

Гайд

Методы оценки персонала

Предлагаем подробнее познакомиться с методами оценки персонала, которые хорошо себя зарекомендовали, и добавить в свою табличку методов оценки, чтобы в нужный момент их эффективно применять.

1. Метод управления по целям

Управление по целям (англ. Management by Objectives, MBO) — это метод оценки, при котором менеджеры и сотрудники определяют и формируют цели для компании, департамента, отдела, конкретного специалиста и проекта; отслеживают прогресс, результаты и соответствующую мотивацию.

Данный метод используют не только при оценке персонала, а также для долгосрочного планирования, интеграции индивидуальных и организационных целей, ведь он несет для компании такие преимущества:

- выстраивание четкой последовательности задач: от целей компании до целей сотрудника;
- выявление недостатков в структуре компании: ответственность и полномочия строятся вокруг сформированных целей;
- каждый сотрудник чувствует свою значимость, зная, что решение даже небольших задач позитивно влияет на развитие компании;
- понимание сотрудником, что от него хочет компания и руководитель;
- правильное распределение задач и, как результат, каждый специалист занимается только своими задачами.

Как правильно определить цель?

Методы могут быть неэффективными, если цель неправильно сформулирована и поставлена. Существует три шага, как правильно определить цель:

Шаг 1. Записать: это простое действие автоматически переводит цель из категории идеи и мечты — в задачу и цель, подчеркивая ее важность в нашем сознании.

Шаг 2. Оценить идею по SMART: все цели, большие и маленькие, рекомендуется проверять с помощью принципа SMART, который позволяет определить, является ли поставленная цель реальной, измеримой, достижимой, важной и актуальной.



Шаг 3. Помните о цели. Пусть цель, до ее реализации будет у вас на видном месте в таск-менеджере, HRM-системе, в календаре или хотя бы на листе.

Когда вы разобрались с постановкой целей, предлагаем ознакомиться с другими методами, где вы сможете применить полученные знания.

2. Цели и ключевые результаты (OKR)

OKR (цели и ключевые результаты) — инструмент для совместной постановки задач и построения планов с измеримыми результатами, который могут использовать отдельно сотрудники и целые команды.

Чтобы правильно сформулировать сотруднику или команде OKR, необходимо разобраться в главных понятиях метода:

- цель — это показатель, которого сотрудник или компания мечтают достичь.
- ключевые результаты — это оценка и мониторинг того, как мы достигаем цели. Эффективные ключевые результаты являются конкретными и ограниченными по времени, но реалистичными.

Как работает OKR?

Сформулируйте реальную цель и результаты (которые вы можете измерить, например, в процентах или числовых показателях). Поставьте задачу в вашем таск-менеджере или лучше используйте специальные системы, у которых предусмотрено управление OKR. Здесь вы сможете создать дерево целей: от задач и планов конкретного

сотрудника, отдела, подразделения до глобальных целей компании. Это позволяет увидеть картину всех задач и вовремя подмечать прогресс, пропущенные дедлайны, несоответствие задания компетенциям сотрудника, степень важности и влияния задач на цели компании, а также прогресс и развитие отдельных специалистов и организации.



3. Оценка результативности (KPI)

Ключевые показатели эффективности (KPI) — цели, которые планирует достичь компания, а также оценка продуктивности сотрудника. KPI компании непосредственно зависят от департамента, отдела, команды и сотрудника компании. То есть, даже самая незначительная задача в определенной мере будет влиять на достижения глобальных целей организации.

Как устанавливаются KPI? В начале определенного периода руководитель и сотрудник определяют цели, к примеру, написать 20 статей за месяц, привести 2000 лидов за квартал. По истечении данного периода руководитель сможет определить, насколько эффективно работал сотрудник и в каком процентном соотношении достигнуты ключевые показатели.



4. Оценка 360 градусов

Оценка персонала 360 градусов или круговая оценка — это многомерный метод оценки эффективности, который оценивает сотрудника с помощью отзывов, собранных из круга влияния сотрудника. В оценке принимают участие минимум 4 человека, например, директор, коллеги, подчиненные и сам сотрудник. Это позволяет избежать предвзятости в оценивании, как это может быть при получении обратной связи от одного человека.

