

# ТЕМА: "ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА: ДАЕШЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ!?"



Реализация оценки в компании "ВОЛЯ" с  
численностью более 1800 человек"

20.03.2008г., г. Киев

# ВОПРОСЫ ДОКЛАДА

- Известные нам системы оценки – применение в зависимости от поставленных целей. Применение на практике.
- Незыблемые принципы оценки персонала
- «А нужны ли консультанты?» или «Как обойтись «Малой кровью».
- Оценка удалась – что дальше?



# СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ

## Оценка

### 360 или 180



# СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ

## Система оценки по компетенциям или Assessment centre



# **СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ**

**Система  
сбалансированных  
показателей –  
оценка по КРІ  
(применение в компании  
ВОЛЯ)**



# ЦЕЛИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Административные	Цели развития	Цели деятельности
<p>1. Анализ и оценка вклада сотрудника компании в достижение целей, выполнение ключевых задач</p> <p>2. Определение уровня квалификации и эффективности труда сотрудников компании</p> <p>3. Определение уровня соответствия требованиям к работе</p>	<p>1. Выявление потенциала сотрудников</p> <p>2. Определение направлений и способов повышения профессионального уровня сотрудников</p> <p>3. Информирование сотрудников о том, чего ожидает от них компания:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Развитие карьеры</li><li>- Повышение профессионального уровня</li><li>- Корректировка ключевых задач (способны ли сотрудники выполнить изменившиеся задачи)</li></ul> <p>4. Получение информации для планирования человеческих ресурсов компании</p>	<p>1. Повышение эффективности работы</p> <p>2. Мотивация персонала</p> <p>3. Поощрение диалога «начальник-подчиненный»</p> <p>4. Получение обратной связи от сотрудников</p>

