



## Центр оценки Assessment Center

- Менеджеры среднего и высшего звена, кандидаты на менеджерские позиции

- Личностно-деловые компетенции, проявляемые в смоделированных ситуациях, релевантных той деятельности, на которую производится оценка

- Наблюдение в деловой игре по специально разработанным шкалам, интервью, тесты

- Качественная и количественная оценка по компетенциям, оценка потенциала к развитию

- Наиболее объективная оценка
- Требуется затрат на услуги внешних консультантов
- Требуется много времени на обучение внутренних экспертов (как правило, топ-менеджеров)

## Опросник 360

- Все категории персонала, в работе которых важна оценка личностно-деловых качеств

- Личностно-деловые компетенции, проявляемые в непосредственной деятельности сотрудника

- Стандартизированный опросник адресованный для заполнения разных категорий персонала, которые взаимодействуют с оцениваемым в работе

- Количественная оценка по компетенциям, обратная связь по результатам

- Всесторонняя оценка, которую редко можно получить в обыденной жизни
- Требуется затрат на услуги внешних консультантов
- Требуется высокая степень конфиденциальности при проведении.

## Методы оценки в организации

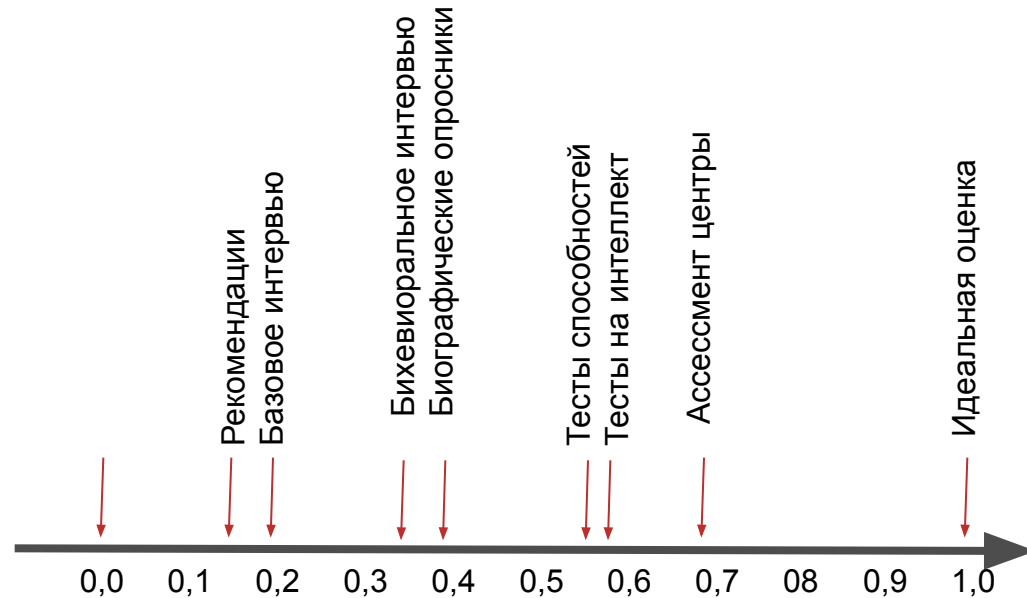
Название метода	Суть метода	Формат	Результат
Базовое интервью	Первичный сбор информации об опыте и базовой квалификации сотрудника.	Индивидуальная беседа с сотрудником HR службы (1 час).	Оценка опыта и профессиональной квалификации сотрудника.
Индивидуальный ассессмент	Интервью по жизненным событиям (биографическое).	Индивидуальная беседа с внешним экспертом (4 часа).	Психологический портрет профессиональной личности руководителя.
Бихевиоральное интервью (интервью по компетенциям)	Интервью по основным рабочим ситуациям (сбор фактов производственного поведения).	Индивидуальная беседа с внутренним или внешним экспертом (1,5-2 часа).	Качественные и количественные характеристики сотрудника по компетенциям.
Опросники, тесты	Специально разработанные стандартизированные шкалы, позволяющие оценить профессиональные, личностные способности, навыки сотрудника.	Письменные задания (от нескольких минут до нескольких часов).	Количественная оценка профессиональных способностей, знаний.
Опросник 360 градусов	«Круговая» оценка (оценивают руководитель, подчиненный, коллега, клиент). Оценку выполняют сотрудники, которые постоянно взаимодействуют с оцениваемым.	Письменная форма оценки себя либо коллеги по заданным критериям.	Количественная оценка компетенций.
Кейс-тестинг	Специализированные кейсы (смоделированные рабочие ситуации) и тестов.	Письменное задание (2-3 часа).	Количественная оценка профессиональных и управленческих компетенций.
Барьерометрия	Тесты, эссе, опросники позволяющие оценить мотивацию сотрудника на развитие.	Письменный опросник (0,5 – 1 час).	Сформирован первичный пул резервистов.
Центр оценки	Наблюдение специально обученными экспертами поведения оцениваемого по специально разработанным шкалам.	Моделируются ситуации, релевантные рабочей деятельности оцениваемых. Групповая форма работы. (1-2 дня).	Количественные оценки по компетенциям, отчет.
Центр развития	Наблюдение поведения сотрудника экспертами и коллегами, оценка, самооценка участника, подробная обратная связь результатов.	Моделируемые ситуации и параллельный разбор результатов их прохождения. Групповая форма работы. (1-2 дня).	Количественные оценки по компетенциям, отчет, развернутая обратная связь.



