

Оценка персонала

Определение 1

- Оценка персонала в науке управления – система периодической (регулярной) оценки результатов труда работника или продемонстрированных навыков, подходов к выполнению работы (за месяц, квартал, год) в соответствии с целями (стандартами) и задачами (результатами) деятельности, установленными для данной должности.

Определение 2

- Оценка персонала – это целенаправленный процесс реализации системы процедур, выявляющих трудовой потенциал работников и объем его реализации, с целями определения их ценности для предприятия и обеспечения обратной связи с ними.

Взаимосвязь оценки и других HR-процессов



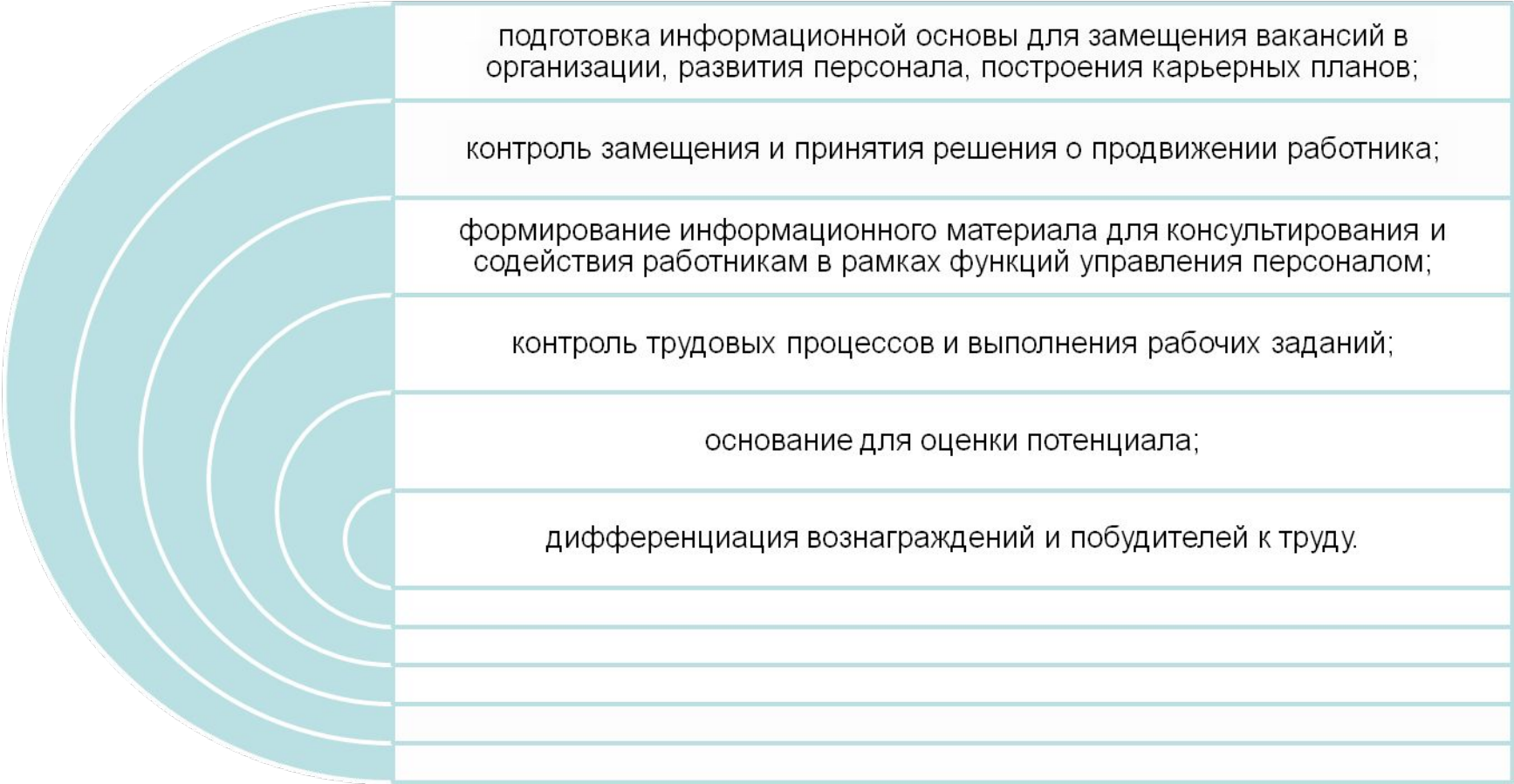
Преимущества – формализация HR-процессов и прозрачная кадровая политика.

