



Менеджер по оценке и аттестации персонала

Дмитрий Ридигер



Имеет 20-летний стаж работы в области HR, из них 15 лет в должности директора по работе с персоналом.

Начинал карьеру консультантом в бельгийском холдинге EMDS, затем был начальником отдела кадров в компании Билайн, после чего работал директором по работе с персоналом в таких компаниях как РУСАЛ, РосЕвроБанк, группа компаний IBS и др.

Обладает опытом разработки HR-стратегии, системной организации служб персонала производственных компаний, банков и холдингов «с нуля», разработки и внедрения кадровых технологий, а также адаптации российских стандартов управления на зарубежных предприятиях.

Неоднократно входил в ТОП-100 директоров по персоналу страны.

Лауреат премии «Капитаны российского бизнеса -2012» в номинации «Лучший HR-директор».

Оценка персонала

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



*Синтез
психодиагностики,
менеджмента
и математической статистики*

Аттестация — 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. Оценка персонала — более широкое понятие, чем аттестация.

— Оценка не всегда формализована, может быть и неформальной.

— Оценка может осуществляться как систематически, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей компании.

— Оценка персонала не всегда связана с четкими стандартами работы.

Процедура аттестации позволяет сделать оценку персонала наиболее объективной и четкой.



В 1960-м *Дуглас Макгрегор*, американский социальный психолог, опубликовал книгу 'Человеческая сторона предприятия' ('The Human Side of Enterprise'), в которой:

- описал подход к созданию среды, в которой сотрудников мотивируют
либо
 - жесткие авторитарные действия вышестоящих (теория X),
 - либо
 - самоконтроль и ощущение целостности с социумом (теория Y)
- предложил доступную и схематичную классификацию этих целей.

Три цели оценки персонала

Информационная – обеспечение руководителей различных уровней управления необходимыми данными о своих подчиненных, а также всех оцениваемых работников данными об их персональных достижениях, достоинствах и недостатках.

Мотивационная – предусматривает взаимосвязь материального вознаграждения и морального поощрения с трудовым поведением и результатами труда. Такой подход ориентирует персонал на улучшение индивидуальной деятельности, а в результате – на повышение стабильности и конкурентоспособности организации.

Административная, которая реализуется в принятии кадровых решений на объективной и регулярной основе, то есть решений о повышении или понижении по службе, переводе на другую работу, переподготовке и переквалификации, поощрении или наказании, прекращении трудового договора.



Деятельность работника может анализироваться в трех аспектах:

- Как **процесс реализации** способностей **человека, его знаний, умений, навыков**. В этом плане оцениваются психологические, моральные, деловые, организационные, профессионально-квалификационные качества работника;
- Как **совокупность действий** при исполнении **определенных обязанностей**. Объектом оценки являются характеристики трудового поведения, такие как подход к делу, отношение к работе, к коллегам, к клиентам, исполнительность, добросовестность, дисциплинированность;
- Как реализация, **материализация качеств работников** и их трудового поведения **в результаты**. Объектом оценивания в этом случае являются характеристики результатов труда, достижения, внедрения, качественные и количественные характеристики продукта, которому подлежат
 - **качества работника,**
 - **его трудовое поведение**
 - **результаты деятельности.**

Если все эти аспекты оцениваются не по отдельности, а вместе, то это называется **комплексная оценка работника**.



На практике наиболее часто используются такие критерии как:

- профессиональные знания;
- трудолюбие и активность в работе;
- отношение к руководителям и сотрудникам;
- надежность;
- качество работы;
- темп работы;
- интенсивность;
- способность к организации и планированию;
- готовность к ответственности и т.д.

Личностное ядро

- Личностные качества
- Общие и специальные способности

Квалификация

- Образование
- Опыт работы (типы деятельности, должности, стаж)

Деловые качества

- Перечень необходимых для работы деловых качеств
- Лидерские способности

Показатели эффективности работы

- Перечень критериев эффективности
- Степень реального достижения необходимых результатов

Потенциал развития

- Перечень требований к развитию потенциала сотрудника



Критерии в зависимости от должностей

Руководитель организации

- Прибыль, ее рост
- Рентабельность предприятия, производства
- Показатели оборачиваемости капитала
- Доля на рынке в динамике
- Конкурентоспособность продукции и/или услуг

Линейные руководители (нач. производств, цехов, рук. направлений)

- Выполнение плановых заданий по объему, качеству и номенклатуре
- Динамика роста кол-ва продуктов и услуг
- Снижение издержек
- Количество брака, рекламаций в динамике
- Потери от простоев и сбоев в работе
- Текучесть персонала

HR

- Динамика производительности труда
- Динамика з/п на единицу продукции и/или услуг
- Динамика трудоемкости на единицу продукции
- Текучесть персонала
- Затраты на персонал в издержках производства



Принципы эффективной системы оценки

- нацеленность на совершенствование работы;
- тщательная подготовка;
- конфиденциальность;
- надежные, унифицированные критерии;
- достоверность методов;
- предоставление сотрудникам «обратной связи» по результатам оценки.