# Методы оценки в организации

## Точность различных методов оценки

- **Объективность оценки** – ключевая проблема психодиагностики. Задача точности результатов оценки решается через специальную подготовку экспертов, проводящих оценку, а также через использование разных методик с четким пониманием границ и возможностей их применения.



# Методы оценки в организации

Этапы работы сотрудника в компании и методы оценки

Методы оценки	Отбор сотрудника на вакансию	Окончание испытательного срока	Текущая оценка результатов труда	Перевод на новую должность	Решение об обучении	Формирование кадрового резерва	Решение об увольнении
Базовое интервью	!						
Бихевиоральное интервью (интервью по компетенциям)	!	!!					
Опросники, тесты	!	!!					
Опросник 360				!!	!	!!	
Кейс-тестинг	!!						
Барьерометрия						!!	
Центр оценки	!				!	!	
Аттестация			!	!!	!!	!!	!
Оценка руководителя (управление по целям)			!	!			
Оценка руководителя (управления результативностью)			!	!	!	!!	

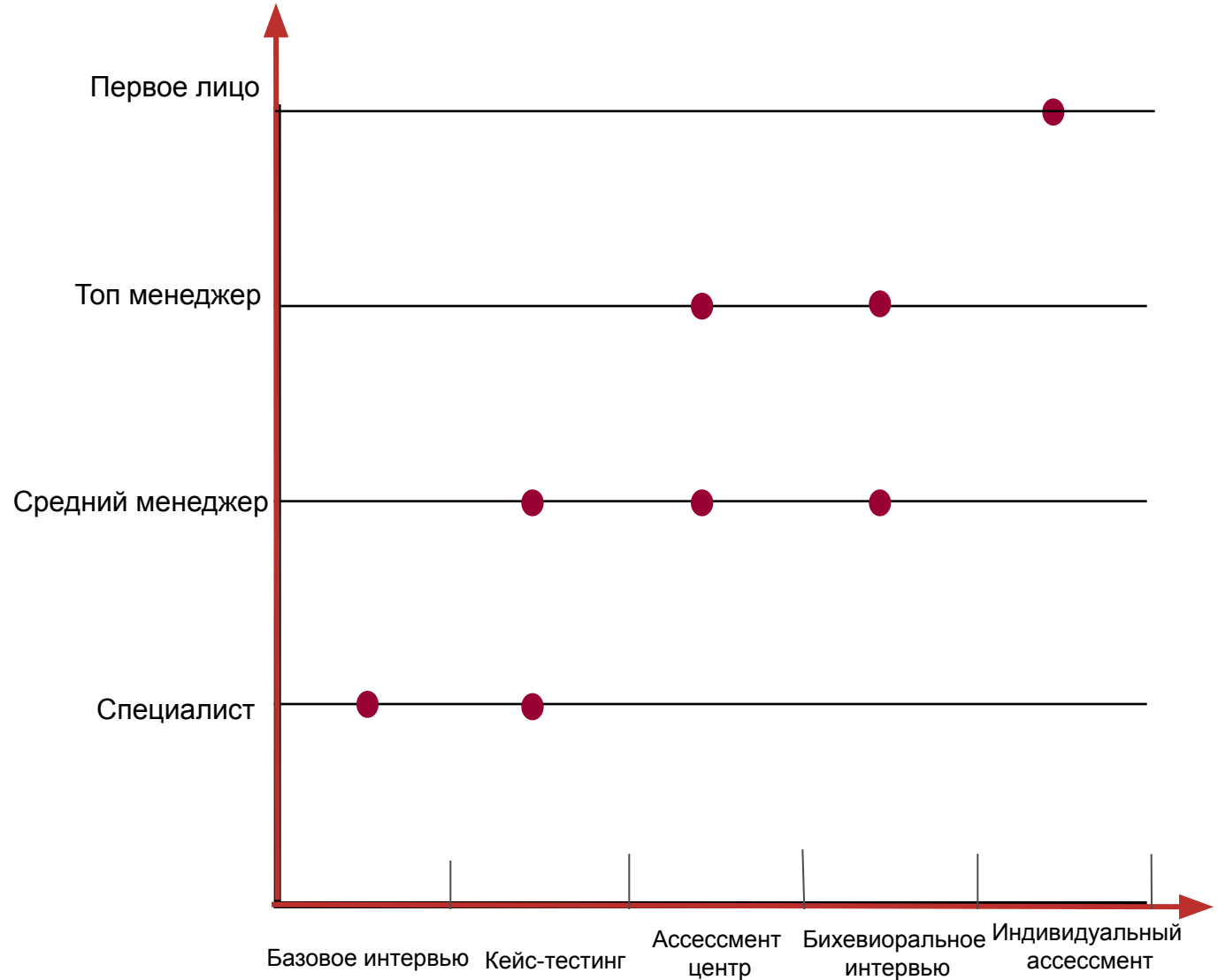
! Может применяться отдельно

!! Применяется только в сочетании с другими методами

# Методы оценки в организации

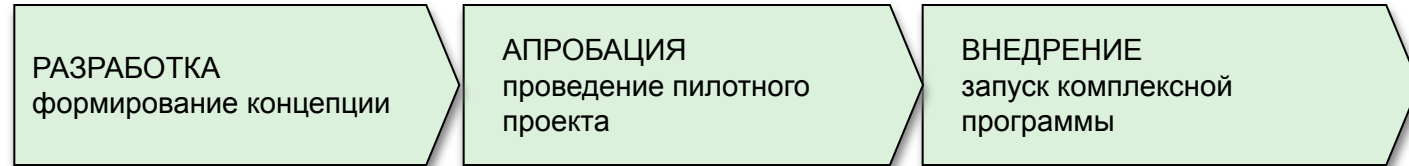
Методы оценки и должностные уровни на этапе отбора

