

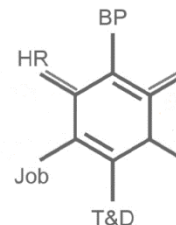
Оценка персонала

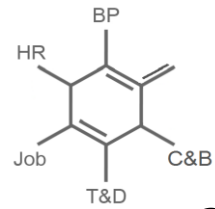
Совершенство людей, совершенствуй бизнес

ООО «Ё-ФОРМУЛА»

www.yourformula.ru

e.petrova@yourformula.ru





Что такое оценка?

Оценка персонала – набор инструментов и методик, позволяющих на основе анализа результатов оценочных мероприятий, принять управленческие решения и/ или разрабатывать и совершенствовать методы обучения и развития персонала с учетом индивидуальных результатов оценочных мероприятий для той или иной должности.

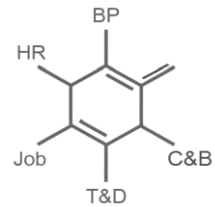
(тесты, кейсы, опросы, анкетирование, центры оценки, моделирование условий и процессов работы, экзамен, ролевая игра, аудит, тайный покупатель, самооценка, рейтинги)



Профессиональные
знания

Личностные качества

Профессиональные
навыки или умения



Когда нам нужна оценка?

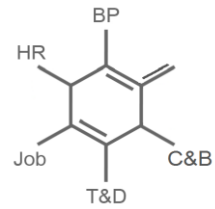
Какие задачи решает оценка персонала

- Подбор или назначение «нужных сотрудников»
- Качественное развитие персонала и создание системы Кадрового резерва
- Оптимизация структур или функций в компании
- Горизонтальная или вертикальная ротация персонала
- Оценка профессиональных характеристик работников;
- Выявление сильных сторон и зон развития персонала;
- Оценка мотивации работников;
- Определение потребности персонала в тренингах и обучении;
- Разработка рекомендаций по эффективному управлению персоналом;

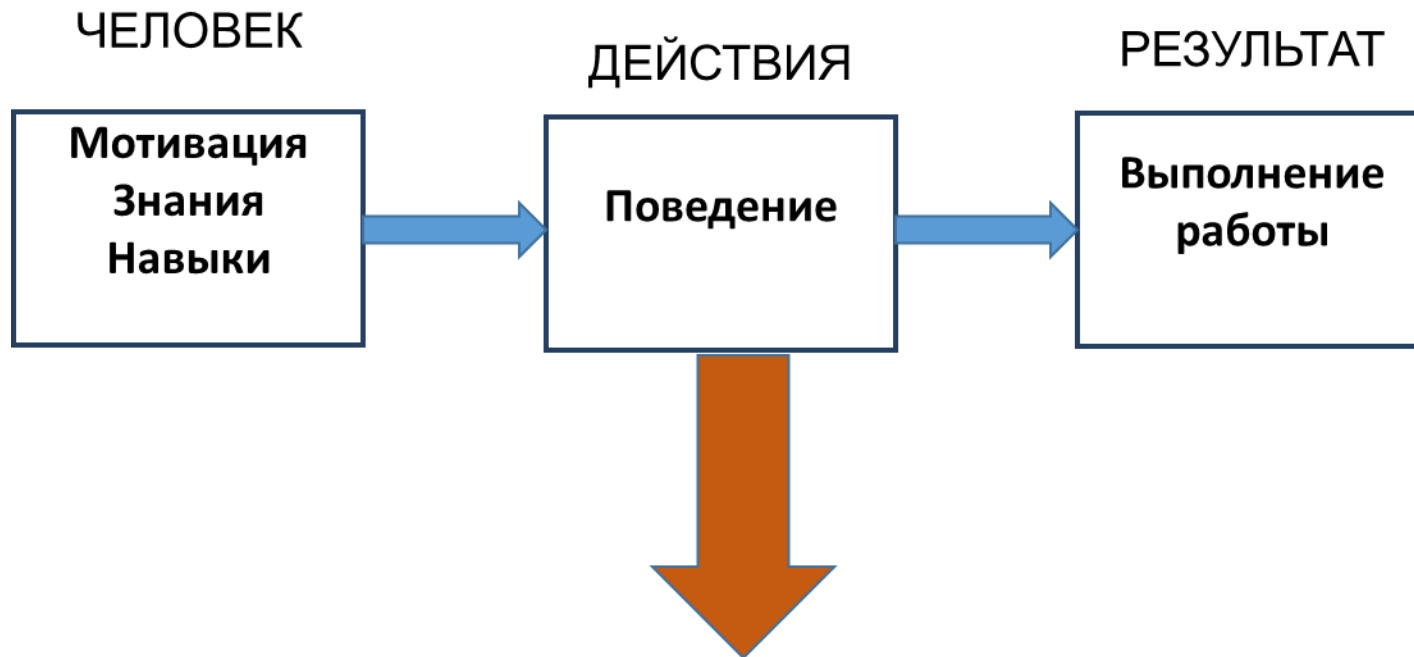
Когда необходимо проводить оценку персонала