Требования к методам оценки

- соответствие целям оценки
- соответствие организационной структуре и корпоративной культуре К
- простота и понятность критериев
- соответствие характеру деятельности персонала
- использование количественных и качественных показателей
- разнообразие видов заданий
- практический характер рекомендаций



Результаты оценки могут быть использованы для принятия административных и управленческих решений:

- планирования вертикальной карьеры сотрудника;
- горизонтального развития карьеры;
- составления списка кандидатов в кадровый резерв;
- подготовки программы развития сотрудника;
- корректировки системы корпоративного обучения;
- принятия решений о перемещениях;
- формирования проектных групп;
- регулирования заработной платы;
- корректировки профессиональных целей;
- оптимизации управленческих технологий.



Аттестация – комплексный подход с применением различных методов. Аттестационная комиссия определяет соответствие кандидата вакантной должности или должности, которую он занимает.

Метод вынужденного выбора - выбор экспертами наиболее подходящей для работника характеристики, например: умение планировать свою деятельность, общительность, опыт работы.

Описательный метод - создание последовательной, подробной характеристики положительных и отрицательных черт каждого работника.

Тестирование – система оценки персонала, при которой определяются профессиональные знания и умения, способности, мотивы, психология личности.

Деловая игра – в процессе которой анализируются знания и умения работника, а также оценивается его способность работать в малой группе.

Ассесмент центр - тестирование сотрудников по компетенциям под конкретные кадровые задачи через поведенческое интервью, а также кейсы (игровые ситуации).

Управление по целям (Management by Objective (MBO)). Оценка эффективности персонала предусматривает совместную постановку задач сотрудником и его руководителем, после чего происходит оценка результатов их выполнения на конец отчетного периода.

Управление результативностью (Performance Management) - оцениваются не только конечные результаты работы сотрудника, но и его компетенции – те личностные качества, которые являются необходимыми для достижения поставленных целей.



Оценка методом комитетов - работа сотрудников обсуждается в группе, при этом она разбивается на отдельные задачи. В результате составляется список действий, каждое из которых оценивается как успешное и неуспешное.

Метод независимых судей: работника оценивают независимые лица, которые не были с ним знакомы (обычно «судьями» выступают 5-7 человек). При этом методы оценки персонала основаны на принципах перекрестного допроса.

Интервью: претендент выступает в роли менеджера по персоналу и проводит собеседования с несколькими кандидатами на рабочие места. Проверяется умение правильно анализировать и подбирать работников. Наблюдение. В этом случае сотрудника оценивают как в неформальной (на отдыхе, в быту), так и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня.

Самоотчет (выступление) - устное выступление руководителя или специалиста, в ходе которого анализируется выполнение плана работ и личных обязательств.



По цели проведения
оценки

Методы оценки персонала

Оценка компетенций (потенциала)

Тестирование
Анкетирование
Интервьюирование
Деловые игры
Кейсы
Ассесмент-центр

Оценка результативности (выполнения имеющихся функций)

Анкетирование
Аттестация
Описательная оценка
Сравнительная оценка
Наблюдение за поведением



По особенностям проведения
оценки

Методы оценки персонала

Групповые

Метод классификации
Сравнение по парам
Интервьюирование
Деловые игры
360 градусов

Индивидуальн ые

Шкала наблюдения за
поведением
Оценка поведения по
решению ситуации
Описательная оценка



По особенностям обработки
данных

Методы оценки персонала

Количественные

Ранговый метод
Метод балльной
оценки
Метод независимых
судей

Качественные

Интервью
Матричный метод
Анализ
документации
Групповые дискуссии
Деловые игры
Кейсы