- Выбор метода оценки зависит от уровня должностной иерархии, для которой оценка предназначена



# Организация разработки системы оценки

## Этапы разработки системы оценки персонала в компании



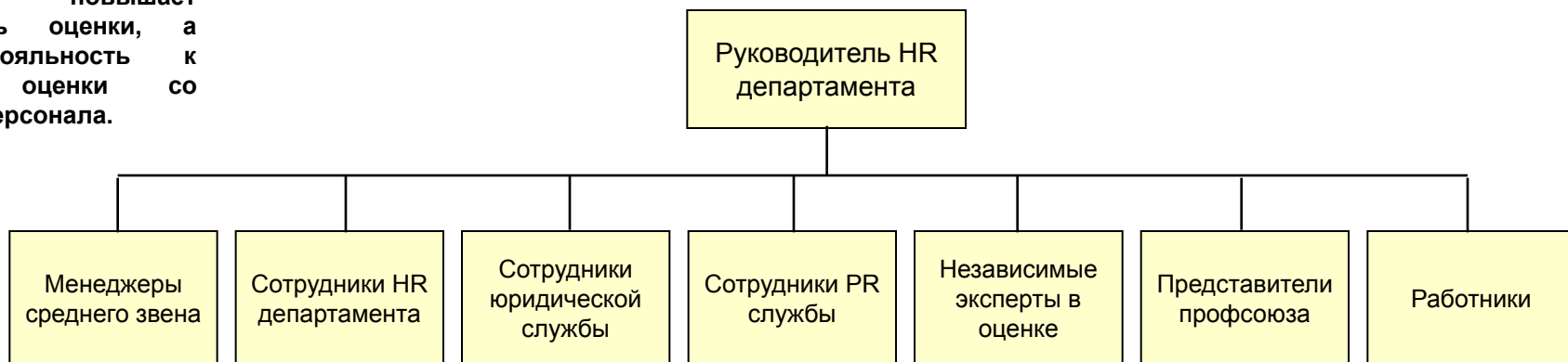
- Создание системы оценки в организации проходит в несколько этапов.

1. Формирование концепции:
  - Выбор подразделения для проведения пилотного проекта;
  - Информационная поддержка внедрения системы оценки (внутренний PR проекта);
  - Определение места оценки в общей системе управления персоналом;
  - Составление плана проекта;
  - Проведение обучения руководителей и работников службы персонала, участвующих в оценке;
  - Проведение обучающих семинаров для всех сотрудников, проводящих оценку;
  - Выбор методов оценки;
  - Определение видов решений, принимаемых на основании выбранных подходов к оценке;
  - Проведение процедур оценки;
  - Фиксация процедур оценки и ее результатов в соответствующей документации.
  - Определение периодичности оценки;
  - Подведение итогов, коррективная корректировка системы с учетом полученных результатов.
  - Согласование выбранных подходов с топ-менеджментом компании.
2. Разработка процедур оценки:
  - Разработка процедур и регламентов оценки;
  - Определение состава оценочной комиссии;
  - Разработка форм документов, фиксирующих результаты оценки.

# Организация разработки системы оценки

## Состав рабочей группы по разработке системы оценки

- Участие в рабочих группах разных представителей компании повышает надежность оценки, а также лояльность к системе оценки со стороны персонала.



### Роль

Адаптация разрабатываемой системы оценки к различным сферам бизнеса и группам сотрудников.

Методологическая поддержка проекта, использование соответствующих HR технологий.

Юридическое консультирование по вопросам кадров на предприятии.

Информационная поддержка проекта внутри организации.

Экспертная поддержка по вопросам построения системы оценки.

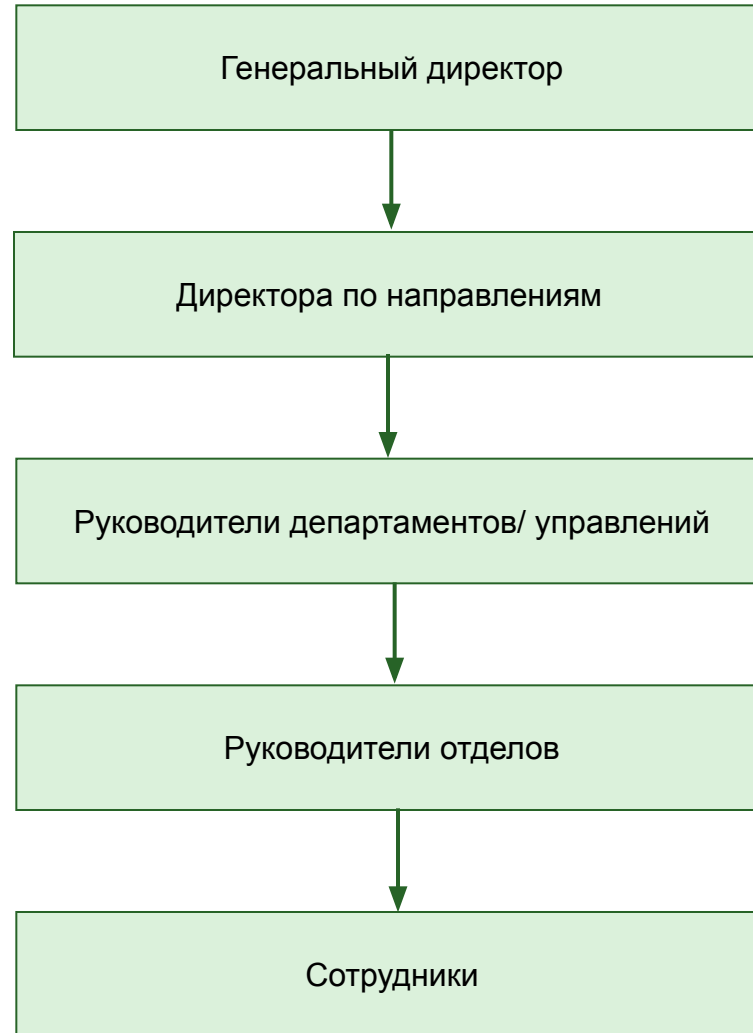
Согласование целей и инструментов оценки с интересами работников.

