



Всеукраїнська  
Мережа  
ЛЖВ



All-Ukrainian  
Network of  
PLWH

**Оцінка персоналу та підвищення мотивації**



# Програма секції

- Оцінка персоналу: мета та види
- Оцінка професійних знань
- Оцінка ефективності діяльності
- Оцінка компетенцій
- Зворотній зв'язок
- Застосування результатів оцінки

# **Оцінка персоналу: мета та види**



# Ваш досвід в сфері оцінки персоналу

Чи доводилося Вам коли-небудь в Вашій професійній діяльності запроваджувати/ брати участь в оцінці персоналу?

Як побудована система оцінки персоналу в вашій організації?

Чому, на Ваш погляд, оцінка персоналу відіграє важливу роль?



# Оцінка персоналу

**Оцінка персоналу** – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, навичок та мотивів) та результатів їх діяльності вимогам посади або робочого місця.

## Основні цілі оцінки персоналу:

- аналіз якості роботи
- кадрове планування
- відбір співробітників
- система матеріального/нематеріального стимулювання
- формування кадрового резерву
- навчання та розвиток персоналу



# Оцінка персоналу

**Аналіз якості роботи,**  
оцінка дозволяє визначити показники та стандарти, у відповідності з якими співробітник повинен працювати

**Кадрове планування,**  
оцінка дозволяє спланувати кадрову ротацію всередині організації, визначити потребу в персоналі

**Навчання персоналу,**  
оцінка дозволяє виявити потребу в навчанні та виміряти ефективність навчальних програм

**Відбір співробітників,**  
оцінка дозволяє підбирати професійний та персонал у відповідності з корпоративними стандартами (моделлю компетенцій)

**Формування кадрового резерву,**  
оцінка дозволяє виявити потенційних резервістів

**Оцінка співробітників**

**Розвиток персоналу і планування кар'єри,**  
оцінка дозволяє виявити потенціал співробітників та намітити програму виконання більш складних задач

**Система матеріального стимулювання,**  
оцінка допомагає підвищити ефективність мотиваційних систем, за результатами оцінки надається зворотній зв'язок