ЦЕЛИ ОЦЕНКИ

ЯВНЫЕ

ЛАТЕНТНЫЕ

Явные цели



подготовка информационной основы для замещения вакансий в организации, развития персонала, построения карьерных планов;
контроль замещения и принятия решения о продвижении работника;
формирование информационного материала для консультирования и содействия работникам в рамках функций управления персоналом;
контроль трудовых процессов и выполнения рабочих заданий;
основание для оценки потенциала;
дифференциация вознаграждений и побудителей к труду.

подготовка информационной основы для замещения вакансий в организации, развития персонала, построения карьерных планов;

контроль замещения и принятия решения о продвижении работника;

формирование информационного материала для консультирования и содействия работникам в рамках функций управления персоналом;

контроль трудовых процессов и выполнения рабочих заданий;

основание для оценки потенциала;

дифференциация вознаграждений и побудителей к труду.

Латентные цели



Цели оценки для компании

1. Определение результатов работы, уровня знаний, навыков и поведенческих моделей поведения персонала в компании
2. Возможность ротации кадров и создания кадрового резерва
3. Создание целенаправленной программы развития персонала.

Цели оценки для сотрудника

1. Определение места и роли каждого сотрудника в компании – по горизонтали и вертикали.
2. Ясное понимание поставленных задач, критериев успешности их выполнения, зависимости размера заработной платы и премий от результатов труда.
3. Получить обратную связь от непосредственного руководителя.
4. Гарантия того, что достижения не останутся без внимания.
5. Возможности профессионального и карьерного роста в компании.
6. Обеспечение прозрачности в организации, формирующей благоприятные ожидания работников от работодателя (позитивный психологический контакт).

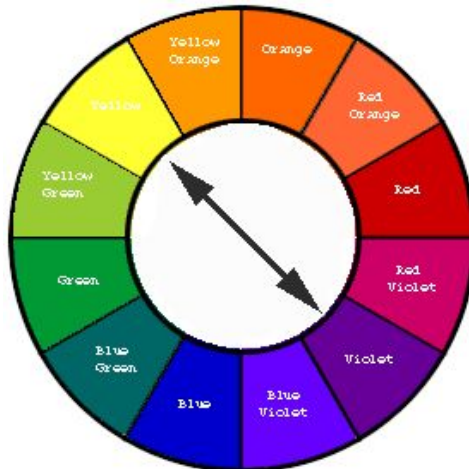
Регулярной оценке подлежат:

- руководители всех уровней,
- специалисты,
- служащие

Методы оценки эффективности сотрудников

Регулярная оценка:

- 5+
- Комплексная оценка
- OPR



- Под задачи:
- Барьерометрия
- Комитет по талантам

Проект:

- Карта кадрового потенциала
- Инновационная оценочная конференция

Алгоритм обратной связи

Две формы обратной связи



Конструктивная критика

1. Описать продукт
2. Констатировать достигнутый результат
3. Рассказать о негативных последствиях
4. Обозначить дальнейшие действия по исправлению ситуации

Обсуждение самооценки

1. Описать продукт
2. Спросить о достигнутых результатах
3. Выяснить, как сотрудник оценивает данные результаты
4. Обсудить дальнейшие шаги:
 - Что помогло в достижении результатов?
 - Что можно изменить в работе?



**Комплексная оценка
персонала**

Комплексная оценка – это оценка результативности, потенциала и компетентности управляющего ОСБ, выраженная в баллах и рейтинговой позиции. Оценка осуществляется в целях выделения группы лучших управляющих, зон риска, которым требуется уделить особое внимание, а также для определения возможностей развития и ротации управляющих ОСБ.

Способы комплексной оценки персонала

Оценка результативности в продажах и на производстве. Такой вид оценки возможен в деятельности, в которой есть числовые показатели. Очень быстро можно выявить лидеров и аутсайдеров, если проводить оценку еженедельно, ежемесячно или ежеквартально.