Адаптация разрабатываемой системы оценки к особенностям производственного процесса.

# Организация разработки системы оценки

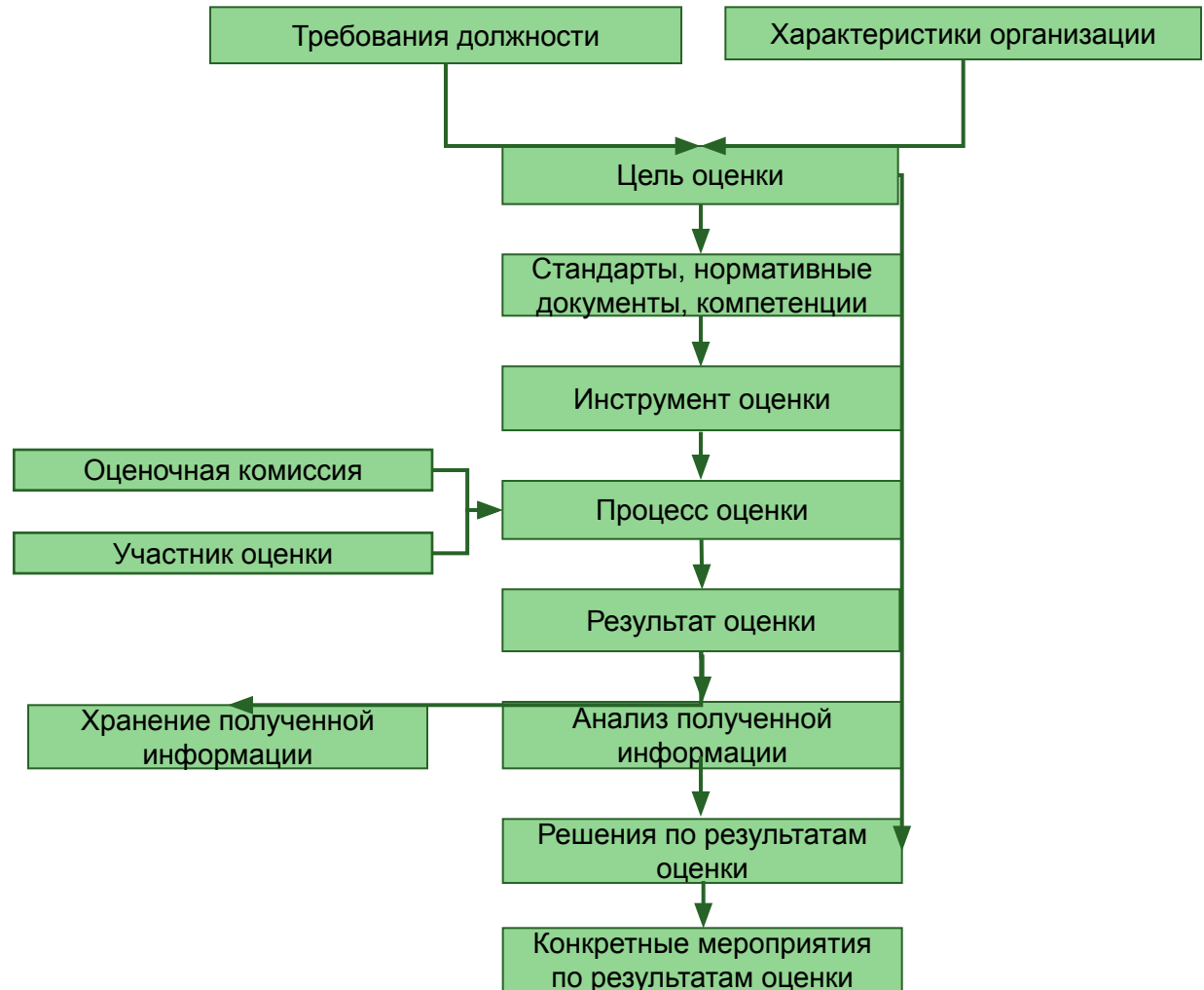
## Каскадирование оценки в компании

- Каскадный принцип позволяет получить целостное представление об эффективности работы персонала разных уровней организации.
- Каскадный принцип позволяет корректировать оценки менеджера нижестоящим сотрудникам с учетом оценок, поставленных этому менеджеру его вышестоящим руководителем.