# Принципи системи оцінки персоналу





**Щоб оцінка була об'єктивною,  
я дам всім однакове завдання:  
залізи на ось те дерево**



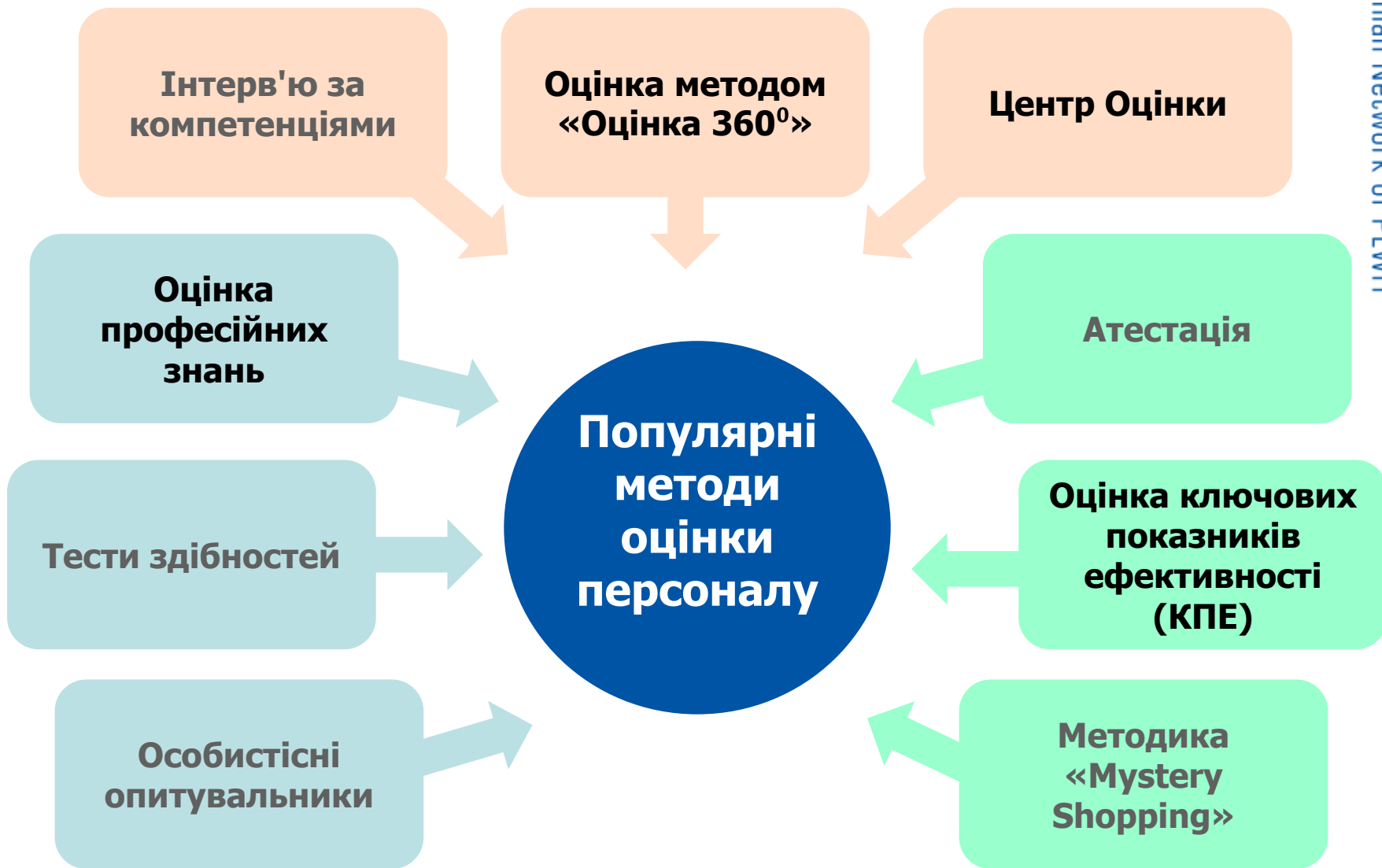


# Процедура проведення оцінки передбачає такі заходи:

- розробка методики оцінки (якщо це доцільно, методику можна купити) з урахуванням конкретних умов організації;
- формування груп – учасників оцінки, в тому числі й безпосередніх керівників тих працівників, що оцінюються, а також спеціалістів служби управління персоналом;
- визначення часу, ресурсів та місця проведення оцінки;
- встановлення процедури підбиття підсумків оцінки;
- визначення заходів, які матимуть місце за результатами оцінки;
- інформування співробітників організації про проведення оцінки;
- власне, саме проведення оцінки;
- обробка та аналіз результатів оцінки;
- зворотний зв'язок за результатами проведення оцінки;
- реалізація плану заходів, передбачених конкретними результатами оцінки.



# Популярні методи оцінки персоналу



# Оцінка професійних знань



# Оцінка професійних знань

**Тестування професійних знань** – процес перевірки рівня знань, вмінь та навичок, відповідно до теми тестування, що застосовується з метою оцінки рівня засвоєних знань, після чи під час проведення навчання, чи перед його початком, для визначення початкового рівня знань.

**Тест** – інструмент оцінки, що є набором стандартизованих завдань, призначений для виміру конкретних властивостей, результати яких представлені у кількісній шкалі.



# Тестування може бути:

- Обов'язкове
- Не обов'язкове

- Планове
- Позапланове

- Лімітовані за часом
- Без обмежень у часі

- Після навчання
- Перед навчанням

- Індивідуальне
- Групове

- Очне
- Дистанційне

# Оцінка ефективності діяльності



# Оцінка ефективності діяльності

Ціль – це образ (модель) бажаного результату

**Проектна робота** – унікальна діяльність, що має початок та кінець у часі, направлена на досягнення певного результату/цілі, створення унікального продукту чи послуги, при заданих обмеженнях в ресурсах та термінах, а також вимогам до якості та допустимого рівня ризику.