Этот метод оценки может состоять из таких компонентов:

1. Самооценка

Сотрудник самостоятельно анализирует свою работу за определенный период времени, оценивает, насколько успешно справился с поставленными задачами, определяет свои сильные и слабые стороны. Однако, если самооценка проводится без формальных процедур, она может быть снисходительной и предвзятой.

2. Оценки от менеджеров

Анализ работы сотрудника менеджерами — традиционный способ оценки. Эти обзоры должны включать индивидуальные оценки сотрудников, присвоенные руководителями, а также оценку команды или программы, выполненную старшими менеджерами.

3. Оценки от коллег

Коллеги наиболее часто взаимодействуют с сотрудником, поэтому могут предоставить наиболее развернутую и детальную обратную связь не только по компетенциям сотрудника, а и по его личным качествам, инициативности, умению работать в команде.

Однако дружба или неприязнь между сотрудниками могут исказить окончательные результаты оценки.

4. Оценка от подчиненного

В этом случае обратную связь предоставляют подчиненные менеджера или специалиста, которого оцениваем. Такой критерий позволяет менеджеру узнать о себе как о руководителе. Однако нежелание или боязнь возмездия могут исказить результаты оценки.

5. Отзывы клиентов (опционально)

Клиентский компонент этого этапа может включать в себя либо внутренних клиентов, таких как пользователи продукта внутри организации, либо внешних клиентов, которые не являются частью компании, но регулярно взаимодействуют с этим конкретным сотрудником.

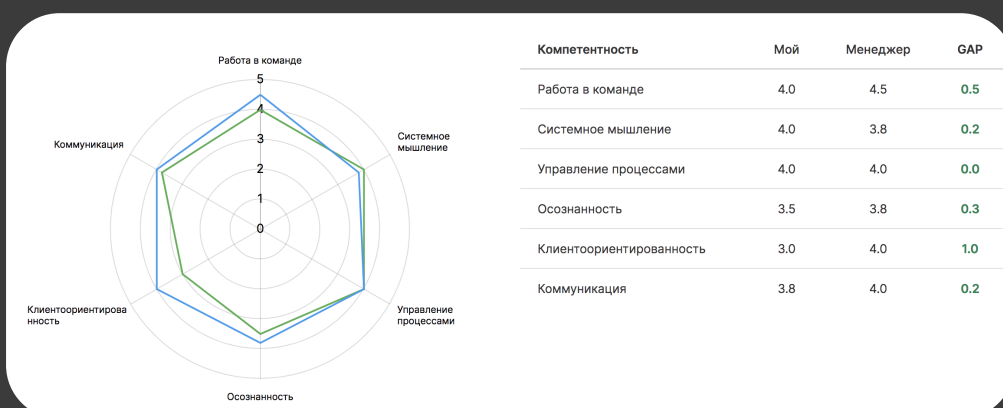
Как проводят оценку 360-градусов?

Участники заполняют заранее подготовленные бумажные анкеты или используют автоматизированные опросники 360 градусов. Цифровой способ позволяет контролировать все этапы прохождения опросника, подсчитывать и хранить результаты, проводить аналитику, а также получать обратную связь. Учитывая, что оценка проводится регулярно, автоматизация процесса поможет значительно сэкономить время HR-специалиста, а также сократить бумагооборот.



5. Оценка 180 градусов

Оценка 180 градусов — схожий по функционалу метод с 360 градусами, при котором обратную связь дает руководитель и сам сотрудник. Оба участника заполняют оценочную форму и потом анализируют результаты и сравнивают с профилем должности.



Метод успешно используется, когда необходимо оценить большое количество сотрудников, при этом не тратить на анализ очень много времени, а также получить обратную связь, определить сильные/слабые стороны сотрудника и разработать стратегию развития специалиста. Оценка необходимо проводить регулярно, в противном случае она не даст ожидаемых результатов.

6. Ассесмент-центр

Ассесмент-центр или центр оценки — это сочетание задач, тестов и упражнений, которые проверяют пригодность кандидата или сотрудника для определенной должности.

