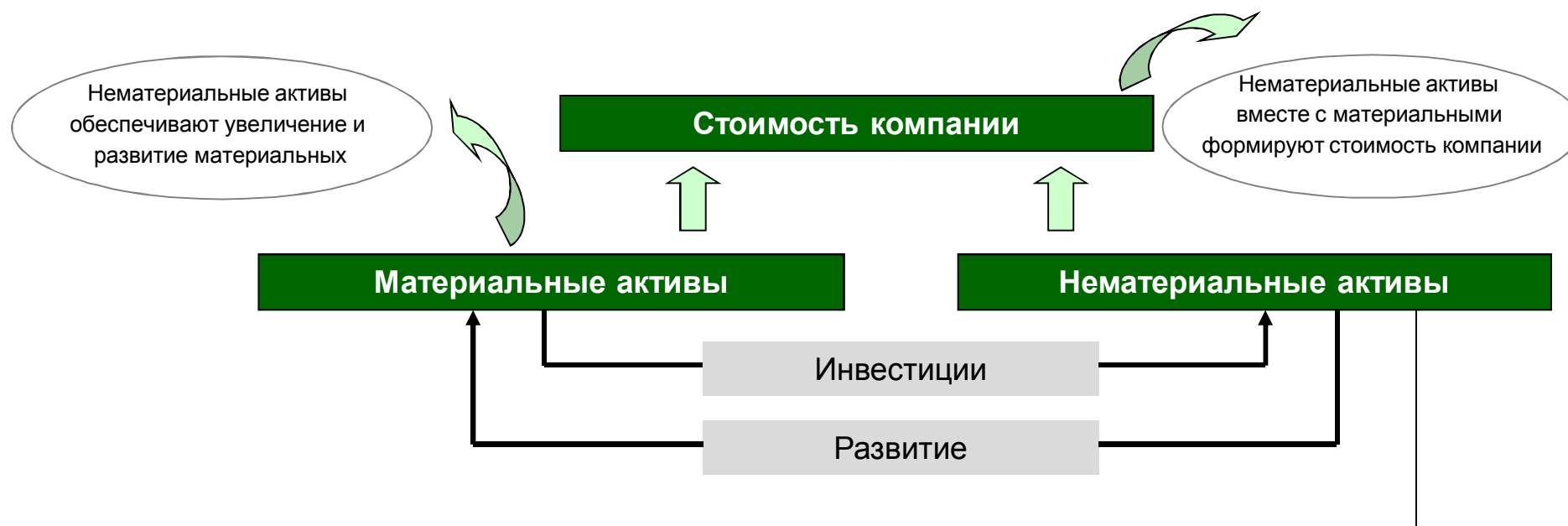


**Оценка персонала
Что и как оценивать?
Центры оценки – получение
практических результатов оценки**

Нефинансовые факторы, учитываемые финансовыми аналитиками:

- Сохранение и приверженность ценностям
- Следование стратегии и ее качество
- Развитие и удержание лидерства
- Инновационная деятельность
- Реализация и совершенствование основных бизнес-процессов
- Привлечение и удержание ключевых сотрудников

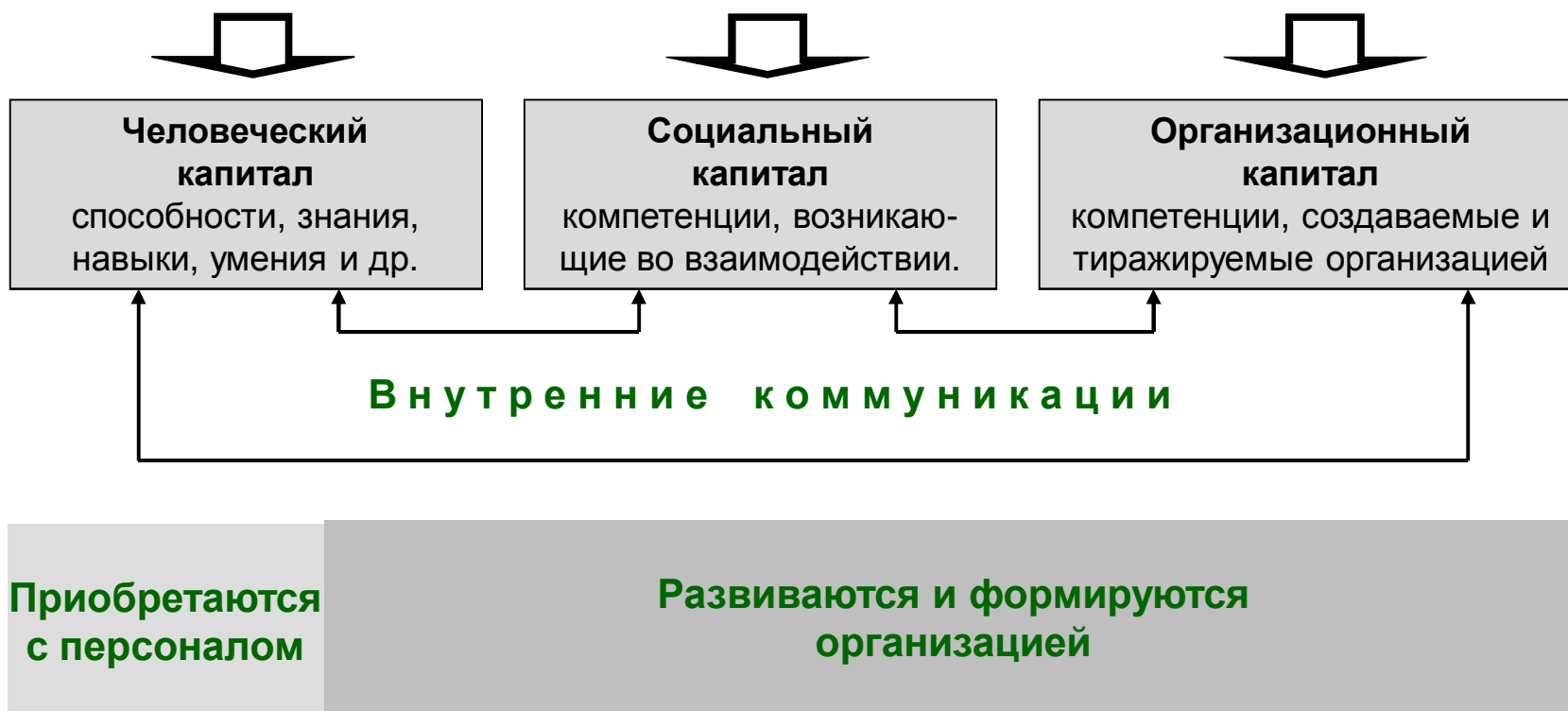
Сохранение и развитие
интеллектуального капитала