- Открываются новые подразделения, филиалы и производственные площадки;
- Происходит реструктуризация компании, сокращение штата;
- При разработке кадровой политики компании: подбор, развитие, мотивация, кадровые перемещения.



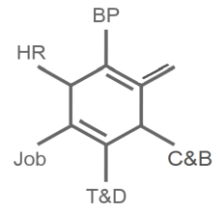


Что такое компетенция?



КОМПЕТЕНЦИЯ

набор качеств (знаний, навыков, мотивов, установок),
способствующих успешному решению определенных задач,
описанных в терминах поведения



Модель компетенций

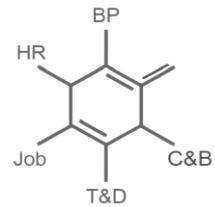
Модель компетенций – это набор требований, предъявляемых к сотруднику на определенной должности с учетом стратегических целей компании. Или - совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющая работнику успешно действовать при реализации поставленных задач.

Идеальный профиль – идеальная степень выраженности тех или иных компетенций

Любая компетенция включает в себя 5-6 составляющих (индикаторы).

Поведенческие индикаторы - это стандарты поведения, знаний, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

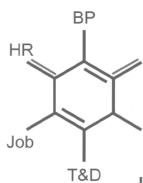




Примеры модели компетенций Руководителя

<h2>1. Ориентация на саморазвитие</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Открыт восприятию нового. Своевременно адаптируется к изменениям ▪ Адекватно понимает свои сильные стороны и области, требующие развития ▪ Систематически прикладывает дополнительные усилия для своего развития ориентируясь как на текущие, так и на будущие приоритеты бизнеса ▪ Быстро осваивает и применяет в своей работе новые знания и навыки
<h2>2. Развитие сотрудников (Управление людьми)</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ По собственной инициативе делится накопленным опытом и знаниями, является примером для других ▪ Создает процесс обучения под актуальные бизнес-задачи ▪ Предоставляет конструктивную, сбалансированную, развивающую обратную связь ▪ Применяет индивидуальный подход к подчиненным. Использует методы нематериальной мотивации ▪ Содействует выявлению, развитию и продвижению перспективных сотрудников формированию кадрового резерва
<h2>3. Аналитическое мышление</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Анализирует информацию, выстраивает логичные причинно-следственные связи ▪ Определяет и оценивает преимущества и риски Компании и внешней среды, предвидит последствия своих решений с перспективой на долгий период ▪ Принимая решения, рассчитывает затраты и выгоды от возможных вариантов действий ▪ Планирует и организует работу в подразделении таким образом, чтобы она приносила максимальную пользу
<h2>4. Формирование командности в Компании</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Создает атмосферу командной работы ▪ Создает культуру уважительного отношения друг к другу в коллективе, и к сотрудникам других подразделений ▪ Обеспечивает информационный обмен, сотрудничество и координацию деятельности между своим и другими подразделениями ▪ В командном взаимодействии нацелен на решение задач, приоритетных для Компании ▪ Находит конструктивные решения конфликтов и противоречий ▪ Продвигает и транслирует ценность командной работы в своем подразделении и в Компании

Пример модели компетенций продавца



Способность продавать/ убедительность

Использование подходящих стилей межличностного взаимодействия и инструментов общения для того, чтобы продукт, услуга или идея были приняты собеседником или клиентом

Задает вопросы и перефразирует

Действует в соответствии со своей стратегией

Достигает взаимопонимания

Демонстрирует способность

Добивается приверженности

Устойчивость к стрессу

Поддержание стабильного уровня работы под давлением или при оппозиции (например, давление сроков или неясности); управление стрессов в манере, приемлемой для других и организации