**Процесна робота** – система циклічних, послідовних, цілеспрямованих та регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою управлінського впливу та ресурсів досягаються результати процесу, що становлять цінність для споживача.

**Функціональна робота** – сукупність дій співробітника та/підрозділу, направлених на досягнення особистої цілі та підлеглих глобальних цілей організації (посадова інструкція).

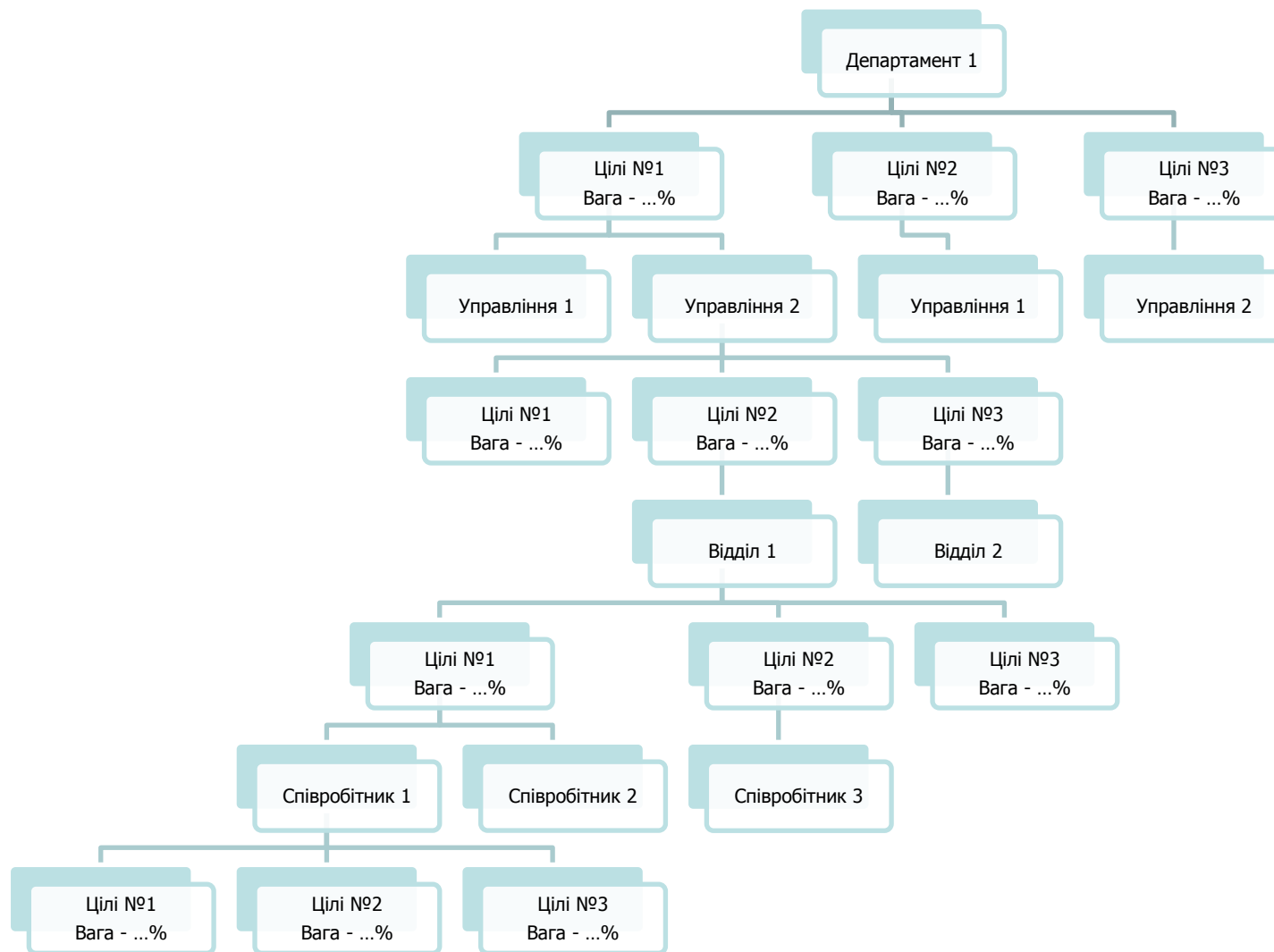
Чим ціль відрізняється від задачі?

