

Оценка персонала - мультитул для HR производственных компаний



*Мультитул – многофункциональный инструмент, помещающийся на ладони.

Оценка - мультиинструмент для менеджмента



Оценка - такой же мультиинструмент для HR

Оценка по
окончанию
испытательного
срока

Оценка при
включении в
кадровый
резерв

Оценка
при найме

Ежегодная
оценка
(подтверждение
квалификации)

Оценка при
переводе на
другую
должность

Оценка
результатов
обучения

Оценка
социально-
психологическо-
го климата в
компании





Для чего Компании нужна оценка сотрудников?

- Для понимания, что человек соответствует требованиям должности, на которую претендует (найм, перевод) – сокращение расходов на найм, адаптацию сотрудников.
- Для оценки достаточности квалификации и культуры сотрудника, находящегося на данной должности. Сохранение качества Продукта на каждом конкретном рабочем месте.
- Для выявления потенциала сотрудника. Возможность добавить сотруднику дополнительный функционал не перемещая на другую должность. Экономия ФОТ.
- Для подготовки кадрового резерва на вышестоящие должности. Обычного специалиста найти проще.



Для чего Компании нужна оценка сотрудников?

- Для более справедливого распределения материального и нематериального вознаграждения между сотрудниками, исполняющими тот же функционал. Здоровая атмосфера на производстве, в офисе.
- Для поддержания высокого уровня мотивации сотрудников. Сотрудник стремится к расширению функционала – для компании экономия ФОТ.
- Изменение матриц компетенций и навыков – простой способ развивать компанию, быть конкурентными на рынке.
- Оценка квалификации и культуры сотрудников позволяет быстро выявлять и обеспечивать замену сотрудников, которые не соответствуют занимаемой должности – вливание «свежей крови» точно и точно.

Основные принципы оценки

- Открытость
- Демократичность
- Достижимость
- Результативность
- Объективность
- Динамичность

Оценка — не Аттестация

Основные принципы оценки

Для кого:

Для всех категорий работников компании: руководителей, специалистов и рабочих.

Как часто :

- **1 раз в год**
- **Повторная оценка** – может проводиться не ранее чем через 2-6 месяцев после прохождения основной процедуры, если имело место краткосрочное обучение сотрудника или реализуемый проект, завершив который сотрудник достигнет следующего профессионального уровня согласно утвержденной матрицы компетенций.
- **Внеплановая оценка**, вызванная неожиданными обстоятельствами – появление вакансии, внеплановое направление на обучение, структурные изменения, введение новых условий оплаты труда и т.д., а также на право занятия должности, на соответствие занимаемой должности, на право повышения квалификационной категории.



МЕХАНИЗМ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ



Инструменты оценки

Оценка сотрудника состоит из:

1. Оценки соответствия **Матрице навыков/компетенций** необходимых для исполнения задач в рамках конкретной должности.
2. Оценки профессиональных знаний сотрудника. **Тест, определяющий уровень знаний** .
3. Оценки коммуникативных компетенций сотрудников и их уровня коммуникаций со смежными подразделениями, деловых и личностных качеств. (**Метод 360**).
4. **Оценки выполняемых проектных работ** (в рамках рабочего процесса) при их наличии.

Как формируется матрица компетенций

Матрицы компетенций/навыков разрабатываются и утверждаются один раз.

В случае изменения функционала должности/специальности происходит пересмотр матриц.

Шаги необходимые для создания матрицы компетенций:

1. Непосредственно сам сотрудник (должность которого оценивается) и его руководитель описывают **ключевые активности** (функциональные обязанности/навыки/знания)
2. Анализируется **профессиональный стандарт, должностная папка** .
3. По оцениваемой должности проводится **мониторинг рынка труда** (информация должна быть за последние 1-2 месяца)
4. Специалист, организующий проведение оценки формирует **проект матрицы компетенций**, который корректирует/согласует непосредственный руководитель оцениваемого специалиста
5. Согласованная матрица **утверждается Приказом**

Для рабочих специальностей создается **матрица навыков** – процесс создания матриц такой же.



Уровни и КОМПЕТЕНЦИИ

Мы используем 4 уровня развития компетенций

1 уровень – необходимый минимум, навык применяется под регулярным внешним контролем со стороны помощника или руководителя. (Соответствует уровню 2 согласно оценке по результатам прохождения ИС)

2 уровень – использование компетенций для решения оперативных задач, без внешнего контроля.

3 уровень – сотрудник способен расширять зону ответственности и решаемых задач, планировать в долгосрочной перспективе.

4 уровень – уровень эксперта, способного выступать наставником, изменять и внедрять технологические процессы.