Рэнкинг. Это вид рейтинга руководителей по комплексу основных и косвенных показателей.

Рейтинг по эффективности управления проектами.

Кадровый потенциал. С учетом показателей результативности (по оси Y) и уровня развития корпоративных компетенций (ось X) составляется карта кадрового потенциала. В карте можно проводить зонирование, например, выделять разными цветами – зеленый, желтый и красный.

Overall performance review (Кадровый комитет). Обычно проводится в формате кадрового комитета. Заранее готовятся профайлы на оцениваемых, в которых отражаются биографические данные, повышение квалификации, показатели деятельности, зоны развития и особенности мотивации. На кадровом комитете оцениваемый обсуждается экспертами и выносится решение об отнесении его к той или иной зоне по эффективности, определяется целевая позиция и статус готовности занять эту позицию в будущем.

Пример комплексной оценки

Группа показателей:		РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ				ПОТЕНЦИАЛ					КОМПЕТЕНТНОСТЬ		
Вес в итоговой оценке:		45%				40%					15%		
Показатель:	Итоговая оценка	оценка по группе РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ	Оценка выполнения приоритетных показателей бизнес-плана $K_{ОСБ_КВ}$	Оценка по единой шкале	оценка по группе ПОТЕНЦИАЛ	Оценка по корпоративным компетенциям (взвешенная)* $X_{КК}$	Оценка по единой шкале	Оценка по профессиональным компетенциям $X_{ПК}$	Оценка по единой шкале	оценка по группе КОМПЕТЕНТНОСТЬ	Оценка личной эффективности по системе «5+»	Оценка по единой шкале	
			100%			70%	30%		100%				
Вес внутри группы:			0.5-1.5			-0.5 - 2.5		0-100			A...E		
Возможный диапазон:													
№	ФИО	1	2	3	4	9	10	11	12	13	14	15	16
1	ФИО 1	0,00	0,00		0,00	0,00	0,0	0,00	0	0,00	0,00		0,00
2	ФИО 2	0,00	0,00		0,00	0,00	0,0	0,00	0	0,00	0,00		0,00
3	ФИО 3	0,00	0,00		0,00	0,00	0,0	0,00	0	0,00	0,00		0,00
4	ФИО 4	0,00	0,00		0,00	0,00	0,0	0,00	0	0,00	0,00		0,00
5	ФИО 5	0,00	0,00		0,00	0,00	0,0	0,00	0	0,00	0,00		0,00



OPR

Кадровый

КОМИТЕТ

Кадровый комитет: подведение итогов деятельности

Система оценки сотрудников, позволяющая принимать точные, справедливые и объективные кадровые решения

Оценка бизнес-результатов и ранжирование

Ранжирование и оценка возможностей карьерного развития

Р
е
з
у
л
ь
т
а
т

П
о
т
е
н
ц
и
а
л



Оценка персонала



Планирование карьеры и преемственности

Уровни успешности

Высокопотенциальный
(выходит за рамки текущей должности)

Высоко результативный
(обеспечивает высокие результаты деятельности)

Эффективен в текущей роли
(соответствует ожиданиям)

Нестабильная эффективность
(результаты не соответствуют ожиданиям, но есть позитивная динамика)

Неэффективен в текущей роли
(нерезультативные/неэффективные)

