



Оценка персонала

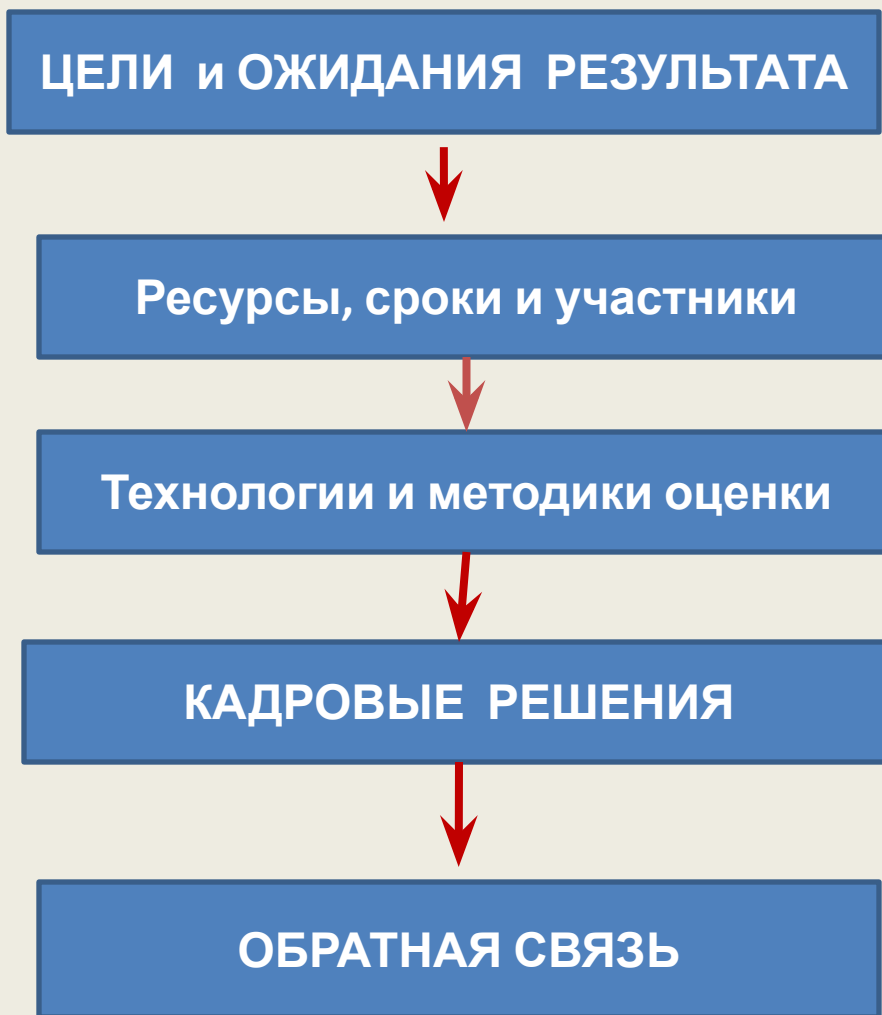


Цели оценки



1. Анализ трудовых ресурсов
2. Мотивирование персонала
3. Создание резерва выдвижения
4. Определение потребности в обучении
5. Сокращение персонала

Алгоритм планирования оценки персонала



Анализ трудовых ресурсов

Зачем?

Наведение порядка в численном и качественном составе персонала.

Как?

Сбор и анализ материалов о составе подразделений, показателях работы, отзывах о сотрудниках.

Что

получается?

Отчет с рекомендациями по кадровым решениям.

Мотивирование персонала

Зачем?

- Дать сотрудникам обратную связь, нарисовать перспективы, поставить цели.

Как?

- Индивидуальное интервью руководителя с подчиненными.
Тестирование.

Что получается ?

- Прозрачность для сотрудников перспектив 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 ассессмента.

Что получается?

- Список резерва + индивидуальные планы обучения и развития + планирование карьеры.

Определение потребности в обучении

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.

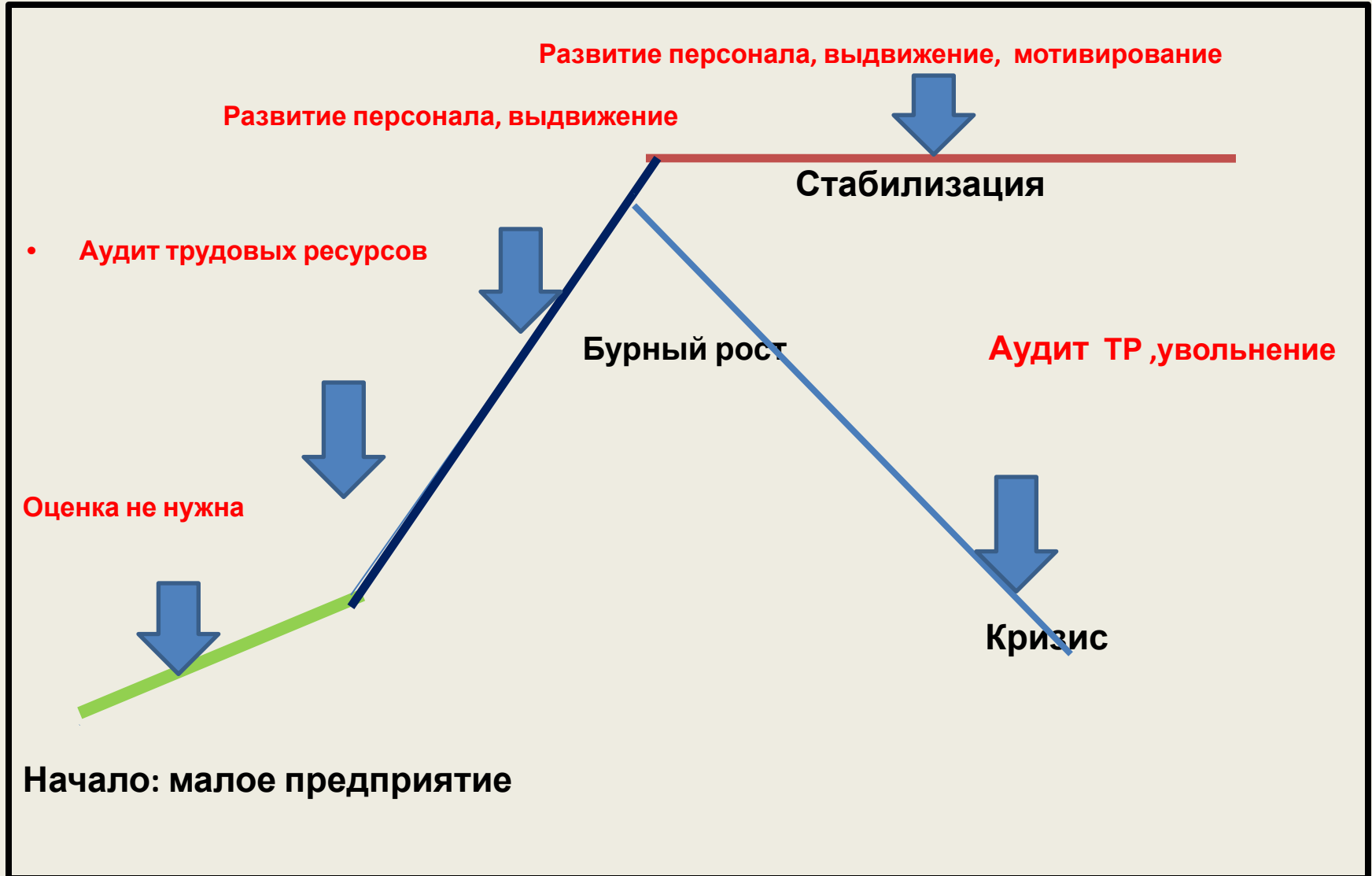
Как?