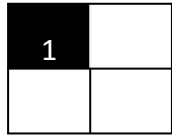
Бланк матрицы навыков (для рабочих специальностей)

весовые коэффициенты	база, изолировка выводов		ремонт секций (повреждение изоляции)		Ремонт секции (пробой)		ремонт секции (после опрессовки размер)		изолировка конуса		изолировка на станке для низковольтных машин		изолировка катушек ДПТ, НЭВЗ 115 и т.д.		изолировка выводов генератора		работа на изолировочном станке		Лояльность и ответственность		ИТОГ, с учетом весовых коэффициентов
	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,50	1,50	1,50	1,00	2,00	1,00									
Иванова И.И.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1		1	1	0	0			19,5
	1		1		1	1	1		1		0	0					0	0			
Петрова И.И.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1		0	0			11	
	1						1			0	0	0	0			0	0				
Федорова И.И.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		0	0		15,5	
	1						1									0	0				

2
1
1

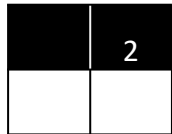
1	Знание рабочих инструкций, положений, распоряжений участка менее 35%	(определяется тестом)
	работает на предприятии менее одного года	(определяет непосредственный руководитель)
2	Знание рабочих инструкций, положений, распоряжений участка 36%-70%	(определяется тестом)
	работает на предприятии более одного года	(определяет непосредственный руководитель)
3	Знание рабочих инструкций, положений, распоряжений участка 71%- 95%	(определяется тестом)
	работает на предприятии более двух лет, может быть наставником.	(определяет непосредственный руководитель)
4	Знание рабочих инструкций, положений, распоряжений участка не менее 95%	(определяется тестом)
	может быть экспертом и оказывать помощь в написании инструкций.	(определяет непосредственный руководитель)
	работает на участке более трех лет, выполняет сложные задания самостоятельно, может быть наставником.	(определяет непосредственный руководитель)
	вносит предложения для оптимизации процессов	(определяет непосредственный руководитель)

Лояльность и ответственность к компании



уровень лояльности низкий, действует строго в рамках должностной инструкции

(определяется отделом персонала, путем собеседования с участием представителей трудового коллектива и непосредственного руководителя)



готов поступиться личными краткосрочными интересами в интересах компании при определенных условиях

(определяется отделом персонала, путем собеседования с участием представителей трудового коллектива и непосредственного руководителя)



готов поступиться личными краткосрочными интересами в интересах компании без дополнительных условий

(определяется отделом персонала, путем собеседования с участием представителей трудового коллектива и непосредственного руководителя)



свое личное благополучие видит неразрывно с успехом компании

(определяется отделом персонала, путем собеседования с участием представителей трудового коллектива и непосредственного руководителя)

Уровень 1	до 18	Уровень 1	10 000
Уровень 2	от 19 до 32	Уровень 2	20 000
Уровень 3	от 33 до 42	Уровень 3	30 000
Уровень 4	от 43 до 48	Уровень 4	40 000

макс 48

Бланк матрицы компетенций (для ИТР и сотрудников офиса)



МАСТЕР СМЕНЫ

компетенция	Уровень	поведенческий индикатор	метрика	Итог
Навыки планирования и организации своей работы	Уровень 1	планирует все дела подряд либо в случайном порядке, считает все дела одинаково важными, не ставит приоритеты, отсутствует самоконтроль выполнения задач в срок.	комиссия+360	1
	Уровень 2	использует инструменты планирования в организации своей работы. Прогнозирует свои дальнейшие действия в краткосрочной перспективе. Владеет навыком оценки сроков будущих работ. Использует Smart при получении задач от руководителя (уточняет задает вопросы)	комиссия+360	1
	Уровень 3	прогнозирует свои дальнейшие действия в рамках долгосрочной перспективы. Привлекает других сотрудников в выполнении своих задач. Имеет опыт управления проектом. Получает и предоставляет обратную связь в ходе выполнения задач.	комиссия+360	1
	Уровень 4	При планировании четко расставляет приоритеты в своей работе и работе команды, обеспечивает эффективную координацию. Под каждый этап четко планирует и распределяет необходимые ресурсы. Контролирует выполнение, анализирует ошибки и показывает пути их устранения.	комиссия+360	1
Стремление к результату	Уровень 1	ориентирован на результат, но требуется помощь руководителя по его достижению.	комиссия+360	1
	Уровень 2	Принимает на себя ответственность за конечный результат и качество представляемых результатов работы. В стандартной ситуации не нуждается в помощи руководителя при разработке путей достижения результата. Контролирует степень достижения результата.	комиссия+360	1
	Уровень 3	Берет на себя ответственность за свои действия и действия коллег. Контролирует степень достижения результата, старается достигнуть результата, выше запланированного. Внешний контроль требуется лишь в исключительных случаях либо по собственной инициативе	комиссия+360	1
	Уровень 4	Ставит труднодостижимые цели и достигает их, при этом принимает решения и расставляет приоритеты на основе точного расчета. Принимает на себя ответственность не только за собственные результаты, но и за результаты коллектива (группы) в целом. Результаты достигаются вне зависимости от наличия или отсутствия контроля. Ориентирован на достижение долгосрочных целей, не только своих но и команды	комиссия+360	1