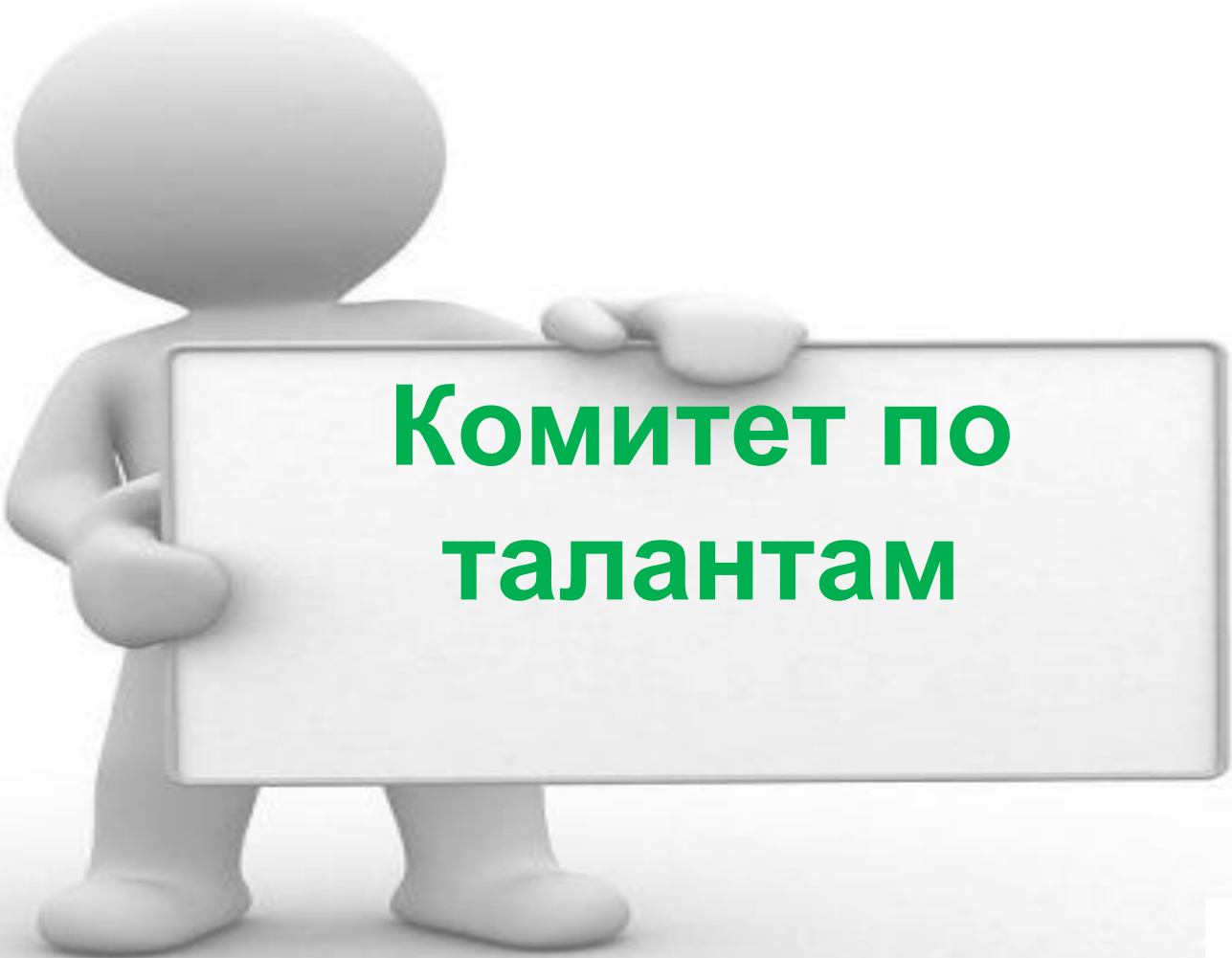
Новичок
(на позиции менее 6-ти месяцев)

Рекомендации

Уровень успешности	Возможные решения и последовательность шагов
Высокопотенциальный (превышает требования)	1. Обратная связь по итогам КК с составлением или корректировкой ИПР
	2. Рекомендации участвовать/рассматриваться в кадровый резерв
	3. Назначение сотрудника на более высокую позицию (при наличии преемника)
Высоко результативный (обеспечивает высокие результаты деятельности)	1. Обратная связь по итогам КК с составлением или корректировкой ИПР
	2. Приглашение участвовать/рассматриваться в кадровый резерв
	3. Назначение сотрудника на более высокую должность.
Эффективен в текущей роли (соответствует ожиданиям)	1. Обратная связь по итогам КК с составлением или корректировкой ИПР
	2. Существует возможность участвовать/рассматриваться в кадровый резерв (самовыдвижение)
Нестабильная эффективность (результаты не соответствуют ожиданиям, но есть позитивная динамика)	1. Обратная связь по итогам КК с составлением Плана Успешности (Recovery plan)
	2. По итогам успешной реализации Плана Успешности (Recovery plan) для сотрудника формируется и корректируется ИПР
Неэффективен в текущей роли (нерезультативный/ неэффективный)	1. Обратная связь по итогам КК с составлением Плана Успешности (Recovery plan) либо принятие управленческого решения
	2. В случае успешной реализации Плана Успешности (Recovery plan) для сотрудника формируется и корректируется ИПР
	3. В случае невыполнения Плана Успешности (Recovery plan) принятие управленческих решений о ротации или увольнении.
Новичок (на позиции менее 6 мес.)	1. Обратная связь по итогам КК. При необходимости составить или скорректировать план введения в должность с указанием ответственных за данный процесс.
	2. Обратная связь по итогам КК, составление ИПР