Сфокусирован

Поддерживает отношения

Эффективно справляется со стрессом

Коммуникации

Способность предоставлять и получать информацию, относящуюся к работе

Выражается ясно и точно

Может впитывать новую информацию без труда

Внимательно слушает всю информацию, данную в беседе

Информирует соответствующих людей, использует подходящие каналы коммуникации (имейл, телефон, письмо, личный разговор)

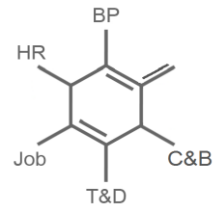
Пишет понятно о сложных вещах

Ориентация на клиента

Помощь другим в достижении их целей

Хорошо общается с клиентами

Хорошо разбирается со сложными ситуациями с клиентами



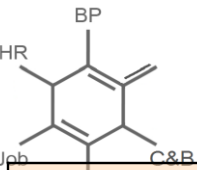
Шаги по разработке модели компетенций

Разработка модели компетенции

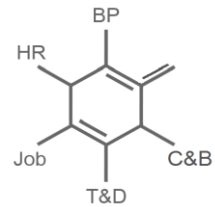
Существует множество путей создания корпоративной модели компетенций. Для того чтобы модель компетенций соответствовала деятельности компании, следует стараться привлекать к ее разработке ключевых специалистов компании

1. Анализ ключевых стратегических задач
2. Определение функции должности
3. Описание поведения, которое будет демонстрировать проявление желаемой компетенции (индикаторы)
4. Привлечение к разработке модели людей, которые будут использовать эту модель
5. Предоставление сотрудникам полной информации:
 - Почему модель компетенций составляется
 - Как эта модель будет разрабатываться
 - Как компетенции будут использоваться
4. Создание значимых для Компании компетенций, отображающих реальную ситуацию

Методики разработки модели компетенций

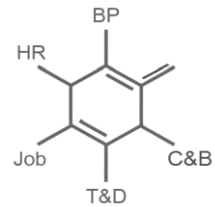


Прогностическое интервью	Проводится с руководителями компании. Выясняется реальная ситуация (качество выполнения поставленных задач, соотношение их с целями и стратегией компании) Желаемая ситуация (долгосрочные цели, планируемые изменения, видение работы персонала)
Метод критических инцидентов	Сбор данных о событиях, результаты которых оказались важными и значимыми для достижения целей работы. Акцент делается не на повседневных задачах, а на событиях, которые можно разделить по успехам и неудачам. События впоследствии подробно исследуются и позволяют выделить комплексную картину поведения, навыков, качеств личности, необходимых для выполнения работы. На основании поведенческих примеров формируются индикаторы и строятся шкалы измерения компетенций
Метод анализа задач	Метод ориентирован на сбор информации о целях и задачах, решаемых в компании/подразделении, позволяет описать работу в терминах задач, начиная от общей задачи и ее конкретизации. Проводится как с руководителями, так и с менеджерами
Метод наблюдения	Наблюдение за работой специалистов
Анализ документов	Должностные инструкции, регламенты, положения
Анализ требований к должности	Позволяет непосредственно выделить качества сотрудников, необходимых для решения тех или иных задач