- Оценка эффективности подразделений + оценка результативности сотрудников + опрос руководителей.

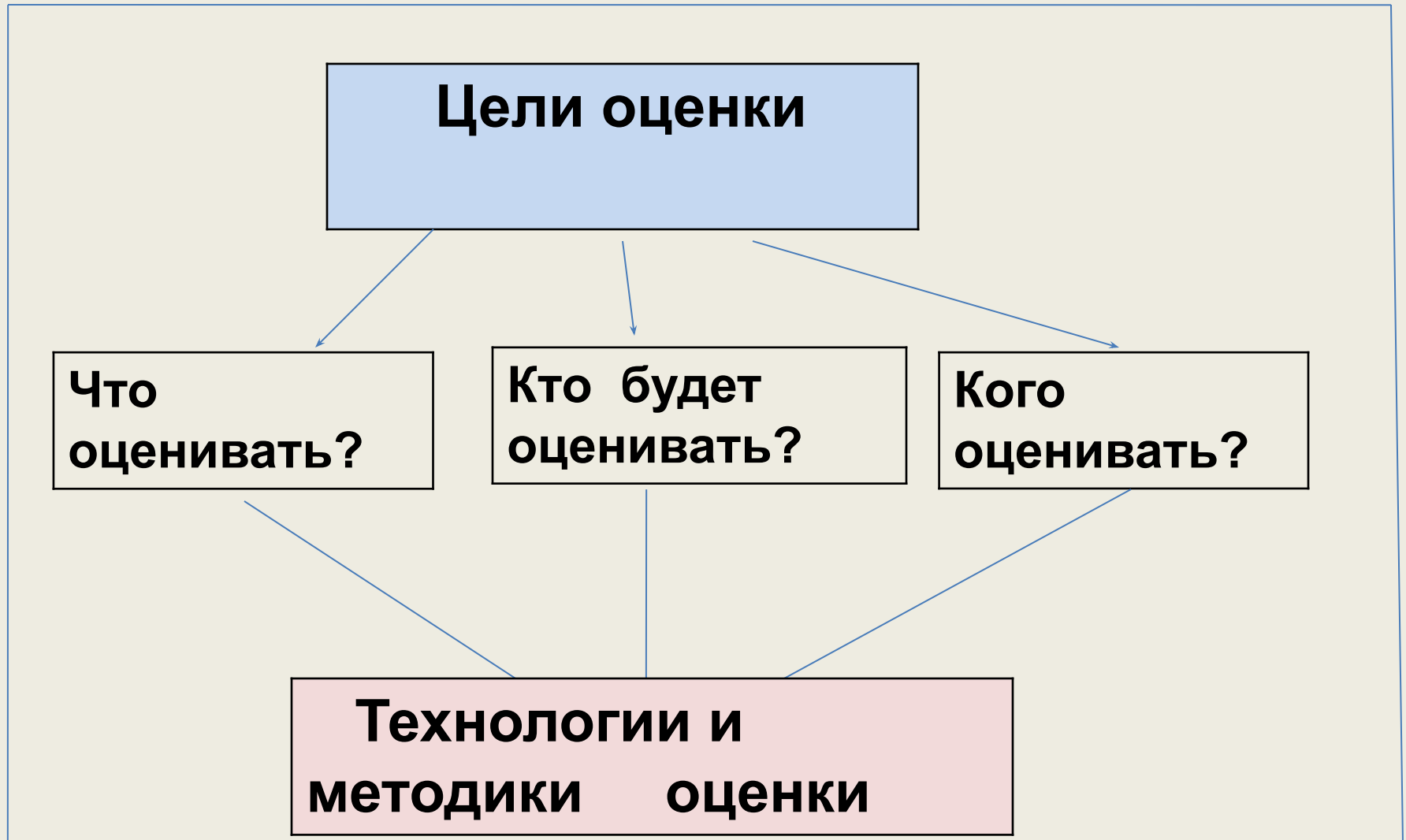
Что получается?

- Список кандидатур на сокращение, составленный с точки зрения минимизации потерь для предприятия + оценка сокращения затрат на персонал.

