

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ

ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ



Creating Markets, Creating Opportunities



Асоціація виробників молока

Проект IFC «Розвиток молочної галузі України»
IFC Ukraine Dairy Supply Chain Development Project



Зміст

- Процес щорічної оцінки персоналу: мета, кроки, відповідальні
- План робіт із запровадження процесу оцінки персоналу
- Документи та інструменти в процесі

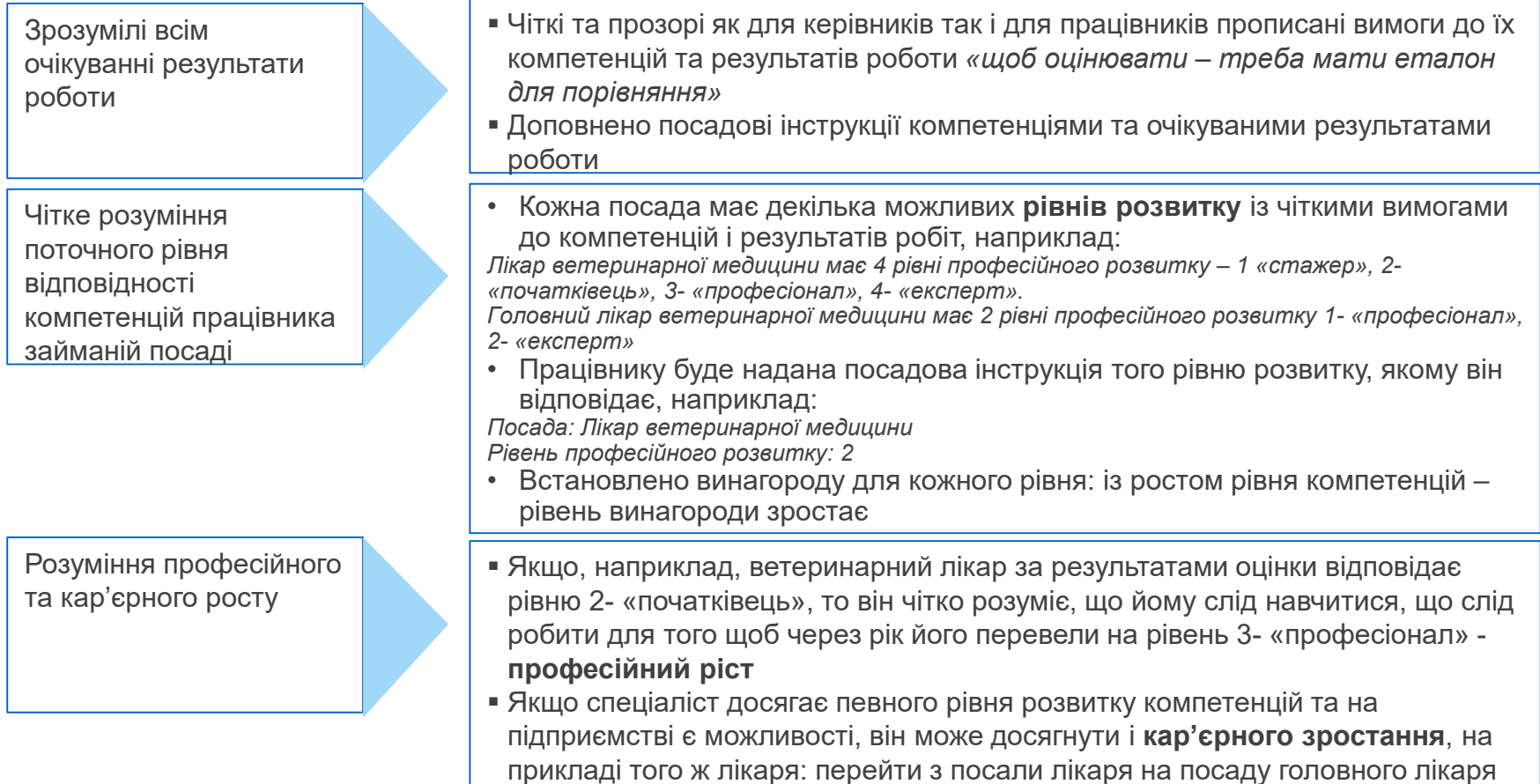


Зміст

- Процес щорічної оцінки персоналу: мета, кроки, відповідальні
- План робіт із запровадження процесу оцінки персоналу
- Документи та інструменти в процесі

ДЛЯ ЧОГО ЗАПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРОЦЕС ПЕРІОДИЧНОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ І ЩО МАЄМО В РЕЗУЛЬТАТІ (1/3)

За допомогою процедури періодичної оцінки персоналу виявляється рівень відповідності якостей працівника, його вмінь, знань, трудової поведінки, результатів його діяльності **вимогам, встановленим на підприємстві**.