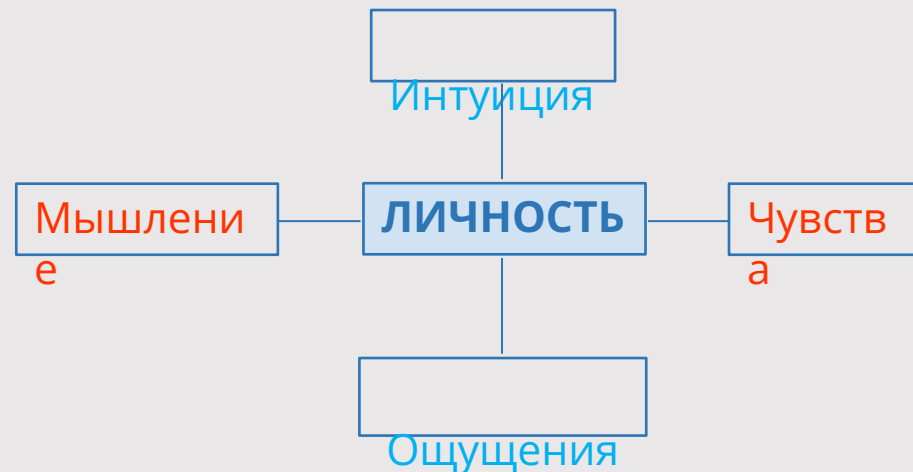
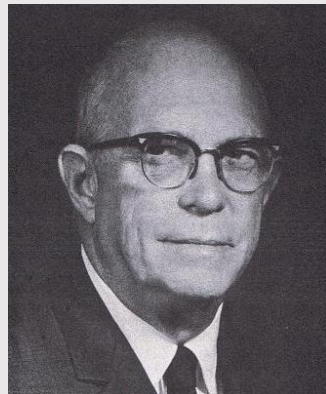
Комбинированны е

Метод суммы оценок
Тестирование
MBO и Performance
management
Оценка по KPI
360 градусов
Ассессмент-центр



DISC

Типология Марстона и Кларка



- **D** — (Dominance) **Доминирование**: как человек реагирует на проблемы и вызовы?
- **I** — (Influence) **Влияние**: как человек взаимодействует, влияет на окружающих?
- **S** — (Steadiness) **Постоянство**: как человек реагирует на изменения?
- **C** — (Compliance) **Соответствие**: как человек следует правилам?



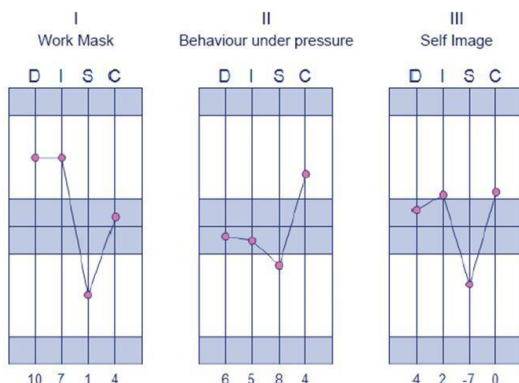
Система Томаса – профильный анализ личности

Стили разрешения конфликтов

Thomas

MY HUNTER
ТОЧНЫЕ КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ

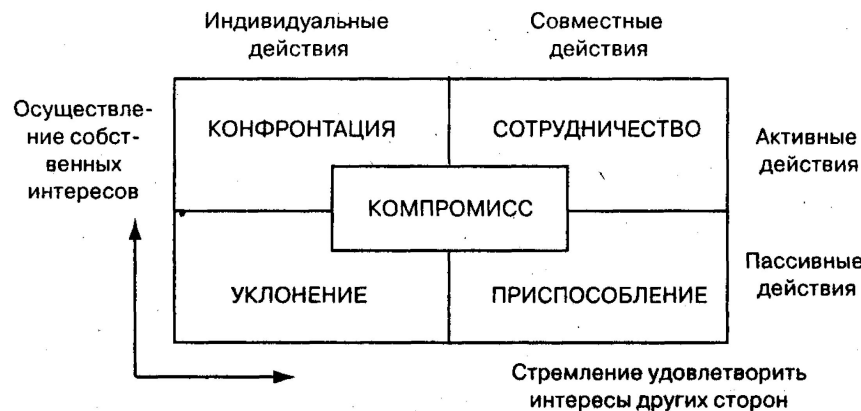
ПРА ПРОФИЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЛИЧНОСТИ
ГРАФИКИ



MyShared

Copyright © 01.06.07, 2008 Thomas International Ltd

Иван Иванов - человек обходительный, восприимчивый и дипломатично общительный, обретая уважение окружающих за способность поделиться своим опытом. Он хорошо усваивает и представляет информацию, владея навыками как письменной, так и устной коммуникации. Будучи характерным специалистом, предпочтёт, скорее, технические сферы деятельности. Систематичен и внимателен в своём подходе, соблюдает методики и руководствуется прецедентами. Добросовестный, пунктуальный и осмотрительный, становится покладистым, как только узнаёт "как". Не любит неприятности, нераздражителен и неагрессивен, будет стараться избежать конфронтации. Тем не менее, могут быть случаи, когда Иван Иванов становится более неподатливым, как правило, если окружающие пытаются пойти против системы или провести перемены без должного разрешения. Маловероятно, что Иван Иванов станет действовать, не имея на то полномочий.





SHL

В числовых тестах SHL требуется ответить на вопросы, в которых фигурируют числовые значения. дается несколько вариантов ответов, где только один правильный. Как правило, разрешается использование черновика. Использование калькулятора может быть ограничено.

