

# ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

## ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ: 16 ЧАСОВ

Оценка персонала – это один из элементов системы управления эффективностью бизнеса.

С помощью **«Performance Appraisal»** можно проанализировать эффективность деятельности предприятия в целом, соотнести плановые показатели работы предприятия с фактическими, а также эффективность работы каждого отдельного сотрудника по заранее разработанным критериям.

С помощью ежегодной **«оценки компетенций»** можно не только оценить текущий уровень компетенций персонала компании, но и разработать и внедрить эффективную систему развития персонала, что является важным для формирования образа успешной профессиональной деятельности на каждом рабочем месте и ведет к росту производительности труда в компании.

В данном обучении систематизированы и четко описаны «работающие» технологии оценки персонала, освоить которые помогут case-study, практические задания и деловые игры, включенные в методику обучения.

## СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ

### ТЕМА 1 Performance appraisal: оценка результативности персонала.

1. Современные системы управления эффективностью предприятия: Balanced Scorecard (BSC) – Система Сбалансированных Показателей; Management by Objectives (MbO) – Система Управления по Целям; Performance Management.
2. Разработка критериев для оценки результативности персонала: постановка целей (принцип SMART) и разработка матриц KPI (ключевых показателей эффективности / результативности):
  - для руководителей и специалистов сбытовых подразделений;
  - для руководителей и специалистов производственных подразделений;
  - для руководителей и специалистов поддерживающих подразделений: отдела закупок, склада, финансово-экономического отдела, отдела персонала, отдела маркетинга и рекламы и др. подразделений;
  - для руководителей и специалистов проектных подразделений.

#### Практикум

Разработка таблиц целей и KPI для руководителей и специалистов прибылеобразующих и поддерживающих подразделений компании.

3. Разработка стандартов работ по бизнес-процессам предприятия.
4. Организация исполнения разработанных матриц целей и KPI (ключевых показателей эффективности / результативности), стандартов и инструкций. Обучение персонала. Внедрение изменений в систему оплаты труда.
5. Расчет результативности сотрудника за период на основе таблиц целей и KPI (ключевых показателей эффективности / результативности). Связь результативности с размером вознаграждения.
6. Проведение Performance Review – оценочной беседы руководителя с подчиненным. Анализ результативности подчиненного за истекший период. Анализ проблем, с которыми столкнулся подчиненный при выполнении поставленных целей, и определение путей их преодоления.



7. Обратная связь: как правильно провести обратную связь, если подчиненный:
  - полностью достиг целевых значений KPI (сработал со 100% результативностью);
  - частично выполнил матрицы KPI (сработал с результативностью от 80%);
  - не выполнил установленные для его должности матрицы KPI (сработал на «недопустимом» уровне).
8. Performance Review как инструмент «вдохновения» подчиненных на исполнение матриц KPI (ключевых показателей эффективности / результативности) в следующем периоде времени.

## **ТЕМА 2 Оценка компетенций**

1. Модель компетенций как основа для целенаправленной и объективной оценки персонала.
  - профессиональные (функциональные) компетенции;
  - управленческие (менеджерские) компетенции;
  - корпоративные компетенции.
2. Описание модели компетенций и определение желательного уровня выраженности компетенций:
  - создание проектной группы;
  - описание желаемого результата и областей применения модели компетенций;
  - формулирование перечня компетенций;
  - поуровневое и поиндикаторное описание компетенции

### **Практикум**

Разработка модели профессиональных компетенций для должности. Разработка модели управленческих компетенций для руководителей среднего звена компании.

3. Оценка текущего уровня компетенций сотрудников и их соответствия требуемому уровню компетенций:



- интервью по компетенциям: как установить контакт и получить ответы на интересующие Вас вопросы. Технологии построения вопросов. Интерпретация полученной информации;

## Практикум

Разработка модели профессиональных компетенций для должности. Разработка модели управленческих компетенций для руководителей среднего звена компании.

- анкетирование;
- тесты: для определения уровня профессиональных знаний; ситуационно-поведенческие тесты; психологическое тестирование;

## Практикум

Тест «Опросник неявных знаний менеджера».