ДЛЯ ЧОГО ЗАПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРОЦЕС ПЕРІОДИЧНОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ І ЩО МАЄМО В РЕЗУЛЬТАТІ (2/3)



Розуміння професійного та кар'єрного росту

- Якщо, наприклад, ветеринарний лікар за результатами оцінки відповідає рівню 2- «початківець», то він чітко розуміє, що йому слід навчитися, що слід робити для того щоб через рік його перевели на рівень 3- «професіонал» - **професійний ріст**
- Якщо спеціаліст досягає певного рівня розвитку компетенцій та на підприємстві є можливості, він може досягнути і **кар'єрного зростання**, на прикладі того ж лікаря: перейти з посади лікаря на посаду головного лікаря

Посада	Лікар ветеринарної медицини			
Необхідний рівень розвитку компетенцій	3- професіонал			
Можливі рівні розвитку компетенцій	1-стажер	2-початківець	3-професіонал	4-експерт
Рівень винагороди (постійна частина)	X XXX грн.	+ 30% до 1	+ 50% до 2	

Посада	Головний лікар ветеринарної медицини			
Необхідний рівень розвитку компетенцій	3- професіонал			
Можливі рівні розвитку компетенцій	1-стажер	2-початківець	3-професіонал	4-експерт
Рівень винагороди (постійна частина)		XX XXX грн.	+ 50% до 1	+ 100% до 2

ДЛЯ ЧОГО ЗАПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРОЦЕС ПЕРІОДИЧНОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ І ЩО МАЄМО В РЕЗУЛЬТАТІ (3/3)



Якісний зворотній зв'язок

- Регулярний протягом року моніторинг показників, та обговорення результатів роботи
- Кожен працівник отримуватиме інформацію про те, як сприймається його робота та буде мати можливість:
 - висловити власну думку про його роботу
 - обговорити та розуміти зони розвитку та підвищення ефективності
 - отримувати визнання своєї роботи, відчуття важливості та потреби
- Керівник, в свою чергу буде мати розуміння того, чого працівнику не вистачає для реалізації себе та підвищення ефективності або банально для виконання його обов'язків