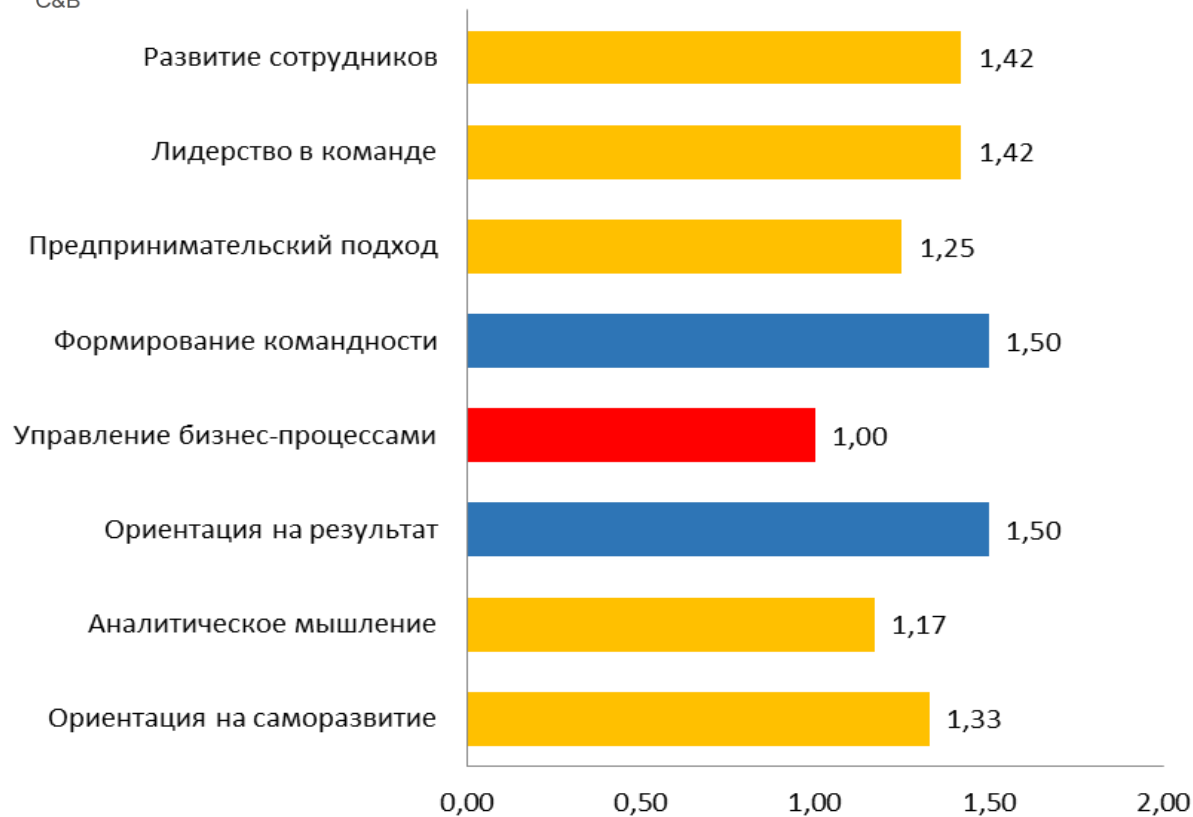


Шкала оценки компетенций

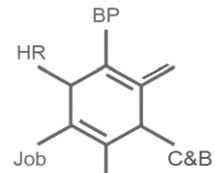
Балл количественное значение уровня	Название уровня	Содержательное описание уровня
3	ПРЕВОСХОДИТ ОЖИДАНИЯ	<p><u>В дополнение к уровню 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Всегда добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач.
2	СООТВЕТСТВУЕТ ОЖИДАНИЯМ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач. ▪ Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически.
1	ТРЕБУЮТСЯ УЛУЧШЕНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач. ▪ Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха. ▪ Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю.
0	НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ОЖИДАНИЯМ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не использует компетенцию в своей работе. ▪ Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции.



Пример результатов оценки по компетенциям

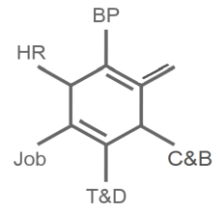


- Командность и ориентация на результат ярко представлены за счет делегирования отдельных вопросов. При этом необходима более качественный контроль или поддержка со стороны Руководителей.*
- Управление бизнес процессами и аналитика: сотрудники глубоко погружены в операционные процессы и технологии работы отдельных ресторанов. Это не позволяет видеть ситуацию в целом по территории.*
- Развитие сотрудников требует формализации в единую систему. На сегодня осуществляется ситуационная поддержка со стороны Руководителей при возникновении стихийных задач.*



Модель корпоративных компетенций

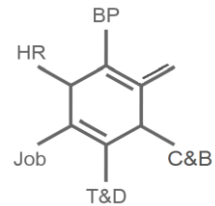
Компетенции	Категория сотрудников	Специалисты	Линейный менеджмент	Менеджмент среднего звена	Топ-менеджмент
Клиентоориентированность	Фронт-офис	Ориентация на внешнего клиента			Системное управление клиентоориентированностью
	Остальные категории	Ориентация на внутреннего клиента			
Саморазвитие	Все категории	Саморазвитие			
Инновационность	Все категории	Инновационность			
Ориентация на результат	Все категории	Ориентация на результат	Управленческая ответственность		
Системное мышление	Розница и бэк-офис	Ясное понимание ситуации	Системное мышление	Стратегическое мышление	
	Остальные категории				
Командность	Все категории	Командность			
Эффективная коммуникация	Клиентские менеджеры	Убедительная коммуникация	Построение отношений и влияние		
	Остальные категории	Четкость в коммуникации			
Лидерство	Все категории		Управление командой		Корпоративное лидерство
Организация работы	Все категории	Самоорганизация	Управление исполнением	Управление эффективностью	Управление бизнесом