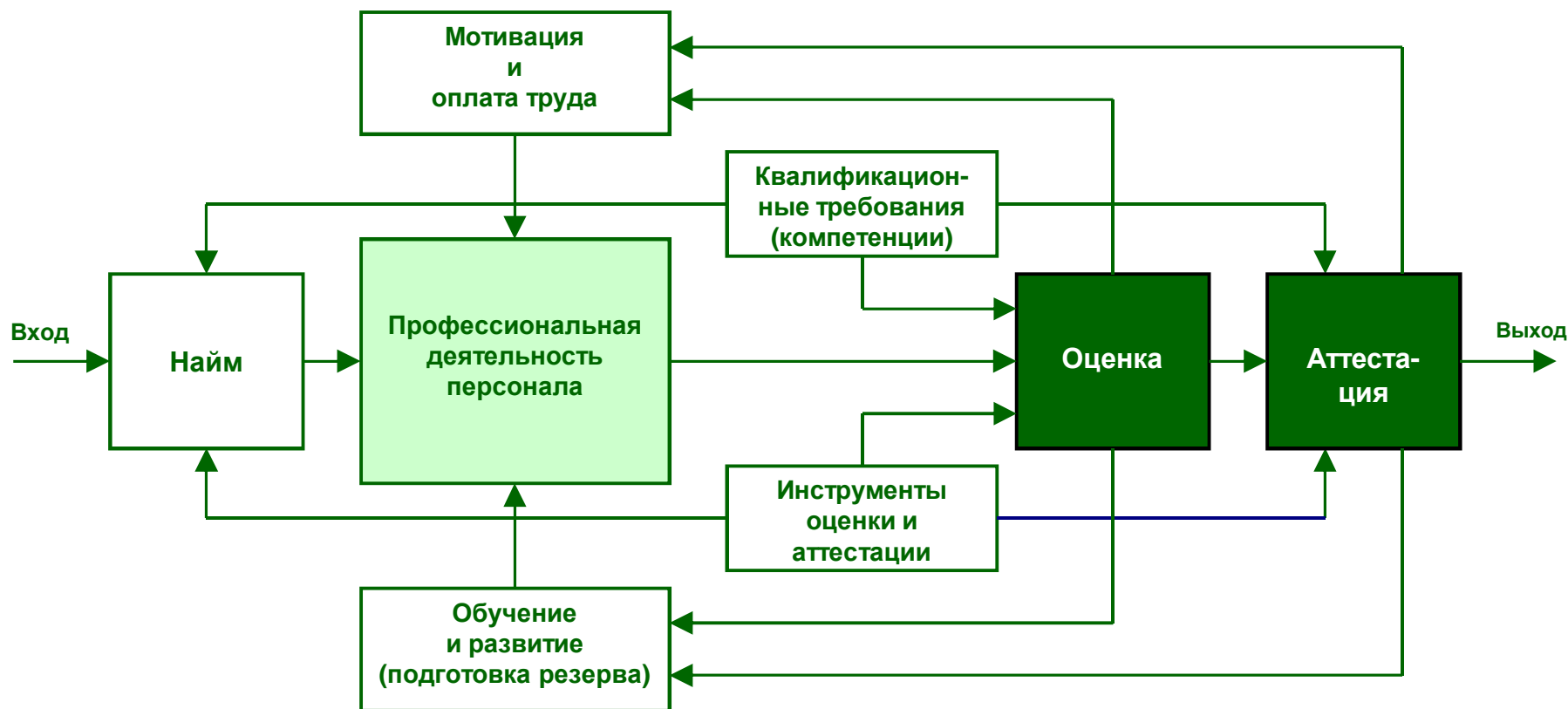


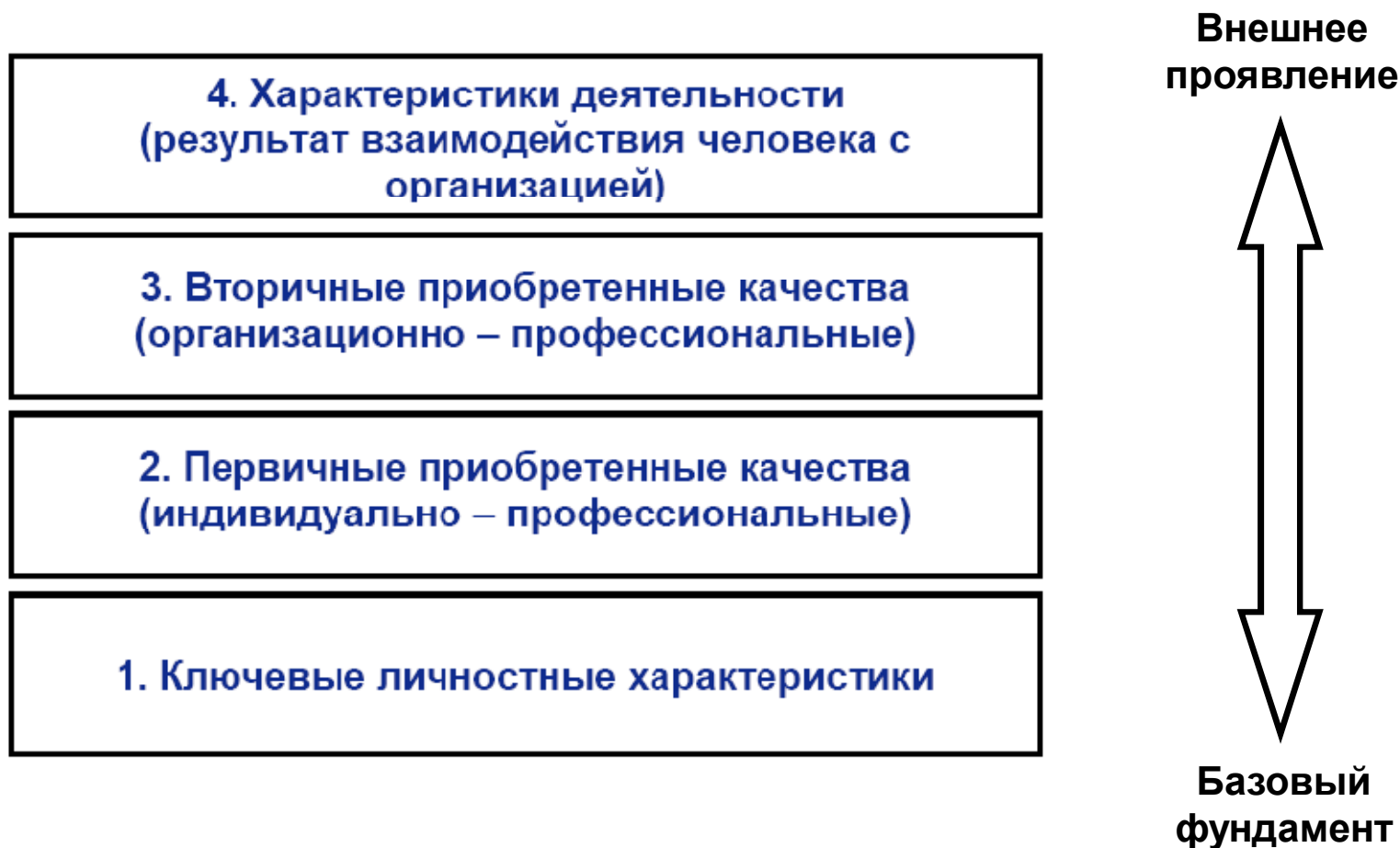
§Интеллектуальный капитал, определяющий основную часть нематериальных активов, можно представить тремя составляющими:

- Человеческий капитал – способности, знания, умения работников
- Социальный капитал – перемещение знаний и их передача, возникающие за счет взаимодействий внутри и вне организации
- Организационный капитал – накопленные в организации знания, которыми она владеет и передает сотрудникам

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ







4. Характеристики деятельности
(результат взаимодействия человека с
организацией)

3. Вторичные приобретенные качества
(организационно – профессиональные)

2. Первичные приобретенные качества
(индивидуально – профессиональные)

1. Ключевые личностные характеристики

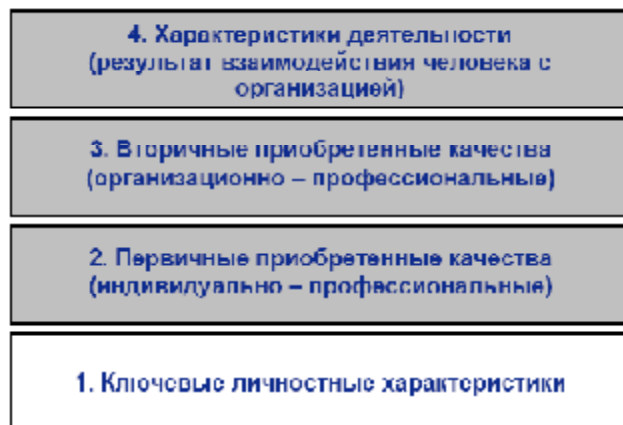
2-я группа характеристик

- формируются в процессе обучения и профессиональной деятельности, в значительно большей степени подвержены изменениям, во многом определяются выраженностью характеристик 1 группы