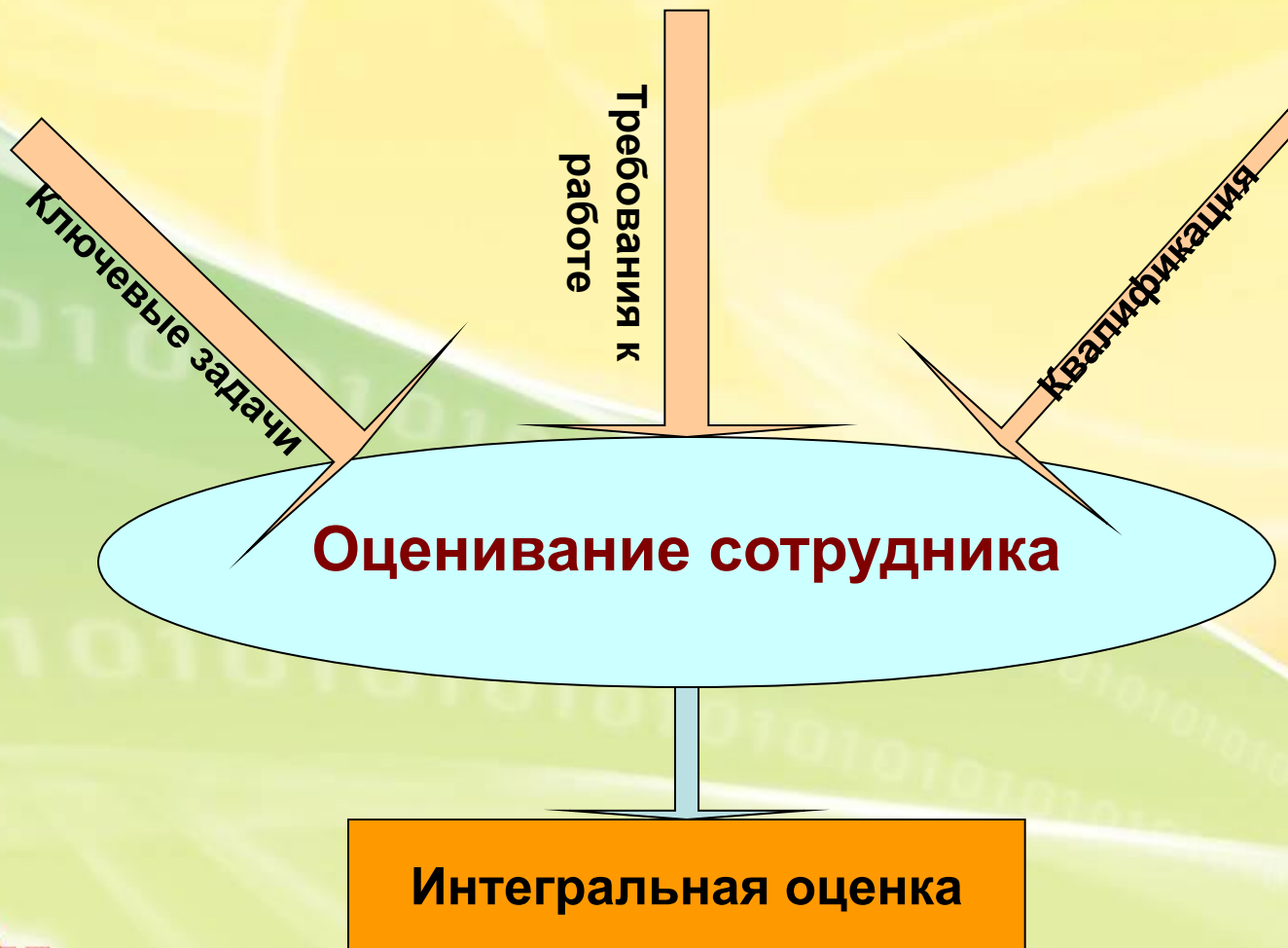


# **Составляющие процедуры оценки персонала**

- 1. Подготовительные мероприятия  
(распоряжение, графики, билеты)**
- 2. Самооценка сотрудников**
- 3. Оценочное интервью или  
Квалификационный экзамен**
- 4. Анализ результатов и принятие  
управленческих решений**



# КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ





# ОЦЕНОЧНОЕ ИНТЕРВЬЮ

## Подготовительные мероприятия

- Информирование сотрудников о начале и графиках оценки

## Оценивание сотрудника по 3-м критериям

## Определение ключевых задач на следующий Оценочный период

**Заполнение Оценочного листа,**  
который впоследствии передается в Подразделение по  
работе с персоналом



# ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ

Цель (Компании или функциональной структурной единицы)	Ключевые задачи сотрудника	Критерии и индикаторы выполнения ключевой задачи	Фактический статус выполнения ключевой задачи	Оценка выполнения ключевой задачи (бал от 1 до 5)	
				Само-оценка	Итоговая оценка
<b>РАЗДЕЛ 1. КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ ИЛИ СТРУКТУРНОЙ ЕДИНИЦЫ</b>					
<b>РАЗДЕЛ 2. КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ</b>					



**ОБЩАЯ ОЦЕНКА ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ ( $Q_1$ ): \_\_\_\_\_**

# ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ

Оценочные критерии	Значения оценки	Оценка (балл от 1 до 5)	
		Само-оценка	Итоговая оценка
Выполнение рабочих задач в соответствии с требованиями руководителя, со стандартами работы			
Выполнение задач в срок			
Соответствие поведения правилам и нормам Компании			
Самостоятельность			
Инициативность			

**ОБЩАЯ ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ ( $Q_2$ ): \_\_\_\_\_**



# ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКА

Оценочные критерии Значения оценки	Оценка (балл от 1 до 5)	
	Само- оценка	Итоговая я оценка
Образование		
Опыт работы		
Деловой английский язык		
Общие навыки работы с компьютером и офисным ПО и ПО, необходимым для выполнения должностных обязанностей		
Требуемая профессиональная квалификация		