Попрактикуемся

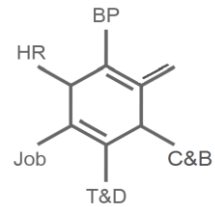
1. Аналитическое мышление
2. Лидерство
3. Ориентация на результат
4. Коммуникабельность
5. Ориентация на клиента

Индикатор	Компетенция
Определяет и оценивает преимущества и риски Компании и внешней среды, предвидит последствия своих решений с перспективой для бизнеса на долгий период	
Проявляет настойчивость в достижении целей и преодолении препятствий	
Мотивирует себя и подчиненных на достижение результатов	
Анализирует обратную связь от клиентов и корректирует в соответствии с ней свою работу	
Внимательно слушает всю информацию, предоставляемую собеседником, задает уточняющие вопросы	
Принимает персональную ответственность за допущенные ошибки/неудачи, и проводит работу для их предотвращения	
Учитывает существующие и перспективные потребности клиентов при планировании и организации своей деятельности и подразделения в целом	
Анализирует информацию, выстраивает логичные причинно-следственные связи	
Занимает авторитетную, уверенную позицию в коллективе, аргументирует свою точку зрения	



Методы оценки персонала



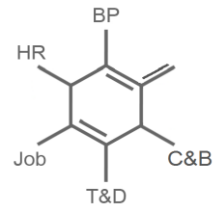


Методы оценки персонала

Личностные опросники - состоят из списка вопросов или суждений. Благодаря тому, что в опроснике можно спросить про что угодно, существует много разных типов опросников разного предназначения. К личностным опросникам относятся и такие "монстры", как **Hogan, MMPI и 16-PF**, диагностика темперамента по **Стреляу, Айзенку, Русалову** и простые опросники, состоящие из 10-20 вопросов. Как правило личностные опросники диагностируют особенности характера, темперамента, межличностных отношений, мотивационную и эмоциональную сферу.

Тесты способностей- батареи вопросов, направленных на диагностирование уровня общих или специализированных способностей: интеллекта, креативности, вербальные способности, абстрактное мышление.





Методы оценки персонала

Интервью по компетенциям – получение информации о поведенческих характеристиках человека.

Принц STAR

S (situation) – ситуация. Каков был общий контекст?

T (target) – цель. Какую цель перед собой ставил интервьюируемый?

A (action) – действие. Что конкретно он сделал?

R (result) – результат. К чему это привело?

Модель PARLA, сфокусированная на развитии:

Problem — проблема, сложность;

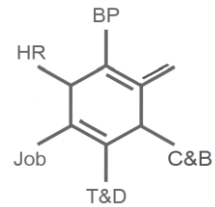
Action — предпринятые действия;

Result — результат;

Learned — полученный урок, сделанные выводы;

Applied — как впоследствии применялся этот опыт.