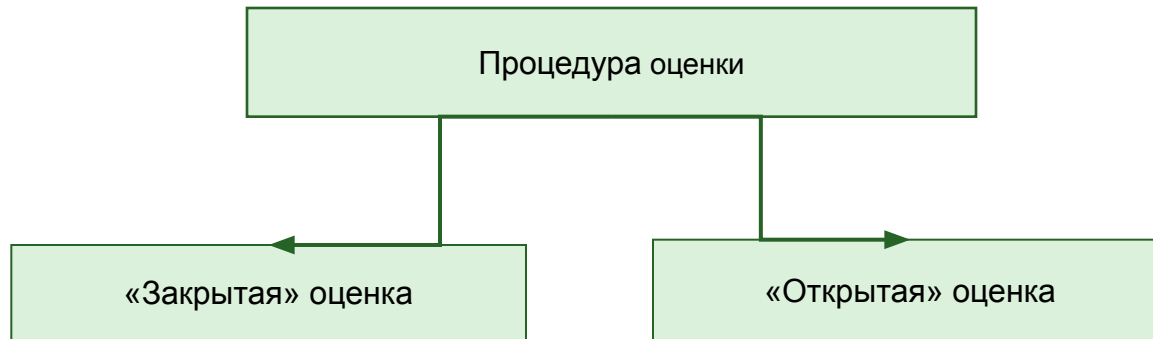
# Организация разработки системы оценки

## Основные элементы системы оценки



# Организация разработки системы оценки

## Подходы к процедуре оценки



Сотрудник, прошедший оценку, получает обратную связь о результатах после принятых на основании оценки решений.

Сотрудник не может влиять на процесс определения рабочих целей на будущий период.

Сотрудник, проходящий оценку участвует в обсуждении собственных результатов.

Сотрудник может влиять на процесс определения своих рабочих целей на будущий период.



## Приложения. Оценка результативности

Пример КПЭ для блока «Подбор кадров»

КPI	Цель	Факт
Количество соискателей на вакансию	8-30	
Процент сотрудников, нанятых по результатам селективной оценки	25%	
Количество вакансий «в работе» на одного рекрутера	15	
Количество вновь нанятых:		
• Топ-менеджеры	9.5%	
• Менеджеры	12.9%	
• Сотрудники	25.7%	
Процент новых сотрудников прошедших адаптационный тренинг (менее 1 года работы)	75%	
Процент сотрудников успешно прошедших испытательный срок	90%	

Пример критериальной оценки

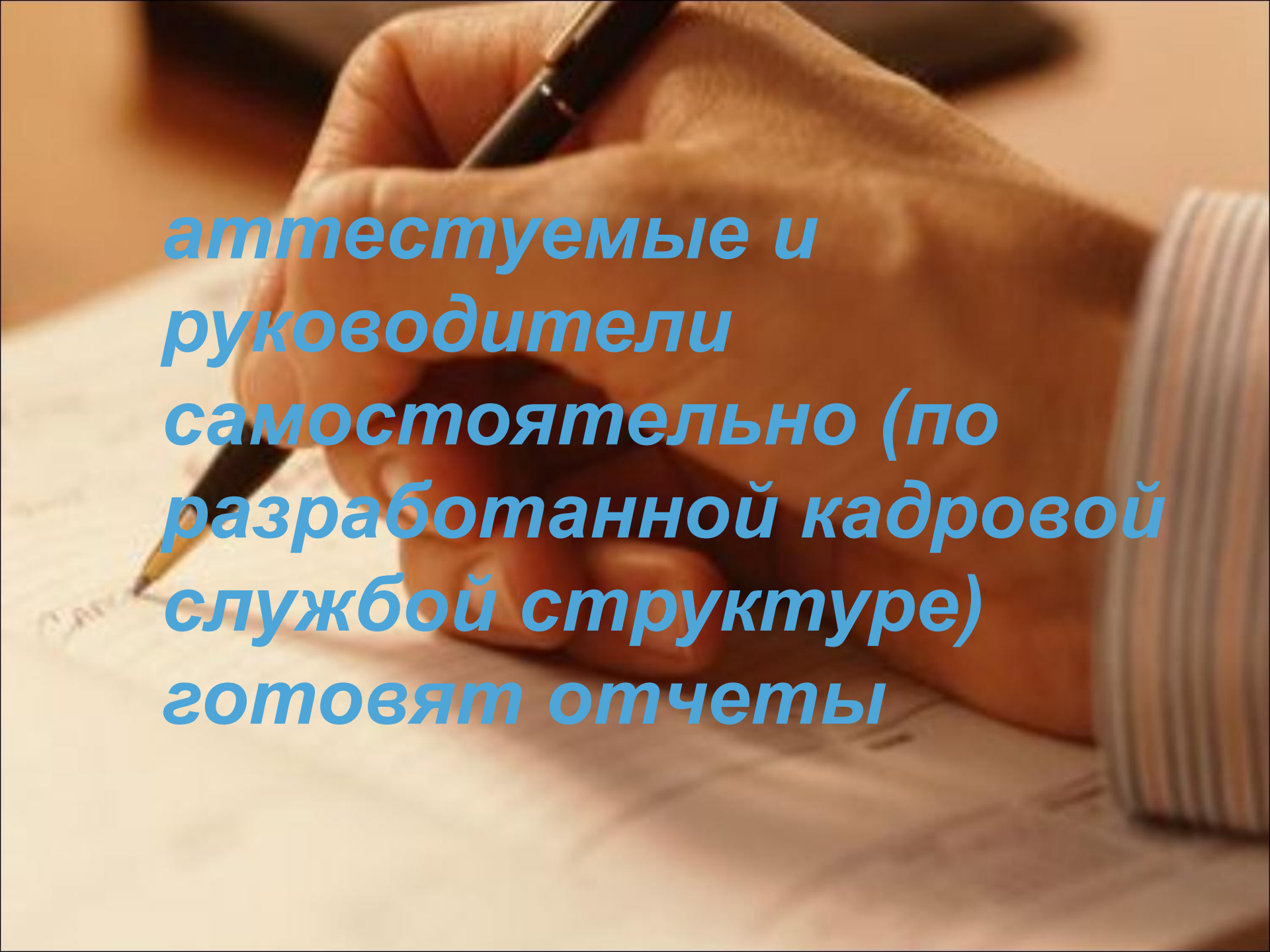
Параметры оценки	Цель	Факт
Качество результата		
Выполнение плана		
Соблюдение сроков		
Внедрение новых технологий		

