

Оценка персонала в организации

Функции и принципы эффективной оценки

Функции

- Информационная
- Административная
- Мотивационная

Принципы

- Объективность
- Открытость и надежность критериев оценки
- Ориентация на будущее (на совершенствование работы)
- Тщательная подготовка
- Конфиденциальность
- Активное участие работников
- Предоставление сотрудникам обратной связи по результатам оценки

Критические шаги в проектировании системы оценки персонала

- **Определение целей системы оценки в организации** (для чего проводится оценка деятельности?)
- **Определение объекта оценки** (кого будем оценивать?)
- **Выбор методов оценки** (как будет организована процедура оценки?)
- **Разработка инструментария оценки** (*определение показателей оценки для каждой должности (что оценивать) и способов их измерения*)
- **Определение субъектов оценки** (кто будет оценивать?).

Распределение ролей в процессе регулярной оценки персонала

Наименование этапа		
	руководитель	Кадровая служба
Постановка системы регулярной оценки		
1. Разработка положения о регулярной оценке	Консультант	Исполнитель
2. Обучение руководителей проведению регулярной оценки	обучаемый	Консультант
Инициация регулярной оценки. Проведение первого этапа «Определение работы»		
3. Уточнение списка сотрудников, подлежащих оценке	Исполнитель	Консультант
4. Постановка задач подчиненным, определение ключевых обязанностей	Исполнитель	Консультант
5. Проведение постановочного собеседования с подчиненными. Согласование задач и целевых функций	Исполнитель	Консультант
6. Анализ результатов первого этапа		Исполнитель
Проведение второго этапа «Оценка исполнения»		
7. Оценка выполнения задач и ключевых обязанностей	Исполнитель	Консультант
8. Постановка задач подчиненным, определение ключевых обязанностей на следующий период	Исполнитель	Консультант
9. Проведение оценочного собеседования с подчиненными. Согласование задач и целевых функций	Исполнитель	Консультант
10. Анализ результатов второго этапа регулярной оценки	Консультант	Исполнитель

Применение методов оценки в зависимости от поставленных задач

задачи	Методы оценки (min)	Методы оценки (max)
Отбор внешних кандидатов	Анализ документов	Личностные опросники
	Проверка рекомендаций	Тесты способностей
	Интервью по компетенциям	Ассесмент-центры
	Профессиональные тесты	
Отбор внутренних кандидатов	Профильный бизнес-кейс	360-градусов аттестация Ассесмент-центры
Выявление кадрового резерва	Личностные опросники Оценка по КРІ	Тесты способностей Ассесмент-центры

Применение методов оценки в зависимости от поставленных задач

задачи	Методы оценки (min)	Методы оценки (max)
Выявление потребности в обучении и оценка его результатов	Оценка по КРІ	Аттестация 360-градусов Ассесмент-центры
Создание планов индивидуального развития	Личностные опросники Интервью по компетенциям	360-градусов аттестация Ассесмент-центры Оценка по КРІ
Получение информации, влияющей на оплату труда	Оценка по КРІ	аттестация

Методы оценки в зависимости от масштабов компании

Цель оценки	Метод оценки	Малый бизнес	Средний бизнес	Крупный бизнес
Проверка фактов	Анализ документов	+	+	+
Оценка потенциала	Биографическое интервью Личностные опросники Тесты способностей	(+)	(+)	+ +
Оценка реального поведения	Проверка рекомендаций Интервью по компетенциям 360-градусов аттестация Профильные бизнес-кейсы Ассесмент-центры	+ +	+ + (+) + +	+ + + +
Оценка результатов	Аттестация KPI		+	+

Сравнительный анализ надежности методов оценки персонала

Направленность метода	Метод оценки	надежность
Проверка фактов	Анализ документов	0.3/0.7
	Проверка рекомендаций	0.2/0.23
Оценка потенциала	Биографическое интервью	0.38/0.45
	Личностные опросники	0.39/0.45
	Тесты способностей	0.53
Оценка реального поведения	Профессиональные тесты	0.54/0.55
	Интервью по компетенциям	0.48/0.55
	Оценка по методу «360 градусов»	0.4/0.5
	Профильные бизнес-кейсы	0.65
	Ассесмент-центры	0.55/0.65
	Аттестация	Зависит от включаемых методов
Оценка результатов деятельности	Оценка по ключевым показателям эффективности	Нет данных

