

## Управление эффективностью и оценка персонала

Программа помогает определить **роль HR службы** в системе управления эффективностью всей компании (performance management), выстроить координацию работы этой системы, научиться формулировать, систематизировать цели и определять показатели для контроля реализации этих целей. На семинаре участники изучат технологию создания и управления «Системой оценки эффективности сотрудников» и смогут быстро внедрить ее в своих компаниях

**Семинар предназначен для:** директоров по персоналу, руководителей служб персонала, менеджеров по персоналу, менеджеров по обучению, развитию, оценке персонала.

**Цели семинара:** изучить основные подходы и технологии оценки персонала, подходы к созданию системы постановки целей и оценки эффективности сотрудников.

**В результате прохождения программы** слушатели познакомятся с разными видами оценки, получат технологию оценки эффективности сотрудников полного цикла, все требуемые для внедрения процесса оценки форматы и описание процедур (в раздаточном материале). Также, слушатели научатся давать и получать обратную связь, получат инструменты вовлечения сотрудников и руководителей, необходимых при внедрении процесса оценки в компании.

**Программа:**

### Модуль 1. Оценка эффективности работы

1. Введение в «Управление эффективностью работы» (Performance management), основные положения системы, роль HR-а в управлении эффективностью. Управление эффективностью работы в российских и зарубежных компаниях. Оценка сотрудников как этап управления эффективностью. Распределение ответственности за оценку эффективности между кадровой службой и линейными руководителями
2. Цели и задачи оценки. Виды оценки: оценка эффективности деятельности (результатов), оценка компетенций/навыков, оценка потенциала.
3. Различные подходы к процедуре оценки: рейтинги, ABC анализ эффективности сотрудников, квотирование оценок, матрицы результативности.
4. Разработка процедуры ежегодной (квартальной, полугодовой) оценки эффективности –ход проведения, регламентация, формы отчетов, анализ результатов. Обучение участников процедуры оценки и оценочного собеседования – руководителей и сотрудников.
5. Вовлечение сотрудников в процессы и процедуры оценки потенциала и оценки эффективности, коммуникации персоналу, преодоление сопротивления.
6. Создание в компании годового цикла целеполагания и оценки, применение результатов. Факторы успеха, причины неудач. Рекомендации по внедрению.

### Модуль 2. Оценка результатов.

7. Оценка эффективности/деятельности и результатов: подходы к постановке целей: МВО (управление по целям), ССП (система сбалансированных показателей), каскадирование стратегических целей в цели подразделений, постановка целей сотрудникам, формулирование показателей эффективности (KPIs), их систематизация.
8. Карты KPI, паспорта KPI. Качественные и количественные показатели, их формулирование. Перевод качественных показателей в количественные. Интегральная матрица показателей. Периодичность, формы контроля достижения целей и выполнения показателей.

### **Модуль 3. Оценка компетенций.**

9. Оценка компетенций: цели – соответствие уровня владения компетенциями уровню выполнения поставленных задач, оценка применения этих компетенций.
10. Модели компетенций компании: корпоративная, профессиональная, модель для руководителей. Подходы к формированию моделей компетенций и применение их в процессе оценки эффективности. Описания компетенций: по уровням, по индикаторам. Библиотека компетенций.
11. Должностная инструкция как основа для оценки компетенций: форматы составления и обновления.
12. Способы оценки компетенций сотрудника на соответствие моделям. Факторы и критерии оценки. Выявление несоответствий. Составление рекомендаций по развитию компетенций.

### **Модуль 4. Оценка потенциала.**

13. Оценка потенциала: цели проведения оценки потенциала: включение сотрудника в кадровый резерв, повышение в должности, профессиональное развитие.
14. Различные виды оценки потенциала – кампания по проведению оценки потенциала, тесты способностей, оценка 360, оценочное интервью, assessment and development centers. Особенности применения, эффективность, критерии выбора вида оценки в зависимости от целей оценки. Возможные комбинации применения видов оценки.
15. Обучение руководителей способам выявления и оценки потенциала своих сотрудников в ежедневной деятельности.

### **Модуль 5. Интервью по оценке.**

16. Типовая процедура ежегодной (квартальной, полугодовой) оценки эффективности – оценочное собеседование, формы отчетов. Подготовка к оценке руководителя, подготовка сотрудника.
17. Проведение оценочной сессии: структура, ход проведения, формулирование вопросов, обратная связь, выводы и рекомендации. Принятие решения об уровне эффективности сотрудника, с учетом целей.
18. Способы влияния на мотивацию сотрудника по повышению эффективности работы (поддержка обучения, развития, вознаграждение сотрудников).

### **Модуль 6. Результаты оценки эффективности.**

19. Использование результатов оценки эффективности для:
  - a. обучения (модели компетенций, программы обучения),
  - b. развития (планы индивидуального развития),
  - c. вознаграждения (нематериальная мотивация и премирование на основе показателей эффективности, их трансформация в премии).
20. Индивидуальные планы развития, их составление и выполнение. «Меню развивающих действий».
21. Как мотивировать руководителей и сотрудников на повышение эффективности работы и взаимодействия.