**Ціль** відповідає на питання «ЩО зробити?» і визначає бажаний результат

**Задача** виступає одним з кроків для досягнення цілі



# Каскадування (декомпозиція) цілей







# Види КПЕ

**Ключові показники ефективності** (КПЕ, від англ. Key Performance Indicator) – інструменти вимірювання досягнення цілі.

## Кількісні КПЕ

- Абсолютні величини (цифри, що мають певний економічний чи фінансовий зміст) - штуки, гривні, клієнти, хвилини, доля, кількість операцій тощо
- Відносні величини (% , доля) – використовуються у випадках, коли їх можна чітко прорахувати

## Якісні КПЕ

- Відносні величини (%) – використовуються для обмовок, коли неможливо ціль виконати на 100%
- Термін / дата (проектні цілі)
- Відповідність чому-небудь (планам, регламенту, законодавству, внутрішнім документам)
- Бали
- Наявність/відсутність чого-небудь (штрафів, зауважень, скарг та ін.)
- Не перевищення (у випадках, коли необхідно знаходитися в певних лімітах)

## Ключові питання для визначення КПЕ:

- Як (за якими критеріями) ми зрозуміємо, що робота виконана якісно?
- Які (критичні) наслідки неякісно виконаної/ невиконаної роботи?



# Принципи постановки цілей

Specific

## Конкретна

- Чітко визначено, який результат очікуємо

### Визначає чи описує ціль:

- Конкретний результат, якого необхідно досягнути
- Що повинно відбутися, що буде покращено, вирішено?..

Measurable

## Вимірювана

- Чітко визначає очікуваний результат в кількості, вартості чи певних параметрах якості

### Чи містить чітко сформульований вимірювач результату?

- Чи вказано скільки, у якій кількості?
- Наскільки щось повинно бути швидше, більше, краще... у порівнянні з чітко визначеним прикладом/ метрикою

Achievable

## Досяжна

- Реалістична ціль, що враховує виділений час, ресурси та повноваження

### Наскільки реалістичне досягнення цілі?

- Чи може даний співробітник впливати на її досягнення?
- Чи доступні необхідні ресурси, повноваження, необхідні знання/навички?

Relevant

## Доречна

- Чітко пов'язана з цілями підрозділу, організації, узгоджена з цінностями організації

### Чи вплине на загальний результат виконання цієї цілі?

- Чи підтримує ця ціль стратегію організації?
- Чи узгоджується ціль з визначеними пріоритетами?
- Чи стосується ціль безпосередньо задач посади?

Timed

## Визначена у часі

- Встановлено часове обмеження, конкретні терміни чи часові проміжки, коли ціль повинна бути досягнута

### Коли повинна бути досягнута ціль?

- Чи існує графік або ж часова прив'язка для досягнення ключових показників або ж проміжних результатів?
- Чи вказано наскільки часто/ за який проміжок часу?



# Формулювання цілі

## Зробити:

### Дієслово (що зробити?)

- Здійснити...
- Досягнути...
- Забезпечити...
- Запровадити...
- Організувати...