Требования к методам оценки

- Соответствие целям оценки
- Соответствие организационной структуре и корпоративной культуре
- Простота и понятность критериев
- Использование качественных и количественных показателей
- Разнообразии видов заданий
- Практический характер рекомендаций

Показатели для оценивания

- Результаты (жесткие и мягкие показатели)
- Поведение
- Личностные характеристики

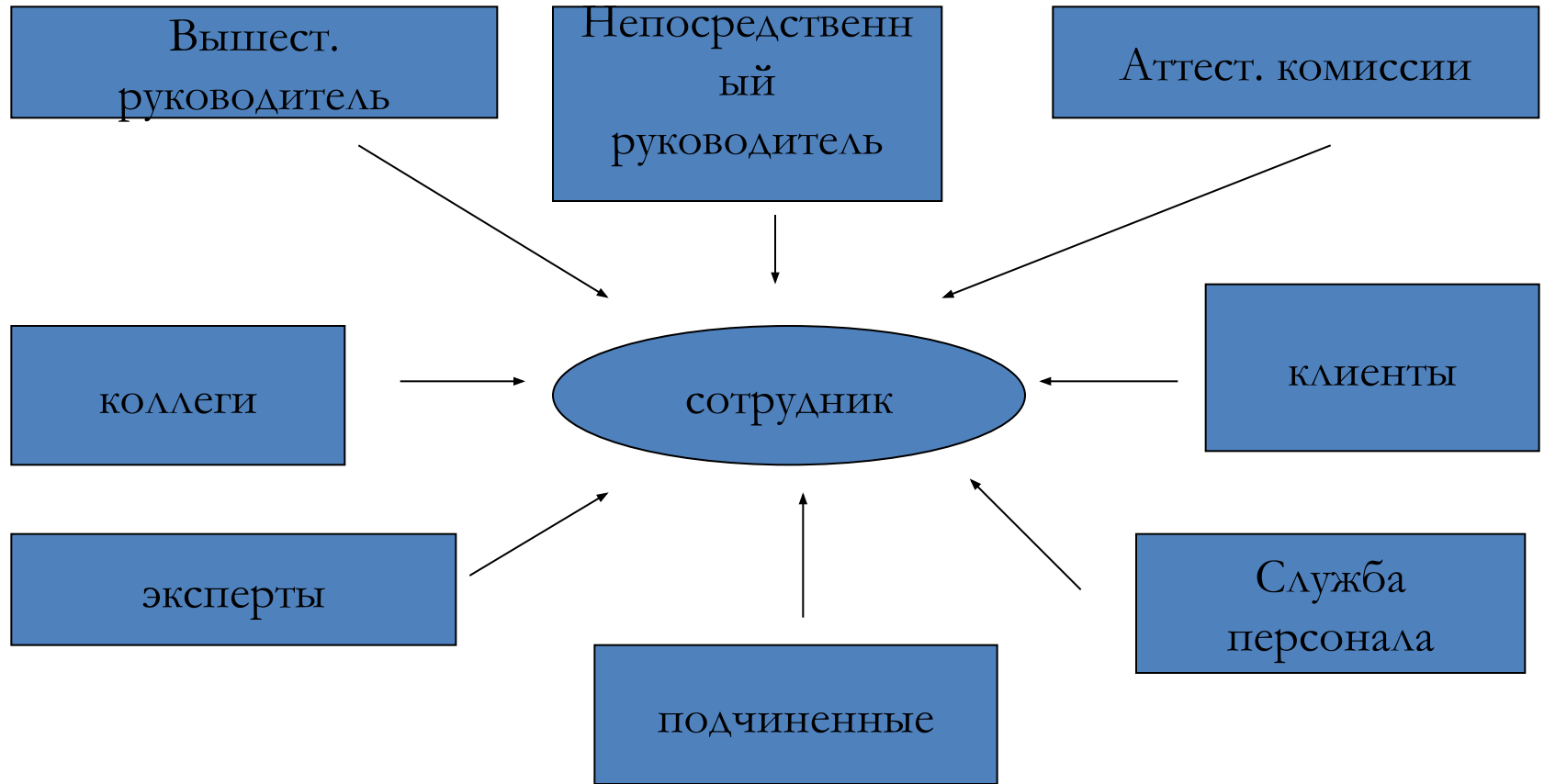
- Цели (MBO)