Цели оценки на разных стадиях развития предприятия

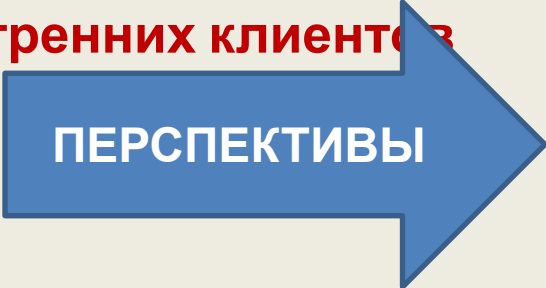


Технологии оценки



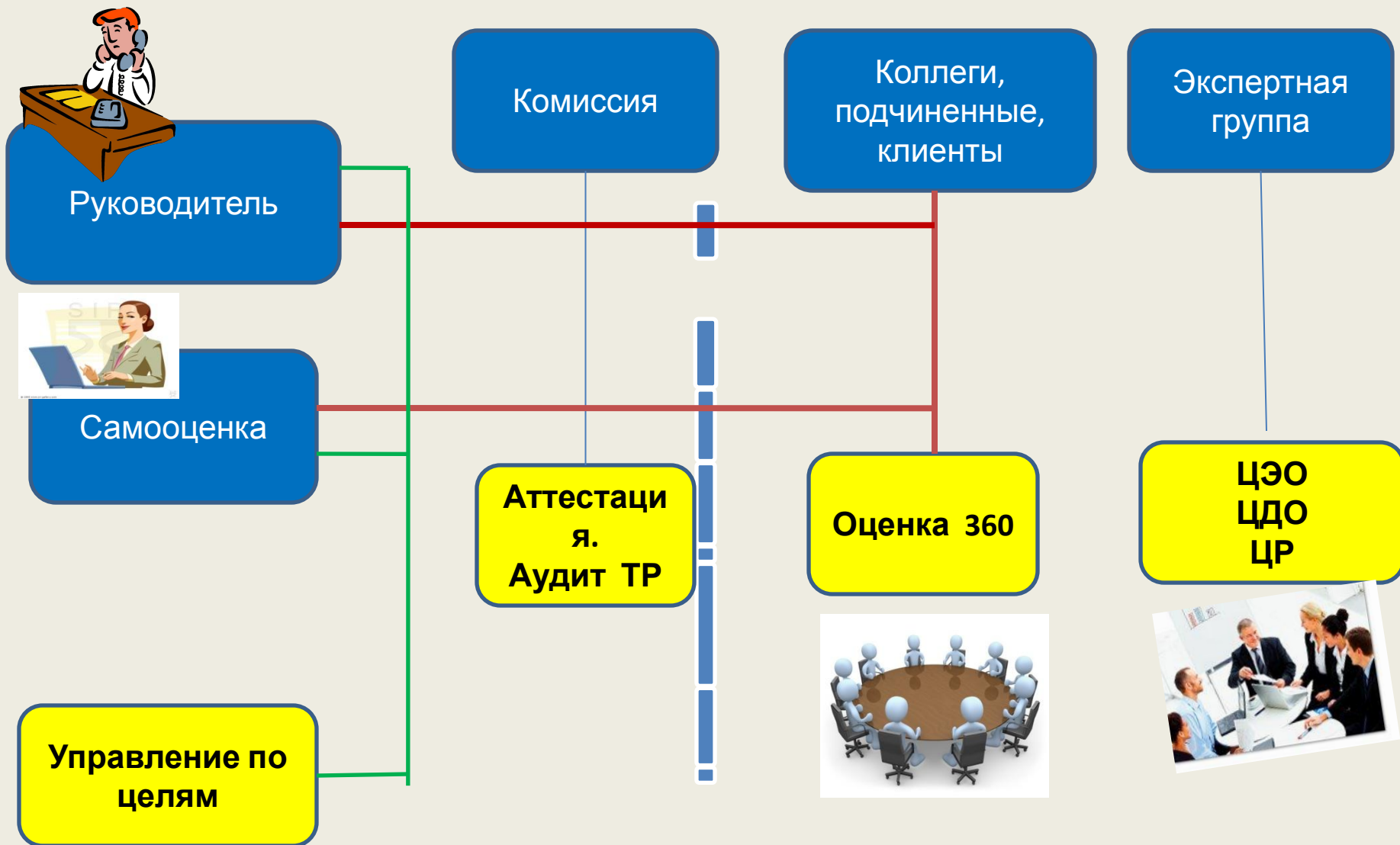
Что можно оценивать?

- Динамика (улучшение –ухудшение)
 - Результаты работы
 - Квалификация (знания, умения)
 - Поведение
 - Удовлетворен-ность внешних и внутренних клиентов



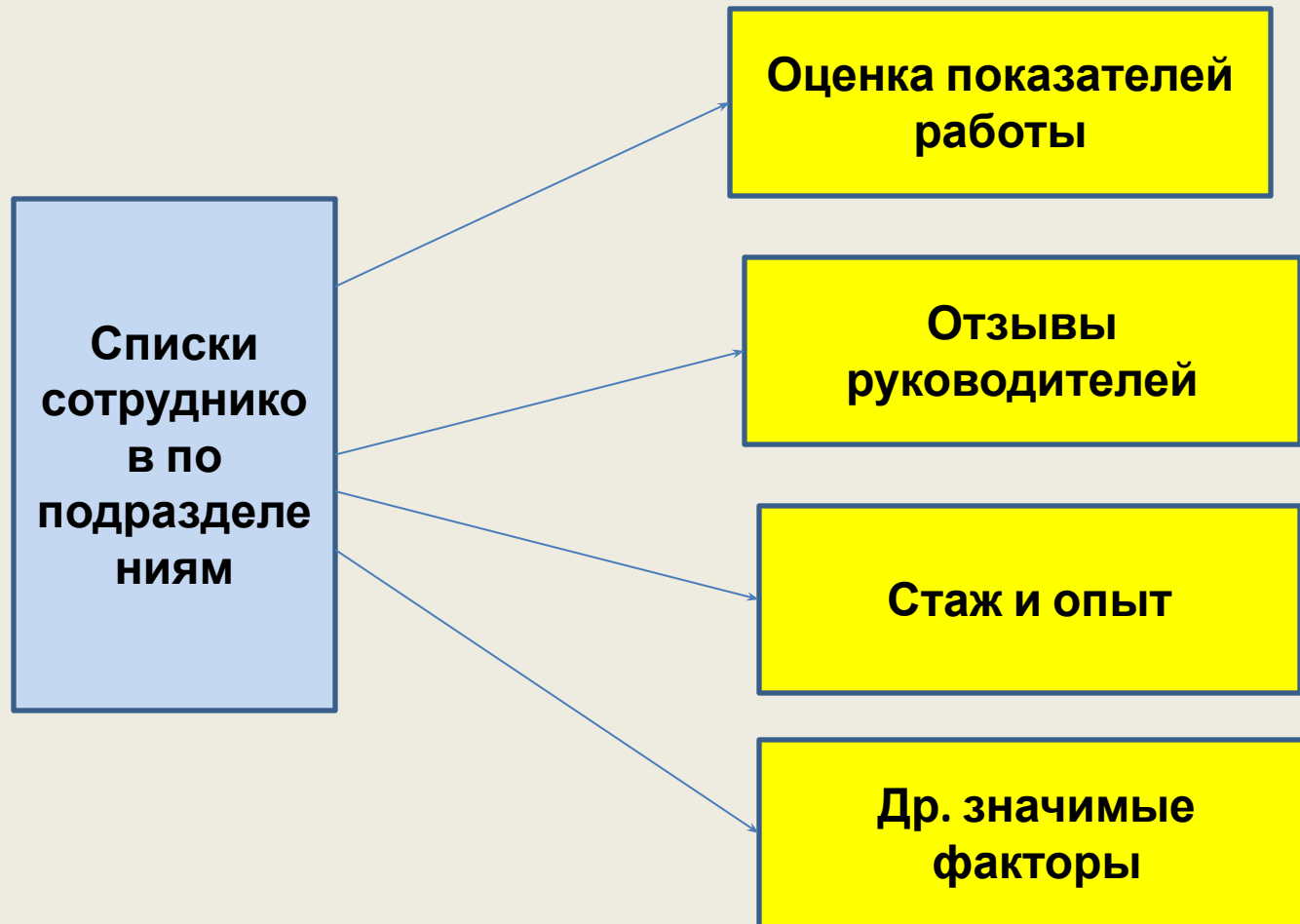
ПЕРСПЕКТИВЫ

Кто будет оценивать?



