

Оценка персонала

Большинство компаний с целью измерить результативность работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников используют в своей практике оценку персонала. На сегодняшний день существуют различные методы оценки, которые более-менее успешно применяются HR-функциями: тестирование, Assessment Center, метод 360 градусов и другие методики.

Кроме того, **ежегодная оценка подчиненных – это одна из функций менеджера.** По результатам оценки менеджер анализирует эффективность деятельности каждого отдельного сотрудника по заранее разработанным критериям. Критерии оценки описывают не только количественные показатели деятельности сотрудника, но и качественные показатели, влияющие на достижение общего результата подразделения и компании в целом. По результатам анализа профессиональный менеджер ставит новые цели для подразделения и для каждого отдельного сотрудника, формирует планы с учетом предыдущего опыта, составляет план развития сотрудника и т.д.

Но, как показывает практика, некоторые менеджеры подходят к процедуре оценки формально, считая, что она неэффективна и является пустой тратой времени. В дей-

ствительности, негативное отношение к оценке персонала зачастую связано с тем, что менеджеры не знают как правильно ее проводить. Как же организовать и провести оценку так, чтобы от нее была польза, а не просто «галочка» или еще хуже – вред?

Процесс оценки будет эффективен, если он выстроен логично, согласован с целями ее проведения и обеспечивает согласование действий вовлеченных в процесс сотрудников. А это означает, что оценка, проведенная без предварительной подготовки, разъяснения ее целей и необходимости проведения, в результате окажется непродуктивной. В этой связи, менеджеры должны быть профессионально подготовлены и ориентированы на то, чтобы провести оценку персонала правильным образом.

В преддверии проведения ежегодной оценки персонала мы подготовили практические рекомендации для менеджеров. Надеемся, данные практики помогут руководителям более качественно подготовиться и провести оценку своих подчиненных.

Для эффективного проведения оценки **необходима качественная подготовка**: в первую очередь, необходимо **четко определить ее цели и результаты**, которые вы ожидаете получить.

Возможные цели оценки деятельности сотрудников

- **Оценка выполнения работы** позволяет организации достаточно справедливо распределять денежные и другие вознаграждения
- **Составление последовательных планов** управления человеческими ресурсами для планирования работы на уровне отделов и на уровне организации в целом
- **Определение потребностей персонала в обучении** посредством выявления недостатков в выполнении работы, которые могут быть устранены с помощью соответствующего обучения
- **Мотивация персонала** для достижения необходимых результатов работы (стандартов) и целей организации
- **Развитие сотрудников** посредством предоставления советов и соответствующего рода информации, а также попыток воздействовать на поведение сотрудников с помощью поощрений и санкций
- **Совершенствование стандартов** и тем самым совершенствование деятельности персонала
- **Проверка эффективности** используемых персоналом процедур, методов и способов выполнения работы

Результаты от оценки деятельности могут быть следующими...

Руководитель	Сотрудник
✓ Проанализировать работу сотрудника на протяжении года	✓ Получить детальную информацию о том, как руководитель оценивает его работу
✓ Указать на важность вклада сотрудника в работу компании	✓ Получить справедливое признание за работу
✓ Мотивировать сотрудника к необходимым изменениям в поведении и отношении к работе	✓ Оценить свои шансы на развитие и продвижение в компании
✓ Стимулировать позитивное отношение сотрудника к компании	✓ Возможность просуммировать, что было сделано на протяжении года и посмотреть на финальный результат
✓ Обсудить планы развития на следующий год	✓ Начать новый год, оставив ошибки в прошлом
✓ Формальная возможность выслушать самооценку сотрудника	

ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА МЫ РЕКОМЕНДУЕМ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ СЛЕДУЮЩИХ ПРАВИЛ...

- Руководители должны выделить достаточно времени для каждого сотрудника, выбрать удобное место для встречи
- Встреча начинается с обсуждения ожиданий по результатам данной встречи
- Важно чтобы и сотрудник, и руководитель были настроены на открытый разговор и сотрудничество
- После того, как цель встречи и ожидаемые результаты определены, сотрудник первым презентует подготовленную предварительно оценку результатов своей работы по каждой из целей и оценку качества работы по каждому из стандартов деятельности
- Сотрудник также должен выразить собственные ожидания к рейтингу деятельности
- Сотрудник должен указать на те факторы, которые способствовали или препятствовали достижению запланированных результатов
- Следующим выражает свою позицию руководитель. Он может выслушать сотрудника и после дополнить самооценку работника собственными комментариями или провести встречу в формате диалога, дополняя самооценку работника собственными наблюдениями и подытоживая все сказанное оценкой работы
- Менеджер должен обосновать свою позицию фактами, детально аргументировать свою оценку, отметить ключевые достижения работника, их влияние на результаты отдела/департамента/компании
- Беседа и письменные комментарии должны быть четкими, объективными, и понятными - размытые, неточные, образные выражения не обеспечат вас необходимой информацией
- Результаты диалога и оценки должны быть в письменном виде зафиксированы в графах аттестационного бланка. Руководитель несет ответственность за корректное заполнение форм оценки и за подготовку индивидуального плана развития навыков

Правильное проведение оценки должно дать положительный опыт и стать хорошей традицией в компании. Процесс оценки создает площадку для развития и мотивации сотрудников, поэтому руководство организации должно понимать, что оценка - это дополнительная возможность повысить эффективность персонала.

Надеемся быть вам полезными!

Хотите узнать больше об
оценке персонала и управ-
лении подчиненными?
+38 044 234 62 28
+38 050 331 93 83

Консалтинговая группа «Четвертое измерение»

www.4izmerenie.com



10 лет инноваций
в обучении и консалтинге