

ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА.

Оценка персонала как инструмент управления

Технологии оценки персонала

Методики оценки персонала

Планирование и организация оценки персонала

Эффективность

- соответствие того, что делает работник, целям организации и установленным требованиям;
- выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами (способами)
- наиболее полное использование возможностей (способностей, знаний, умений) работника.

Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников

Со стороны работника

- Способности
- Личные и деловые качества
- Понимание своей рабочей роли
- Мотивация.
- Отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством.
- Отношения с товарищами по работе.
- Трудовая этика и мораль.
- Профессиональные знания и навыки.
- Состояние здоровья.
- Отношение к работе и к организации со стороны значимых знакомых или членов семьи работника.

Со стороны организации

- Физические условия работы
- Стилль руководства и сложившаяся практика управления
- Знания и квалификация руководителя.
- Действующая в организации система стимулирования труда
- Особенности организационной культуры.
- Оргструктура.
- Обеспеченность необходимыми ресурсами.
- Оборудование: его качество, состояние и соответствие современным требованиям.

Может ли современная
организация обойтись без
оценки персонала?

Основные понятия

- Оценка кандидатов на работу
- Оценка действующего персонала
- Аттестация

Термины, используемые в США и странах Западной Европы

- Performance Appraisal – «оценка исполнения»
- Job Evaluation – «оценка работы»
- Management by objectives - «управление по целям»
- Assessment – «оценка личности»
- Key Productivity Indicators – «ключевые показатели эффективности»

Оценка персонала — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.



Аттестация персонала, т.е. оценка соответствия занимаемой должности — процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени.

Цели проведения оценки персонала

- I. Аудит трудовых ресурсов
- II. Мотивирование персонала
- III. Создание резерва выдвижения
- IV. Определение потребностей в обучении персонала
- V. Сокращение персонала

Аудит трудовых ресурсов

- **Зачем?** Для наведения порядка в качественном и численном составе персонала предприятия. Дает ответ на вопрос об оптимальности трудовых ресурсов, необходимости и целесообразности кадровых решений.
- **Как?** Сбор и анализ материалов о составе подразделений, показателях работы, отзывов о сотрудниках.
- **Что получается?** Отчет с рекомендациями по кадровым решениям.

Мотивирование персонала

- **Зачем?** Дать сотрудникам обратную связь, нарисовать перспективы, поставить цели.
- **Как?** Индивидуальное интервью непосредственных руководителей со своими подчиненными.
- **Что получается?** Прозрачность для сотрудников перспектив и ожиданий + картина по подразделениям и компании в целом.

Создание резерва выдвижения

- **Зачем?** Создание «внутреннего» рынка труда, обеспечение потребностей в руководителях, оценка возможностей фирмы,, удержание ценных сотрудников.
- **Как?** Выявление лучших по отзывам и результатам + индивидуальные оценки.
- **Что получается?** Список резерва + индивидуальные планы обучения и развития + планирование карьеры.

Определение потребностей в обучении персонала

- **Зачем?** Повышение эффективности компании за счет более высокой квалификации сотрудников.
- **Как?** Опросы руководителей, наблюдение за работой персонала, самооценка сотрудников, диагностика навыков и компетенций.
- **Что получается?** Программа обучения и развития персонала по направлениям + график + смета на обучение.