1-я группа характеристик

- формируются к 18 – 20 годам, являются *индивидуальными* особенностями человека, *неотъемлемыми* от него самого – характеристиками «*базового фундамента*» человека, в процессе профессиональной деятельности изменяются слабо





К характеристикам «личностного фундамента» относятся:

- личностная мотивация (мотивация достижений, потребность в общении, система ценностей и т.п.);
- общие способности (интеллект, обучаемость, креативность);
- лидерский потенциал (доминантность, влияние);
- ответственность (перед собой, перед другими людьми);
- коммуникативность (общительность, эмпатия и т.п.);
- стрессоустойчивость (тревожность, самообладание и т.п.);

4. Характеристики деятельности
(результат взаимодействия человека с организацией)

3. Вторичные приобретенные качества
(организационно – профессиональные)

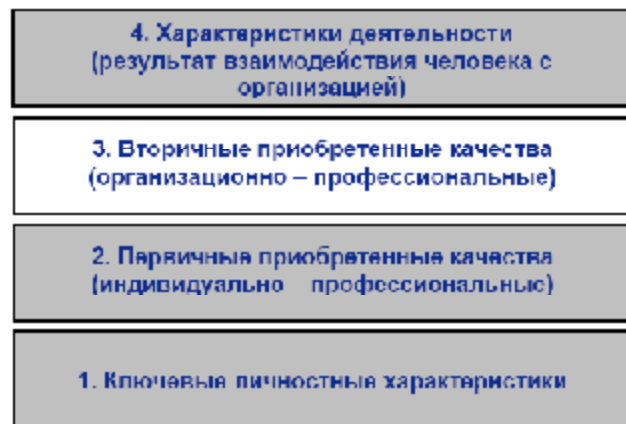
2. Первичные приобретенные качества
(индивидуально – профессиональные)