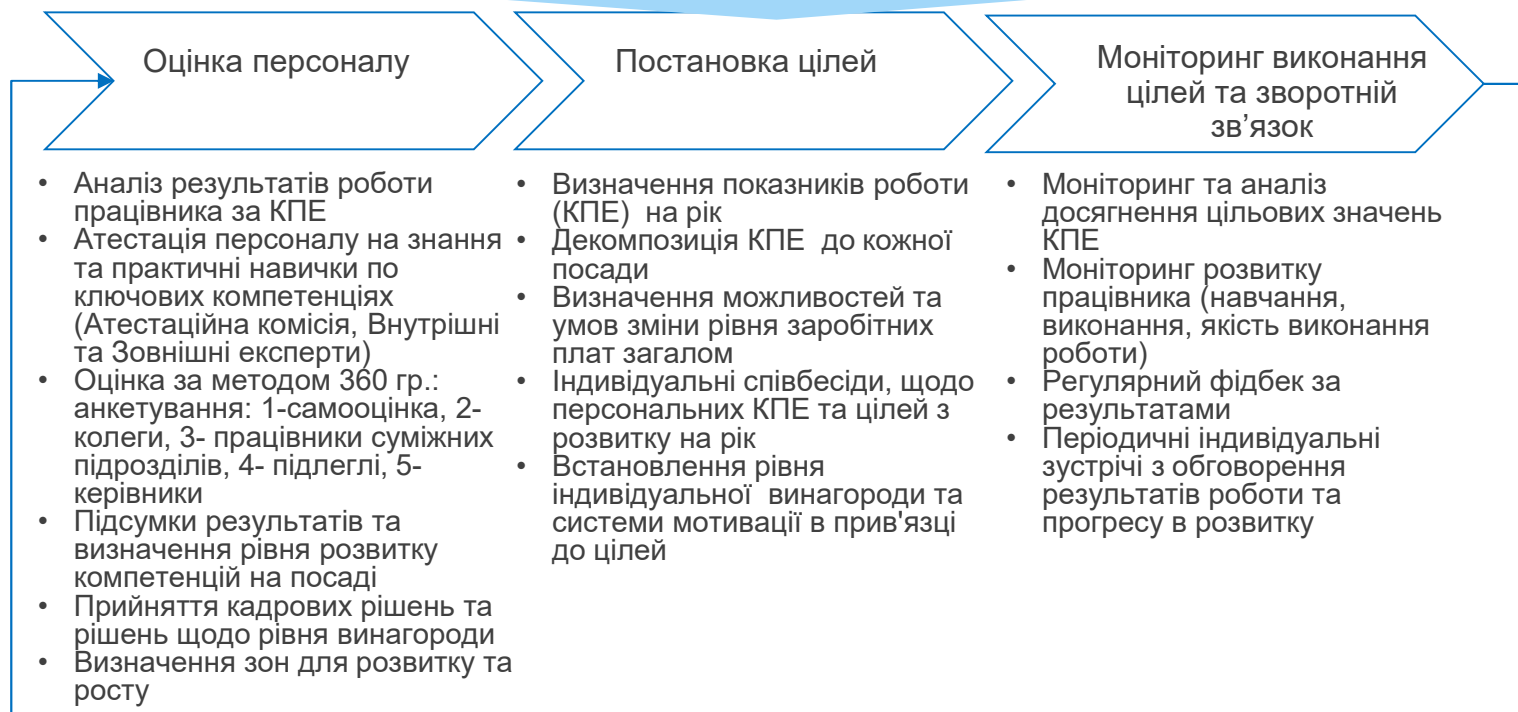
Як результат всіх вище приведених результатів:
Зростання рівня залученості та лояльності персоналу

- Підвищується розуміння корпоративної культури
- Працівник знає вимоги до нього і може вільно обговорювати свої проблеми та можливості
- Працівник розуміє, що він є важливою ланкою у ланцюжку виробничих процесів
- Працівник бачить, що роботодавець прагне бути кращим і розвивати персонал
- Працівник сам прагне розвитку та нарощує самовіддачу направлену на результат

ЯК ПРОВОДИТЬСЯ ОЦІНКА

Періодична (річна) оцінка персоналу – це циклічний процес, що повторюється з року в рік