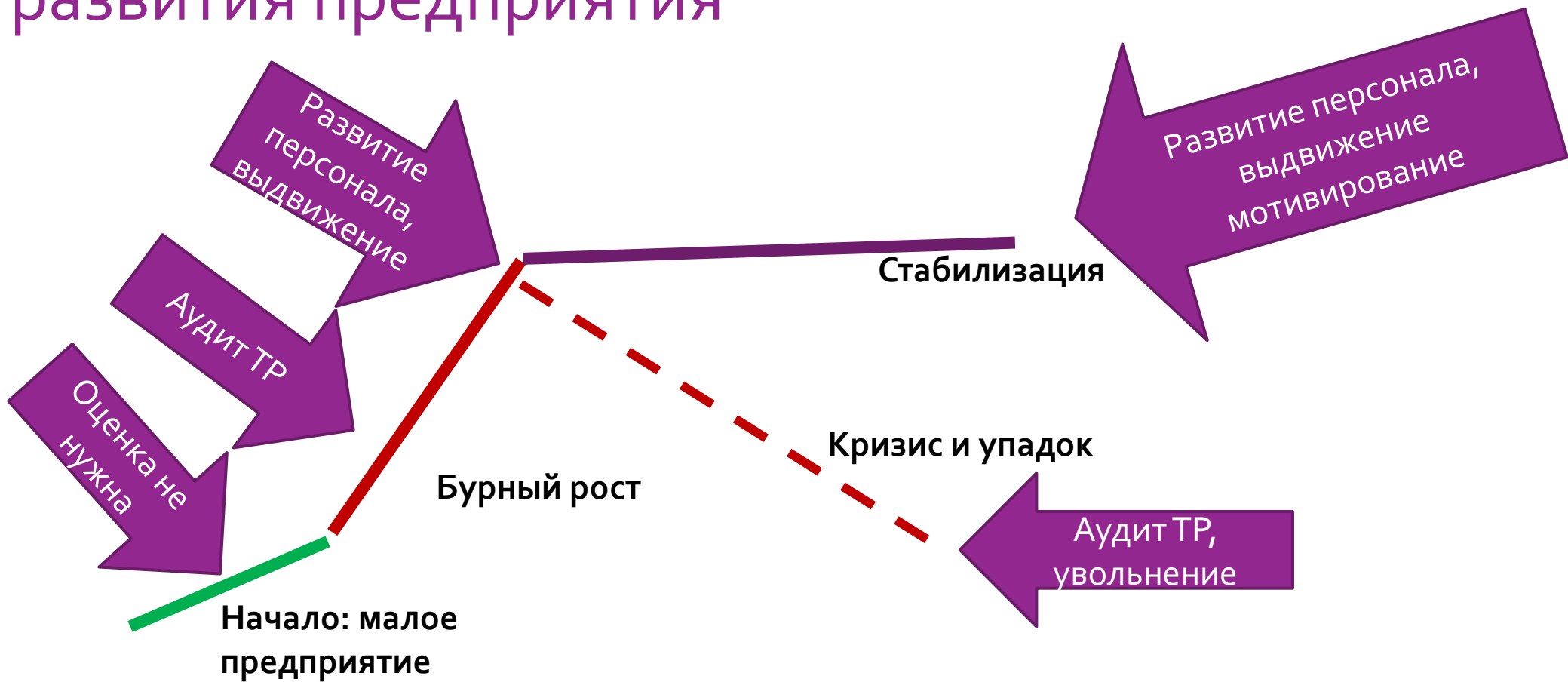
Сокращение персонала

- **Зачем?** Оптимизация затрат на персонал, экономия средств предприятия в критические периоды.
- **Как?** Оценка эффективности подразделений + оценка результативности сотрудников + опрос руководителей подразделений.
- **Что получается?** Список кандидатур на сокращение, составленный с точки зрения минимизации потерь для предприятия + оценка сокращения затрат на персонал.

Взаимосвязь целей оценки персонала



Цели оценки персонала на разных стадиях развития предприятия



Сколько стоит оценка персонала?

- **Задача:** провести оценку персонала численностью 100 человек.
- **Условия:** 80 «рядовых сотрудников, 20 руководителей 1-й линейки, 4 заместителя Генерального директора.
- *Подготовка оценки персонала, обучение руководителей, анализ и обобщение результатов силами HR – 5 дней (40 часов).*
- **Занятость топ-менеджеров по оценке руководителей 1-й линейки: по 2 часа на 1 подчиненного.**
- **Занятость руководителей 1-й линейки: по 1,5 часа на 1 подчиненного (интервью + составление характеристики).**
- **Занятость подчиненных: по 1 часу.**
- **Вопрос:** каковы трудозатраты компании?

Доводы «против» внедрения системы оценки персонала

- менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников и не нуждается в дополнительной внешней схеме;
- не хватает времени на выполнение производственных задач, некогда заниматься всякими экспериментами;
- можно обострить и ухудшить отношения в коллективе;
- мы регулярно беседуем с подчиненными, зачем нужно все усложнять и формализовывать;
- аттестация — это устаревшая процедура, доставшаяся в наследство от 80-х гг;
- аттестация (оценка персонала) нужна начальству для избавления от неугодных;
- аттестация— новая игрушка руководства, позабавятся и успокоятся, а нам расхлебывать последствия;
- аттестация (оценка персонала) нужна менеджеру по персоналу, чтобы продемонстрировать свою значимость;

Доводы «за» внедрение оценки персонала

- Формальная система позволяет повысить эффективность действующей системы оценки.
- Выявить соответствие работы сплоченного коллектива целям компании.
- Аттестация (оценка персонала) — составная часть управления персоналом.
- При грамотном проведении оценки персонала отношения в коллективе примут более деловой и прозрачный характер, исчезнет недопонимание.
- Конфликтные ситуации возникают не из-за аттестации, аттестация лишь выявляет их и помогает разрешить.
- Подчиненные нуждаются в оценке своей деятельности.

ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Выбор метода оценки

Цели оценки

Что оценивать?

Кого оценивать?

Кто будет оценивать?