## Що?

### Місія

- Для чого існує підрозділ (навіщо виконується робота)

## Як?

**шляхом...,  
за умови...,  
з урахуванням...**

- КПЕ (ключовий показник ефективності – критерії вимірювання)

## Коли?

### Термін

- до ... (вказати дату; для проектних цілей дата може виступати КПЕ).

# Оцінка компетенцій



# Оцінка компетенцій

- **Компетенції** – характеристики особистості співробітника (знання, вміння, навички, особистісні установки), що проявляються в поведінці.
- **Компетенції, як правило, оцінюються через частоту їх прояву в поведінкових індикаторах.** (Наприклад, як часто співробітник зберігає баланс між інтересами організації та інтересами клієнта в своїй роботі: завжди, часто, іноді, рідко, ніколи).
- **Профіль компетенцій** – еталонна модель компетенцій, необхідних для досягнення успіху на конкретній посаді.
- **Поведінковий індикатор компетенції** – стандарти поведінки, які можуть спостерігатися в діях співробітника, що володіє конкретною компетенцією.



# Матриця компетенцій

## Корпоративні

### Орієнтація на результат

- Розуміння загальних та індивідуальних цілей
- Ініціювання дій та проактивність
- Наполегливість

### Побудова ефективних робочих взаємовідносин

- Розуміння принципів крос-функціональної взаємодії
- Відкритість комунікації
- Надання підтримки

### Відкритість новому/ гнучкість

- Адаптація до зміни навколишнього оточення
- Ефективність діяльності при частій зміні умов/ термінів тощо

## Управлінські

### Прийняття рішень

- Системне мислення
- Стратегічне мислення
- Оперативність прийняття рішень
- Аналіз загроз та можливостей

### Управління виконанням

- Постановка цілей
- Керівництво та організація діяльності
- Делегування та контроль

### Лідерство

- Мотивація підлеглих
- Розвиток підлеглих
- Управління конфліктами

## Функціональні

### Професіоналізм

- Застосування професійних знань
- Розвиток професійної експертизи
- Консультування інших

### Аналіз інформації

- Збір інформації
- Аналіз інформації
- Пропонування варіантів

### Клієнтоорієнтованість

- Системне управління клієнтоорієнтованістю
- Орієнтація на зовнішнього / внутрішнього клієнта



# Поведінкові індикатори

## УПРАВЛІНСЬКІ

### Управління виконанням

#### Постановка цілей

- Визначає напрям дії команди
- Встановлює чіткі цілі, розподіляє завдання, визначає критерії досягнення цілей
- Визначає пріоритети і послідовність дій по досягненню поставлених цілей

#### Керівництво та організація діяльності

- Розподіляє зони відповідальності між виконавцями
- Визначає і планує ресурси, необхідні для виконання робіт
- Встановлює чіткі, реалістичні терміни виконання завдань

#### Делегування та контроль

- Делегує підлеглим завдання, повноваження, відповідальність
- Здійснює контроль досягнення проміжних і підсумкових результатів, контролює якість
- Надає членам команди чіткий зворотній зв'язок про їх дії та результати



