

## Оценка эффективности работы персонала. Применение результатов оценки для премирования, развития персонала и создания кадрового резерва

Нельзя достичь целей без оценки промежуточных и окончательных результатов. Какие цели поставить сотрудникам, как разработать их KPI, как оценивать не только их результаты, но и их квалификацию, опыт, а главное – как с помощью системы оценки влиять на рост производительности труда и повышение прибыли компании – слушатели узнают на данном семинаре.–

**Дата проведения:** Открытая дата

**Вид обучения:** Семинар

**Формат обучения:** Дневной

**Срок обучения:** 2 дня

**Продолжительность обучения:** 16 часов

**Место проведения:** г. Москва, ул. Золотая, д. 11, бизнес-центр «Золото», 5 этаж. Всем участникам высылается подробная схема проезда на семинар.

**Для участников предусмотрено:** Методический материал, кофе-паузы.

**Документ по окончании обучения:** Сертификат об участии в семинаре.

### Для кого предназначен

Директоров по персоналу, руководителей отделов персонала, менеджеров по персоналу, менеджеров по обучению, развитию, оценке персонала.

### Цель обучения

Создание «Системы оценки эффективности сотрудников» в своей компании в соответствии с новейшими подходами и лучшими практиками международных компаний.

### Результат обучения

**В результате обучения слушатели смогут:**

- Познакомятся с разными видами оценки, изучат технологию оценки эффективности сотрудников полного цикла.
- Научатся способам вовлечения сотрудников и руководителей, необходимых при внедрении процесса оценки в компании.
- Получат все требуемые для внедрения процесса оценки формы, документы и шаблоны.

Это мероприятие можно заказать в корпоративном формате (обучение сотрудников одной компании).

# Программа обучения

## День-1.

### Оценка эффективности работы.

- Введение в «Управление эффективностью работы» (Performance management), в «Непрерывное управление эффективностью работы» (Continuous 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.
- Цели и задачи оценки. Виды оценки: оценка эффективности деятельности (результатов), оценка компетенций/навыков, оценка потенциала.
- Обоснование необходимости внедрения системы оценки. Разработка и внедрение системы оценки эффективности. Интеграция системы оценки во все управленческие процессы. Измерение эффекта от внедрения системы оценки и аргументы для руководства.
- Разработка процесса непрерывной и ежегодной (квартальной, полугодовой) оценки эффективности— ход проведения, регламентация, формы отчетов, анализ результатов. Обучение участников процедуре оценки и оценочного собеседования— руководителей и сотрудников.
- Вовлечение сотрудников в процессы и процедуры оценки, коммуникации персоналу, преодоление сопротивления руководителей при внедрении системы оценки.

### Оценка результатов работы по-KPI.

- Оценка эффективности/деятельности и результатов работы: подходы к постановке целей: MBO (управление по-целям), ССП (система сбалансированных показателей), OKR (цели и ключевые результаты), каскадирование стратегических целей в цели подразделений, постановка целей сотрудникам, формулирование показателей эффективности (KPIs), их систематизация.
- 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.

### Оценка компетенций.

- Умения, навыки, компетенции— в чем разница? Чек листы для оценки навыков линейного персонала. Описания компетенций: по уровням, по индикаторам. Библиотека компетенций.
- 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 моделей компетенций и применение их в процессе оценки эффективности.
- Применение профстандартов при оценке компетенций.

## День-2.

### Оценка потенциала для кадрового резерва.

- Оценка потенциала: цели проведения оценки потенциала: включение сотрудника в кадровый резерв, повышение в должности, профессиональное развитие.
- Различные виды оценки потенциала— кампания по отбору в кадровый резерв: тесты способностей, оценка 360, оценочное интервью, «центры оценки и развития». Особенности применения, эффективность, критерии выбора вида оценки в зависимости от целей оценки.

### Обратная связь.

- Виды обратной связи. Непрерывная обратная связь и периодическая обратная связь.
- Интервью по оценке. Типовая процедура ежегодной (квартальной, полугодовой) оценки эффективности— оценочное собеседование, формы отчетов. Подготовка к оценке руководителя, подготовка сотрудника.
- Проведение оценочной сессии: структура, ход проведения, формулирование вопросов, обратная связь, выводы и рекомендации. Принятие решения об уровне эффективности сотрудника, с учетом целей.

### Результаты оценки эффективности.

- Подведение итогов оценки: рейтинги, ABC анализ эффективности сотрудников, квотирование оценок, матрица «потенциал-эффективность».
- Использование результатов оценки эффективности для:
  - обучения (модели компетенций, программы обучения);
  - развития (планы индивидуального развития);
  - вознаграждения (нематериальная мотивация и премирование на основе показателей эффективности, их трансформация в премии).

- Как мотивировать руководителей и-сотрудников на-повышение эффективности работы и-взаимодействия.

**Практические инструменты:** дискуссии, кейсы, задания, ролевые игры, упражнения.

# Преподаватели

## БОДРОВА Ольга Артуровна

Кандидат экономических наук, консультант-практик по управлению с 20-летним опытом работы директором по персоналу и оргразвитию в крупных российских и зарубежных компаниях, карьерный коуч.

### **Сфера профессиональных компетенций:**

- Построение системы управления персоналом.
- Построение грейдинга, систем вознаграждения и льгот.
- Экономика и нормирование труда.
- Профессиональное и карьерное развитие сотрудников.
- Разработка программ и системы обучения сотрудников в компании.
- Разработка системы целей и показателей их достижения.–
- Карьерный коучинг и карьерное консультирование.
- HR-маркетинг и брендинг.

### **Образование:**

2004 - Thunderbird – The Garvin School of International Management (USA), CBSD, Москва.-

1999 - 2001 – Высшая коммерческая школа при Минэкономразвития РФ совместно с International European Management Institute (France) - Магистр делового администрирования (MBA).

1980-1985 – Коми – Государственный педагогический институт. (Преподаватель английского и немецкого языков).

### **Опыт работы:**

ОАО «Эффортел» (телекоммуникации), директор по персоналу и организационному развитию группы компаний.

ЗАО «Пивоварня Москва-Эфес» (Турция, производство напитков), директор по персоналу Московского завода.

ЗАО «КОМКОР-ТВ» (бренд АКАДО, телекоммуникации), директор по персоналу

Группа «Лафарж» (Франция, производство цемента), ОАО «Воскресенск цемент» , директор по управлению персоналом, региональный менеджер по управлению персоналом управляющей компании.

**Проекты для клиентов - российских и зарубежных компаний:** проекты трансформаций, разработка и внедрение систем оплаты, премирования, разработка KPI, грейдов, программы кадрового резерва, развития и менторинга руководителей, коучинг.

### **Публикации:**

Автор многочисленных статей в профильных СМИ: «Harward Business Review», «Форбс», «Ведомости», Директор по персоналу», «Справочник по управлению персоналом» и др.