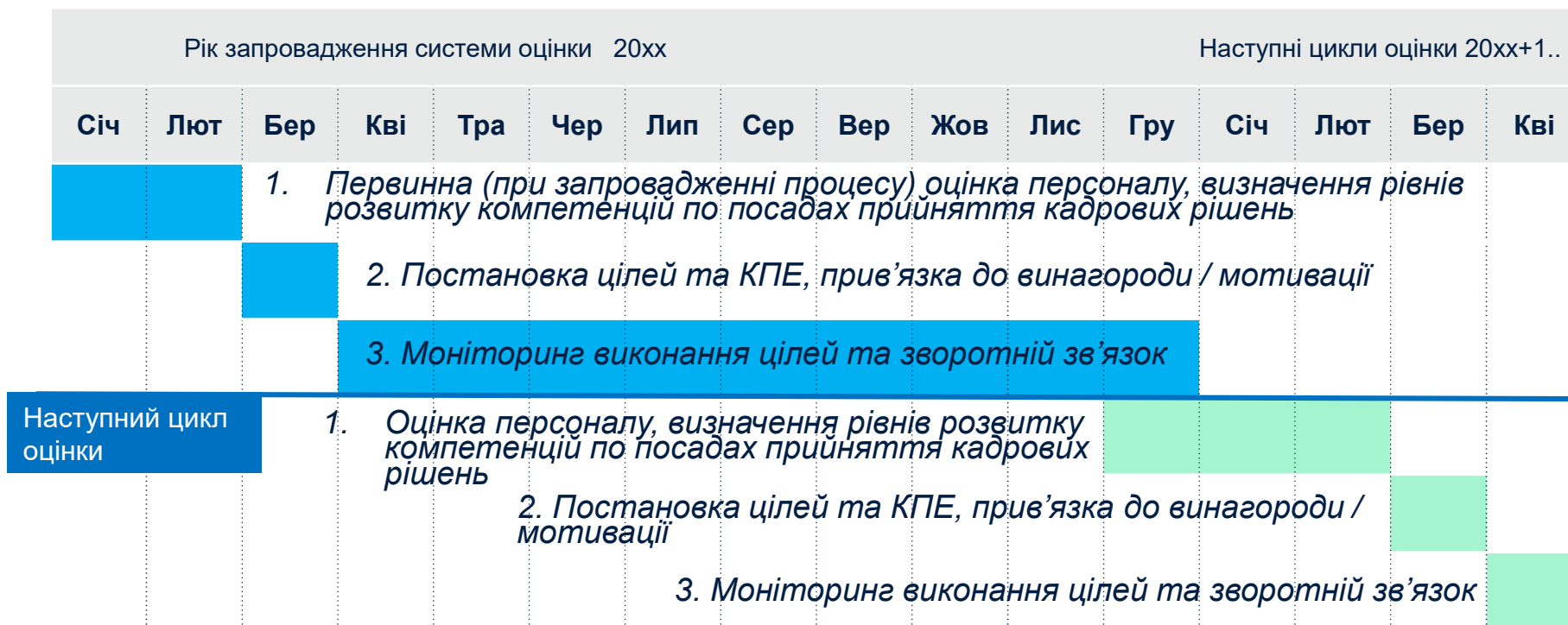
Визначено вимоги до посад за рівнями розвитку компетенцій: доповнено Посадові інструкції
Визначено кроки, терміни та відповідальних в процесі оцінки



В процесі оцінки використовуються документи та інструменти: Профілі посад=Посадові інструкції, Карти ефективності, Результати операційної діяльності (упр.звіти Дашборди), форми зворотного зв'язку, Атестаційні листи, Анкети (див.прикладі)

Задіяні: Атестаційна комісія, Внутрішні та зовнішні експерти, Керівники та спеціалісти (для постійного моніторингу результатів та надання зворотного зв'язку), менеджер з управління персоналу для документування процедур, консолідації та зведення результатів, підготовки нормативних документів

ЯК ПРОВОДИТЬСЯ ОЦІНКА В ЧАСОВИХ РАМКАХ



ЩО ВЖЕ Є І ПРАЦЮЄ І ЩО ПОТРІБНО ДОПРАЦЮВАТИ

Що є на МТФ та працює

Що потрібно доробити



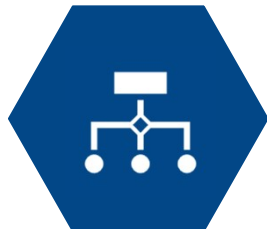
Організаційна структура

- Сформована організаційна структура
- Розподілено функції та відповідальність
- Перевірено, що є закріплені відповідальні за кожен бізнес-процес
- Посадові інструкції=Профілі посад



Словники компетенцій

- Розроблено словники компетенцій для ключових бізнес-процесів ферми
- Сформовано ключові особистісні компетенції, що ціняться в команді
- Розроблено шаблони профілів посад



КПЕ:

- Розроблено бібліотеки метрик та ключових показників ефективності (КПЕ) для оцінки ефективності процесів
- Розподілено КПЕ по організаційній структурі
- Встановлено персональні КПЕ для спеціалістів



Управлінська звітність

- Визначено цільові значення КПЕ
- Є система управлінських звітів що дозволяє щоденний, щотижневий та щомісячний моніторинг
- Щомісячні збори з підведення підсумків та прийняття рішень щодо коригуючих дій

**Мотивація:
ріст,
розвиток,
винагорода**



Оцінка персоналу

- Сформувати профілі посад за рівнями компетенцій та деталізувати Профілі посад
- Запровадити процес періодичної оцінки персоналу
- Процес має бути регулярним та циклічним
- Включати постановку цілей у вигляді кількісних та якісних КПЕ
- Передбачати постійний розвиток та ріст персоналу: професійний та особистісний
- Рішення про кадрові зміни та зміну винагороди приймаються на основі результатів оцінки персоналу