Обратная связь

1. Обратная связь по итогам КК предоставляется всем сотрудникам без исключения! В ходе Обратной связи руководитель совместно с подчиненным обсуждает цели развития или восстановления и возможные мероприятия по их реализации
2. Сотрудник должен получить Обратную связь не позднее 2-ух недель после завершения КК.
3. Руководитель должен проинформировать сотрудника о принятом решении в ходе КК:
 - Какому Уровню успешности на данной момент он соответствует
 - Какую целевую позицию обозначили для его дальнейшего роста и развития
 - Какие, по мнению участников КК, необходимо реализовать развивающие мероприятия.
4. После Обратной связи сотрудник самостоятельно составляет ИПР или корректирует существующий и направляет на согласование руководителю. ИПР составляется в электронном виде или в АСПК. Заполненный План Успешности (Recovery Plan) также направляется на согласование руководителю.



**Комитет по
талантам**

Комитет по талантам: утверждение кадрового резерва



Цели:

- Очное кроссфункциональное согласование кандидатов в кадровый резерв
- Пересмотр кадрового резерва предыдущего периода
- Назначение менторов резервистам

Формат проведения: бизнес-симуляция, интервью, стратегическая сессия и др.

Кто

- **Кандидат в кадровый резерв**
- **Лидеры комитета по талантам** – главы функций, ответственные за утверждение кандидатов в кадровый резерв
- **Эксперты карьерной сессии** – подчиненные Лидеров карьерной сессии (ключевые руководители Блока); HR-партнер, сотрудники ОКР
- **Ведущий комитета** – HR-фасилитатор

Что

- Кандидаты в кадровый резерв выполняют задания в рамках бизнес-симуляции
- Лидеры и эксперты карьерной сессии наблюдают за кандидатами, оценивают их действия, принимают решения о включении их в кадровый резерв. Определяют для резервистов целевые позиции и срок их готовности к продвижению
- HR фасилитирует интегральную сессию

Результат

- Согласованный список резервистов
- Коллегиальное решение по целевым позициям резервистов и их готовности к перемещению
- Матрица преемственности

Комитет по талантам

- Формат – стратегическая сессия, бизнес-симуляция, панельное интервью и др.
- По завершению – интегральная сессия, цель – сведение результатов и принятие решений о включении в кадровый резерв.
- *Основное преимущество – взвешенность решений на основе эффективности в работе сотрудников, уровня развития профессиональных и управленческих компетенций, мотивации и навыков работы в команде.*



Карта кадрового потенциала

Стабильная результативность	Исключительные результаты работы	4. Высокие результаты <ul style="list-style-type: none"> Исключительный работник, остающийся на текущей позиции, чей вклад должен быть оценен <u>Отметить и Оценить</u>	2. Высокие результаты с потенциалом <ul style="list-style-type: none"> Исключительные результаты, способность продолжать текущий рост <u>Развитие для след. уровня</u>	1. Исключительный талант <ul style="list-style-type: none"> Исключительные результаты, готовность к «повороту» или переходу на более высокий уровень лидерства <u>Переместить сейчас</u>
	Полное достижение результатов работы	7. Результативный работник <ul style="list-style-type: none"> Результативный работник, который вряд ли вырастет вне текущей работы <u>Расширить ответственность</u>	5. Результативный работник с потенциалом <ul style="list-style-type: none"> Рассматривать для большего объема текущих работ, если возможно улучшение результатов <u>Расширить ответственность</u>	3. Талант <ul style="list-style-type: none"> Результативный работник с потенциалом перехода, которому следует улучшить результаты для «поворота» на следующий уровень лидерства <u>Расширить ответственность</u>
	Неполное достижение результатов работы	9. Не результативный работник <ul style="list-style-type: none"> Часто работают на неправильном лидерском уровне <u>Контроль результатов и усиленный коучинг</u>	8. Потенциально результативный работник <ul style="list-style-type: none"> Только часть работы выполняется хорошо <u>Полное выполнение работ</u>	6. Потенциальный талант <ul style="list-style-type: none"> Недавно перешедший на новый уровень/ работу; требуется время и дополнительный опыт <u>Расширить ответственность подождать и посмотреть</u>
		Мастерство может выполнять текущий объем работ, только лучше	Рост может выполнять больший объем работ на том же уровне в ближайший период	Переход может выполнять работу следующего уровня через 3-5 лет или раньше
		Потенциал		