1. Ключевые личностные характеристики

К первично приобретенным качествам относятся:

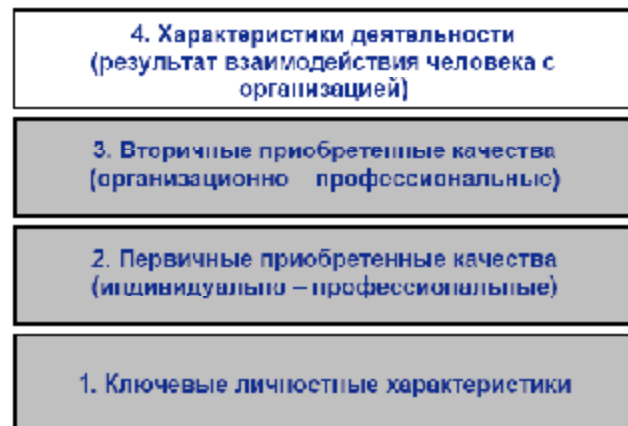
- **знания** – то, что человек знает, помнит на теоретическом, общем уровне;
- **навыки** – то, что человек может сделать, выполняя какую-либо работу;
- **умения** – хорошо отработанные навыки, доведенные до автоматизма, применение которых высокоэффективно.

Эта группа качеств пополняема и развивается в течении всей жизни



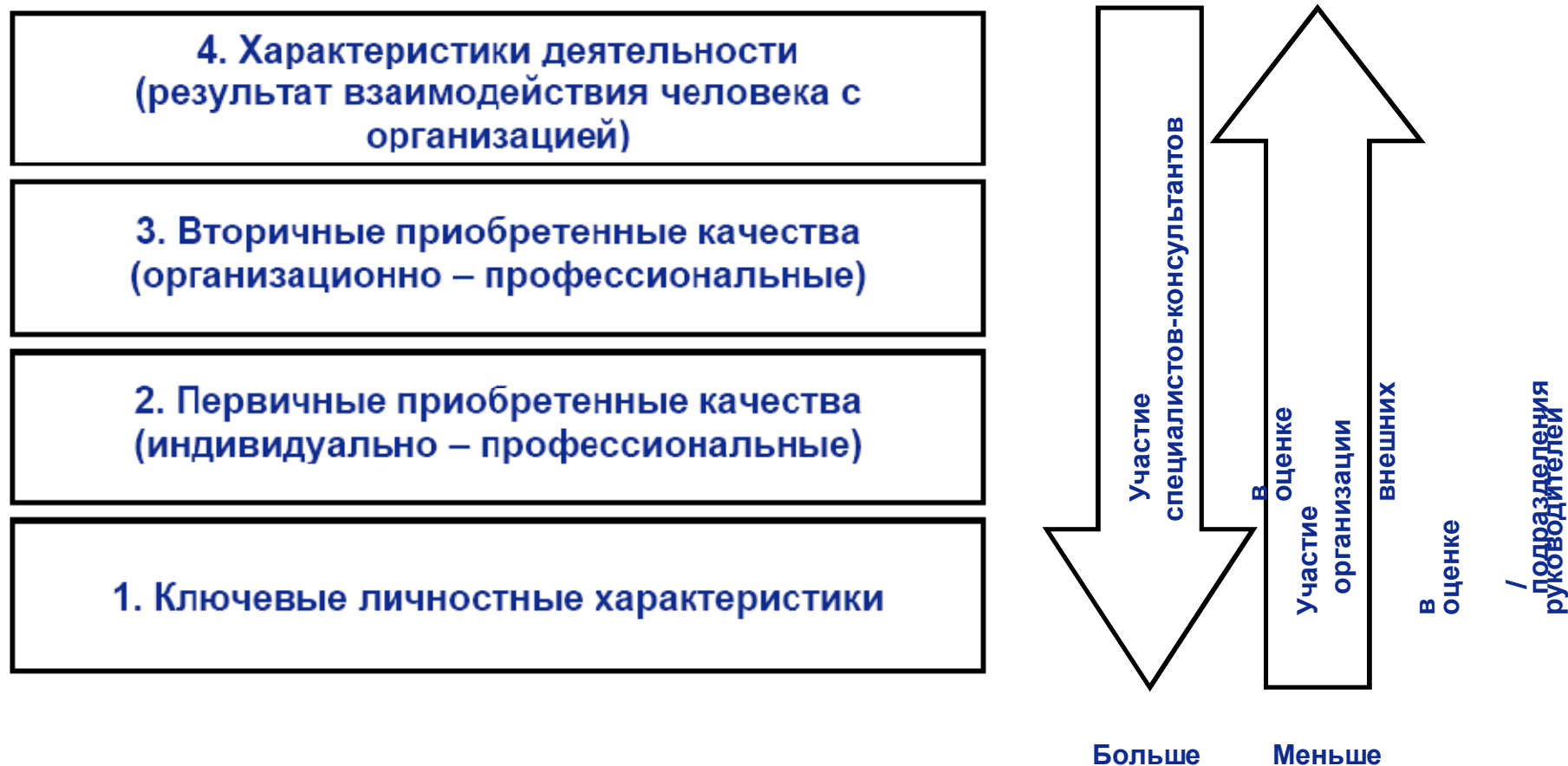
Вторичные приобретенные качества не связаны со спецификой профессиональной деятельности, они характеризуют как человек выполняет профессиональную деятельность. Эти качества в большей мере специфичны для определенной организации или определенного должностного уровня. Они являются производными от характеристик «личностного фундамента» и первичных приобретенных качеств (знаний, навыков, умений).

Проявление или не проявление вторичных приобретенных качеств в конкретной ситуации зависит от внешних условий и текущих мотивов



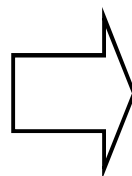
Характеристики деятельности отражают результативность / эффективность профессиональной деятельности («показатели оценки деятельности», «показатели результативности», «показатели эффективности» и т.п.).