Просмотрите таблицу:

Зрители телеканалов				
Название телеканала	Кол-во зрителей (млн)		Процент совершеннолетних зрителей в Третий год	
	Первый год	Второй год	Зрители-мужчины	Зрители-женщины
«Fox»	36	29	7	6
«Discovery»	138	93	24	18
«ABC»	11	14	4	3
«CNN»	85	127	30	23
«NBC»	48	49	10	12

Теперь ответьте на вопросы:

Вопрос 1. Какой телеканал был наиболее популярен у женской аудитории в Третьем году?

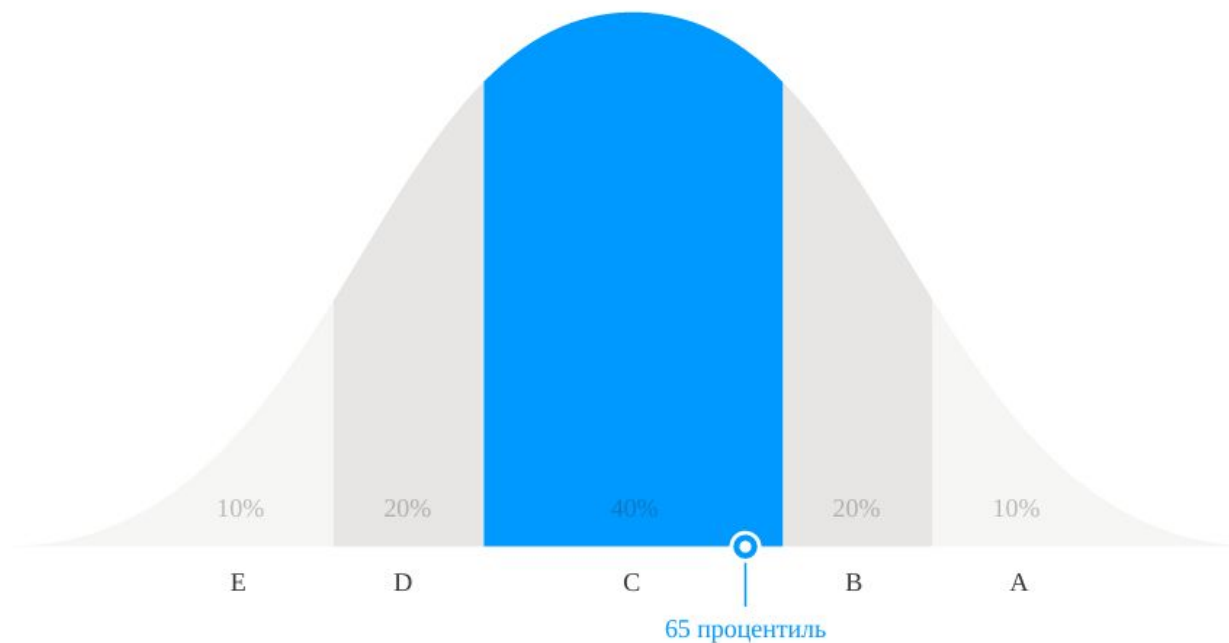
Вопрос 2. Сколько было зрителей в Первом году у телеканалов «Fox», «ABC», «NBC» в сумме?



SHL

Динамический тест вербальных способностей

Иванов Иван Петрович, 3 августа 2015



По итогам тестирования Кандидат Иванов Иван Петрович показал средний уровень способности к анализу вербальной информации. Результат кандидата лучше, чем результаты 65% людей в нормативной группе. Это означает, что в большинстве случаев кандидат сможет понимать и интерпретировать письменные отчеты и документы.



Ассесмент-центр

Этапы ассесмент-центра

Первый этап	Тесты тесты общих способностей; - тесты вербальных способностей; - тесты на выявление умения оценивать других лиц; - личностные тесты (16-факторный опросник Кеттелла или другие).
Второй этап	- Деловая игра - Ролевая игра - Интервью - Презентация - Самооценка



- **Письменные характеристики** – описание сильных и слабых сторон деятельности сотрудника
- **Ранжирование** – определение порядка расположения сотрудников (от лучшего к худшему) в списке
- **Парные сравнения** – поочередное сравнение оцениваемых сотрудников друг с другом
- **Рейтинговая шкала оценок** – определение различных уровней эффективности выполнения работы или владения навыком (*каждому из этих уровней присваивается определенный балл*)

Ф.И.О.	А	Б	В	Г	Рейтинг
А. Алексеев	х	+	+	-	2
Б. Борисов	-	х	-	+	1
В. Васильев	-	-	х	-	0
Г. Григорьев	+	-	+	х	2



Критерии оценки по 5-балльной шкале

(используются при оценке рейтинговыми методами и самооценке)

Баллы:

- 5** – значительно превышает требования
- 4** – превышает требования
- 3** – соответствует требованиям
- 2** – не всегда соответствует требованиям
- 1** – не соответствует требованиям.

