

ТЕМА: "ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА: ДАЕШЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ!?"



Реализация оценки в компании "ВОЛЯ" с
численностью более 1800 человек"

20.03.2008г., г. Киев

ВОПРОСЫ ДОКЛАДА

- Известные нам системы оценки – применение в зависимости от поставленных целей.
Применение на практике.
- Незыблемые принципы оценки персонала
- «А нужны ли консультанты?»
или «Как обойтись «Малой кровью».
- Оценка удалась – что дальше?



СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ

Оценка

360 или 180



СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ

Система оценки по компетенциям или Assessment centre



СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ

**Система
сбалансированных
показателей –
оценка по КРІ
(применение в компании
ВОЛЯ)**



ЦЕЛИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Административные	Цели развития	Цели деятельности
1. Анализ и оценка вклада сотрудника компании в достижение целей, выполнение ключевых задач 2. Определение уровня квалификации и эффективности труда сотрудников компании 3. Определение уровня соответствия требованиям к работе	1. Выявление потенциала сотрудников 2. Определение направлений и способов повышения профессионального уровня сотрудников 3. Информирование сотрудников о том, чего ожидает от них компания: - Развитие карьеры - Повышение профессионального уровня - Корректировка ключевых задач (способны ли сотрудники выполнить изменившиеся задачи) 4. Получение информации для планирования человеческих ресурсов компании	1. Повышение эффективности работы 2. Мотивация персонала 3. Поощрение диалога «начальник-подчиненный» 4. Получение обратной связи от сотрудников

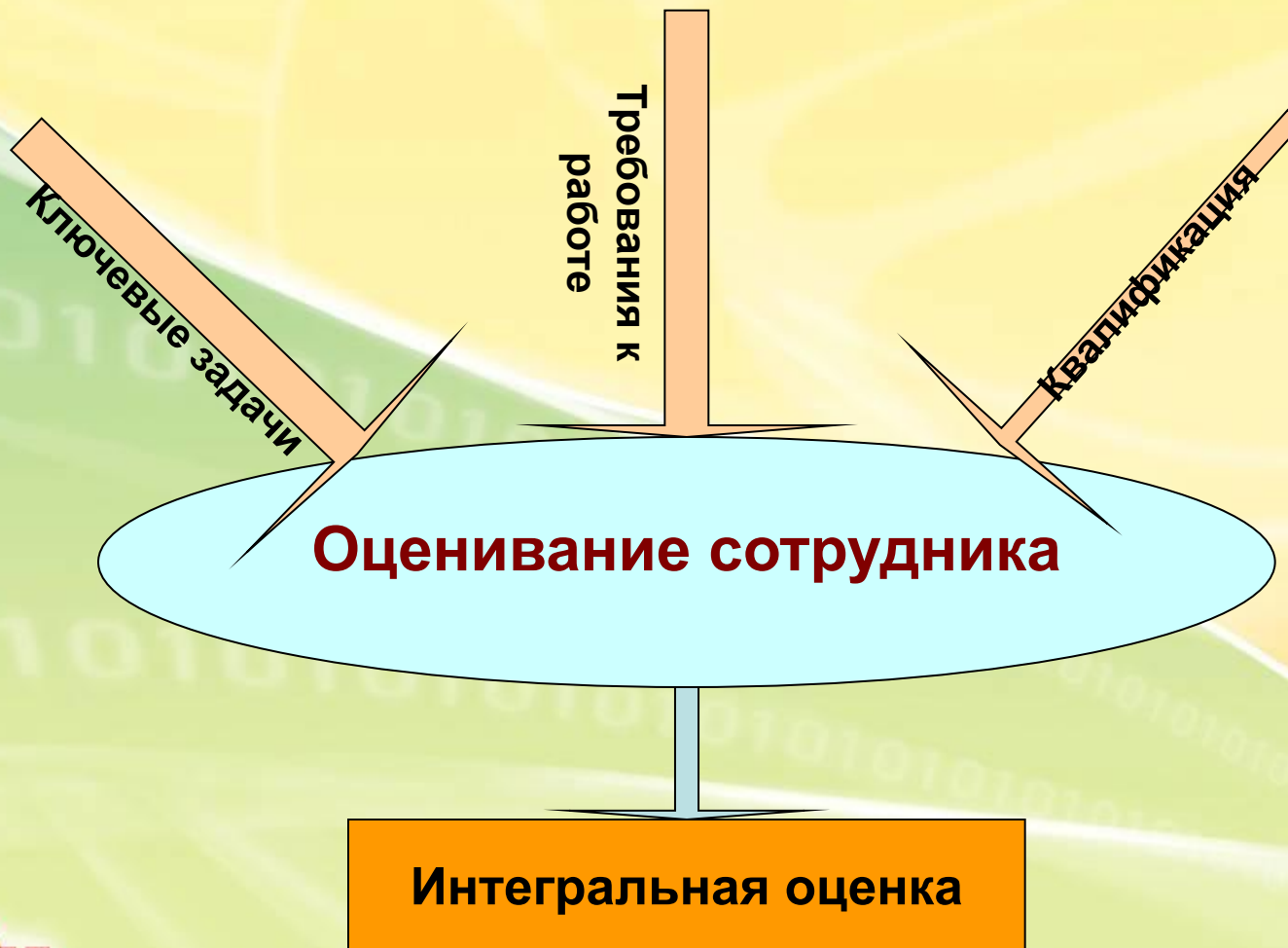


Составляющие процедуры оценки персонала

- 1. Подготовительные мероприятия
(распоряжение, графики, билеты)**
- 2. Самооценка сотрудников**
- 3. Оценочное интервью или
Квалификационный экзамен**
- 4. Анализ результатов и принятие
управленческих решений**



КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ



ОЦЕНОЧНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Подготовительные мероприятия

- Информирование сотрудников о начале и графиках оценки

Оценивание сотрудника по 3-м критериям

Определение ключевых задач на следующий Оценочный период

Заполнение Оценочного листа,
который впоследствии передается в Подразделение по
работе с персоналом



ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ

Цель (Компании или функциональной структурной единицы)	Ключевые задачи сотрудника	Критерии и индикаторы выполнения ключевой задачи	Фактический статус выполнения сотрудником ключевой задачи	Оценка выполнения ключевой задачи (бал от 1 до 5)	
				Само-оценка	Итоговая оценка
РАЗДЕЛ 1. КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ ИЛИ СТРУКТУРНОЙ ЕДИНИЦЫ					
РАЗДЕЛ 2. КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ					



ОБЩАЯ ОЦЕНКА ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ (Q_1): _____

ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ

Оценочные критерии	Значения оценки	Оценка (балл от 1 до 5)	
		Само-оценка	Итоговая оценка
Выполнение рабочих задач в соответствии с требованиями руководителя, со стандартами работы			
Выполнение задач в срок			
Соответствие поведения правилам и нормам Компании			
Самостоятельность			
Инициативность			

ОБЩАЯ ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ (Q_2): _____



ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКА

Оценочные критерии Значения оценки	Оценка (балл от 1 до 5)	
	Само- оценка	Итоговая оценка
Образование		
Опыт работы		
Деловой английский язык		
Общие навыки работы с компьютером и офисным ПО и ПО, необходимым для выполнения должностных обязанностей		
Требуемая профессиональная квалификация		

ОБЩАЯ ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ (Q_3): _____



ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРА

Оценочные критерии Значения оценки	Оценка (бал от 1 до 5)	
	Самооценка	Итог.оценка
Раздел 1. Общие требования к квалификации (P₁)		
Образование		
Опыт работы		
Деловой английский язык		
Общие навыки работы с ПК, офисным ПО и др. ПО		
Требуемая профессиональная квалификация		
Раздел 2. Навыки управления (P₂)		
Планирование		
Организация		
Контроль и анализ		
Принятие решений		
Лидерство		
Коммуникация		
Раздел 3. Общие знания менеджера (P₃)		
ОБЩАЯ ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ (Q₃=(P₁+P₂+P₃)/3): _____		
Знания в следующих областях		



ВЕСОВЫЕ ИНДИКАТОРЫ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ на примере HR подразделения

	Весовые индикаторы критериев Оценки персонала		
	Статус выполнения ключевых задач	Уровень соответствия требованиям к работе	Уровень квалификации
Менеджерская оценка	60%	25%	15%
Подразделение по работе с персоналом			
Отдел кадров	30%	40%	30%
Отдел подбора персонала Отдел развития Отдел обучения персонала	60%	25%	15%



КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА И ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА

Блок (критерий) оценки	Оценк а	Весовой индикато р критерия	Итоговая оценка с учетом весового индикатора критерия [Итоговая оценка] = [Оценка] x [Весовой индикатор критерия]
Статус выполнения ключевых задач, Q 1	3	60%	1,8
Уровень соответствия требованиям к работе, Q2	3	25%	0,75
Уровень квалификации сотрудника, Q3	4	15%	0,6
ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА (Интегральная оценка равняется сумме итоговых оценок по каждому из трех критериев)			3,15



ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА И КАТЕГОРИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Интегральная оценка	Категория эффективности
1,00 -1,99	I
2,00 – 2,80	II
2,81 – 3,80	III
3,81 – 4,49	IV
4,50 – 5,00	V



ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ



КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ НА ПЛАНОВЫЙ ОЦЕНОЧНЫЙ ПЕРИОД

Цель (Компании или функциональной структурной единицы)	Ключевые задачи сотрудника	Критерии и индикаторы выполнения ключевой задачи
РАЗДЕЛ 1. КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ ИЛИ СТРУКТУРНОЙ ЕДИНИЦЫ		
РАЗДЕЛ 2. КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ		



Квалификационные экзамены

Руководители ВЗУ,
члены комиссий

Создание экзаменационной
комиссии
Разработка, согласование и
утверждение
экзаменационных билетов

За 10 дней до проведения
Квалификационного экзамена

Руководители
среднего звена

Ознакомление сотрудников с
экзаменационными билетами

Не позднее, чем за 1 неделю до
проведения
Квалификационного экзамена

Члены комиссии,
сотрудник

Проведение экзаменов

Дата квалификационного
экзамена согласно графику

Руководители
среднего звена

Оформление
экзаменационных ведомостей
и их подача в Подразделение
по работе с персоналом

Не позднее 1 недели после
проведения
Квалификационного экзамена

Оформление результатов квалификационных экзаменов

ПРОТОКОЛ №

заседания квалификационной комиссии

—
(название предприятия, входящего в группу Компаний «ВОЛЯ»)

«__» _____ 200__ г.