**ОБЩАЯ ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ ( $Q_3$ ): \_\_\_\_\_**



# ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРА

Оценочные критерии Значения оценки	Оценка (бал от 1 до 5)	
	Самооценка	Итог.оценка
<b>Раздел 1. Общие требования к квалификации (P<sub>1</sub>)</b>		
Образование		
Опыт работы		
Деловой английский язык		
Общие навыки работы с ПК, офисным ПО и др. ПО		
Требуемая профессиональная квалификация		
<b>Раздел 2. Навыки управления (P<sub>2</sub>)</b>		
Планирование		
Организация		
Контроль и анализ		
Принятие решений		
Лидерство		
Коммуникация		
<b>Раздел 3. Знания менеджера (P<sub>3</sub>)</b>		
<b>ОБЩАЯ ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ (Q<sub>3</sub>=(P<sub>1</sub>+P<sub>2</sub>+P<sub>3</sub>)/3):</b> _____		
Знания в следующих областях		



# ВЕСОВЫЕ ИНДИКАТОРЫ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ на примере HR подразделения

	Весовые индикаторы критериев Оценки персонала		
	Статус выполнения ключевых задач	Уровень соответствия требованиям к работе	Уровень квалификации
<b>Менеджерская оценка</b>	<b>60%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>
<b>Подразделение по работе с персоналом</b>			
Отдел кадров	<b>30%</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>
Отдел подбора персонала Отдел развития Отдел обучения персонала	<b>60%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>



# КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА И ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА

Блок (критерий) оценки	Оценк а	Весовой индикато р критерия	Итоговая оценка с учетом весового индикатора критерия [Итоговая оценка] = [Оценка] x [Весовой индикатор критерия]
Статус выполнения ключевых задач, Q1	3	60%	1,8
Уровень соответствия требованиям к работе, Q2	3	25%	0,75
Уровень квалификации сотрудника, Q3	4	15%	0,6
<b>ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА</b> (Интегральная оценка равняется сумме итоговых оценок по каждому из трех критериев)			<b>3,15</b>



# ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА И КАТЕГОРИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Интегральная оценка	Категория эффективности
1,00 -1,99	I
2,00 – 2,80	II
2,81 – 3,80	III
3,81 – 4,49	IV
4,50 – 5,00	V





# ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ



# КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ НА ПЛАНОВЫЙ ОЦЕНОЧНЫЙ ПЕРИОД

Цель (Компании или функциональной структурной единицы)	Ключевые задачи сотрудника	Критерии и индикаторы выполнения ключевой задачи
<b>РАЗДЕЛ 1. КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ ИЛИ СТРУКТУРНОЙ ЕДИНИЦЫ</b>		
<b>РАЗДЕЛ 2. КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ</b>		



# Квалификационные экзамены

Руководители ВЗУ,  
члены комиссий

Создание экзаменационной  
комиссии  
Разработка, согласование и  
утверждение  
экзаменационных билетов

За 10 дней до проведения  
Квалификационного экзамена

Руководители  
среднего звена

Ознакомление сотрудников с  
экзаменационными билетами

Не позднее, чем за 1 неделю до  
проведения  
Квалификационного экзамена

Члены комиссии,  
сотрудник

Проведение экзаменов

Дата квалификационного  
экзамена согласно графику

Руководители  
среднего звена

Оформление  
экзаменационных ведомостей  
и их подача в Подразделение  
по работе с персоналом

Не позднее 1 недели после  
проведения  
Квалификационного экзамена

# Оформление результатов квалификационных экзаменов

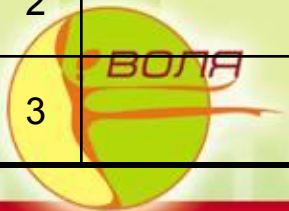
## ПРОТОКОЛ №

заседания квалификационной комиссии

—  
(название предприятия, входящего в группу Компаний «ВОЛЯ»)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

№	Фамилия, имя, отчество	Профессия, должность	№ билета, теста	Экзаменационные оценки		Решение квалификационной комиссии о присвоении квалификационного уровня (разряда)
				по теоретич. обучен.	по производ. вопросам	
1						
2						
3						



# АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОВЕДЕННОЙ ОЦЕНКИ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Руководители  
высшего звена  
управления

## Подготовка Распоряжений:

- об установлении надбавок за категорию эффективности;
- об установлении/изменении квалификационных уровней (разрядов);
- о премировании ключевых сотрудников