Ассесмент-центр проводят обученные специалисты. Это могут быть как HR-менеджеры компании, так и приглашенные профессионалы, которые обеспечивают беспристрастный и независимый анализ. Они проводят интервью, дают тесты и опросники, а также моделируют определенную ситуацию, проблему или событие и наблюдать за действиями кандидатов. Во время упражнений симуляции участники могут попросить присоединиться к:

- групповым обсуждениям;
- basket-методу (моделирование систематической для данной должности ситуации);
- презентации;
- ролевым играм;
- психометрическим тестам и т.д.

Microsoft, Philips и ряд других организаций используют практику центров оценки для определения будущих лидеров в своей рабочей силе.

7. Оценка по компетенциям

Оценка компетенций — анализ существующих профессиональных навыков, знаний, опыта у кандидата или сотрудника и их соответствие требованиям должности. 93% руководителей высшего звена рекомендуют использовать данный метод для развития и укрепления компании.

Чтобы оценить кандидата по компетенциям, для начала необходимо составить модель компетенций — набор качеств, которые должен иметь специалист, чтобы занимать определенную должность в вашей компании. Их можно разделить на три категории:

- Корпоративные — базовые навыки, которыми должны владеть все сотрудники компании. Их перечень зависит от ценностей, философии и целей каждой организации, но может включать в себя базовые требования, такие как коммуникативные навыки или командная работа.

- Профессиональные — это уникальные для каждой должности навыки и поведение. Например, для менеджера службы поддержки способность эффективно обрабатывать жалобы клиентов и стрессоустойчивость.
- Лидерские — качества, необходимые для руководящих и управленческих ролей. Также могут применяться к любой должности, требующей от сотрудника навыков управления другими людьми.

Данный метод оценки компетенций HR-специалисты используют для решения различных задач, но наиболее часто его применяют во время:

- Найма сотрудников. Четкий список компетенций помогает компании быстрее найти оптимального сотрудника.
- Управления производительностью. Метод помогает HR-специалисту связать функции каждой должности с целями организации, а также обеспечить развитие талантов сотрудников.
- Оценки эффективности. Модели компетенций обеспечивают основу, необходимую для правильной оценки сотрудников во время проверки эффективности.

8. Деловые игры

Деловые игры или бизнес-симуляторы, игры по управлению — метод обучения сотрудников, при котором искусственно создается среда, которая имитирует реальную ситуацию или проблему в организации. Участники могут в течение нескольких дней решать на практике различные задачи, например, запуск нового продукта, разработка стратегии и т.д. Все деловые игры можно разделить на категории:

1. Обучающие — для получения новых знаний;
2. Поисковые — помогают определить бизнес-проблемы и разработать способы их решения;
3. Констатирующие — для профессионального роста и повышения квалификации;
4. Смешанные — совмещение в одной имитации нескольких категорий игр.

Деловые игры позволяют:

- найти и отработать новый алгоритм действий в решении бизнес-задач;
- повысить уровень коммуникации и сплотить команду;
- определить, какими сильными качествами обладают сотрудники, а какими нет;
- повысить вовлеченность каждого сотрудника в задачи компании.

Как проводятся деловые игры?

Деловые игры специально разрабатываются под цели, корпоративную культуру и задачи компании. В имитации может принимать участие неограниченное количество сотрудников из различных департаментов или команд. Длительность игры, как правило, от нескольких часов до недели, по завершении которой анализируются результаты, поведение, предложенные решения игроков.

9. Метод “независимых судей”

Метод “независимых судей” — пул вопросов, которые касаются профессиональной деятельности сотрудника. Приглашенные специалисты задают вопросы, чтобы определить насколько квалифицирован работник. После окончания теста подсчитывается количество правильных и неправильных ответов сотрудника и делаются выводы.

10. Интервью

Интервью — это один из самых популярных и простых методов оценки персонала и кандидатов. Этому HR-инструменту отдают предпочтение 90% специалистов во время поиска или определения кандидата на определенную должность.