Трудовая дисциплина

5 - Не отсутствует на работе без уважительных причин. Никогда не опаздывает. Добровольно остается на работе в сверхурочное время по мере необходимости.

4 - Всегда приходит на работу, за исключением редких случаев (с объяснением причин). Никогда не опаздывает. Задерживается на работе по мере необходимости.

3 - В основном никогда не опаздывает. Всегда приходит на работу, за исключением редких случаев.

2 - Часто отсутствует на рабочем месте без уважительных причин. Постоянно опаздывает и нередко уходит с работы раньше времени.

1 - Периодически не выходит на работу без объяснения причин. Постоянно опаздывает.



Шкалирование по 7-балльной системе:

Почти никогда 1 2 3 4 5 6 7 Почти всегда



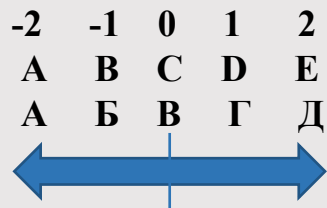
Умение
работат
ь
в группе

Умение
планироват
ь

Ориентаци
я
на
результат



Дискретная шкала



- Оценка **«На ожидаемом уровне» (C/0)** - означает соответствие аттестуемого ожиданиям компании по данной компетенции, это – стандартный минимум требований, которому должен соответствовать сотрудник компании.
- Оценка **«Ниже ожидаемого» (D/-1)** - означает, что степень выраженности компетенции не соответствует ожиданиям, но это пока не приводит к опасным последствиям и есть вероятность исправления ситуации путем обучения и развития.
- Оценка **«Неудовлетворительно» (E/-2)** - означает, что уровень развития данной компетенции ниже всех допустимых границ. Это та зона опасности, которая требует принятия незамедлительных мер.
- Оценка **«Выше ожидаемого» (B/+1)** означает, что степень выраженности компетенции заметно превышает ожидаемый стандартный минимум, но деятельности по «трансляции» такого поведения аттестуемый не проводит.
- Оценка **«Выдающийся» (A/+2)** - отражает лидерский уровень развития компетенции, это означает, что по данной компетенции сотрудник не только значительно превосходит ожидаемые требования, но и может служить образцом в этом виде деятельности.



Модель компетенций – полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешной деятельности сотрудника в данной должности.

Компетенция

способность,
отражающая
необходимые стандарты
поведения, ведущие к
результативности в
работе.

V
ersu
S

Компетентность

достижение
определенного **уровня**
результатов работы,
владение компетенцией.



Компетенции бывают

- **Приобретенные** – знания и умения, приобретенные на работе, а также в ходе обучения и повседневной деятельности. Оценка этих компетенций можно осуществлять с помощью тестов способностей.
- **Природные** – базовые качества личности (экстраверсия/интроверсия, эмоциональная стабильность/тревожность, приятность/цинизм, добросовестность/спонтанность). Оценка природных компетенций производится на основе личностных тестов.
- **Адаптивные** – набор качеств, позволяющих индивиду достигать цели в новой рабочей среде. Оценка адаптивных компетенций осуществляется также с помощью личностных тестов. Источник адаптивных компетенций заключен, по-видимому, в эмоциональных способностях личности, которые не являются врожденными, а могут быть приобретены и развиты.



Компетенции различаются по уровням на:

- **Корпоративные (или ключевые)** — компетенции, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности компании, и, как правило, применимы к любой должности в организации. Включают в себя деловые и личностные качества, которые должны быть присущи каждому сотруднику компании. Часто перечень корпоративных компетенций можно встретить в презентационных и информационных материалах компаний.
- **Управленческие** — компетенции, применяемые в отношении руководящих должностей всех уровней управления. Включают в себя способности и личностные качества, составляющие совокупность умений и навыков, необходимых руководителям для успешного достижения бизнес-целей. Используются для оценки руководителей.
- **Специальные/технические** — включают в себя специальные (профессиональные) знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей. Применяются в отношении определенных групп должностей разных департаментов или разрабатываются под конкретные должности.

Некоторые организации используют только ключевые компетенции, другие разрабатывают и используют только управленческие — для проведения оценки топ-менеджеров, а часть компаний разрабатывает только специальные/технические компетенции для групп должностей различных департаментов.



Компетенции подразделяются на:

- **Простые** — имеют единый перечень **индикаторов поведения** (стандарты знаний, умений и навыков, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией);
- **Детализированные** — состоящие из нескольких уровней (как правило, трех-четырех). Количество уровней определяется целями использования модели компетенций;
- **Пороговые** — включают в себя знания и характеристики поведения, необходимые для допуска к выполнению работы;
- **Дифференцирующие** — содержат знания и характеристики поведения, которые позволяют отличать наилучших работников от средних (плохих) работников.