В течение 2-х  
недель после  
проведения  
Оценки  
персонала

Подразделение по  
работе с персоналом

## Подготовка документов:

- об итоговых результатах проведения Оценки персонала;
- об организации повышения квалификации сотрудников

В течение 1-го  
календарного  
месяца после  
проведения Оценки  
персонала в  
Компании



# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Принцип	Суть принципа
Прозрачность	Оценка персонала предполагает прозрачность: <ul style="list-style-type: none"> <li>•критериев оценки персонала;</li> <li>•задач, стоящих перед сотрудниками в оценочном периоде;</li> <li>•условий для повышения квалификации сотрудников;</li> <li>•процедуры оценки.</li> </ul>
Соответствие задач сотрудников целям Компании	<b>Задачи для сотрудников на оценочный период ставятся и оцениваются в соответствии с целями и задачами Компании (в Компании Воля BSC проводятся ежегодно в декабре)</b>
Соответствие оценки сотрудника поставленным перед ним задачам	Оценка сотрудника производится в соответствии с задачами, которые были поставлены перед ним на предыдущей оценке персонала с учетом их коррекции в ходе оценочного периода
Повышение требований Компании к сотрудникам Компании	Критерии оценки персонала регулярно (как правило, ежегодно) изменяются в сторону повышения требований к росту квалификации сотрудников и увеличению их вклада в достижение целей Компании
Открытость и демократичность	Оценивание сотрудника происходит с учетом его мнения, которое отражается в процессе <b>самооценки</b> выполнения целей и задач, поставленных перед ним на оценочный период



# Незыблемые принципы оценки персонала

- Оценка должна производиться как самим сотрудником (самооценка), так и его непосредственным руководителем.
- Если руководитель не компетентен в какой-либо области, желательно пригласить эксперта для оценки сотрудника именно в этой области.
- В оценочной комиссии могут присутствовать и другие руководители и сотрудники, которые могут квалифицированно оценить сотрудника по какому-либо из критериев его деятельности.



# Незыблемые принципы оценки персонала

По каждому из Критериев оценки должна быть разработана отдельная шкала (5-ти, 7-ми, 10 бальная или др.), в которой описаны четкие характеристики для каждого из баллов.

## Например: Критерий «САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ» ПО 5-ТИ БАЛЬНОЙ ШКАЛЕ

- 1 – Несамостоятелен, работает только под постоянным контролем.*
- 2 – Требуется контроля как при выборе метода работы, так и по промежуточным результатам работы.*
- 3 – Требуется контроля только при выборе метода работы и по конечному результату работы.*
- 4 – Требуется контроля только по конечному результату работы.*
- 5 – Требуется контроля только конечного результата работы, в процессе работы самостоятельно принимает решения, направленные на увеличение/улучшение результата.*





# Незыблемые принципы оценки персонала

- Сотрудник должен быть не просто поставлен в известность о том, какая интегральная оценка получена по результатам оценок руководителя и других экспертов – с сотрудником **нужно прийти к общему мнению** по поводу замечаний к его деятельности и оценок, соответственно.
- После получения согласия сотрудника с итогами оценки следует дать рекомендации сотруднику о том, **в каких областях ему следует повысить уровень своей квалификации**, чтобы повысить оценку до следующего оценочного периода.



# «А нужны ли консультанты?» или «Как обойтись «Малой кровью»»

Компания ВОЛЯ в момент ее создания начала с работы с консультантами над системой управления Компанией: американскими специалистами была разработана Система сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard), а также система оценки и некоторые стандарты.

Все остальное: наполнение и пересмотр ключевых показателей эффективности (KPI), адаптация системы оценки и стандартов проводилось менеджментом и специалистами Компании.



# Оценка удалась – что дальше?

И сотрудники, и руководство ждут результатов от оценки. Как объединить их интересы?

## Интересы руководителя:

- Выполнение задач в срок
- Высокое качество работы
- Перевыполнение планов
- Удержание ценного сотрудника

## Интересы сотрудника:

- Увеличение дохода
- Продвижение по карьерной лестнице
- Повышение статуса
- Уменьшение рутины
- Получение новых знаний



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**  
**До скорых встреч!**



Юлия Марющенко  
Надежда Исмаилова