№	Фамилия, имя, отчество	Профессия, должность	№ билета, теста	Экзаменационные оценки		Решение квалификационной комиссии о присвоении квалификационного уровня (разряда)
				по теоретич. обучен.	по производ. вопросам	
1						
2						
3						

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОВЕДЕННОЙ ОЦЕНКИ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Руководители
высшего звена
управления

Подготовка Распоряжений:

- об установлении надбавок за категорию эффективности;
- об установлении/изменении квалификационных уровней (разрядов);
- о премировании ключевых сотрудников

В течение 2-х
недель после
проведения
Оценки
персонала

Подразделение по
работе с персоналом

Подготовка документов:

- об итоговых результатах проведения Оценки персонала;
- об организации повышения квалификации сотрудников

В течение 1-го
календарного
месяца после
проведения Оценки
персонала в
Компании



ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Принцип	Суть принципа
Прозрачность	Оценка персонала предполагает прозрачность: •критериев оценки персонала; •задач, стоящих перед сотрудниками в оценочном периоде; •условий для повышения квалификации сотрудников; •процедуры оценки.
Соответствие задач сотрудников целям Компании	Задачи для сотрудников на оценочный период ставятся и оцениваются в соответствии с целями и задачами Компании (в Компании Воля BSC проводятся ежегодно в декабре)
Соответствие оценки сотрудника поставленным перед ним задачам	Оценка сотрудника производится в соответствии с задачами, которые были поставлены перед ним на предыдущей оценке персонала с учетом их коррекции в ходе оценочного периода
Повышение требований Компании к сотрудникам Компании	Критерии оценки персонала регулярно (как правило, ежегодно) изменяются в сторону повышения требований к росту квалификации сотрудников и увеличению их вклада в достижение целей Компании
Открытость и демократичность	Оценивание сотрудника происходит с учетом его мнения, которое отражается в процессе самооценки выполнения целей и задач, поставленных перед ним на оценочный период



Незыблемые принципы оценки персонала

- Оценка должна производиться как самим сотрудником (самооценка), так и его непосредственным руководителем.
- Если руководитель не компетентен в какой-либо области, желательно пригласить эксперта для оценки сотрудника именно в этой области.
- В оценочной комиссии могут присутствовать и другие руководители и сотрудники, которые могут квалифицированно оценить сотрудника по какому-либо из критериев его деятельности.



Незыблемые принципы оценки персонала

По каждому из Критериев оценки должна быть разработана отдельная шкала (5-ти, 7-ми, 10 бальная или др.), в которой описаны четкие характеристики для каждого из баллов.

Например: Критерий «САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ» ПО 5-ТИ БАЛЬНОЙ ШКАЛЕ

- 1 – Несамостоятелен, работает только под постоянным контролем.
- 2 – Требуется контроля как при выборе метода работы, так и по промежуточным результатам работы.
- 3 – Требуется контроля только при выборе метода работы и по конечному результату работы.
- 4 – Требуется контроля только по конечному результату работы.
- 5 – Требуется контроля только конечного результата работы, в процессе работы самостоятельно принимает решения, направленные на увеличение/улучшение результата.



Незыблемые принципы оценки персонала

- Сотрудник должен быть не просто поставлен в известность о том, какая интегральная оценка получена по результатам оценок руководителя и других экспертов – с сотрудником **нужно прийти к общему мнению** по поводу замечаний к его деятельности и оценок, соответственно.
- После получения согласия сотрудника с итогами оценки следует дать рекомендации сотруднику о том, **в каких областях ему следует повысить уровень своей квалификации**, чтобы повысить оценку до следующего оценочного периода.



«А нужны ли консультанты?» или «Как обойтись «Малой кровью»»

Компания ВОЛЯ в момент ее создания начала с работы с консультантами над системой управления Компанией: американскими специалистами была разработана Система сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard), а также система оценки и некоторые стандарты.

Все остальное: наполнение и пересмотр ключевых показателей эффективности (KPI), адаптация системы оценки и стандартов проводилось менеджментом и специалистами Компании.



Оценка удалась – что дальше?

И сотрудники, и руководство ждут результатов от оценки. Как объединить их интересы?

Интересы руководителя:

- Выполнение задач в срок
- Высокое качество работы
- Перевыполнение планов
- Удержание ценного сотрудника

Интересы сотрудника:

- Увеличение дохода
- Продвижение по карьерной лестнице
- Повышение статуса
- Уменьшение рутины
- Получение новых знаний



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!
До скорых встреч!



Юлия Марющенко
Надежда Исмаилова