- Результативность – это достижение конкретных измеримых результатов, необходимых компании.
- Выделяют два вида оценки результативности: Оценка по КПЭ (ключевые показатели эффективности) количественные индикаторы достижения основных целей деятельности. Критериальная оценка обобщенные требования к работе (критерии).

# Приложения. Методы оценки в организации

Название метода	Когда применяется	Преимущества/Недостатки	Результат
Индивидуальный ассесмент (биографическое интервью) /	Необходима комплексная, объективная оценка топ менеджеров. Используют в ситуациях когда оценка должна мотивировать на развитие, а также когда велика вероятность негативного восприятия психометрических и групповых форм оценок.	Индивидуальный подход. Возможность сделать прогноз успеха адаптации руководителя в новой должности.	Психологический портрет профессиональной личности руководителя.
Бихевиоральное интервью (интервью по рабочим ситуациям)	Необходимо сформировать представление о профессионально-деловой компетентности сотрудника..	Индивидуальный подход. Позволяет сфокусировано оценить профессионально-деловые компетенции.	Качественные и количественные характеристики сотрудника по компетенциям.
Базовое интервью (квалификационное интервью)	Используют как отборочное интервью для определения соответствия сотрудника занимаемой должности.	Низкие временные затраты, быстрота, внимание только базовым навыкам.	Оценка опыта и профессиональной квалификации сотрудника.
Центр оценки (бизнес-симуляции)	Необходимо обеспечить точную объективную оценку менеджерских навыков и потенциала управленческого развития сотрудников. Необходим прогноз успешности руководителя на вакантной позиции.	Позволяет оценивать большие выборки сотрудников. Получение объективной, подробной информации о сотруднике. Минимум ошибок.	Количественные оценки по компетенциям, отчет.
Центр развития (бизнес-симуляции)	Эффективен в тех случаях, когда у участников есть базовые навыки и требуется их дальнейшее развитие.	Сочетает в себе и оценку и развитие. Позволяет участникам взглянуть на себя со стороны, определить свои слабые и сильные стороны.	Количественные оценки по компетенциям, отчет.
Кейс-тестинг (специализированные кейсы и тесты)	Используются для селективной оценки больших профессиональных групп сотрудников. Применяется для предварительного отбора.	Быстрота и компактность процедуры.	Количественная оценка профессиональных и управленческих компетенций.
Опросники, тесты	Необходимо в короткое время оценить профессиональную квалификацию сотрудников, мотивацию, интеллект.	Низкие затраты времени. Процедура надежна для оценки профессиональных знаний, в меньшей степени для оценки деловых качеств.	Количественная оценка профессиональных знаний, управленческих компетенций.
Опросник 360	Необходимо обеспечить менеджеров (сотрудников) обратной связью о том, как они воспринимаются в организации.	Объективность оценки, быстрота и компактность процедуры. Позволяет отследить результаты развития.	Количественная оценка компетенций.
Оценка на основании показателей деятельности	Необходимо определить измеримые цели и показатели принципиально важные для успеха в деятельности, провести оценку по выделенным стандартам.	Четкость, измеримость оценки.	Количественная оценка эффективности сотрудника.
Барьерометрия (мотивационные опросники, тест IQ)	Предварительный отбор сотрудников в кадровый резерв.	Позволяет оценивать большие выборки сотрудников.	Сформирован первичный пул резервистов.
Наблюдение на рабочем месте	Используется для лучшего понимания содержания деятельности сотрудника, оценки компетентности.	Данный метод позволяет оценить только те аспекты в работе, которые наблюдаемы.	Качественная и количественная оценка по компетенциям.