Оптимизация затрат / обеспечение качества оценки

Технология и методики оценки

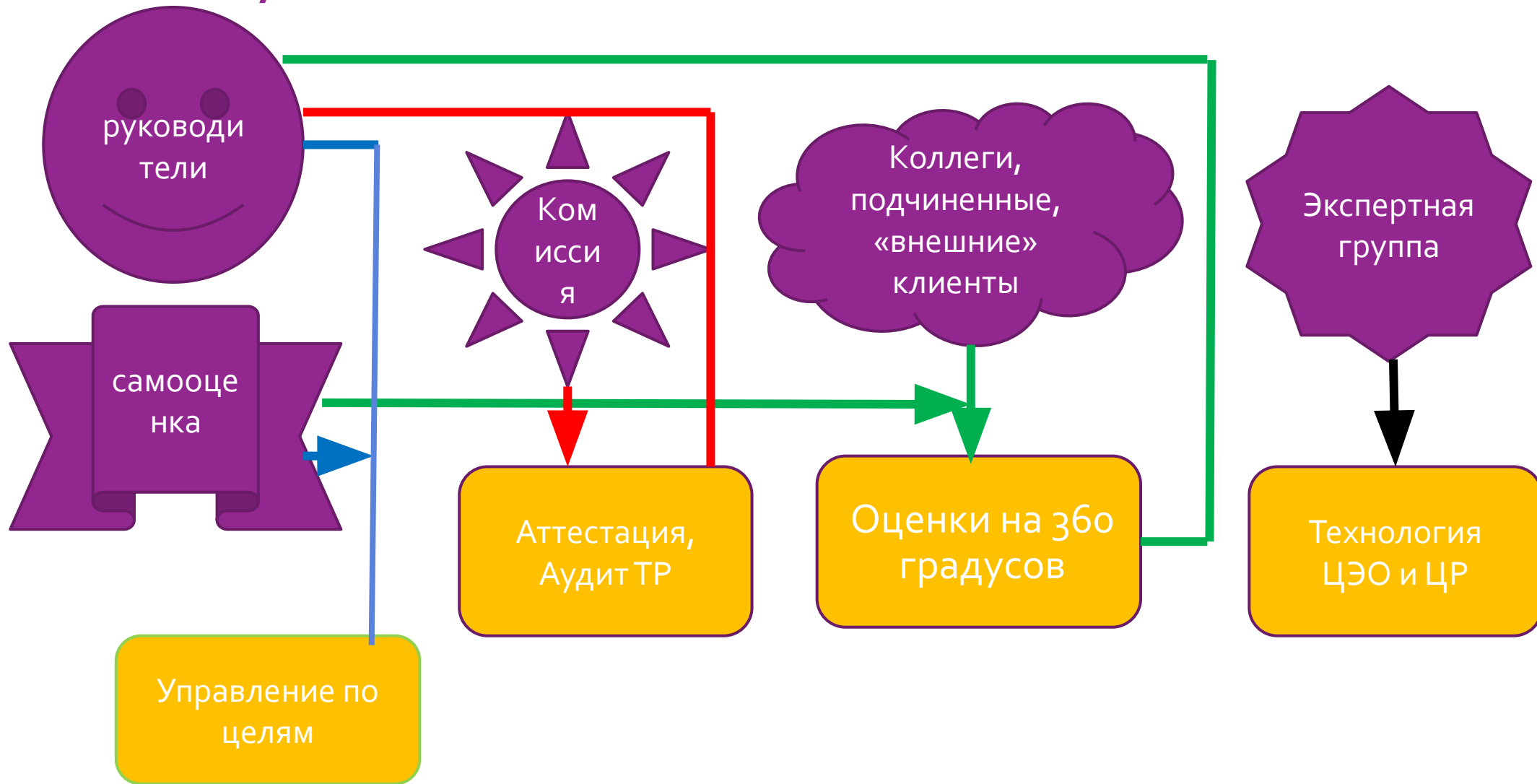
Выбор объекта оценки



Кого оценивать?

- Должностные уровни;
 - Подразделения;
- Роли или фокус-группы;
 - Весь персонал.

Кто будет оценивать?