Американский подход - компетенции как описание поведения сотрудника.

Компетенции - это **основные характеристики сотрудника**, обладая которыми он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе.

Европейский подход — компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы

Компетенции - это **способности сотрудника** действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации (определение стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником).

На территории СНГ в качестве базового используется комплекс характеристик сотрудника

Компетенции - это **личностные качества и способности**, а также **профессиональные навыки**, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей.

Например

:

- ☐ Умение ставить четкие цели;
- ☐ Умение планировать и организовывать процессы
- ☐ Лидерство;
- ☐ Ориентация на результат;
- ☐ Умение собирать и анализировать информацию;
- ☐ Генерирование и накопление идей
- ☐ Навыки коммуникации;
- ☐ Умение работать в группе;
- ☐ Адаптивность к изменениям;
- ☐ Личное развитие.



Пример модели корпоративных компетенций производственной компании (производство продуктов питания)

Корпоративные компетенции:

- личная эффективность;
- лояльность и деловая этика;
- профессиональное развитие.

Управленческие компетенции:

- управление командой;
- управление задачами/процессами.

Профессиональные компетенции для сотрудника отдела продаж:

- профессионализм и бизнес-видение;
- эффективная коммуникация;
- нацеленность на результат.



Преимущества

Для организации

- Возможность разработки единых **стандартов описания эффективности работы**, которые будут способствовать установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и уровней. Например, вырабатывается единое для всех понимание, что такое "эффективное руководство" и что означает "командная работа".
- Возможность проведения **оценки компетенций сотрудников** и выявления их соответствия требуемому уровню.
- **Согласованность при оценке работника**: все эксперты смогут достичь согласия в понимании ценных качеств работника и иметь представление о том, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать.
- Возможность **определить сильные и слабые стороны каждого** сотрудника и использовать эту информацию для его развития.
- Появляются основания для включения сотрудников **в кадровый резерв** предприятия, а также планирования их карьеры.
- Возможность **обоснования корректировки компенсационной политики** в отношении квалифицированных сотрудников, (не управляющих людьми и ресурсами), но успешно прошедших оценку.

Для сотрудников

- Лучшее понимание того, что **они делают**, какие **требования** к ним предъявляют и **какие качества** им необходимы для успешного выполнения работ.



1. Планирование проекта - описание желаемого результата и областей его применения, сроков исполнения. Нужно для того, чтобы представить руководству и линейным менеджерам объективную информацию о предстоящем проекте: зачем разрабатывается модель компетенций, что предстоит для этого сделать, к каким последствиям это приведет, какую информацию и как руководителям нужно донести до сотрудников.

2. Формирование проектной группы. Привлечение сотрудников в состав рабочей группы позволит снизить возможное сопротивление, которое может быть вызвано чувством того, что им навязывают компетенции как новую шкалу оценки деятельности.

3. Проектирование модели компетенций. Цель этапа – собрать максимум информации о той работе, которую выполняют сотрудники, чтобы выделить те стандарты поведения, которые обуславливают максимальный результат.

Фактическое число работников, которых целесообразно включить в разработку модели компетенций на стадии сбора информации, зависит от того, насколько отличны или схожи роли и рабочие функции, существующие в компании. Чем больше различий существует между ролями, тем большая выборка участников потребуется. Для сбора информации можно использовать следующие методы:

□ *наблюдение за деятельностью работников.*

Эффективно для тех ситуаций, в которых рабочее поведение можно наблюдать, допустим, для оценки деятельности продавцов-консультантов в магазине или торговых представителей;

□ *проведение опросов сотрудников и руководителей;*

□ *интервьюирование сотрудников и руководителей.*



1. Планирование проекта - Описание желаемого результата и областей его применения, сроков исполнения. Нужно для того, чтобы представить руководству и линейным менеджерам объективную информацию о предстоящем проекте: зачем разрабатывается модель компетенций, что предстоит для этого сделать, к каким последствиям это приведет, какую информацию и как руководителям нужно донести до сотрудников.

2. Формирование проектной группы. Привлечение сотрудников в состав рабочей группы позволит снизить возможное сопротивление, которое может быть вызвано чувством того, что им навязывают компетенции как новую шкалу оценки деятельности.

3. Проектирование модели компетенций. Цель этапа – собрать максимум информации о той работе, которую выполняют сотрудники, чтобы выделить те стандарты поведения, которые обуславливают максимальный результат.