***Порядок  
проведения  
аттестации***



**аттестуемые и  
руководители  
самостоятельно (по  
разработанной кадровой  
службой структуре)  
готовят отчеты**



**аттестуемые и  
руководители,  
сотрудники и  
коллеги**

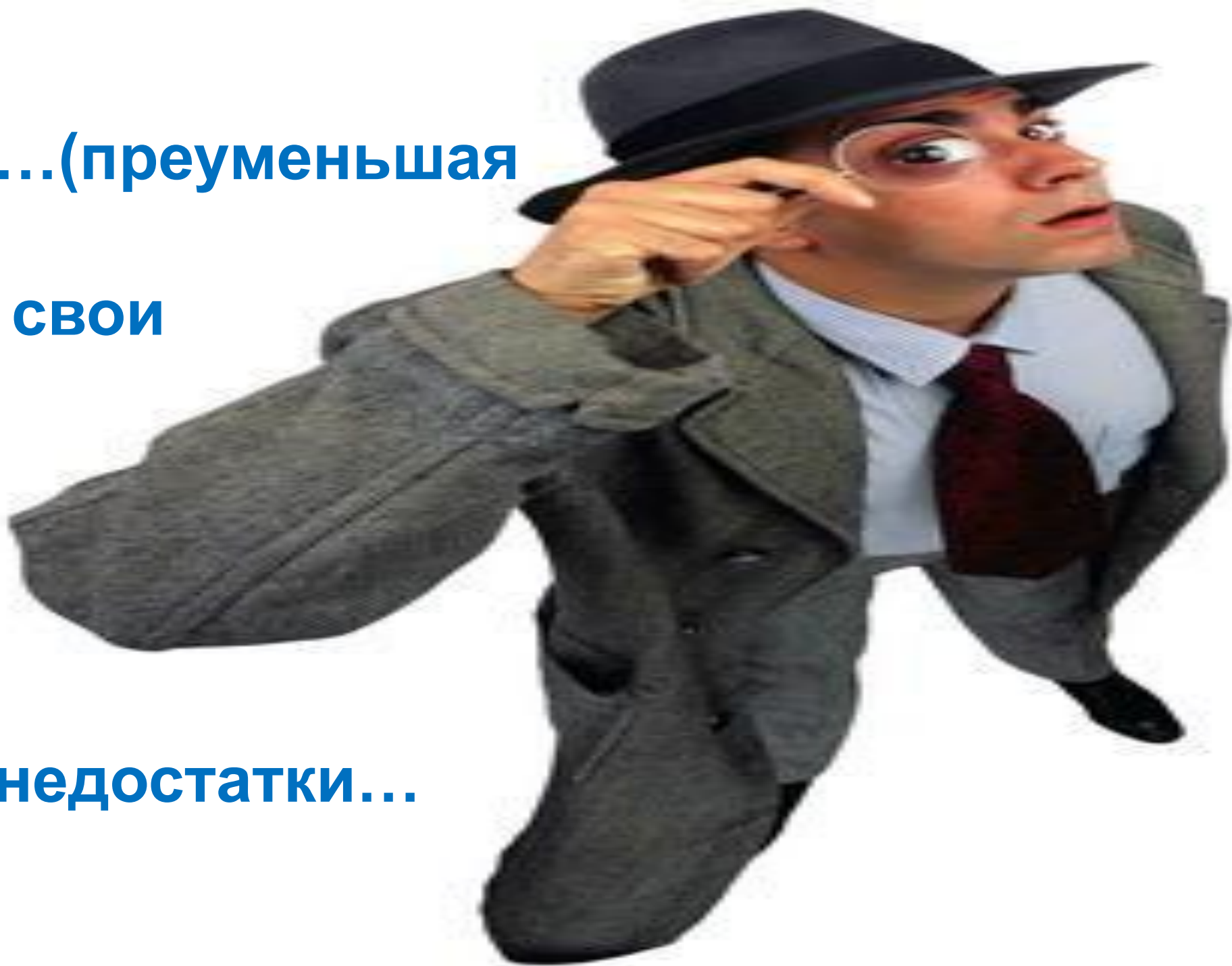
**заполняют  
оценочные  
формы**



...(преуменьшая

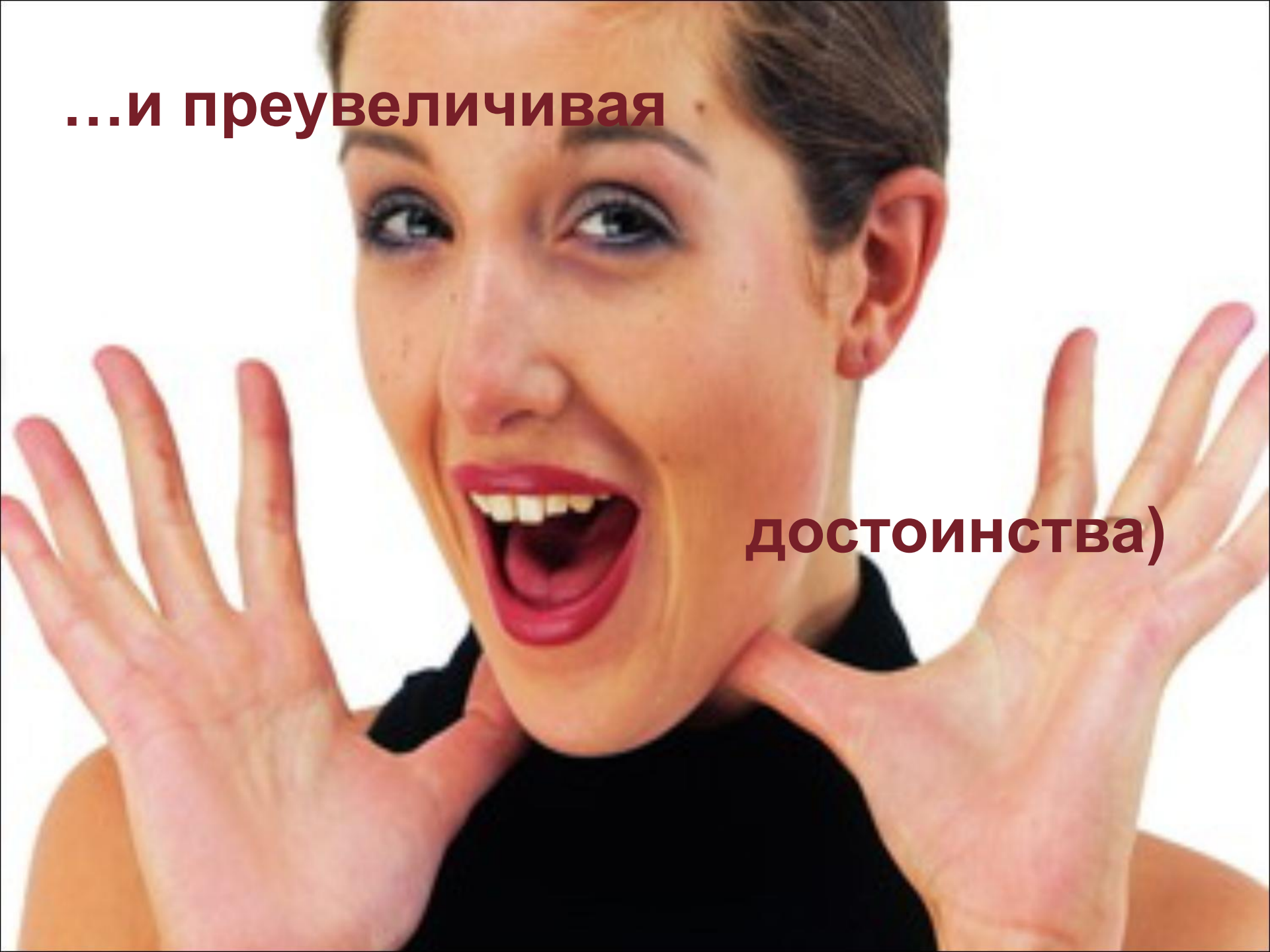
