

# Управление эффективностью и оценка персонала

## (для руководителей)

Программа помогает определить роль руководителя в системе управления эффективностью всей компании (performance management), выстроить координацию работы этой системы, формулировать, систематизировать цели и определять показатели для контроля реализации этих целей и распределять их среди своих сотрудников. На семинаре участники изучат технологию управления «Системой оценки эффективности сотрудников» и смогут применить ее в своих компаниях

**Семинар предназначен для:** линейных руководителей (руководителей, в чьем подчинении есть сотрудники).

**Цели семинара:** изучить 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. Также, слушатели научатся давать и получать обратную связь, получают инструменты вовлечения сотрудников в процесс оценки, необходимые при внедрении оценки в компании.

### Программа:

#### Модуль 1. Оценка эффективности работы

1. Введение в «Управление эффективностью работы» (Performance management), основные положения системы, роль руководителя 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, оценка компетенций/навыков, оценка потенциала.
3. Различные подходы к процедуре оценки: рейтинги, ABC анализ эффективности сотрудников, квотирование оценок, матрицы результативности.
4. Оценка эффективности/деятельности: каскадирование стратегических целей в цели подразделений, постановка целей сотрудникам, формулирование показателей эффективности (KPIs), их систематизация.
5. 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.
6. Создание в компании годового цикла целеполагания и оценки, применение результатов.

#### Модуль 2. Оценка компетенций (навыков).

7. Оценка компетенций: цели – соответствие уровня владения компетенциями уровню выполнения поставленных задач, оценка применения этих компетенций. Модели

компетенций компании: корпоративная, профессиональная, модель для руководителей. Подходы к формированию профессиональных моделей компетенций. Создание моделей компетенций на основании поведения самых эффективных сотрудников.

8. Должностная инструкция как основа для оценки компетенций: форматы составления и обновления. Библиотека компетенций.
9. Способы оценки компетенций сотрудника на соответствие моделям. Факторы и критерии оценки. Выявление несоответствий.
10. Составление рекомендаций по развитию компетенций.

### **Модуль 3. Оценка потенциала.**

11. Оценка потенциала: цели проведения оценки потенциала: включение сотрудника в кадровый резерв, повышение в должности, профессиональное развитие.
12. Краткий обзор различных видов оценки потенциала – кампания по выявлению потенциала сотрудников, тесты способностей, оценка 360, карьерное интервью, «центры оценки». Особенности применения, эффективность, критерии выбора вида оценки в зависимости от целей оценки.
13. Инструменты оценки потенциала, которые успешно применяют руководители.

### **Модуль 4. Интервью по оценке.**

14. Типовая процедура ежегодной (квартальной, полугодовой) оценки эффективности – оценочное собеседование, формы отчетов. Подготовка к оценке руководителя, подготовка сотрудника.
15. Проведение оценочной сессии: структура, ход проведения, формулирование вопросов, обратная связь, выводы и рекомендации. Принятие решения об уровне эффективности сотрудника, с учетом целей.
16. 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).
17. Способы влияния на мотивацию сотрудника по повышению эффективности работы (поддержка обучения, развития, вознаграждение сотрудников).
18. Вовлечение сотрудников в процессы и процедуры оценки потенциала и оценки эффективности, коммуникации персоналу, преодоление сопротивления. Факторы успеха, причины неудач. Рекомендации по внедрению.