Фактическое число работников, которых целесообразно включить в разработку модели компетенций на стадии сбора информации, зависит от того, насколько отличны или схожи роли и рабочие функции, существующие в компании. Чем больше различий существует между ролями, тем большая выборка участников потребуется. Для сбора информации можно использовать следующие методы:

□ *наблюдение за деятельностью работников.*

Эффективно для тех ситуаций, в которых рабочее поведение можно наблюдать, допустим, для оценки деятельности продавцов-консультантов в магазине или торговых представителей;

□ *проведение опросов сотрудников и руководителей;*

□ *интервьюирование сотрудников и руководителей.*

4. Проработка уровней модели компетенций. Практика показывает, что обычно компетенции подразделяют на 3–5 уровней. Большое количество уровней усложняет использование модели при проведении оценочных мероприятий.

5. Формирование профилей компетенций под конкретные должности. Результат - профили компетенций, для каждой должности.



Сравнение компетенций с целью ранжирования, выбора основных и сокращения их числа

МЕТОД ПАРНОГО СРАВНЕНИЯ

Перед нами стоит задача выбрать две наиболее важные компетенции из предложенных пяти.

	Стратегическое мышление	Создание команды	Адаптация к изменениям	Управление процессами	Ориентация на результат	ИТОГ в баллах:
Стратегическое мышление		1	1	2	0	4
Создание команды	1		2	2	0	5
Адаптация к изменениям	1	0		1	1	3
Управление процессами	0	0	1		2	3
Ориентация на результат	2	2	1	0		5

Таким образом, посредством парного сравнения компетенций, ориентируясь на бизнес-задачи компании, мы определили две наиболее важные на сегодняшний день компетенции: «Создание команды» и «Ориентация на результат».



Пример основных критериев оценки сотрудника (со шкалой)

□ Качество работы

Работа выполняется без ошибок (или с незначительными погрешностями, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно.

5 баллов. Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требует дополнительная проверка, можно полностью положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя.

4 балла. Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя.

3 балла. Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.

2 балла. Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу.

1 балл. Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.

□ Объем работ (количество)

Работа выполняется в запланированном объеме.

5 баллов. Очень энергичный сотрудник. Постоянно с завидной легкостью делает больше, чем от него ждут.

4 балла. Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано.

3 балла. Работает стабильно. Выполняет плановые показатели.

2 балла. Работает медленно. Необходимо подгонять.

1 балл. Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ.

□ Присутствие на работе (дисциплина)

В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее.

□ Лояльность к организации (отделу)

Уважительное отношение к организации.



ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

Описание должности		
Наименование должности		
Целевое назначение должности		
Структурное подразделение		
Непосредственный руководитель		
Непосредственные подчинённые		
Биографические требования		
Пол		
Возраст		
Образование		
Опыт работы		
Корпоративные ценности		Ключевые компетенции
1		
2		
3		
4		
Функциональные обязанности		Ключевые компетенции
5		
6		
7		
8		



Профиль должности позволяет решать следующие задачи:

- 1. Подобрать персонал.** Именно на профиль опирается человек, занимающийся подбором персонала в компании, либо рекрутинговое агентство, выполняющее подбор специалистов для компании.
- 2. Оценить персонал** – появляется возможность оценивать потенциал конкретного человека и его фактические результаты. Потенциал оценивают по наличию необходимых компетенций, и выполняет эту работу, как правило, HR-отдел. Результаты оценивают по фактической степени выполнения своих функций, и выполняет эту работу, как правило, непосредственный руководитель сотрудника.
- 3. Построить комплексную систему развития персонала.** Благодаря модели компетенций и результатам оценки компетенций персонала, HR-отдел получает уникальную возможность выстроить целостную систему развития сотрудников, с учётом их индивидуальных потребностей.
- 4. Сформировать в компании кадровый резерв.** Модель компетенций, результаты оценки персонала и система развития сотрудников позволяют сформировать в компании кадровый резерв. Кадровый резерв, в свою очередь, существенно снижает риски компании, связанные с человеческими ресурсами. И – обеспечивает платформу для системного развития компании.
- 5. Ликвидировать функциональные конфликты.** Профиль должности позволяет «закрыть» вопрос того, кто и за что отвечает. Что, в свою очередь, позволяет погасить значительную часть конфликтов в компании ещё в зародыше.
- 6. Внедрить в компании справедливые ставки зарплат (грейды).** Чёткое описание функциональных обязанностей, модель компетенций и результаты оценки позволяют внедрить в компании справедливые



АС (Assessment Center) - Центр Оценки специалистов

Компетенции, выявляемые с помощью АС:

- Лидерство
- Аналитические способности, логическое мышление
- Стрессоустойчивость
- Умение работать в команде
- Коммуникативные навыки (устные, письменные)
- Обучаемость, адаптивность
- Навыки самопрезентации

Виды заданий АС:

- Психологические тесты
- Групповые дискуссии
- Презентации
- Деловые/ролевые игры
- Решение кейсов
- «Баскет-метод»
- «Слалом»



Оценочное интервью (или собеседование)

Структурированное собеседование с сотрудником, в ходе которого необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Что планировалось сделать?
- Что сделано из запланированного?
- Что не было сделано?
- Почему это не было сделано?
- Каковы планы на предстоящий период?
- Что и как работник должен делать дальше?