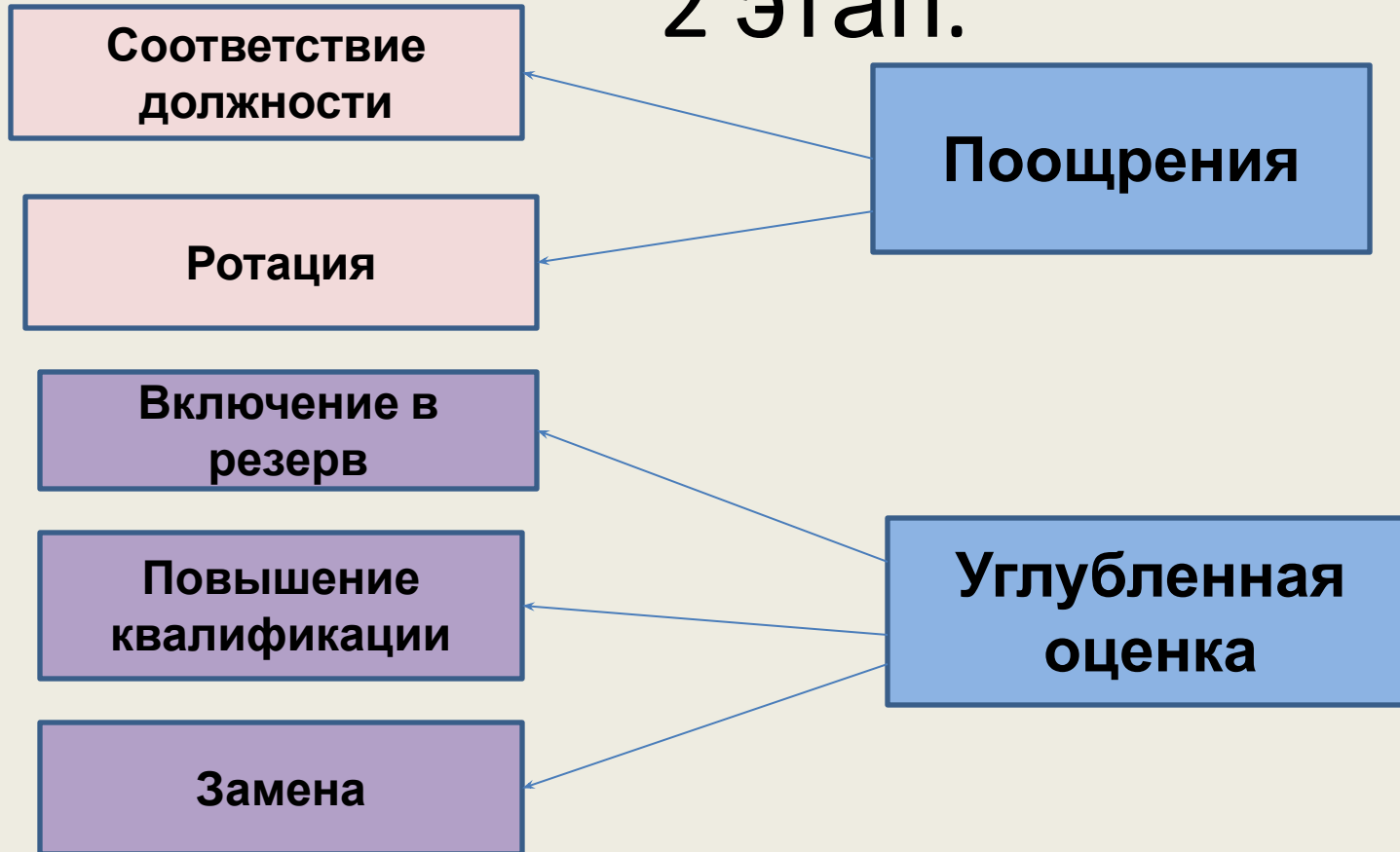
Аудит трудовых ресурсов.

1 этап.



Аудит трудовых ресурсов.

2 этап.



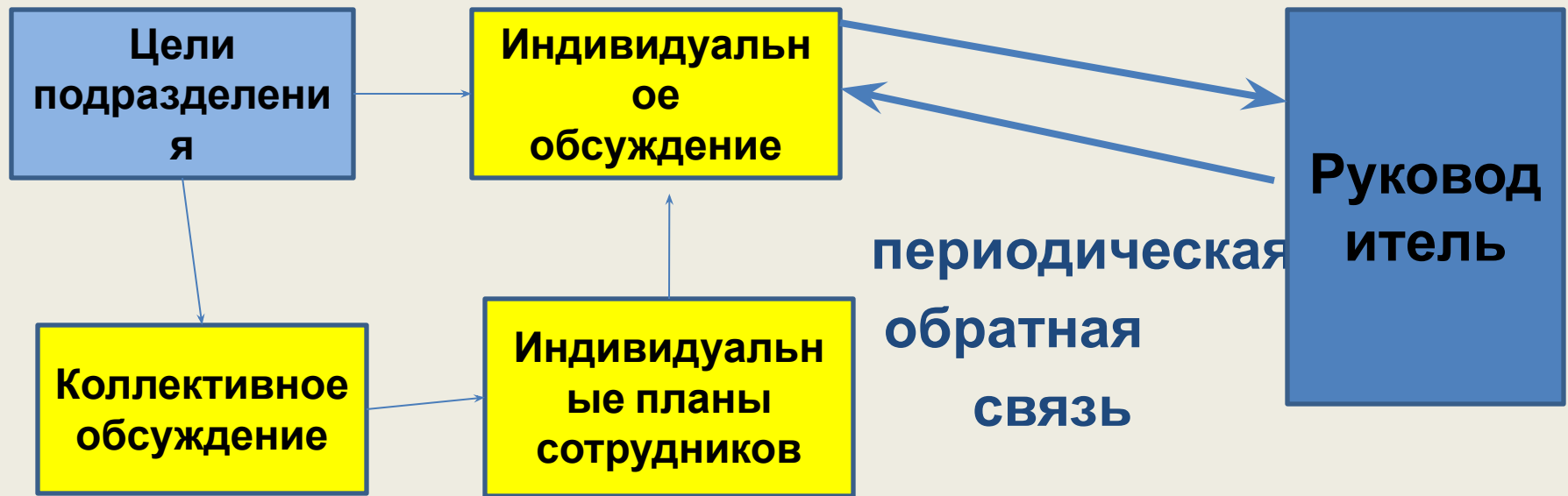
3 этап:

Обобщающий отчет

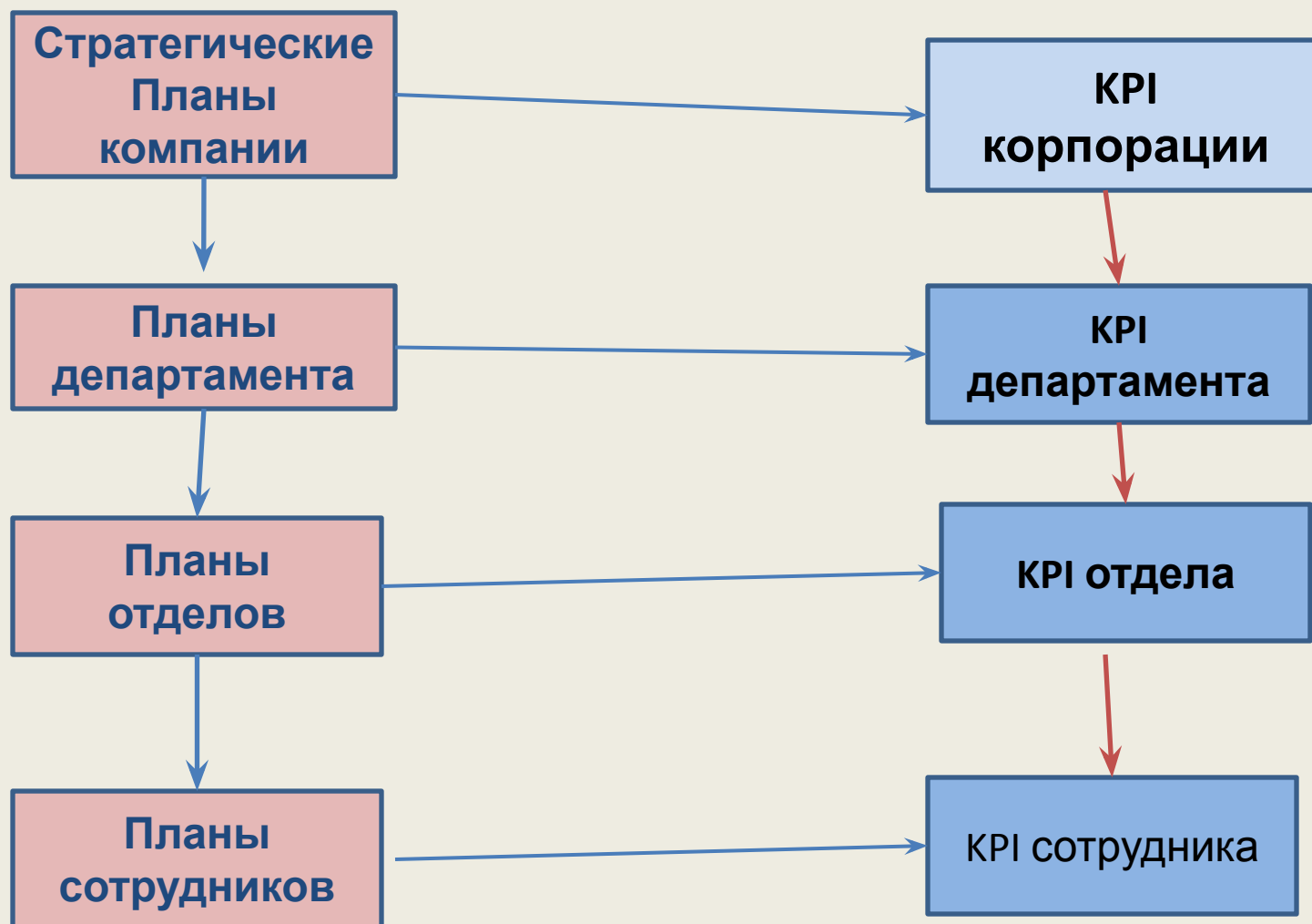
Управление по целям.

Задачи:

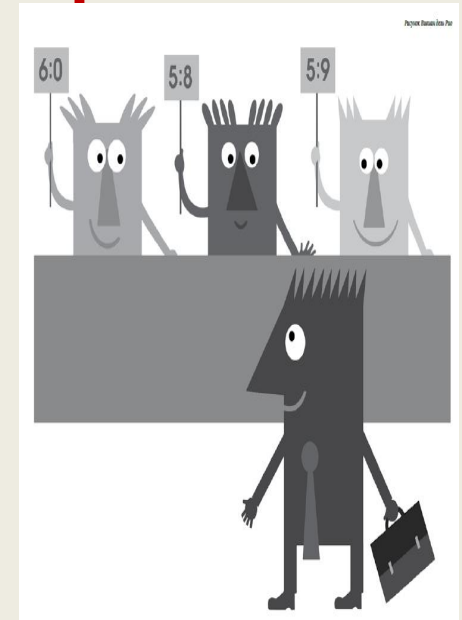
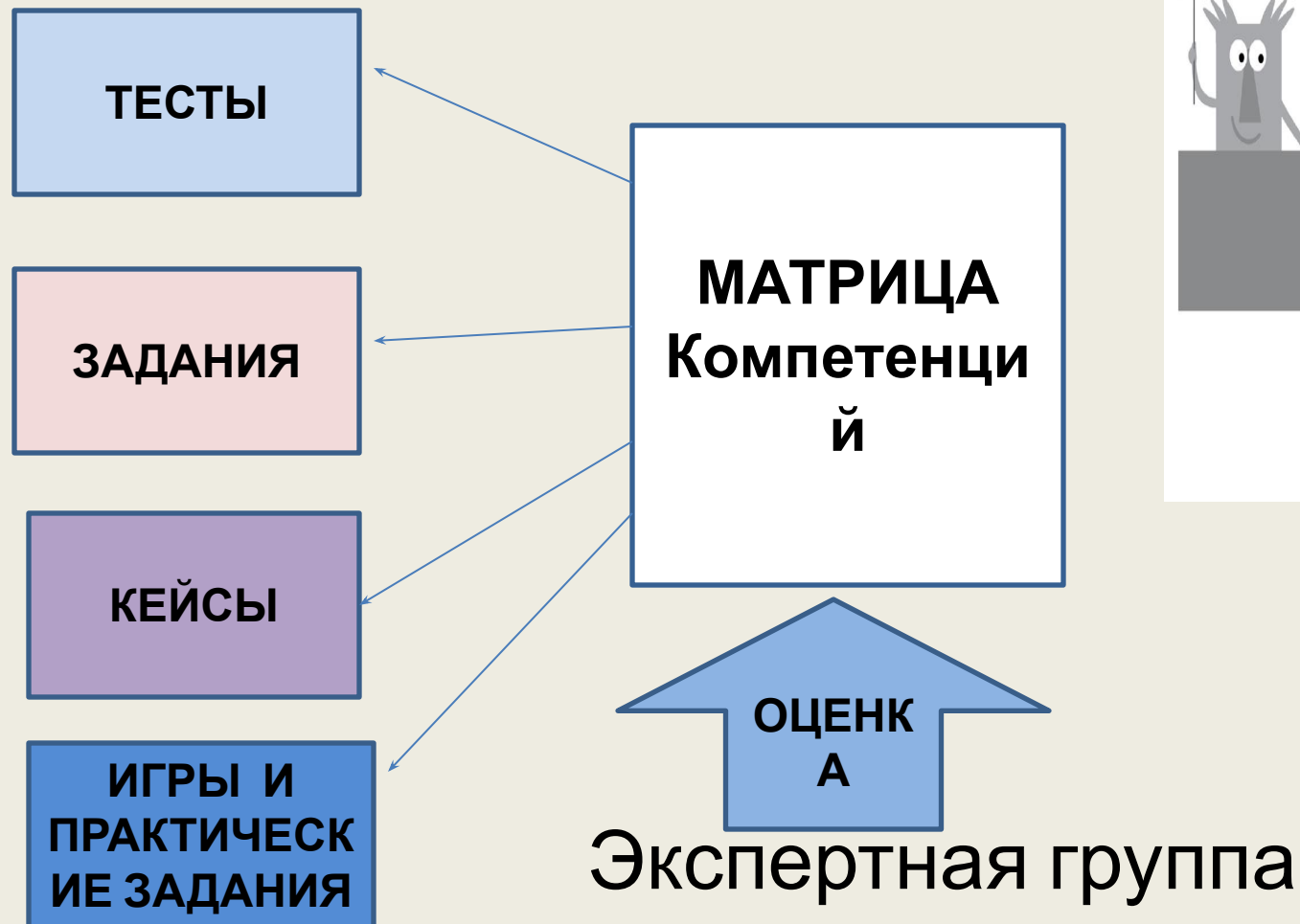
мотивирование работников, повышение вовлеченности и лояльности, формирование резерва выдвижения, повышение ответственности линейных руководителей.