Характеристики деятельности являются продуктом взаимодействия человека с организацией и устанавливаются организацией. Они определяются или конечным результатом, получаемым в процессе профессиональной деятельности, или качеством и интенсивностью выполнения процесса (отклонениями от стандарта).



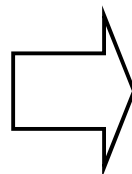


- **Качество исполнения профессиональной деятельности / операций**
- **Своевременность исполнения регламентов / операций**



- **Собеседование с непосредственным руководителем**
- **Экспертная оценка руководителей / специалистов службы**
- **Оценка 360°**

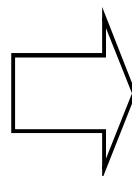
- **Знания**
- **Навыки**
- **Умения**



- **Проверка теоретических знаний и знаний действующих регламентов**
- **Выполнение профессиональных кейсов / упражнений**
- **Собеседование с непосредственным руководителем**

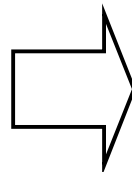


- **Результаты работы**
(ключевые показатели
эффективности KPI,
сбалансированные
показатели BSC и т.п)



- **Объективное измерение по установленным показателям**
- **Комиссионное рассмотрение с принятием решения**

- **Характеристики «личностного фундамента»**
(личностная мотивация,
общие способности,
лидерский потенциал,
ответственность,
коммуникабельность,
стрессоустойчивость)



- **Тесты обработки информационных потоков**
- **Оценка поведенческих процедур**
- **Личностные опросники, интервью**

Вид оценки	Достоверность
Рекомендации	15 – 30 %
Интервью	15 – 40 %
Биографические опросники	45 – 50 %
Тесты: <ul style="list-style-type: none">• Личностные• Способностей• профессиональные	30 – 50% 40 – 55% 45 – 60%
Центр оценки (Assessment Center)	60 – 80 %

Данные различных источников,
в т.ч. Стадник А. Оценка персонала. – М.: «Бегин Групп», 2005

§ Центр оценки (Ассесмент-центр) – комплексная процедура оценки личностных и профессиональных характеристик персонала и потенциала их развития

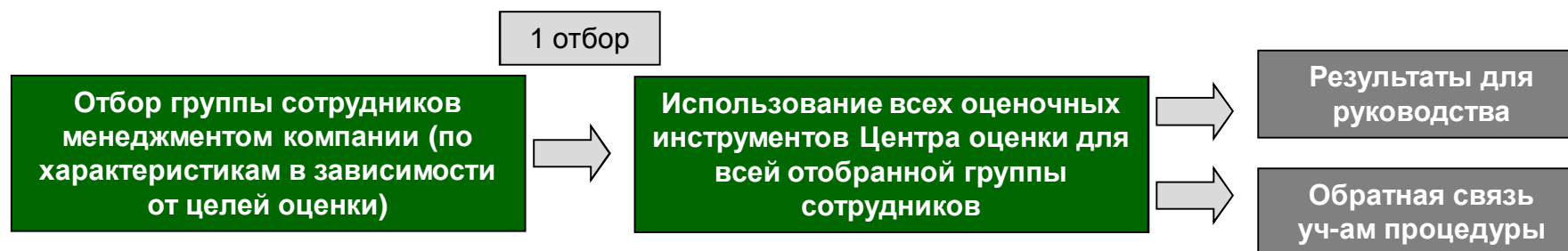
§ Центр оценки используется, как правило, для решения задач связанных с развитием и продвижением персонала. Являясь универсальной процедурой может использоваться и при отборе кандидатов, проведении конкурсов на вакантные позиции, определении потребности в обучении и оценке эффективности обучения

§ Процедура Центра оценки формируется с использованием различных инструментов оценки:

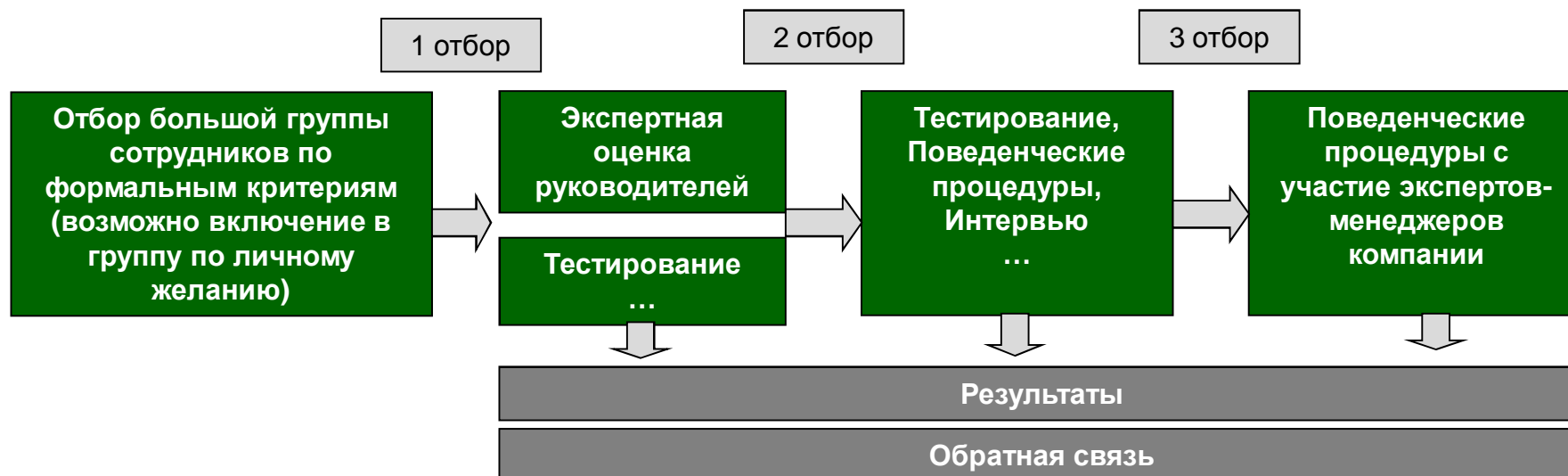
- Личностные и профессиональные тесты
- Ситуационно-поведенческие тесты
- Самопрезентации
- Бизнес-симуляции
- Интервью
- ...