Барьерометрия



Барьерометрия проводится с целью отбора сотрудников, например, на программы обучения или в кадровый резерв. Определяются критерии, пороговое значение.

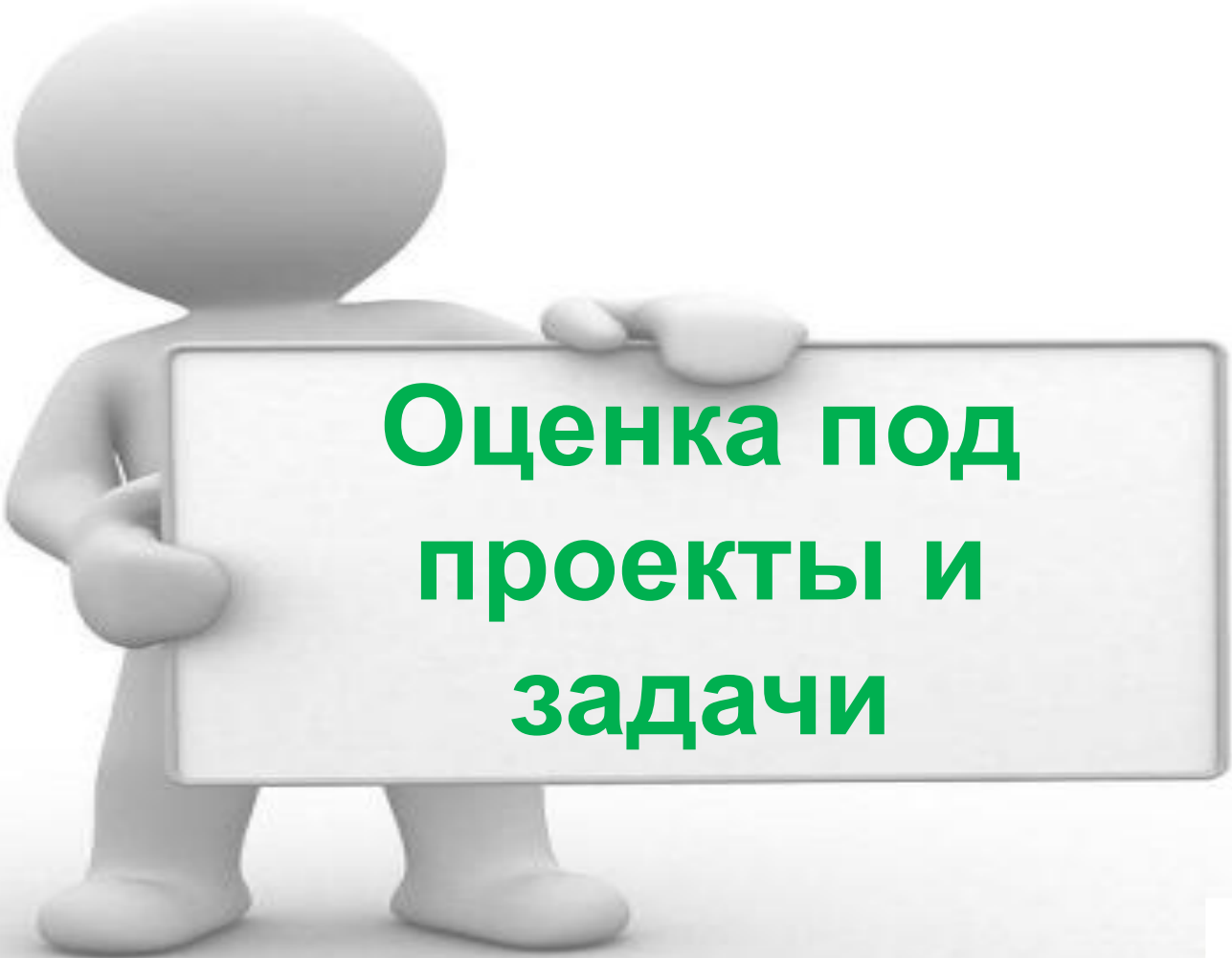
Все данные заносятся в таблицу, по результатам составляется рейтинг сотрудников.

