

Оценка персонала



Каковы, на ваш взгляд, цели оценки персонала?



Цели оценки персонала

- **Определение результативности и качества выполнения работниками должностных обязанностей**
- **Определение необходимости и основных направлений развития потенциала и профессиональных навыков работников**
- **Формирование состава резерва кадров**
- **Стимулирование работников на повышение качества и результативности труда, повышение ответственности, развитие**

Периодическая оценка персонала

проводится с использованием технологий оценки, разработанных службой управления персоналом организации.

Оценка проводится под наблюдением сотрудника службы управления персоналом, а в качестве экспертов выступают сами сотрудники, их коллеги, непосредственные руководители, иногда – сотрудники смежных подразделений

Оценка должна быть оформлена в виде организационных документов, а сотрудники иметь четкое представление о параметрах и способах оценивания.

Для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам.

Для этого работниками службы управления персоналом проводятся **информационные совещания с руководителями подразделений.**

Результаты оценки должны быть конфиденциальными, т. е. известными только

- сотруднику,**
- его руководителю,**
- работникам службы по управлению персоналом.**

Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными.

Диагностика 360 градусов



Оценка 360 градусов (появилась в России в 80-е годы 20 века – во время перестройки)

Работника оценивают:

- Руководитель**
- Коллега**
- Работник смежного подразделения**
- Самооценка**
- У некоторых профессий возможна оценка клиентов**
- У руководителей возможна оценка подчиненных (обязательно анонимная)**

Оценка по целям (за 6 месяцев или за 1 год)

1 этап

Руководитель и работник:

- определяют производственные цели и задачи на 6 месяцев или год**
- определяют цели развития и повышения профессионального уровня работника**
- заполняют индивидуальный план работника на 6 месяцев или год**

2 этап

Середина оцениваемого периода или по мере необходимости

- анализ выполнения и достижения целей**
- корректировка целей при необходимости**
- при необходимости пересмотр индивидуального плана**

3 этап

По окончании оцениваемого периода

- **анализ результатов в сопоставлении с поставленными целями**
- **решения по результатам оценки**

Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а также усиливает мотивацию.

Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника.

Оценка по результатам и компетенциям

Оценку проводит непосредственный руководитель работника.

1. На каждого работника оформляется оценочный лист, который включает:

а. Перечень основных должностных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией (не более пяти). Их определяет руководитель подразделения самостоятельно или совместно с оцениваемым работником. Оценивается результативность, в том числе количественные показатели.

б. Перечень профессиональных компетенций необходимых для работы в данной организации. Он одинаковый для всех. Оцениваются знания, умения, навыки.

в. Перечень корпоративных компетенций, необходимых для работы в данной организации. Он одинаковый для всех. Определен в документах по корпоративной культуре.

У руководителей дополнительно оцениваются управленческие знания, умения, навыки.

Оценки в разных разделах имеют различный вес в баллах. Оценки в первом разделе дают возможность набрать наибольшее количество баллов.

2. Работник пишет отчет о проделанной за год работе и предоставляет его непосредственному руководителю.

3. Руководитель заполняет оценочный лист по 5- бальной шкале и заносит в оценочный лист информацию о взысканиях и поощрениях.

4. Руководитель проводит с работником собеседование и знакомит оцениваемого работника с результатами оценки под роспись.

5. Руководитель обеспечивает согласование оценочного листа вышестоящим руководителем.

При несогласии с оценкой работник может обратиться в специально созданную комиссию.

Иногда в оценке может принимать участие эксперт, работник, с которым часто взаимодействует оцениваемый.

Может быть заполнен 2 экземпляр оценочного листа, к котором работник сам проставляет себе баллы - проводится **самооценка работника. Но это увеличивает объем работы по обработке результатов и усложняет психологический аспект оценки, т.к. нет совпадения в видении руководителя и работника.**

Решения, принимаемые по результатам оценки

- **Увеличение оклада**
- **Временная надбавка к окладу**
- **Повышение в должности**
- **Включение в кадровый резерв**
- **Направление на обучение или на стажировку**
- **Ротация**

Данная функция управления персоналом может быть регламентирована «Положением об

Центры оценки (assessment center)

Данные центры проводят комплексную оценку кадров с применением современных технологий. Это комплекс взаимодополняющих методик, позволяющих наиболее полно оценить компетентность сотрудника.

Методы оценки в assessment center

- **Компьютерное тестирование**
- **Анкетирование, письменные задания**
- **Глубинное интервью**
- **Наблюдения на местах**
- **Ролевые игры**
- **Деловые игры**
- **Дискуссии**
- **Решение задач**

Метод оценки Ли Якокка (книга «Карьера менеджера»)

В течение многих лет Якокка раз в три месяца задавал ведущим руководителям, работающим под его началом и требовал, чтобы они в свою очередь задавали своим подчиненным, три простых вопроса. Таким образом, беседу проходили все менеджеры Компании. Вопросы и ответы всегда фиксировались в письменном виде.

Три простых вопроса Ли Якокка

- **Какие задачи вы ставите перед собой на ближайшие три месяца?**
- **Каковы ваши планы, приоритеты, надежды?**
- **Что вы намерены предпринять для их осуществления?**

Ли Якокка считает, что эта система эффективна, так как она позволяет работнику:

- самостоятельно ставить перед собой задачи**
- проявлять инициативу**
- взвесить итоги своей деятельности**
- обдумать планы на предстоящий период**
- найти способы реализации планов**

Аттестация – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – встреча членов аттестационной комиссии с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы, обсуждается план работы сотрудника на следующий год и на

Аттестация сотрудников включает следующие этапы:

- 1. подготовку к проведению аттестации**
- 2. проведение аттестации**
- 3. принятие решений по результатам аттестации**

Подготовка к проведению аттестации

- **составляется перечень сотрудников, подлежащих аттестации**
- **формируется график проведения аттестации**
- **определяется число и состав аттестационных комиссий**
- **подготавливаются отзывы, характеристики и аттестационные листы на аттестуемых**

На этапе непосредственной аттестации проводится:

- заседание комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители**
- рассмотрение всех материалов, представленных на аттестацию**
- заслушивание аттестуемых и их руководителей**
- заслушивание высказываний приглашенных**

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

После этого осуществляется

Данная функция управления персоналом может быть регламентирована «Положением об аттестации в организации»

Обязательно прочитать книгу Аллы Вучкович-Стадник «Оценка персонала», книга написана на основе практического опыта и содержит образцы документов по оценке и аттестации персонала .