Процесс аудита трудовых ресурсов

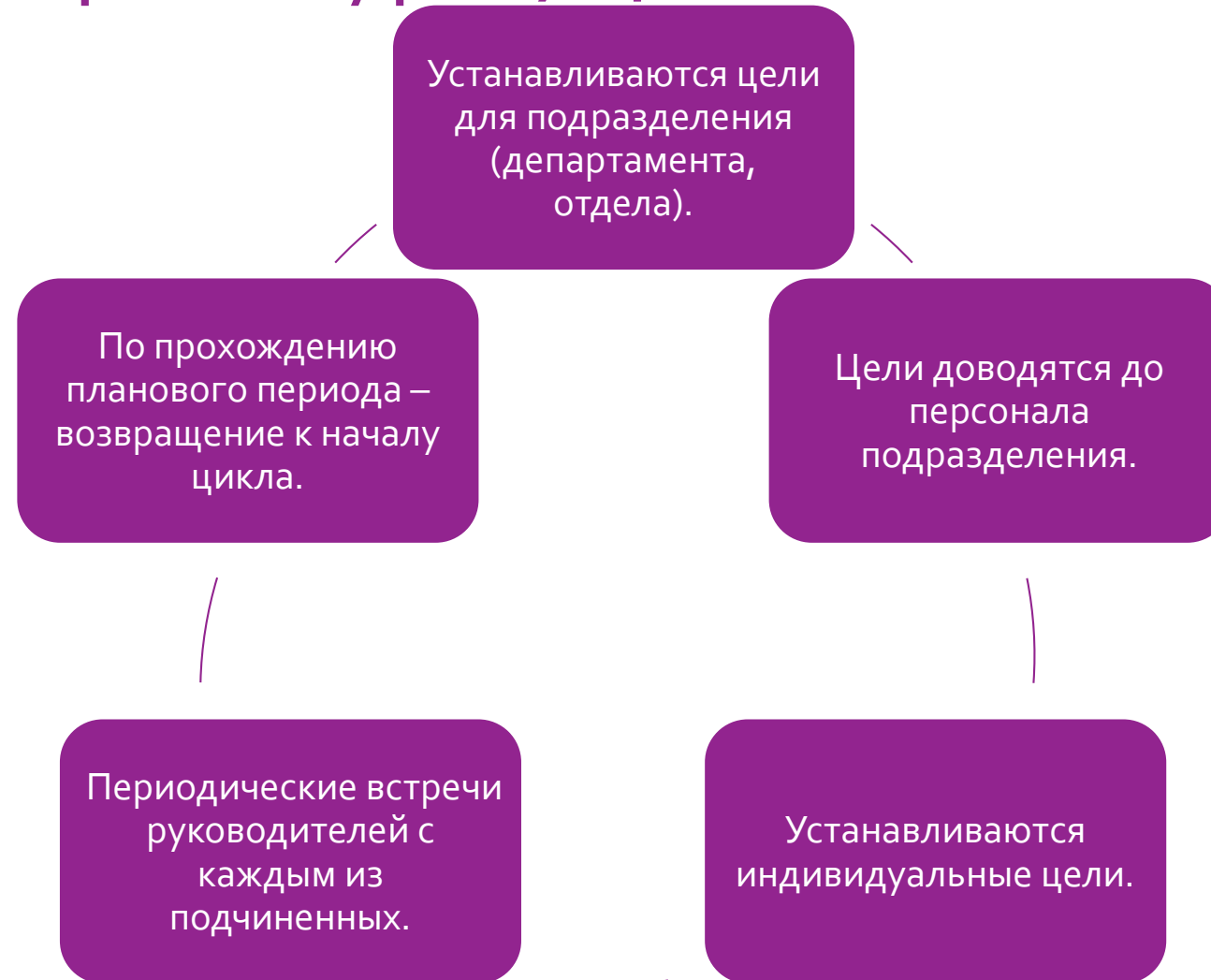


Технология управления по целям

- ЗАДАЧИ:
- Мотивирование работников через обратную связь и создание перспективы путем постановки индивидуальных целей
- Повышение лояльности работников и вовлеченности в общее дело путем привлечения их к принятию решений
- Формирование резерва выдвижения, планирование карьеры, реализация корпоративной кадровой политики
- Повышение ответственности линейных руководителей, предоставление им тонкого инструмента индивидуальной работы с подчиненными.



5 шагов процедуры управления по целям





Ключевые показатели эффективности



Технология экспертных оценок

Принципиально не затрагивает результаты оцениваемого в реальной работе.

Главные характеристики:

- Предсказывает успешность оцениваемого человека в определенной практической деятельности.
- Выявляет дефициты и определяет направления развития.
- Оцениваются компетенции, личные и деловые качества.
- Оценка проводится независимыми экспертами.

Технология экспертных оценок



Список компетенций

Компетенция	Описание
Профессионализм	Уровень профессиональной компетентности – профильные знания, умения, навыки, эффективность их применения
Управление деятельностью	Эффективное планирование своей деятельности, определение и соблюдение приоритетности выполнения задач, четкое исполнение политики, процедур, инструкций, соблюдение трудовой дисциплины.
Саморазвитие	Стремление к профессиональному росту, проявление инициативы в выполнении развивающих профессиональных задач, выполнение планов профессионального развития.

Компетенция	Описание
Управление ресурсами	Способность работать с минимальными затратами, использовать материальные и нематериальные ресурсы наиболее эффективным способом, запрашивать недостающие ресурсы у коллег и руководства.
Принятие решений	Умение запрашивать и анализировать ключевую информацию в отведенное время, своевременно принимать оптимальные согласованные решения в рамках своей компетенции. Учет возможных долговременных последствий.
Инновационность	Умение предлагать руководству и внедрять новые идеи, подходы, которые повышают эффективность индивидуальной и командной деятельности.

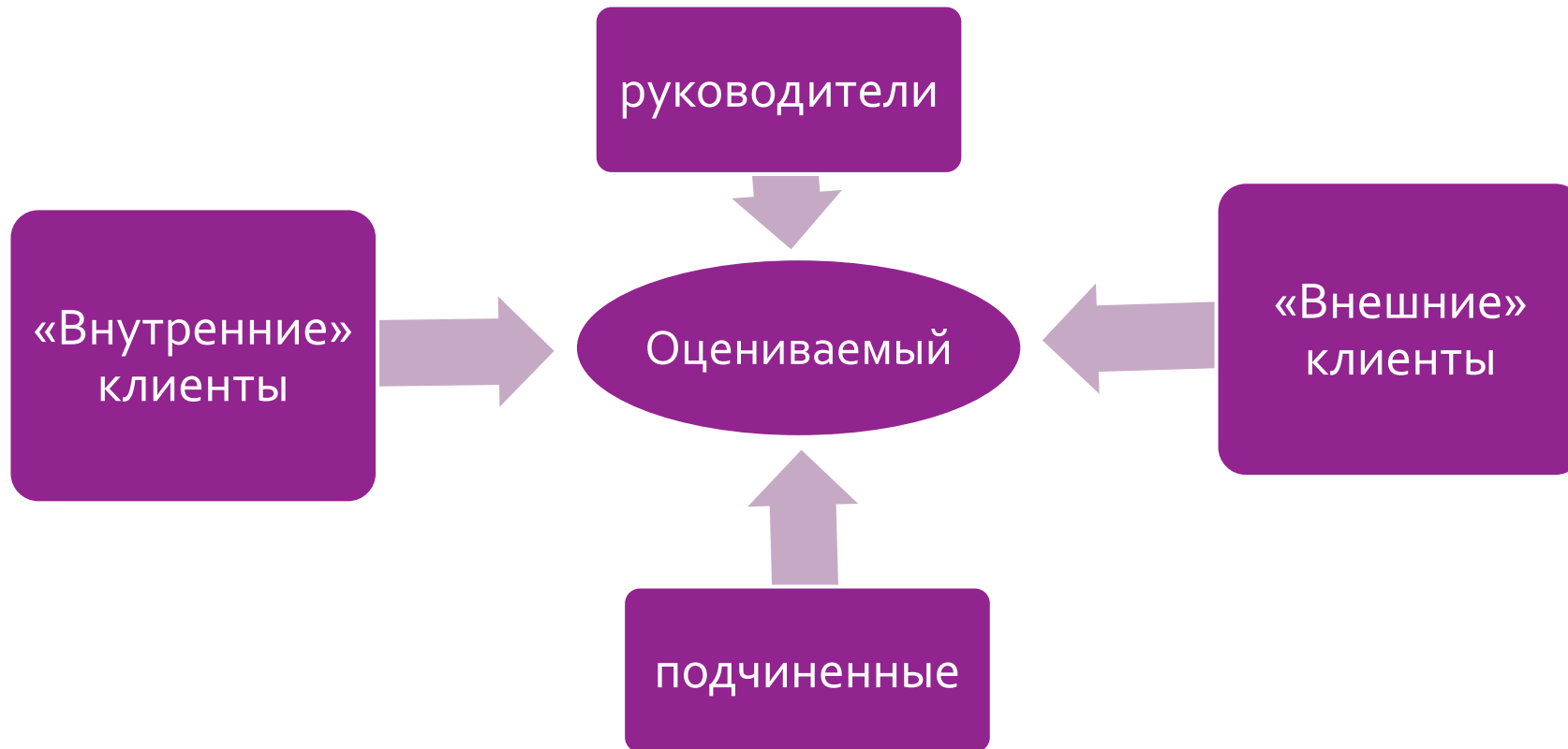
Компетенция	Описание
Позитивное мышление и позитивное общение	Умение мыслить и действовать конструктивно в сложных ситуациях, проявлять гибкость и настойчивость в преодолении препятствий. Готовность к конструктивному обсуждению проблемных областей, умение слышать другую точку зрения.
Работа в команде	Умение работать в команде, создавать позитивную атмосферу сотрудничества, доверия и взаимного развития, своевременное информирование руководства и коллег о возникающих проблемах и выработка согласованных решений.
Бизнес-мышление	Понимание своих рабочих задач в контексте задач подразделения и бизнес-целей компании. Применение в работе ключевых коммерческих и финансовых принципов.