Performance appraisal (*оценка исполнения*) - оценочное интервью,
развивающая беседа с сотрудником

Цели

- текущая оценка результатов деятельности,
- обоснование для кадровых перемещений,
- обоснование для материальной мотивации,
- основание для составления плана обучения,
- инструмент трансляции корпоративной культуры,
- инструмент управления мотивацией.

Основные задачи

1. Совместный анализ (руководитель-сотрудник) эффективности деятельности в разрезе бизнес-целей.
2. Сообщение сотруднику того, как организация воспринимает эффективность и качество выполнения им работы и ее результаты. Возможна трансляция корпоративной культуры через компетенции.
3. Оценка вклада сотрудника (или команды) в достижение целей организации.



Референции

Человек с внутренней референцией	Человек с внешней референцией
При принятии решений ориентируется на собственные внутренние нормы. На вопрос «Как вы определяете, что справляетесь с работой?» часто отвечает в стиле «Я просто знаю это».	Нуждается во внешней оценке и в том, чтобы кто-то установил нормы. Убеждается, что работа выполнена хорошо, только когда ему об этом скажут.
Способен воспринимать и оценивать информацию от других, но настаивает на собственном решении с опорой на собственные нормы. Сопротивляется чужому решению, даже если оно ему на пользу.	Решения принимает медленно и порой неуверенно. Нуждается в установлении норм, часто интересуется нормами других.
Плохо управляем, самостоятелен в деятельности и не нуждается в руководстве, занятие для себя легко находит сам.	Нуждается в управлении и установлении норм извне, иначе теряет уверенность, что все делает правильно.



Типичные ошибки при проведении интервью/собеседования:

- формальный подход;
- небрежность в оценках;
- «уравниловка», стремление никого не обидеть;
- составление негласного рейтинга;
- завышение оценок «любимчикам»;
- боязнь критиковать «звезд»;
- оценка по всему периоду, а не по последним достижениям.



Оценочная матрица

*по вертикали - оценка результативности,
по горизонтали - оценка компетенций*

В ы с о к а я	Требуется обучение. Горизонтальная карьера: поиск адекватной должности	Обучение возможно. Карьерный рост при условии развития компетенций	Повышение в должности. Обучение для занятия более высокой должности
С р е д н я я	Обучение возможно	Есть возможности для развития знаний и результативности. Обучение целесообразно	Обучение с целью повышения эффективности (коучинг)
Н и з к а я	Обучение нецелесообразно Увольнение	Обучение нецелесообразно Понижение в должности	Коучинг Мотивация Горизонтальная карьера
	Низкая	Средняя	Высокая



Предварительная, пробная оценка

И. Иванов
специалист
Отдел С&В

Направления деятельности

**Распределение
деятельности**

существующее, %

**Распределение
деятельности**

желательное, %

Мониторинг и корректировка карт
должностей

25

10

Мониторинг функционала подразделений.

15

10

Корректировка должностных инструкций и
положений о подразделениях на основе
данных мониторинга.

10

10

Корректировка KPI сотрудников и
подразделений на основе данных
мониторинга

35

20

Консультирование и обучение
руководителей подразделений по оценке
деятельности через KPI

15

50

Итого

100 %

100%



Подразделение	Численность	Время	Даты	Место	Участники	Бюджет
Департамент продаж	120	15 мин x120 - 30ч	18 - 28	Переговорная 5	Директор Департамента, зам, HR – 2 чел	0
Департамент логистики	9	20 мин . x9 - 3 ч	29	Съемное пом. ул. Иванова 10	Директор департамента, HR – 1чел.	Аренда помещения 5000р
Департамент КАМ	60	15 мин x60 – 15ч	01 , 08, 09	Конференц-зал	Директор Департамента, зам, HR – 2 чел	Консультант Петров В. 3000px15ч 45 000р
Производственный департамент	30	15 мин x30 - 8 ч	10, 12	Переговорная 2	Директор Департамента, зам, HR – 2 чел	Кофе-пауза 200px30ч 6000р
IT	50	30 мин x50 – 25ч	15	Дистанционный	Компания «Оценка IT», Директор Департамента, зам, HR – 2 чел	4 теста x50 чел 100 000р

Итого

Выбирайте Центр «Специалист» – крупнейший учебный центр России!

info@specialist.

ru (495)

232-32-16