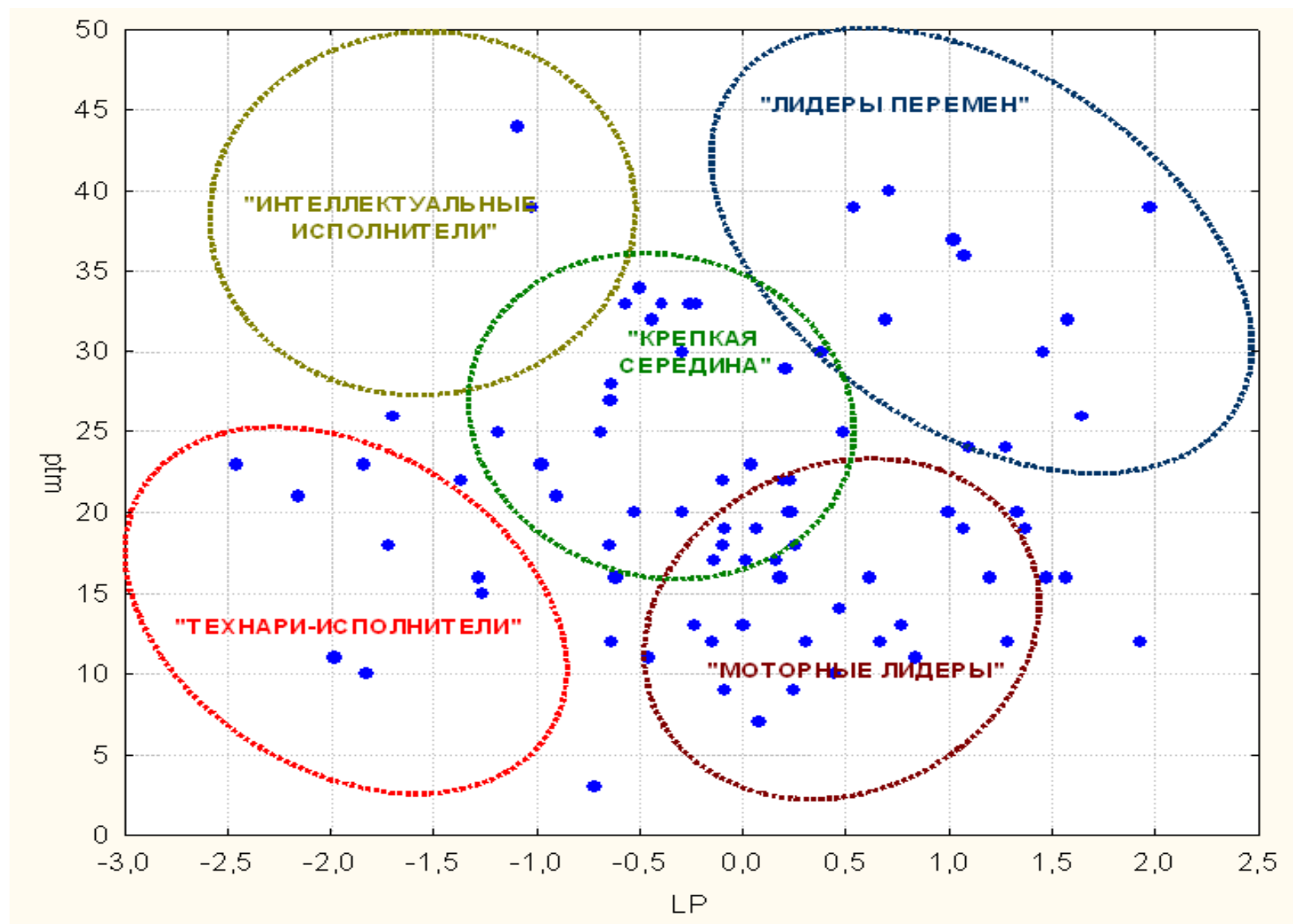
§ Выбор и формирование процедуры Центра оценки зависит от целей оценки и категории оцениваемых сотрудников