# Метод «Оцінка 360°»

## Оцінка за методом «Оцінка 360°» -

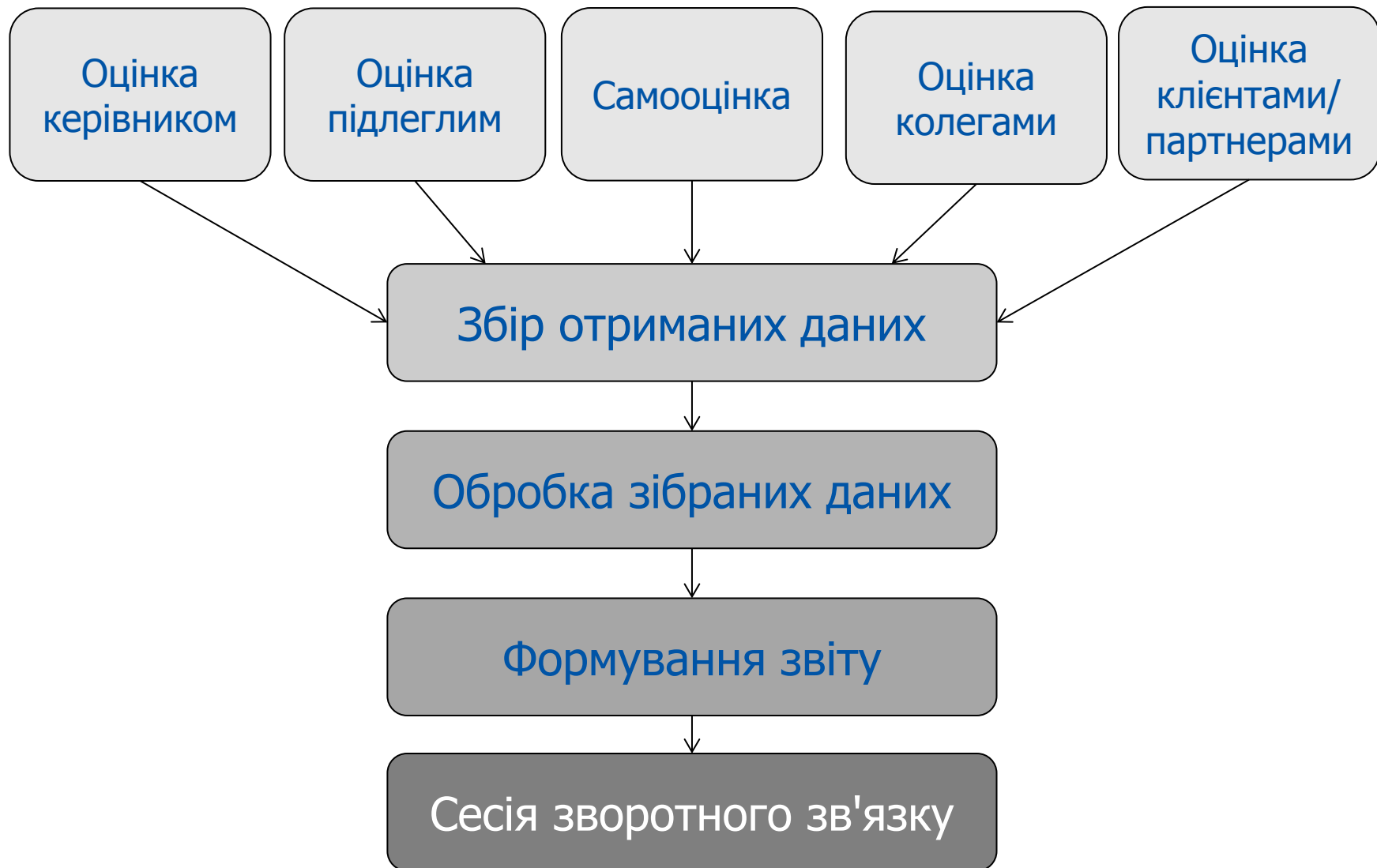
це оцінка працівників організації на основі їх поведінки у реальних робочих ситуація та продемонстрованих компетенцій. Дані для оцінки отримуються шляхом опитування самого працівника та його ділового оточення – безпосереднього керівника, підлеглих (для керівних посад), колег та клієнтів/ партнерів.







# Процес оцінки методом «Оцінка 360°»





# Метод «Центр оцінки»

**Центр оцінки (ЦО)** – метод оцінки, що є стандартизованою процедурою виміру заданого набору компетенцій у процесі виконання. Оцінюваним декількох вправ, що імітують ті чи інші аспекти професійної діяльності, за умов спостереження декількома Експертами оцінки.

Ділові вправи відтворюють реальні робочі ситуації та використовуються для оцінки компетенцій, необхідних для успішної професійної діяльності.