ТОДІ СКЛАДЕТЬСЯ КЛАСИЧНИЙ ПАЗЛ УПРАВЛІННЯ АРМ ЕФЕКТИВНІСТЮ



- Важливим елементом оцінки ефективності є оцінка ефективності персоналу, яку ми здійснюємо на основі інтегрованої моделі оцінки персоналу
- Дана модель інтегрує в собі всі елементи Референтної моделі





Зміст

- Процес щорічної оцінки персоналу: мета, кроки, відповідальні
- **План робіт із запровадження процесу оцінки персоналу**
- Документи та інструменти в процесі

ПРОПОНОВАНІ НАСТУПНІ КРОКИ



Практичні кроки	Очікувані результати	Терміни
<p>1. Адаптувати процес оцінки та мотивації персоналу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • визначені відповідальні • визначена періодичність та часові рамки процесу • визначені ризики процесу та ключові контролю 	<ul style="list-style-type: none"> • _____
<p>2. Сформувані профілі посад з урахуванням можливих рівнів (на основі рівнів компетенцій)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • список посад та можливі рівні їх рівні, наприклад <i>Лікар ветеринарної медицини – стажер, початківець, професіонал</i> <i>Головний лікар ветеринарної медицини – професіонал, експерт</i> • профілі посад: <ul style="list-style-type: none"> • під кожную посаду та її рівень вибрані необхідні компетенції із усіх бізнес-процесів в яких посада приймає участь, • визначені особистісні компетенції • визначені критерії та порядок оцінки компетенцій: очікувані результати та КПЕ • визначені цільові значення КПЕ 	<ul style="list-style-type: none"> • _____

ПРОПОНОВАНІ НАСТУПНІ КРОКИ



Практичні кроки	Очікувані результати	Терміни
3. Сформувані Положення про атестаційну комісію	<ul style="list-style-type: none"> • Положення про атестаційну комісію 	<ul style="list-style-type: none"> • _____
4. Провести оцінку поточного рівня відповідності персоналу займаним посадам	<ul style="list-style-type: none"> • визначено склад Атестаційної комісії • визначені особи всередині компанії та зовнішніх експертів хто буде проводити оцінку професійних та особистісних компетенцій (з урахуванням методу 360 гр. для особистісних компетенцій): хто кого оцінює за якими компетенціями • визначено терміни оцінки • проведено консультації з особами, що оцінюють щодо процедур оцінки • проведено процедури оцінки: <ul style="list-style-type: none"> • роздано / розіслано шаблони для оцінки • проведено співбесіди • зібрано інформацію по показниках • заповнено шаблони • результати оцінки зібрано та систематизовано • проведено засідання атестаційної комісії для встановлення рівня відповідності персоналу займаним посадам (присвоєння загального рівня володіння компетенціями) • розроблено рекомендації щодо професійного та кар'єрного росту 	<ul style="list-style-type: none"> • _____

ПРОПОНОВАНІ НАСТУПНІ КРОКИ



Практичні кроки	Очікувані результати	Терміни
<p>5. Провести індивідуальні консультації з персоналом по комунікації результатів оцінки та постановки цілей з професійного та особистісного росту</p>	<ul style="list-style-type: none"> • кожен спеціаліст: <ul style="list-style-type: none"> • знає та усвідомлює рівень відповідності своїх компетенцій займаній посаді • знає свої цілі щодо результатів роботи, професійного росту та розвитку • знає та усвідомлює свій рівень винагороди і від чого вона залежить • розуміє хто, коли, як буде його оцінювати і на що це буде впливати 	<ul style="list-style-type: none"> • _____
<p>6. Запровадити регулярні процедури зворотного зв'язку</p>	<ul style="list-style-type: none"> • консультантами IFC та ABM буде проведено тренінг для керівників по процедурах та інструментах зворотного зв'язку (анонс тренінгу – далі на окремому слайді) • регулярно (щотижнево, щомісячно) кожен працівник отримуватиме інформацію про те, як сприймається його робота та буде мати можливість висловити власну думку про його роботу • отримання визнання праці, результатів роботи • розуміння зон розвитку та підвищення ефективності (працівник) • розуміння чого працівнику не вистачає для реалізації себе та підвищення ефективності (керівник) 	<ul style="list-style-type: none"> • _____