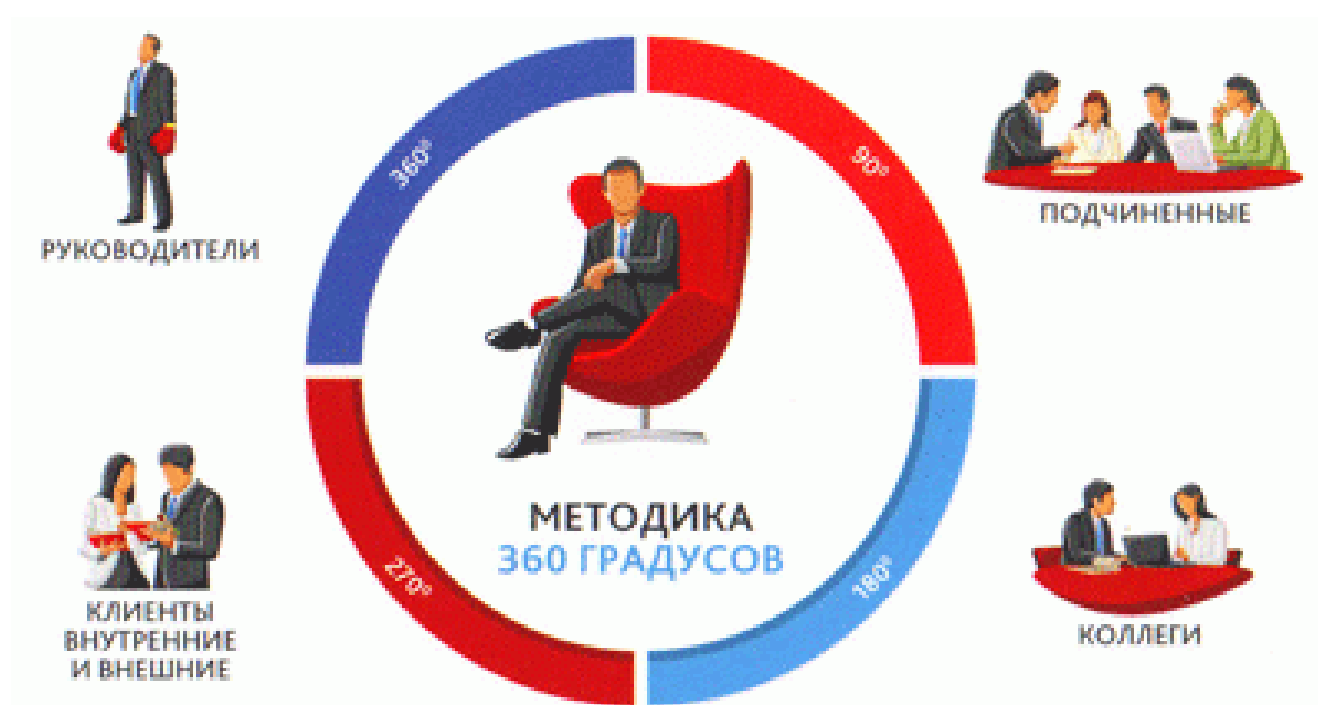


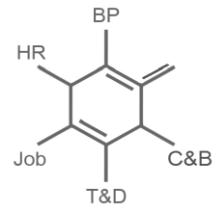
Методы оценки персонала

Метод «360 градусов» позволяет оценить сотрудника со всех сторон, «по кругу».

В идеале список оценивающих выглядит так:

- сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям;
- непосредственный начальник;
- коллеги или другие руководители;
- подчиненные (если есть);
- в некоторых случаях — клиенты, которые общаются с оцениваемым.





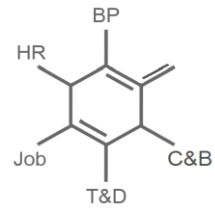
Методы оценки персонала

Ассесмент – центр стандартизированная многоаспектная оценка персонала, основанная на моделировании ключевых моментов деятельности отдельных сотрудников для выявления имеющихся у них личностно-деловых профессионально значимых качеств и определения соответствия компетенций кадрового состава организации ее целям, стратегии, корпоративной культуре

Центры позволяют решать следующие задачи:

- Качественно отбирать персонал при приеме на работу;
- Оценивать компетенции персонала;
- Определять зону развития персонала;
- Формировать кадровый резерв;
- Решать вопросы о кадровых перемещениях;
- Строить эффективные системы мотивации.





Пример результатов Ассесмент центра

Кадровый резерв розничного блока компании XXX



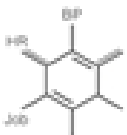
A 3 - кадровый резерв

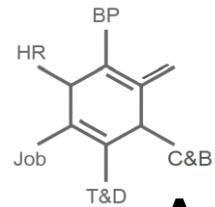
B 2 - начальная степень потенциала

B 3 - высокая степень потенциала

C 1 - зона принятия решений

C 2 - низкая степень потенциала



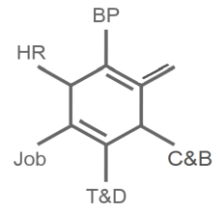


Методы оценки персонала

Аттестация персонала — периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.

Аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года (или по истечению срока действия контракта). Она представляет собой подведение итогов работы сотрудника по завершению срока действия его трудового контракта, оценка результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным должностным требованиям (должностной инструкции), которые были положены в основу трудового контракта. Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются федеральными законами и законами субъектов РФ. Проведение аттестационных мероприятий требует наличия официальных распорядительных документов по аттестации.