- кейсы – ситуации для анализа: какие компетенции можно оценить при помощи кейсов, индивидуальные и командные кейсы, мини-кейсы и «полномасштабные» бизнес-задачи, как разработать и оценить решение кейса;

## Практикум

Кейс «Сокращение персонала».

- письменные задания: метод принятия решений руководителем на основе полученной корреспонденции – Basket-метод;

## Практикум

Basket-метод.

- ролевые и деловые игры;

## Практикум

Игра «Вакансия».

- метод 360 градусов: подготовка к оценке, проведение оценки 360 градусов, анализ и интерпретация полученных данных, предоставление обратной связи оцененным сотрудникам;



## Практикум

Разработка опросника для оценки методом 360 градусов.

4. Ассесмент-центр – универсальный метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик:
  - уточнение целей и задач оценки;
  - формирование критериев оценки, разработка модели компетенций;
  - конкретизация проекта, согласование сроков и графиков работы;
  - подготовка и проведение подготовительных мероприятий внутри компании (коммуникации целей оценки, оповещение участников и т.п.);
  - разработка ассесмент-центра — создание бизнес-кейсов, адаптация упражнений, моделирование управленческих и рабочих ситуаций, выявляющих поведенческие индикаторы оцениваемых компетенций, объединение заданий в согласованную и динамичную процедуру оценки;
  - подготовка наблюдателей;
  - проведение ассесмент-центра;
  - интеграция оценок всех наблюдателей, выведение итоговых оценок;
  - анализ данных, подготовка отчетов;
  - сессия обратной связи для каждого участника;
  - предоставление руководству компании рекомендаций по итогам оценки.

## Практикум

Разработка модели компетенций. Выбор упражнений для оценки компетенций.

5. Обратная связь по результатам оценки компетенций. Способы предоставления обратной связи: устная обратная связь и письменный отчет. Как сделать обратную связь мотивирующей: рекомендации по развитию.



## ПРЕПОДАВАТЕЛЬ:



### ТАТЬЯНА ЧЕРДЫНЦЕВА

Первый заместитель директора, руководитель и преподаватель кафедры менеджмента БШ XXI ВЕК-КОНСАЛТ, академический директор программы MBA General.

Образование: Диплом специалиста, специальность «Библиотекведение и библиография», Белорусский университет культуры, 1994.

Профессиональный опыт: Управление консультационными проектами по разработке и реализации стратегии бизнеса; реорганизации предприятия; реинжинирингу и оптимизации бизнес-процессов; проектированию и внедрению системы оценки, развития и обучения персонала; оптимизации систем стимулирования (грейдингованию, оплате труда по KPI). Член рабочей группы по реализации «Концепции формирования и развития системы бизнес-образования в Республике Беларусь» при Министерстве экономики Республики Беларусь.

Сфера научных интересов: Стратегический менеджмент, Компенсационный менеджмент, Процессное управление.

Преподаваемые дисциплины: Стратегический менеджмент, Операционный менеджмент, HR-менеджмент.

## ДАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

12.06 – 13.06 2024 г. с **10.00 до 17.15**

## МЕСТО ОБУЧЕНИЯ:

Кампус БШ XXI ВЕК-КОНСАЛТ, БЦ «XXI век», г. Минск, пр-т. Независимости, 169, северное здание, 8 этаж.

## СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ:

Для одного участника **950 BYN + 20% НДС.**

## ДОКУМЕНТ ОБ ОБРАЗОВАНИИ:

- Сертификат БИЗНЕС-ШКОЛЫ XXI ВЕК-КОНСАЛТ.
- Сертификат об обучении государственного образца.

## ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ НА ОБУЧЕНИЕ:

+375 (29) 694-31-87 (Viber, Telegram, WhatsApp)

+375 (29) 397-67-79

+375 (29) 700-67-79

+375 (17) 388-14-08

E-mail: [training@21vk.biz](mailto:training@21vk.biz)



12-13 июня



Оценка  
персонала