**СВОИ**

**недостатки...**



**...и преувеличивая**

**достоинства)**



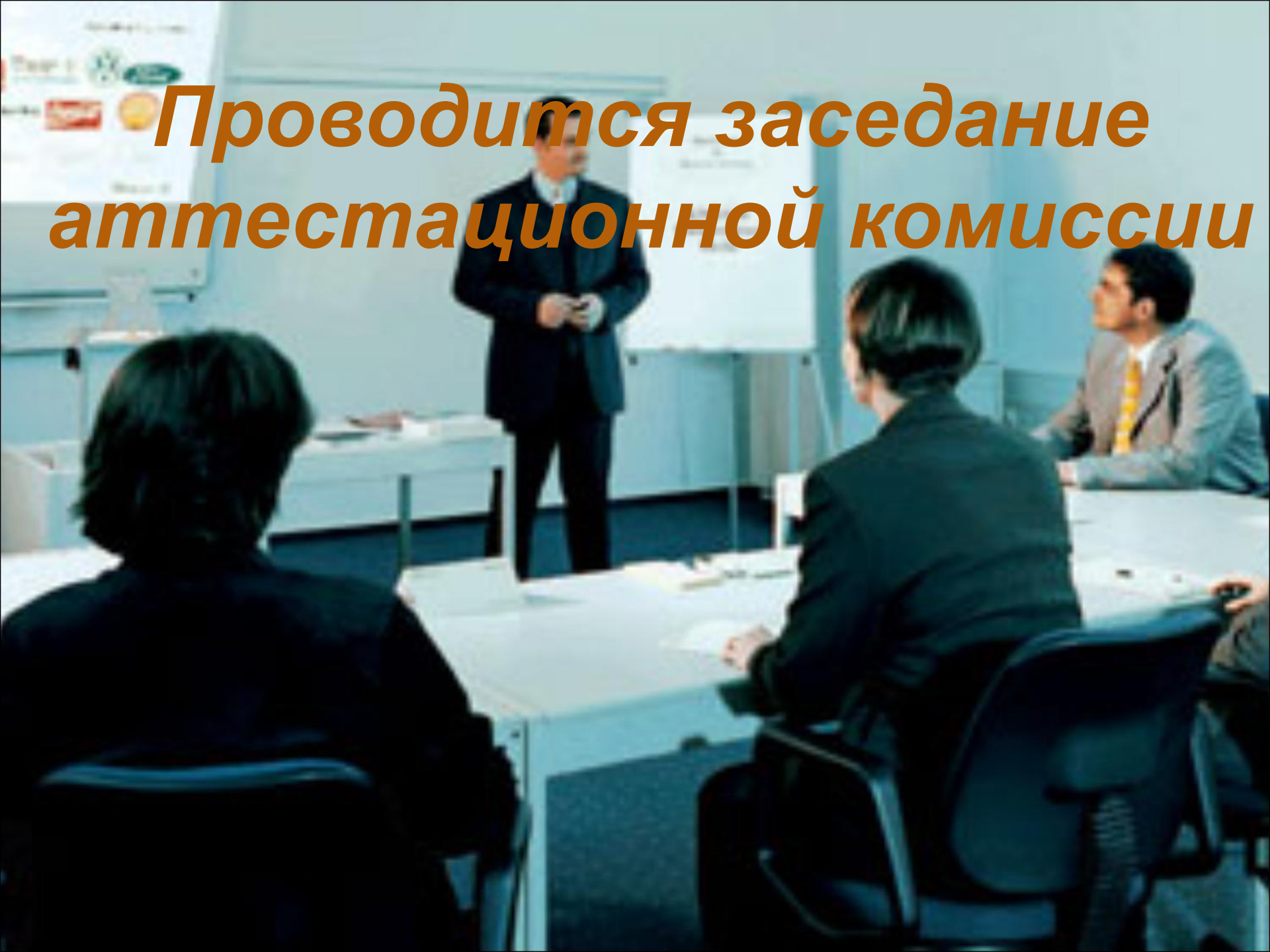
*Анализируются*



*результаты*



***Проводится заседание  
аттестационной комиссии***



***Подводятся***

***итоги***



- На последнем этапе аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок:
  - соответствует занимаемой должности;
  - соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;
  - не соответствует занимаемой должности.