Дані вправи наочно виявляють сильні сторони та області для розвитку співробітника, та можуть використовуватися в цілях відбору, просування чи розвитку персоналу.



# Види вправ для «Центру оцінки»



**Зворотній зв'язок**



# Зворотній зв'язок

**Зворотній зв'язок** – інформація про минулу поведінку співробітника, що надається в теперішньому часі з метою його мотивації до якісного виконання роботи та коригування помилок в майбутньому.

## Функції зворотного зв'язку:

- Зміна поведінки
- Зміна відношення
- Краще розуміння своїх сильних та слабких сторін

## Правила зворотного зв'язку:

- Баланс – збалансованість «+» и «-»
- Фокус – про головне за період оцінки (а не про «яскраве» чи «вчорашнє»)
- Конкретика – факти, приклади
- Коректність – про поведінку, а не про особистість
- Розуміння наслідків («Навіщо змінюватися?»)
- Розвиток – пропозиції, поради, рекомендації («Як змінюватися?»)
- Запит думки співробітника
- Послідовність зворотного зв'язку (від більш важливих до менш важливих)



# Типові реакції працівників

«...»

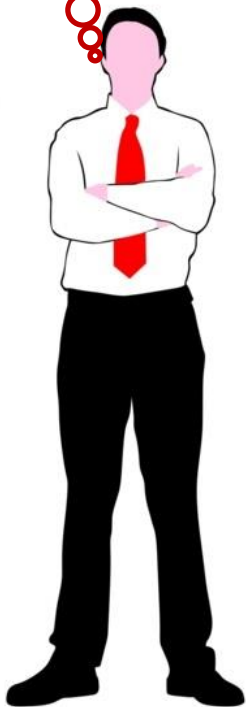
«Це не моя провина»

«Це не настільки важливо»

«Та як Ви смієте?!»

«Все було не так як Ви сказали»

«Яка різниця...»



Мовчання

Звинувачення

Заперечення

Емоції

Суперечка

Байдужість

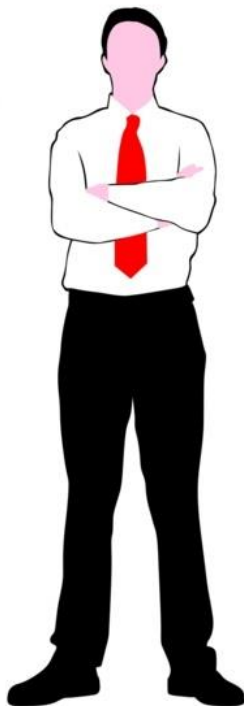


# Як відповідати на реакції

## Проактивне планування

Запропонуйте співробітнику заздалегідь ознайомитися з матеріалами зустрічі

Підготуйте факти, приклади, аргументи



Мовчання

Звинувачення

Заперечення

Емоції

Суперечка

Байдужість

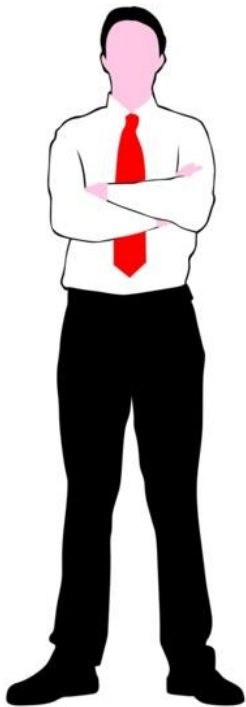


# Як відповідати на реакції

## Рішення «в даний момент»

Перенесіть зустріч на інший час

Повторіть повідомлення, підкресліть його важливість



Мовчання

Звинувачення

Заперечення

Емоції

Суперечка

Байдужість



**Застосування результатів оцінки**



# Індивідуальний план розвитку

## Професійний розвиток

Ціль	Формулювання цілі	Необхідні ресурси	Вага, %	Планова дата виконання	Фактична дата виконання	Рейтинг досягнення цілі	Коментарі
1							
2							
3							