Лояльность	Уровень 1	уровень лояльности низкий, действует строго в рамках должностной инструкции	интервью с отдел персонала	1
	Уровень 2	готов поступиться личными краткосрочными интересами в интересах компании при определенных условиях		1
	Уровень 3	готов поступиться личными краткосрочными интересами в интересах компании без дополнительных условий		1
	Уровень 4	свое личное благополучие видит неразрывно с успехом компании		1
постановка задач	Уровень 1	ставит задачи "стихийно", без получения обратной связи	комиссия+360	1
	Уровень 2	проясняет цели и задачи, которые должны быть выполнены перед тем, как назначать над ними работать и обеспечивает, чтобы информация была понятна всем сотрудникам, включенным в процесс; координация и наставничество; владеет декомпозицией работ.	комиссия+360	1
	Уровень 3	использует SMART при постановке и получении задач; определяет количественные и качественные показатели, определяет контрольные точки.	комиссия+360	1
	Уровень 4	прогнозирует влияние своих действий на работу компании, влияние своих действий и действий сотрудников на цели компании.	комиссия+360	1
управление конфликтами	Уровень 1	жестко отстаивает свою позицию. В случае разногласий занимает неконструктивную позицию.	комиссия+360	1
	Уровень 2	своевременно и конструктивно озвучивает свое не согласие с озвученным решением.	комиссия+360	1
	Уровень 3	сталкиваясь с разногласиями, ищет компромиссное решение. Умеет слушать. Показывает понимание и уважение по отношению к позиции другого.	комиссия+360	1
	Уровень 4	улаживает конфликты, выслушивает мнение всех сторон, помогает найти оптимальное решение; ориентирован на стратегию "выиграл-выиграл". Распознает конфликт на начальных стадиях.	комиссия+360	1
профессиональные знания	Уровень 1	Знает применяемые в производстве материалы, характеристики, особенности использования и их производителей. Технологию изготовления секций РЭМ энд Коил и альтернативные способы изготовления секций.	тест Ходнева (95%)	1
	Уровень 2	Знает принцип работы производственного оборудования (способен настроить на комплект любой станок на производстве) и инструкции на производственных участках.	руководитель по факту	1
	Уровень 3	выступает инициатором модернизации оборудования, рабочих мест, техпроцесса. (экономический эффект более 80 000р за квартал)	три внедренных предложения	1
	Уровень 4	пройденно обучение по менеджменту качества ИСО (управление рисками)	сертификат о пройденном обучении.	1

управление ресурсами и производственным процессом.	Уровень 1	планирует работы только по уже выданным в работу "ТЗ", основывается только на информации из "бегунка" (планирование работ в пределах двух смен)	руководитель по факту	1
	Уровень 2	участвует в создании плана работ на все заказы (включая не выданные в работу) совместно с диспетчером производства. Планирование всех комплектов на срок их изготовления. Учитывает информацию из производственного графика (поставка материалов и т.д.) планирует работы на день, основываясь на производственном графике.	руководитель по факту	1
	Уровень 3	Прогнозирует потребность в персонале как в большую так и в меньшую сторону, оборудовании на квартал. Заявки о потребности поиска работников, обучение имеющихся работников на смежные операции с целью снижения рисков, а также оптимизации процесса в целом.	утвержденные руководителем заявки	1
	Уровень 4	имеет и предлагает план модернизации производства на год. Подкрепляет расчетами до и после.	утвержденные к исполнению предложения, планы с расчетами.	1

уровень 4	от 25 до 28 включительно	уровень 4	оклад	10 000	
уровень 3	от 17 до 24 включительно	уровень 3	оклад	20 000	
уровень 2	от 8 до 16 включительно	уровень 2	оклад	30 000	
уровень 1	до 7 включительно	уровень 1	оклад	40 000	(без изменений)

Какие сложности возникали или могут возникнуть при внедрении системы оценки

Мы проделали огромную работу – разработали матрицы, подготовили все необходимые документы для проведения оценки и фиксирования ее результатов, но что-то пошло не так.

- При проведении опроса 360 получаем заполненные бланки с некорректной информацией (все оценки – «незнаю»/ «превосходно»).
- В ходе подсчета итоговых баллов матрицы результат получается завышенным/очень низким (а это не совсем соответствует реальности).
- При наличии профессионального теста – специалист, который в работе показывает отличные результаты – провалил тестирование при оценке.
- Несогласие участвовать, несогласие с результатами...

В чем причина и как не допустить

1. Четкое понимание для чего проводим оценку, какие «последствия» она принесет компании и ее сотрудникам. А исходя из этого информирование сотрудников о целях оценки.
2. Информировуем сотрудников об используемых методах, об их анонимности.
3. Обязательно подводим итоги и информируем о результатах
4. Плановость оценки должна соблюдаться, графики проведения оценки должны быть доступны для сотрудников.

Уникальность

Систем оценки достаточно много, огромное количество провайдеров, предлагающих пакетные решения.

В чем наша уникальность:

- Сквозной процесс – оценка на протяжении всего периода работы сотрудника в компании.
- Индивидуальность (оценка соответствия с корпоративной культурой, техническим и бизнес процессам)
- Адаптивность
- Оценка **soft** и **hard** skills
- Результаты оценки создают оплату труда сотрудника



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