Компетенция	Описание
Забота об имидже компании	Степень, в которой сотрудник заботится о развитии позитивного имиджа компании через свою собственную деятельность, следование целям компании.

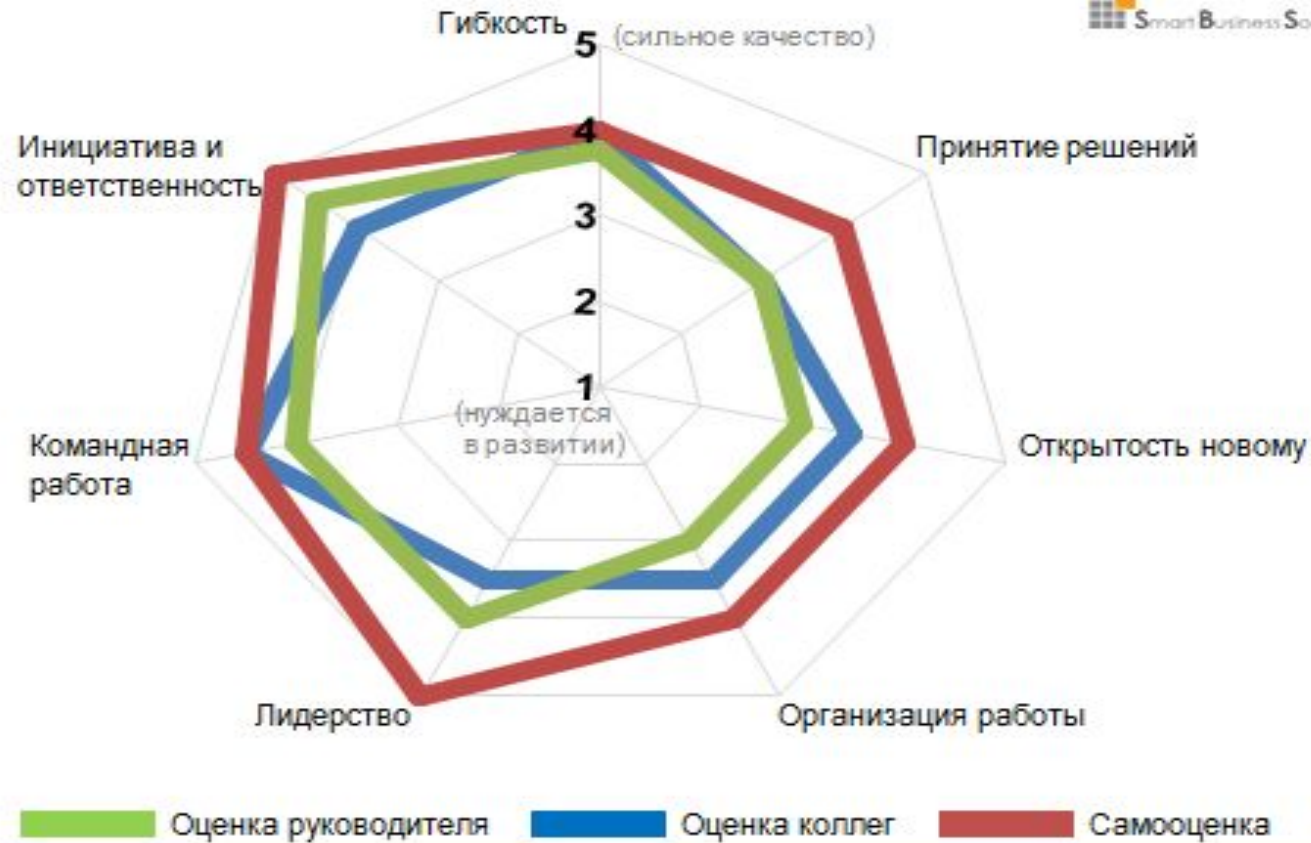
При разработке модели компетенций необходимо три условия:

1. Для каждой компетенции следует показать, каким требованиям работы, обеспечивающим успешность, она соответствует.
2. Каждая компетенция должна быть расшифрована в четких однозначных терминах, описывающих ее как модель поведения.
3. Для проведения процедур ЦЭО и ЦР требуются практические задания и упражнения, раскрывающие каждую компетенцию.

Технология оценки на 360 градусов



Результат оценки на 360 градусов



Формат представления результатов оценки 360 градусов

Психологические методы оценки

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">• Высокая детализация оценки• Богатый инструментарий методов• Оценка кандидата с различных сторон• Способность прогнозировать поведение кандидата в дальнейшем• Выявление особенностей мотивации и структуры самооценки кандидата• Выявление особенностей поведения кандидата в коллективе• Распределение ролей кандидатов внутри команды.• Составление плана развития	<ul style="list-style-type: none">• Недоверие со стороны не только оцениваемых кандидатов, но и со стороны работодателей• Опасность низкой валидности при проведении психодиагностики непрофессионалом• Необходимо привлекать специалистов-психологов• Проблем в адаптации западных психологических тестовых методик к российской среде• Высокая стоимость некоторых методов психологической оценки

Виды психологических тестов

- Личностные опросники
- Тесты способностей
- Когнитивные тесты
- Внутригрупповые отношения
- Компетентность в общении
- Исследование мотивационной сферы
- Проективные методы оценки

Личностные опросники

- Замкнутость-общительность
- Конкретное мышление – абстрактное мышление
- Эмоциональная лабильность – эмоциональная стабильность
- Подчиненность - доминантность
- Сдержанность – экспрессивность
- Нормативность поведения
- Практичность – мечтательность
- Спокойствие – тревожность
- Конформизм
- Самоконтроль и т.д.

Тесты способностей определяют:

- уровень развития общих и специальных способностей;
- определяющих успешность обучения;
- профессиональной деятельности;
- творчества.

Мотивационная направленность

- потребность преодолеть препятствия;
- добиваться высоких показателей в труде;
- самосовершенствоваться;
- соперничать с другими и опережать их;
- реализовывать свои таланты и тем самым повышать самоуважение.

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин	Странник
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Принципы оценки

- Соответствие показателей оценки характеру выполняемой работы
- Сравнимость показателей
- Разумное использование абсолютных и относительных показателей
- Отражение показателями возможностей работника
- Соответствие показателей интересам предприятия
- Репрезентативность интервалов времени
- Анализ динамики показателей
- Учет влияния внешних факторов

Должностные позиции работников организации и показатели оценки

- Работающие на конкретный результат (менеджеры по продажам, инженеры-конструкторы, дизайнеры и т.д.) - счетные показатели результативности.
- Обеспечивающие функционирование рабочих процессов (секретари, бухгалтеры, IT- специалисты и др.) – показатели интенсивности работы и ее качество.
- Отвечающие за работу возглавляемых коллективов (линейные менеджеры) – оценка показателей подразделения.
- Отвечающие за реализация отдельных направлений (руководители среднего и высшего звена) – оценка опирается на стратегическое планирование организации в целом.

Соответствие показателей оценки характеру выполняемой работы на примере кассирши супермаркета

Правильные показатели

Количество отсканированных товаров

Количество ошибок и претензий покупателей

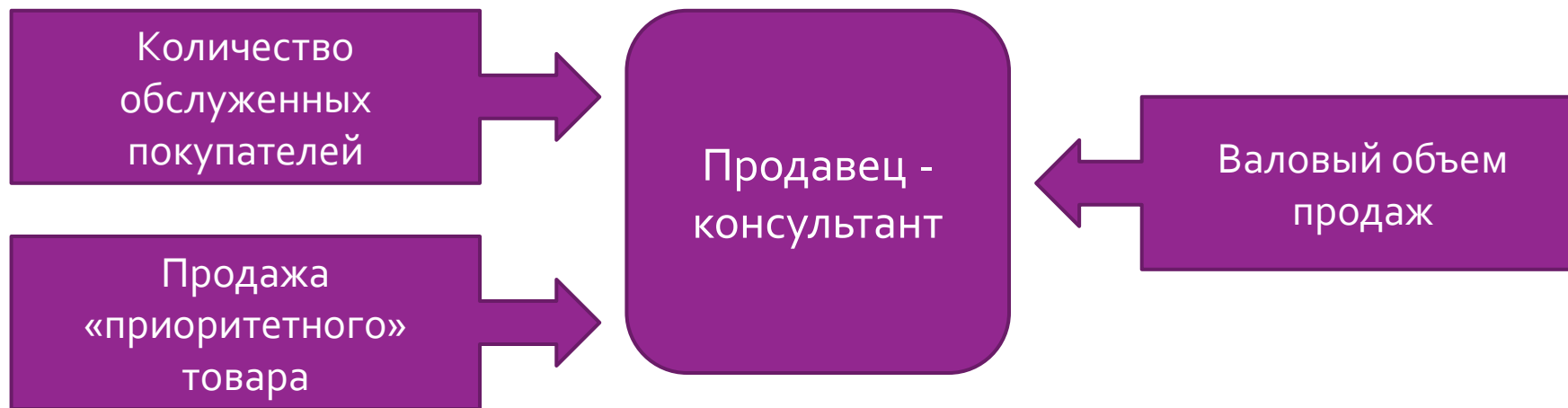
Кассирша супермаркета

Неправильные показатели

Количество обслуженных покупателей

Объем выручки через кассу

Соответствие показателей оценки характеру выполняемой работы на примере продавца-консультанта