КРІ в оцeнке персонала

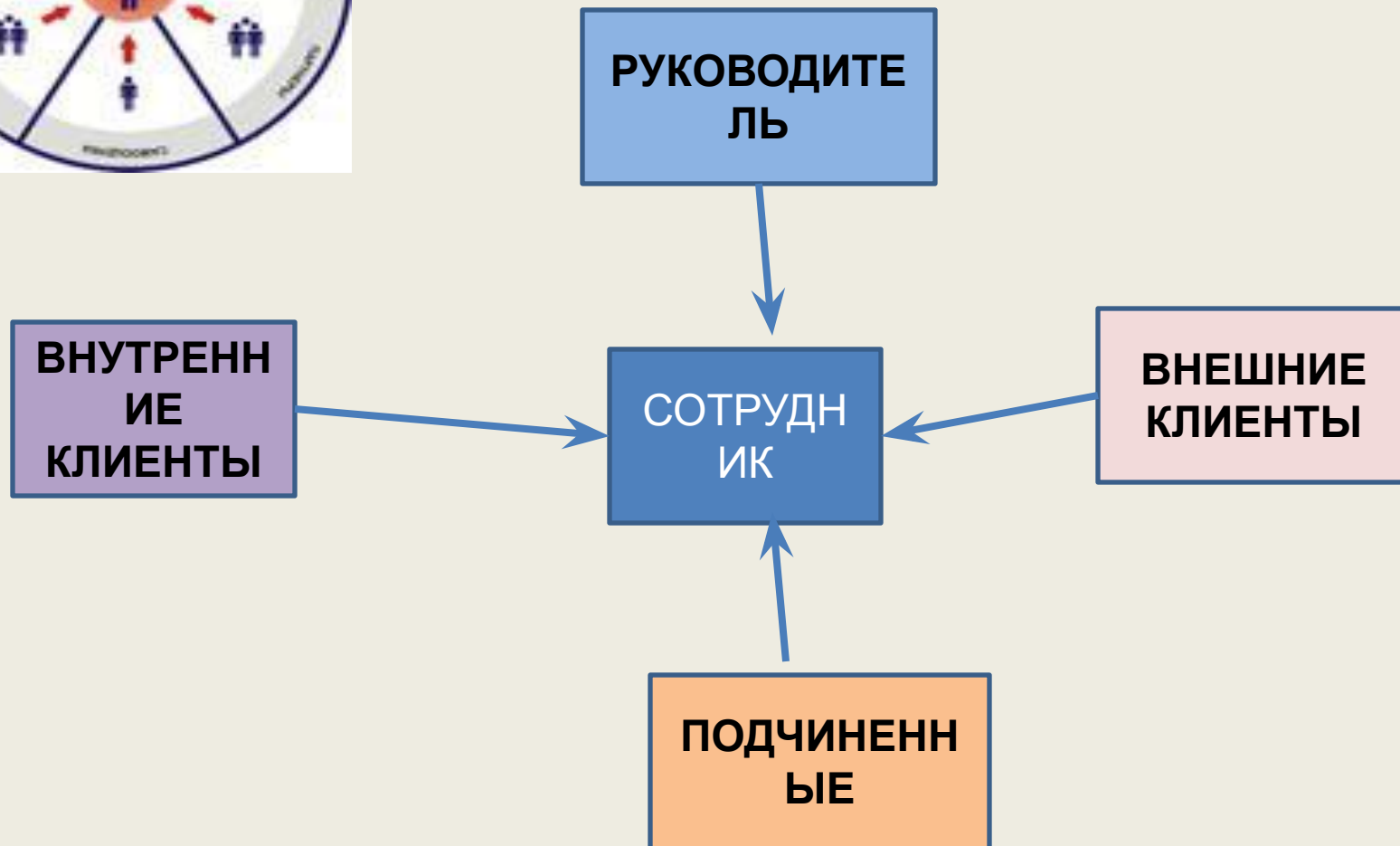


Технологии ЦЭО и ЦР

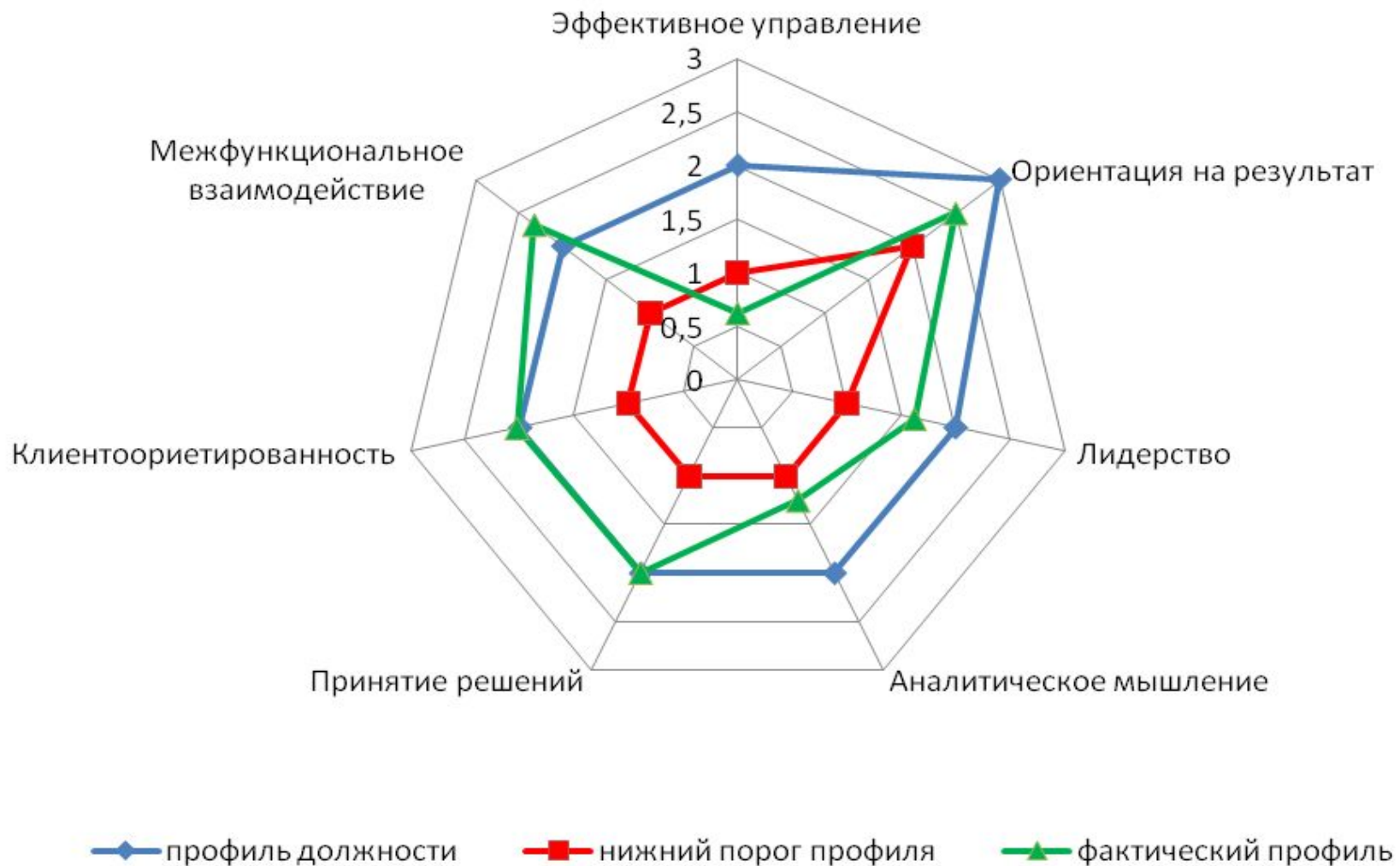




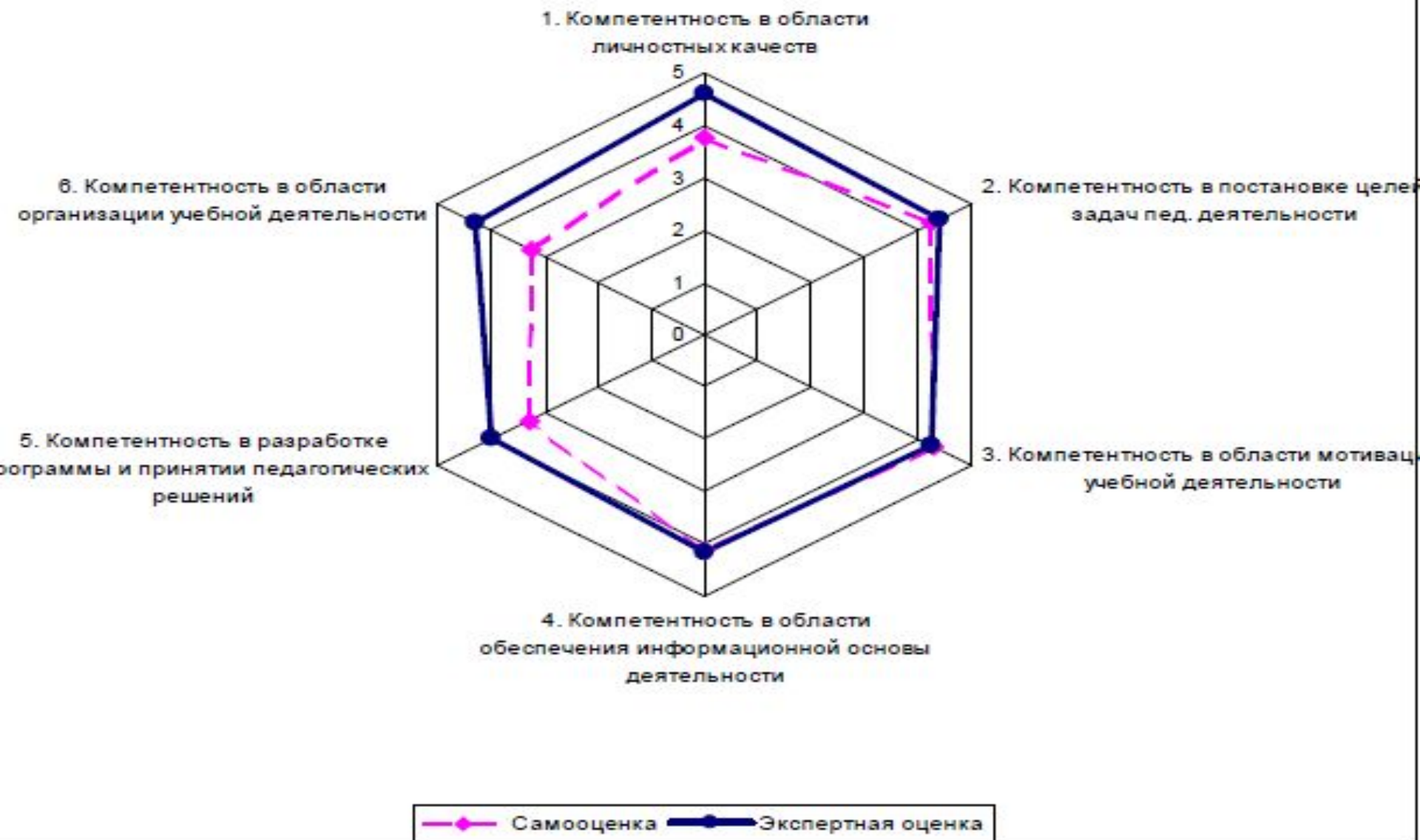
Оценка 360 градусов



Пример диаграммы 1



Пример диаграммы 2





Чем хороша оценка 360? Что она дает?



- ✓ Позволяет оценить, как именно в реальных рабочих ситуациях проявляются компетенции сотрудника



- ✓ Много респондентов – выше эффективность оценки



- ✓ Сопоставления самооценки сотрудника с оценками других людей



- ✓ Обеспечивает учет различных точек зрения



- ✓ Анализ различий в восприятии поведения сотрудника различными группами людей

Аттестация персонала

Функциональная схема управления оценкой персонала

(на примере аттестации)



Основные цели аттестации состоят в контроле за качеством исполнения обязанностей и в выявлении резервов повышения уровня отдачи работника. В процедуру аттестации включают:

- оценку трудовой деятельности;
- оценку трудовой дисциплины;
- оценку трудового поведения;
- оценку персонала.