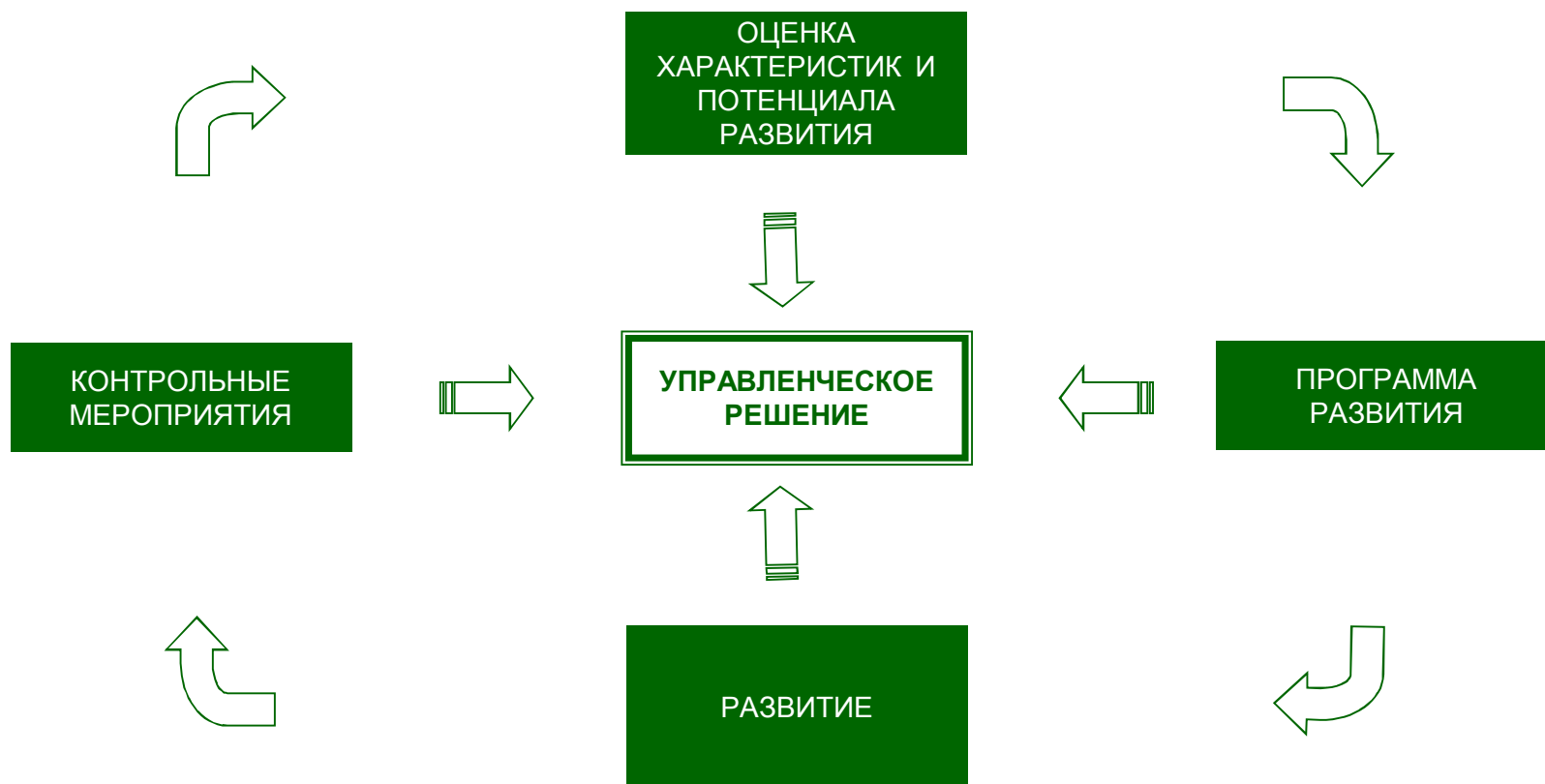
Центр оценки для целевой группы сотрудников



Центр оценки с поэтапным отбором сотрудников



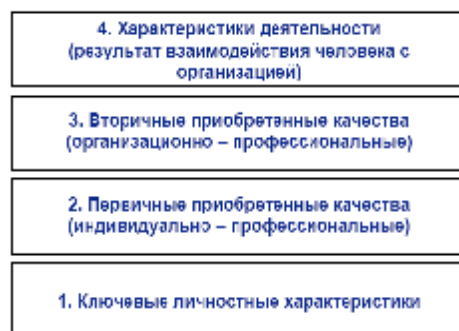




- §Повышение прозрачности и объективности процедуры оценки
- §Вовлечение руководителей (в том числе топ-менеджеров) в процесс оценки
- §Получение комплексной информации о качестве первичного отбора (экспертной оценки), различных характеристиках оцененных сотрудников, рекомендаций о развитии тех или иных характеристик
- §Получение информации для принятия решений как в отношении отдельных сотрудников, так и для формирования управленческих команд
- §Получение участниками оценки разносторонней информации о своих характеристиках для использования в саморазвитии
- §Формирование комплексной системы развития на основе результатов оценки



- **Определение целей и задач оценки**
- **Анализ существующей ситуации на предприятии в части определенности и формализации требований к персоналу, регламентации бизнес-процессов, подготовленности управленцев и сотрудников к процедурам оценки**
- **Формирование и описание должностных требований**
- **Выбор и разработка инструментов оценки**
- **Определение процедуры оценки и использования результатов**
- **Разработка НМД**
- **Определение системы администрирования процедуры оценки (в том числе при необходимости разработка программного продукта)**
- **Информирование и подготовка участников процедуры**
- **Планирование, организация и проведение оценки**
- **Использование результатов оценки**



→
• Результаты
работы (KPI,
BSC и т.п.)

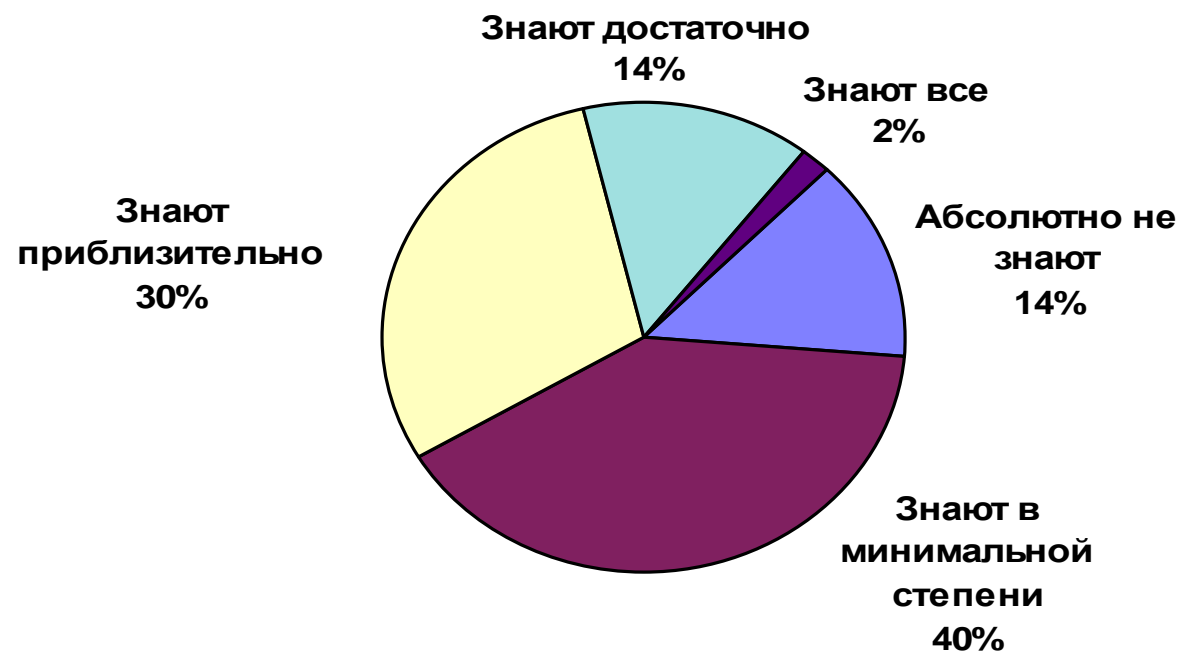
→
• Характе-
ристи-
ки
личностного
фундамента