ПРОПОНОВАНІ НАСТУПНІ КРОКИ



Практичні кроки	Очікувані результати	Терміни
7. Періодична (щорічна) оцінка залученості персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • «тримаємо руку на пульсі» • порівняння результатів оцінки в динаміці • розуміння напрямків розвитку команди та компанії, як роботодавця 	<ul style="list-style-type: none"> • _____
8. Періодичне опитування мотиваційних факторів (анонс анкети – далі на наступному слайді)	<ul style="list-style-type: none"> • розуміння того, що дійсно мотивує людей виконувати роботу та досягати результатів • працівник буде задумуватись та зрозуміти, чому він тут, що більше впливає на мотивацію грошові чи не грошові фактори • роботодавець матиме розуміння на розвиток яких факторів слід направити увагу та ресурси в першу чергу 	<ul style="list-style-type: none"> • _____

АНОНС ТРЕНІНГУ ПО ПРОЦЕДУРАХ ТА ІНСТРУМЕНТАХ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ



- **Для кого:** усі працівники, що мають підлеглих (менеджери вищої та середньої ланки, спеціалісти). Можна проводити тренінг окремо для керівників окремих підрозділів чи груп підрозділів
- **Формат:** тренінг-практикум, що займає 2 години часу, на базі підприємства. Тренінг проводитимуть консультанти IFC та АВМ. На тренінгу учасники здобудуть необхідні теоретичні знання та практичні навички і інструменти, зокрема тренінг міститиме:
 - основні теоретичні аспекти зворотного зв'язку
 - презентація прикладів та інструментів зворотного зв'язку, розбір випадків та прикладів з практики (практичні кейси)
 - практичні заняття у вигляді ділової гри з надання зворотного зв'язку
 - мозковий штурм із вибору, модифікації та запровадження процедур та інструментів зворотного зв'язку для підприємства / підрозділу
- **Результат:** розуміння важливості та необхідності зворотного зв'язку, менеджери та спеціалісти отримують практичні навички та дієві інструменти правильного та ефективного надання зворотного зв'язку

АНОНС АНКЕТИ З ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ



- Ніякі інструменти мотивації не будуть ефективними, якщо ми не будемо розуміти що насправді мотивує людину
- Завдання роботодавця не задовольняти мотиваційні «забаганки» працівників, а формувати команду із «правильними» спільними цінностями

Періодичне опитування мотиваційних факторів сприяє побудові ефективної корпоративної культури та ефективної команди

Анкета включає

1. Самооцінку задоволеності роботою та самовіддачі роботі (6 питань)
2. Висвітлення причин можливої зміни роботи (1 питання вибір з 9 варіантів)
3. Ранжування мотиваційних факторів (TOP 5 із 35 факторів)
4. Визначення рівня задоволення мотиваційних факторів на поточному місці роботи (за 35 факторами)
5. Бачення портрету ідеального роботодавця та ідеального працівника (14 питань)



Зміст

- Процес щорічної оцінки персоналу: мета, кроки, відповідальні
- План робіт із запровадження процесу оцінки персоналу
- **Документи та інструменти в процесі**

ДОКУМЕНТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ В ПРОЦЕСІ

- Регламент процесу оцінки та мотивації персоналу
 - Словники компетенцій
 - КПЕ ферми
 - Перелік посад та можливих рівнів її розвитку (в залежності від розвитку компетенцій)
 - Для кожної посади з урахуванням рівнів розвитку компетенцій:
 - Профілі посад = Посадові інструкції – на кожну посаду
 - Карти ефективності (щомісячний моніторинг персональних КПЕ)
 - Атестаційні листи (для первинної та щорічної оцінки)
 - Анкети для оцінки за методом 360 гр.
 - Підсумковий файл для консолідації результатів оцінки та прийняття кадрових рішень
 - Положення про Атестаційну комісію
- Приклади документів із Референтної моделі молочної ферми – дивимося у файлах.