Методики оценки персонала

В ходе оценки персонала происходит:

1. Оценка работы.
2. Оценка знаний, квалификации и компетенций.
3. Оценка личностных характеристик, лояльности к организации, удовлетворенности и мотивации персонала.

Принципы оценки работы

Правильные показатели

Абсолютные

Количественн
ые

Относительные

Качественн
ые

Репрезитативные
интервалы времени

Месяц, квартал. год

Анализ динамики во времени

+ или -

Учет влияния внешних
факторов

Правильные показатели:

1. Соответствие показателей характеру работы
2. Сравнимость показателей
3. Отражение возможностей работников
4. Соответствие показателей интересам предприятия
5. Разумная достаточность

Пример: Кассир

Правильные показатели:

- 1.Количество
отсканированного
товара *(абсолютная
оценка)*.
- 2.Количество ошибок
(относительная оценка)

Неправильные показатели:

- 1.Количество
обслуженных
клиентов.
- 2.Объем выручки.
- 3.Родажа
приоритетных
товаров.

Количественные и качественные показатели оценки

Показатели	Критерии
Количественные показатели	Производительность труда. Объем продаж в штуках, килограммах и т. п. Объем продаж в рублях (выручка). Количество обработанных документов. Количество заключенных договоров. Количество откликов на рекламу.
Качество работы	Количество ошибок (при печатании бумаг, заполнении бланков, ведомостей и других документов). Уровень брака, качество продукции (услуг). Количество жалоб или претензий со стороны потребителей. Стоимость некачественно выполненной или непринятой работы (брака).
Индивидуальные особенности работника	Личные качества (общительность, эмоциональная устойчивость, личностная зрелость и др.). Особенности рабочего поведения (дисциплина, помощь сотрудникам, работа с клиентами и др.). Деловые качества (инициативность, ответственность, самостоятельность и др.).

Количественные методы оценки

в результате применения которых можно определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности.

К ним относятся:

- **Метод рангового порядка**
- **Метод заданной балльной оценки**
- **Метод свободной балльной оценки**
- **Система графического профиля оценки личности работника**

Качественные методы оценки

**методы описательного характера,
определяющие качества
работников без их
количественного выражения.**

К ним относятся:

- Матричный
- Метод эталона
- Система произвольных характеристик
- Метод оценки выполнения
- Метод групповой дискуссии

Комбинированные методы

-в их основу положены как описательный принцип, так и количественные характеристики.

К ним относятся:

- Метод суммируемых оценок**
- Система заданной группировки работников**

Основные методы оценки руководящих кадров и их модификации⁸

Методы оценки	Качественные	Комбинированные	Количественные
Прямые (непосредственные)	1. Биографический и анамнестический. 2. Произвольное (письменное или устное) описание работы руководителя. 3. Обобщения независимых характеристик, экспертных заключений и т. д. 4. Оценка деятельности и поведения руководителя в критических ситуациях, событиях. 5. Оценка выполнения заданий за определенный период времени. 6. Систематическое наблюдение и оценка. 7. Целенаправленное перемещение руководителей на различные должности. 8. Эталонное сравнение: сопоставление оцениваемого руководителя с лучшими по определенным критериям. 9. Оценка соответствия руководителя совокупности требуемых качеств (матричный метод). 10. Установление целей деятельности и последующая оценка их выполнения	1. Суммирование оценок за определенный уровень частоты проявления того или иного качества руководителя. 2. Заданная группировка руководителей по различным факторам. 3. Метод присвоения первичных очков на проявление некоторых особенностей поведения и деятельности руководителя. 4. Ранговое сравнение руководителей друг с другом по определенным критериям. 5. Парное сравнение руководителей по совокупности оценочных факторов	1. Заданная бальная оценка достижений и ошибок руководителя. 2. Свободная бальная оценка руководителя по установленной шкале. 3. Графическое представление личностного профиля руководящих кадров. 4. Групповая и экспертная оценка руководящих работников. 5. Количественная самооценка деятельности и личности руководителя. 6. Коэффициентная оценка деятельности и личности руководителя

Основные методы оценки руководящих кадров (продолжение)

Косвенные (опосредованные)	11. Свободная дискуссия группы экспертов с оцениваемыми руководителями по темам их деятельности. 12. Оценочное интервью специального эксперта с оцениваемым руководителем	6. Оценка руководителей с помощью деловых игр: а) решение условных производственных задач и ситуаций; б) выбор способа действий за лицо, находящееся в конкретной производственной ситуации (реально смоделированной, имитированной, изображенной рисунком, схемой, описанной и т. п.). 7. Аппаратурные методы оценки организаторской деятельности руководителей (гомеостат, интегратор, кибернометр и др.). 8. Проективные методы оценки свойств личности руководителя	7. Количественная оценка свойств личности руководителя с помощью опросников. 8. Метод тестов (количественная оценка успешности решения многочисленных интеллектуальных и других заданий)
----------------------------	---	--	--

Оценка знаний, квалификации и компетенций так же проверяется следующими методами:

1. Тесты – на знание.

2. Задачи и кейсы – на умение.

Оценка личностных показателей

Индивидуальные особенности работника фиксируются с помощью различных шкал, вопросников или тестов, позволяющих оценить личные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения.

Для достижения высоких рабочих результатов на первый план выходят такие личные качества, как коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др.

Деловые качества характеризуют, как правило, отношение работника к порученному делу: самостоятельность, ответственность, инициативность, надежность, настойчивость и т. д.

Наиболее старым и самым распространенным методом оценки является **метод стандартных оценок**. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале.

Вес	Фактор	Оценка	Комментарий
30%	<u>Качество работы</u> Аккуратность и тщательность в работе Соответствие стандартам качества		
10%	<u>Планирование</u> Способность разрабатывать и реализовывать планы действий, адаптируя их к изменяющимся условиям		
25%	<u>Организация</u> Способность эффективно использовать ресурсы и время для достижения результатов		
15%	<u>Руководство/Лидерство</u> Способность мотивировать и руководить людьми, устанавливать стандарты, оценивать работу подчиненных и способствовать ее улучшению		
10%	<u>Коммуникация</u> Способность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно выражаясь в устной и письменной форме		
10%	<u>Отношение к работе</u> Ответственность, способность работать с большой нагрузкой		
	Итоговая оценка		

Критерии эффективности оценки персонала

- 1.Целесообразность
 - Четко сформулированные цели и критерии их достижения.
- 2.Результативность
 - Претворить в жизнь решения, принятые в результате оценки.
- 3.Эффективность по затратам
 - Трудовые, временные и др. затраты должны оправдываться.
- 4.Позитивное влияние на организационную культуру
 - Оценка персонала должна укреплять организацию.

5. Преемственность и развитие

- Оценка персонала эффективна, если она проводится постоянно, регулярно и корректируется в соответствии с новыми задачами организации.