Оценка знаний, квалификации и компетенций

- Экзамен
- Тесты знаний
- Задачи
- Кейсы
- Игровые ситуации

Пример тестового задания

Предположим, мы хотим проверить сотрудников службы управления персоналом на знание Трудового кодекса РФ, чтобы определить, насколько они нуждаются в обучении. Один из вопросов теста может выглядеть так:

1. Допускает ли ТК РФ назначение испытания для сотрудника, уже работающего в организации?

а. допускает;

б. не допускает;

с. допускает в отдельных случаях.

Пример задачи

Вы намерены назначить сотрудника на руководящую должность, но не уверены, что он справится. Как Вы поступите?

- а. назначите ему испытательный срок;
- б. назначите сотрудника временно исполняющим обязанности;
- в. просто назначите на должность, а при неудаче вернете на прежнюю.

Кейс

Вы намерены назначить сотрудника на руководящую должность, но не уверены, что он справится. Как Вы поступите?

Игровая ситуация

Вы намерены назначить сотрудника на руководящую должность, но не уверены, что он справится. Проведите беседу с ним (роль сотрудника играет тренер или один из членов группы).

Методики оценки деловых и личных качеств

- Ранжирование
- Использование оценочного листа
- Психологическое тестирование

Метод прямого ранжирования по нескольким показателям

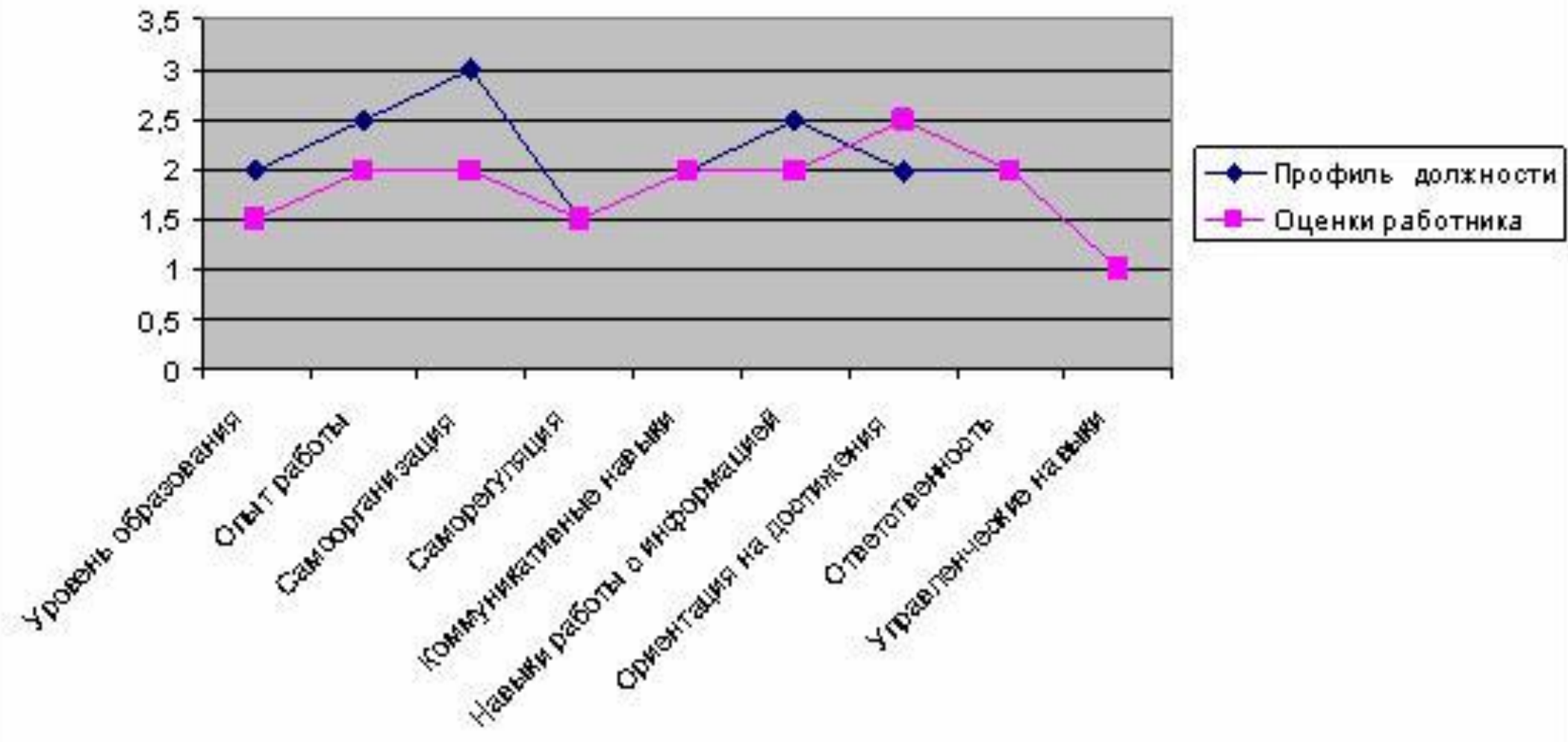
Ф.И.О. Работника	Оцениваемые показатели				
	дисциплина	ответствен ность	самостоятел ьность	производите льность	итоГО
Гузеев Е.Ф.	5	4	5	3	17
Абрамов В.И.	4	3	4	4	15
Волков И.Г.	3	2	3	1	9
Силаев Ю.А.	2	1	2	2	7
Кондрашов А.Н.	1	5	1	5	12