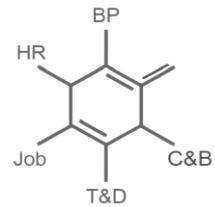
Методы оценки персонала

Оценка по KPI. Технология Performance Management (управление эффективностью работы) представляет собой усовершенствованный вариант метода управления по целям (MBO - Management by Objectives), повышающий управляемость организации. Он предусматривает комплексное применение трех инструментов: постановку задач и оценку их выполнения на основе KPI организации, подразделений и сотрудников; разработку и контроль соблюдения стандартов эффективности, касающихся типовых действий и операций; моделирование и оценку компетенций работников.



Таблица 2. Пример персональной таблицы результативности

Ключевые показатели (KPI)	Вес KPI	База	Норма	Цель	Факт	Частный результат
Объем продаж, тыс. руб.	0,30	2000 тыс. руб.	5000 тыс. руб.	8000 тыс. руб.	4500 тыс. руб.	83%
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	0,20	1,0	5,0	10,0	6,4	135%
Коэффициент маржинальной рентабельности	0,15	10%	40%	60%	30%	67%
Индекс удовлетворенности внутренних клиентов	0,15	20	80	100	75	92%
Соблюдение трудовой дисциплины в отделе	0,10	20	80	100	80	100%
Способность к организации и планированию	0,10	20	60	100	50	75%
Общий результат (рейтинг):						93,25%



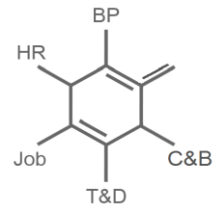
Методы оценки персонала

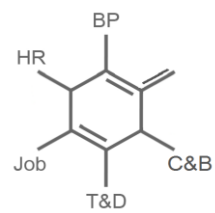
Mystery shopping - метод маркетинговых исследований, предполагающий оценку качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли подставных, «Таинственных Покупателей».

Этот метод позволяет рассмотреть работу персонала с точки зрения потребителя и своевременно принять меры для улучшения качества обслуживания. Преимущество данного метода - секретность и неожиданность проверки.



Попрактикуемся





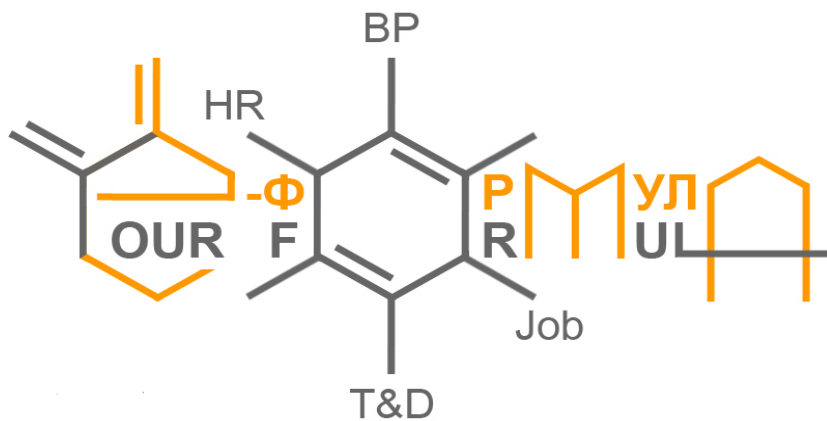
Попрактикуемся

Отметьте методы оценки, позволяющие решить цели, стоящие перед Компанией, вписав номер методики справа.

Цели	Методики
- Оценка кандидатов при приеме на работу	
- Определение сильных и слабых сторон персонала	
- Осуществление кадровых перемещений (ротация)	
- Формирование кадрового резерва	
- Создание эффективной мотивации	
- Составление индивидуальных планов развития сотрудников	
- Контроль уровня знаний	
- Планирование тренингов и формирование бюджета на обучение	

HR цикл





e.petrova@yourformula.ru
+7 (926) 348-18-50

- Обучение развитие и Оценка персонала
- Внедрение СДО и E-learning
- Проведение стратегических сессий в формате фасилитаций и модераций
- HR Бизнес-партнерство

Совершенствуя людей, совершенствуй бизнес

Компания Your formula (ООО «Ё-ФОРМУЛА»)
www.yourformula.ru