Например, при массовом высвобождении сотрудников (изменение структуры) достаточно использовать KPI, 5+, тестирование способностей.

При отборе в резерв – тестирование способностей, мотивация к развитию, мобильность.

Барьерометрия

1. MBTI
2. TalentQ
3. *HOGAN*
4. HT-line
5. DISC

A 3D rendered white character, resembling a stylized person, is holding a large white rectangular sign. The character is positioned on the left side of the frame, with its right hand resting on top of the sign and its left hand holding the bottom edge. The sign contains the Russian text 'Оценка под проекты и задачи' in a bold, green, sans-serif font. The background is a plain, light gray gradient.

**Оценка под
проекты и
задачи**

Цель оценки по методу 360°

Цель:

Сопоставить самооценку сотрудников с мнениями руководителя, коллег и подчиненных о сильных сторонах и возможных областях развития.

Оценка по методу 360° дает возможность получить структурированную обратную связь об уровне развития управленческих компетенций руководителя.

Компетенции, выбранные для проведения оценки (пример):

1. Ориентация на внутреннего клиента
2. Командность
3. Построение отношений и влияние
4. Системное мышление
5. Управленческая ответственность
6. Профессиональная компетентность
7. Эмоциональный комфорт от взаимодействия
8. Самоорганизация



Оценка проводится через Интернет (например, на портале компании TalentQ).

Преимущества и ограничения 360

Преимущества	Ограничения
<ul style="list-style-type: none">+ Учитываются точки зрения сотрудников, находящихся в различных отношениях по отношению к оцениваемому, т.е. целостный обзор сотрудника (руководитель, коллеги, подчиненные)	<ul style="list-style-type: none">– Субъективизм и предвзятость в оценке сотрудников у отдельных экспертов, зависимость оценок от особенностей восприятия тех или иных ситуаций экспертами
<ul style="list-style-type: none">+ Оценка проводится людьми, взаимодействующими с сотрудником в реальных рабочих ситуациях по значимым для эффективной работы критериям	<ul style="list-style-type: none">– Ограниченное количество ситуаций взаимодействия, на основании которых эксперты формулируют свои выводы об оцениваемом сотруднике
<ul style="list-style-type: none">+ Возможность сопоставления самооценки с оценками других людей, анализа расхождений в восприятии	<ul style="list-style-type: none">– Разное понимание шкалы оценки у разных экспертов
<ul style="list-style-type: none">+ Предоставление обратной связи по итогам того, как сотрудника воспринимают другие оказывает развивающее воздействие	<ul style="list-style-type: none">– Недостаточное понимание целей оценки и того, как будут использоваться результаты, может снижать качество оценки экспертами оцениваемых сотрудников

Преимущества и ограничения 360

Преимущества	Ограничения
<ul style="list-style-type: none">+ Учитываются точки зрения сотрудников, находящихся в различных отношениях по отношению к оцениваемому, т.е. целостный обзор сотрудника (руководитель, коллеги, подчиненные)	<ul style="list-style-type: none">– Субъективизм и предвзятость в оценке сотрудников у отдельных экспертов, зависимость оценок от особенностей восприятия тех или иных ситуаций экспертами
<ul style="list-style-type: none">+ Оценка проводится людьми, взаимодействующими с сотрудником в реальных рабочих ситуациях по значимым для эффективной работы критериям	<ul style="list-style-type: none">– Ограниченное количество ситуаций взаимодействия, на основании которых эксперты формулируют свои выводы об оцениваемом сотруднике
<ul style="list-style-type: none">+ Возможность сопоставления самооценки с оценками других людей, анализа расхождений в восприятии	<ul style="list-style-type: none">– Разное понимание шкалы оценки у разных экспертов
<ul style="list-style-type: none">+ Предоставление обратной связи по итогам того, как сотрудника воспринимают другие оказывает развивающее воздействие	<ul style="list-style-type: none">– Недостаточное понимание целей оценки и того, как будут использоваться результаты, может снижать качество оценки экспертами оцениваемых сотрудников