Ранжирование сотрудников по методу парного сравнения

Характеристика (вид работ) _____

	Петров	Иванов	Сидоров	...	Сумма
Петров		+	-	+	2
Иванов	-		-	-	0
Сидоров	+	+		+	3
...	-	+	-		1

Сравнение профилей компетенций должности и работника



Сравнение оценочного листа с обычной текстовой характеристикой

Стандартизированный оценочный лист	Текстовая характеристика
<ul style="list-style-type: none">• Снимает с оценщика задачу придумывать формулировки.• Не допускает возможности упущений важных качеств.• Позволяет создать «профиль» оцениваемого сотрудника.• Поддается количественной интерпретации.• Дает сравнимость разных сотрудников и позволяет анализировать картину в целом.	<ul style="list-style-type: none">• Заставляет оценщика переписывать или придумывать формулировки.• Позволяет упускать качества или давать «уклончивые» оценки.• Не поддается количественной интерпретации.• Не создает сравнимости разных сотрудников и не позволяет анализировать картину в целом.

Оценочный лист

качества	отрицательно	Оценка	положительно
Ответственность, понимание своей роли руководителя	Не воспринимает собственной ответственности, «сваливает» ее на других	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5	Правильно понимает собственный уровень задач и ответственность.
Видение ситуации	Видение сконцентрировано на уровне позиции, проблем и задач своего подразделения	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5	Видит свое подразделение в разрезе предприятия в целом; подразделения воспринимает позиции вышестоящих руководителей и «смежников»

Стремление и активность в командной работе	Слабо участвует в командной работе	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5	Активно участвует в командной работе, понимает и принимает свою роль в команд
Делегирование	Испытывает сложности с делегированием задач подчиненным	-4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5	Умеет делегировать подчиненным задачи и полномочия

Правила составления оценочных листов:

1. Формулировки в терминах наблюдаемого поведения;
2. Однозначность толкования;
3. Релевантность работе и целям оценки;
4. Разумная достаточность

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Критерии эффективности оценки персонала

- Целесообразность
- Результативность
- Эффективность по затратам
- Позитивное влияние на организационную культуру
- Преимственность и развитие

Причины неэффективности оценки персонала

- Отсутствие ясного понимания целей оценки и ожидаемых результатов
- Бездействие менеджмента после проведения оценки персонала
- Сопротивление внедрению оценки персонала
- Неэффективный внутренний PR ; подозрения и слухи среди сотрудников
- Непродуманная методическая база
- Нарушение прав оцениваемых лиц (несоблюдение трудового законодательства)

Средства достижения эффективности

- Спонсирование оценки персонала высшим менеджментом
- Сознательная поддержка всех участников
- Методическая подготовка
- Распределение функций и ответственность участников
- Процедурное и документарное обеспечение
- Реализация результатов и оценка эффективности

Алгоритм планирования оценки персонала

Цели и ожидаемые результаты

Ресурсы, сроки и участники

Технология и методики оценки

Кадровые решения

Обратная связь. Обеспечение прав оцениваемых

Деловая игра «Деловая оценка сотрудников»

Исходные данные, характеризующие деятельность сотрудника А отдела маркетинга за оцениваемый период:

- Возраст – 39 лет; 4 года работает в отделе маркетинга фирмы по изготовлению верхней одежды. До этого 10 лет работал в отделе сбыта текстильной фабрики. 14 лет назад окончил текстильный институт (специальность: инженер-технолог).
- В течение последних 3 лет ведет самостоятельные переговоры с заказчиками. За 2 первые года объем продаж по курируемым изделиям возрос на 20% ежегодно при запланированных 12%.
- В прошлом оцениваемом периоде рост продаж при плане 20% фактически составил 16%, так как ряд постоянных заказчиков отказались пролонгировать договоры на очередной срок (из 15 отказались 4). При этом были найдены 7 новых заказчиков (из 9 объектов переговоров), но с меньшими объемами поставок.
- Сотрудник А высказал ряд оригинальных предложений по организации недавно проведенной выставки.
- На следующий планируемый период ожидается заключение договоров с 10 заказчиками прежних лет, с 6 – прошлогодними и 5 – новыми (из 6 объектов переговоров). При этом рост объема продаж планируется на уровне 25% (при 18% первоначально намечавшихся).
- За все 4 года работы сотрудник А провел 47 переговоров, из них 40 – удачных (средняя продолжительность переговоров 2,5 часа). Он брал на себя обязанности заболевшего сотрудника, однажды задержался с уходом в отпуск из-за неожиданного отсутствия коллеги. Ежедневно отсутствует на рабочем месте в среднем 40-50 мин. Тратит много времени на поиск нужных документов.