## Показники ефективності діяльності (КПЕ)

Ціль	Формулювання цілі	Необхідні ресурси	Вага, %	Планова дата виконання	Фактична дата виконання	Рейтинг досягнення цілі	Коментарі
1							
2							
3							

## Розвиток команди\*

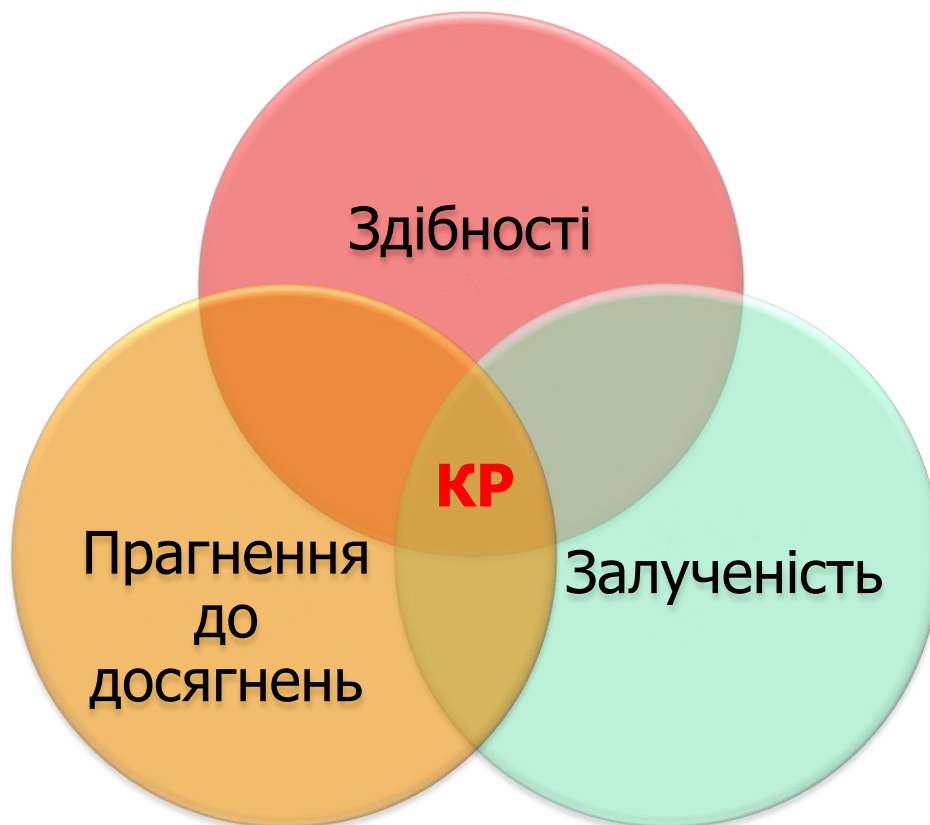
Ціль	Формулювання цілі	Необхідні ресурси	Вага, %	Планова дата виконання	Фактична дата виконання	Рейтинг досягнення цілі	Коментарі
1							
2							
3							

\* даний блок заповнюється тільки для співробітників, які займають керівні посади



# Кадровий резерв

Потенціал до ефективного рішення задач в умовах великої відповідальності



Потенціал до розвитку й досягнення високих результатів

Відданість та прихильність організації



# Система мотивації

**Мотивація персоналу** – це ключовий напрям кадрової політики будь-якої організації чи установи та один із способів підвищення ефективності діяльності персоналу.

## Матеріальна

- Заробітна плата
- Премії
- Бонуси тощо

## Нематеріальна

- Мотивуючі наради, «летучки»
- Привітання з визначними датами
- Навчання, підвищення кваліфікації
- Право вибору
- Зворотній зв'язок
- Облаштування місця для відпочинку
- Конкурси та змагання
- Заохочувальні корпоративні заходи тощо