Панельное интервью

- Не менее 2-х кандидатов и не менее 3-х экспертов
- Фасилитатор
- Презентации на заданные темы
- Папка эксперта
- Вопросы-ответ
- Интегральная сессия
- Обратная связь





Green Room

- Профиль должности, особенности вакансии.
- Анализ кандидатов с точки зрения соответствия профилю.
- Представление кандидатов. Сравнительная таблица кандидатов с компетенциями команды.
- Отзывы и комментарии экспертов – из опыта взаимодействия с кандидатами.
- Подведение итогов.
- Принятие решения. Формирование плана перемещений.

Индивидуальные оценочные мероприятия / Интервью по компетенциям

Краткое описание метода оценки	Индивидуальное интервью с консультантом (проводится индивидуально, в течение 1,5-2 часов)
Цель оценки	<ul style="list-style-type: none"> Оценить корпоративные компетенции и управленческий потенциал Получить системное заключение о сильных и слабых сторонах, а также личностном и деловом потенциале руководителя Определить рекомендации по развитию
IT-решение	Интервью проводится в очной форме, в некоторых случаях может проходить через IP-телефонию или Skype
База хранения результатов оценки	Все данные поступают и хранятся в SAP (кадровый портал)
Образ результата	Индивидуальный отчет
В каких проектах целесообразно использовать	Повышение надежности при отборе кандидатов на позиции линейных и средних менеджеров внешних и внутренних кандидатов
Как использовать результаты	Принятие решений о назначении на должность Обратная связь кандидату (по запросу)
Кто проводит оценку	Специалисты по оценке /внешний провайдер
Кто имеет доступ к результатам оценки	Специалисты по оценке персонала Непосредственный руководитель
Срок действия результатов оценки	2 года



Отчет по результатам

ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ	
ФИО	ФАМИЛИЯ ИМЯ ОТЧЕСТВО
Должность	Заместитель управляющего Петрозаводского ОСБ №8080 Восток-Ватсако банка ОАО «Сбербанк России»
Оценщик	Фамилия Имя Отчество
Дата оценки	12.12.2011
Форма оценки	Light-Assessment
Профиль оценок по компетенциям	
Сильные стороны: <ul style="list-style-type: none"> Регулярно предлагает инициативные идеи по оптимизации рабочих процессов, внедрения и использованию новых возможностей. Активно инициирует обсуждение сроков предложений с коллегами и руководством. Уверенно принимает решения в рамках своей зоны ответственности. Самостоятельно ставит перед собой сложные и реалистичные цели. С интересом решает новые сложные задачи. Обладает системным и стратегическим мышлением. Предвидит разные сценарии развития событий с учетом разнообразных факторов. Определяет дополнительные стратегические цели, намечает пути их достижения. 	Слабые стороны: <ul style="list-style-type: none"> Недостаточно развиты навыки индивидуального мотивирования персонала. Использует ограниченный набор методов в данной области. Не в полной мере владеет навыками координации работы своего направления со смежными подразделениями. Не владеет «тонкими» техниками влияния. Не всегда «считывает» важную информацию, упускает скрытый контекст ситуации (личные мотивы, потребности коллег, подчиненных и т.д.)
Общие комментарии* <p>Обладает высоким потенциалом к развитию. Мотивирует коллег со стороны руководства и как следствие предоставляет высокую степень свободы в работе. Нравится заниматься новыми сложными задачами. Важно признание руководством и коллегами его профессионализма и способности, с готовностью оказывает помощь коллегам, консультирует по профессиональным вопросам.</p>	



Ассесмент центр – самый валидный на сегодняшний день метод оценки компетенций.

В ходе ассесмент-центра участники выполняют задания в группе, в парах и индивидуально.

Высокая валидность достигается за счет ряда факторов:

- Наблюдение за реальным поведением
- Каждого участника оценивают несколько экспертов
- Каждая компетенция оценивается несколько раз
- Вся технология наблюдения стандартизирована