- Определение целей и задач оценки
- Оценка специфики предприятия и внешних условий
- Анализ системы развития и мотивации персонала
- Определение категорий персонала, которые возможно и целесообразно оценивать
- Оценка ресурсов
- Обучение руководителей и специалистов
- Определение требований, критериев, показателей оценки
- Выбор и разработка инструментов оценки
- Определение процедуры оценки и использования результатов, процедур внутренних коммуникаций
- Разработка НМД
- Определение системы администрирования процедуры оценки (в т.ч. при необходимости разработка программного продукта)
- Информирование и подготовка участников процедуры
- Планирование, организация и проведение оценки
- Использование результатов оценки, мотивирующие действия

Содержание этапов	Характеристики персонала, подлежащие оценке			
	Ключевые личностные характеристики	Первичные приобретенные кач-ва	Вторичные приобретенные кач-ва	Характеристики деятельности
1 ЭТАП Определение квалификационного уровня действующего персонала, выработка и реализация программы профессионального развития	-	++	++	-
2 ЭТАП Оценка личностных и деловых качеств, формирование резерва, системы найма, развития и мотивации	++	+	+	++

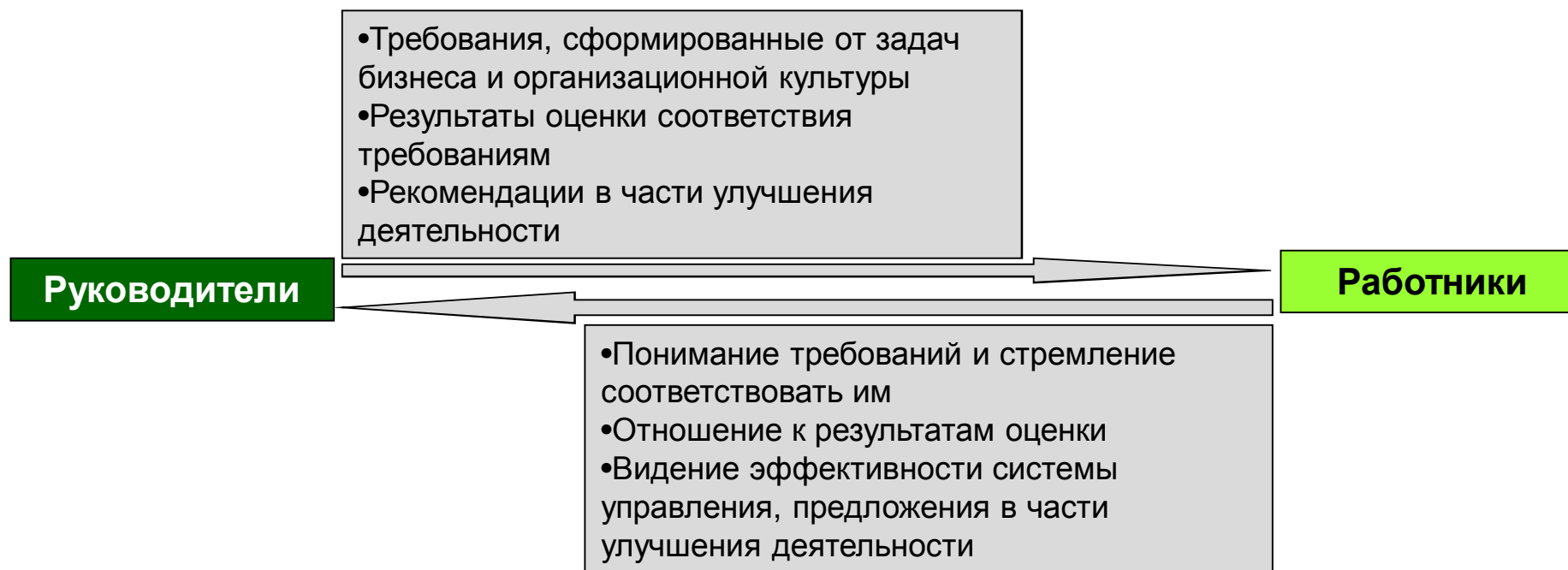
Обозначения: «++» - определяющее влияние; «+» - учитываются; «-» - не учитываются.

Что знают финансовые директора
о результатах программ по развитию ?



**Данные Mercer Consulting*

§ Информирование о целях, критериях и процедуре оценки, обратная связь по ее результатам являются обязательными этапами оценки



§ Помимо диагностики характеристик персонала и принятия решений по результатам проведение оценки позволяет формировать новые прозрачные подходы в управлении персоналом, взаимодействии менеджмента и подчиненных работников

Результаты, полученные на первом и втором этапе создают основу для создания и внедрения следующих процедур, учитывающих специфику предприятия:

- **Управление результативностью персонала**
- **Отбор претендентов при приеме на работу**
- **Адаптация после вступления в должность**
- **Определение компенсационного пакета**
- **Формирование кадрового резерва**
- **Вертикальное и горизонтальное перемещение**
- **Постоянное развитие персонала в соответствии с изменяющимися требованиями бизнеса**
- **и т.д.**

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !



В О П Р О С Ы