SMART

Способы измерения показателей

- Шкалирование
- Шкалирование рейтингов описаний поведения
- Метод анкет (альтернативных характеристик)
- Альтернативное ранжирование
(упорядочение рангов)
- Парные сравнения
- Принудительное распределение

Субъекты оценки персонала



Основные закономерности использования оценки по методу «360-градусов»

- Сотрудники, которые оценивают себя выше, чем коллеги и руководители, в действительности работают хуже других
- Лучшие работники практически не завышают свою самооценку
- Самооценка нежелательна для результатов труда – предпочтительна для анализа личных качеств
- Оценка руководителя обычно наиболее точна
- При гарантированной анонимности честность и искренность оценок возрастает
- Около 30% вскрытых необъективных ответов объясняются невнимательностью
- Если одному сотруднику пришлось заполнить более 6 анкет, разброс в оценках резко снижается
- Презентация проекта оценки с участием первого лица снижает сопротивление и недоверие участников

Цель проведения аттестации в компаниях

- Обоснование повышения уровня заработной платы (58%)
- Обоснование решений по кадровым вопросам (49%)
- Формирование кадрового резерва (48%)
- Развитие обратной связи между сотрудниками и руководством (40%)
- Аудит кадрового состава (35%)

Ваши клиенты принимают участие в оценке ваших сотрудников?

- 27% - нет, мы только реагируем на жалобы клиентов и наказываем виновных
- 29,7 – нет, нам такая оценка ни к чему
- 10,8 – да, мы регулярно запрашиваем мнение клиентов, причем оценки влияют на зарплату сотрудников
- 32,5 – да, мы учитываем мнение клиентов, но на зарплату персонала это никак не влияет

Статистика

- **56%** продавцов допускают незначительные нарушения с точки зрения их способности следовать клиентской политике фирмы, в которой работают (отсутствие бейджа, неправильное приветствие клиента, нарушение порядка проведения презентации товара и т.п.)
- **28%** - допускают значительные нарушения (грубость по отношению к покупателям, нежелание общаться, отказ обслуживать и т.п.)
- **25%** - соответствуют установленной клиентской политике фирмы
- **13%** - допускают обман покупателей (презентация несуществующих свойств товара, неверное название страны-производителя)
- **5%** - допускают нелояльность к фирме (рекомендуют обратиться к конкурентам, негативно отзываются о руководстве и т.п.)

Почему эксперт лучше клиента?

- 26 из 27 неудовлетворенных покупателей дешевых товаров не высказывают продавцу своего недовольства, однако **63%** из них никогда больше не покупают у данного продавца
- 1 недовольный качеством обслуживания клиент рассказывает о своем негативном опыте в среднем **10** **человекам**
- 45% покупателей, испытывающих трудности с дешевым сервисом, не жалуются, но практически **половина** из них уже не возвращаются к этому продавцу никогда
- 37% клиентов, приобретающих дорогостоящие услуги, не жалуются, но **50%** из них уходят навсегда;
- 27% покупателей эксклюзивных дорогих товаров не высказывают недовольства, но **41%** из них уже не вернутся
- Затраты на привлечение нового клиента в **8-10 раз** **превышают** расходы на удержание уже имеющегося

Основные ошибки, возникающие при оценке

- Ошибки восприятия
- Предпочтение легко измеримых результатов
- Отсутствие обратной связи
- Оценка ради оценки

Критерии оценки достоверности данных

- Индивидуальность профилей оценок в рамках подразделений
- Индивидуальность рекомендаций
- Согласованность оценок и рекомендаций
- Внутренняя согласованность оценок по индивидуальному профилю
- Обоснованность и индивидуальность рекомендаций по конкретному сотруднику