Существует несколько видов интервью:

1. Биографическое: во время данного интервью собеседник рассказывает о своем жизненном пути и этапах профессионального и карьерного развития.
2. Поведенческое: кандидат отвечает на вопросы, которые могут пролить свет на его поведение в будущей рабочей среде.
3. По компетенциям: вопросы, которые касаются опыта кандидата.
4. Структурированное: список вопросов составляется по усмотрению HR-специалиста в таком порядке, чтобы раскрыть необходимые качества, опыт, умения и знания кандидата.
5. Неструктурированное: интервью без заданного плана, основанное на опыте и интуиции руководителя или HR-специалиста.
6. Ситуативное: во время интервью кандидату предлагается решить смоделированную задачу.
7. Стрессовое: интервьюер старается ввести кандидата или сотрудника в стрессовое состояние, чтобы посмотреть на реакцию.
8. Групповое: интервью одновременно с несколькими кандидатами.
9. Коллегиальное: используется при массовой оценке кандидатов, когда несколько специалистов одновременно опрашивают одного кандидата.

11. Ранговый метод

Руководитель оценивает сотрудников и составляет своеобразный рейтинг: на самых верхних позициях размещаются наиболее компетентные и успешные сотрудники, а внизу — работники, которым

необходимо еще развиваться. Согласно этому рейтингу руководитель может принимать решение, кого из коллег увольнять, а кому необходимо дополнительное образование.

12. Метод балльной оценки

При этом методе все действия сотрудников оцениваются баллами, которые заранее были озвучены команде. После окончания определенного периода все баллы суммируются и подводятся итоги, кто из сотрудников был максимально эффективным, а кто был пассивным.

13. Метод поведенческих рейтинговых шкал (BARS)

Метод поведенческих рейтинговых шкал оценивает действия сотрудника от нежелательного до приемлемого. В рамках данного тестирования сотруднику предлагаются варианты поведения, которые могут демонстрировать работники в определенной ситуации.

Выбирая вариант, человек получает определенное количество баллов, которые в конце суммируются. В итоге, руководитель или HR-специалист может понять, насколько будут продуктивными действия сотрудника для компании в определенной ситуации.

Ошибки в проведении оценки персонала

Оценка персонала — это один из сложнейших процессов в Системе управления эффективностью. Ведь он требует использования определенной методологии, которая подходит вашему бизнесу, наличия специалистов, времени для проведения оценок, квалифицированного анализа и т.д.

Далеко не все организации могут правильно провести квалификацию, и как результат 90% процессов проверки эффективности считаются неточными. Чтобы ваш бизнес попал в оставшиеся 10%, предлагаем ознакомиться с главными ошибками оценки персонала и никогда их не повторять:

- Предвзятость. Оценку и обратную связь предоставляют люди, которые могут быть заинтересованными лицами. Поэтому старайтесь, чтобы анализ эффективности проводили сторонние специалисты или системы автоматизации.
- Негативное восприятие. Иногда сотрудники не хотят проходить тесты, интервью, участвовать в играх из-за страха, что результаты могут негативно сказаться на карьере. Поэтому руководителю или HR-менеджеру стоит доступно объяснить цели оценки, чтобы развеять любые предрассудки.
- Метод не подходит компании. Перед проведением оценки персонала следует определиться с целями данной проверки и после этого выбрать оптимальный метод.

- После оценки не предоставлять обратную связь и не разрабатывать план развития сотрудника. Одна из целей оценки — определить сильные и слабые стороны сотрудника, если специалисту не озвучивать результаты, то проверка будет проведена зря.
- Завышение показателей. Иногда руководители в качестве мотивации предпочитают увеличить результаты оценки. Чтобы это не произошло используйте методы оценки, где задействованы независимые эксперты.
- Формирование целей без участия сотрудника. Если не вовлекать сотрудника в процесс построения целей и задач, то специалист может их неправильно для себя трактовать.
- Избегать современных методов оценки персонала. Современные системы автоматизации такие как PeopleForce позволяют удобнее проводить оценку персонала, ставить перед сотрудником цели и быстро предоставлять обратную связь.

Оценка персонала может быть сложным, трудоемким и затратным процессом как для руководителей, так и для сотрудников. Но она окупается сполна, ведь как говорил Стив Джобс: “Правильный подбор сотрудников — это залог успеха в любых делах”.

Тренинг

30 ноября - 1 декабря

Оценка персонала: от слов к делу

Научитесь разрабатывать критерии оценки персонала и расширите свое представление об инструментах оценки. По итогам каждый участник сможет разработать корпоративную модель компетенций в своей компании

Вероника Коппек

- Бизнес-тренер, практик
- 19+ лет опыта в области управления персоналом

