

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА. Кадровый аудит. Assessment Center, 360 градусов, разработка аттестационных листов персонала и проведение профессиональных аттестаций и кадрового аудита. Психодиагностика.

Определение квалификации работника, качества продукции, "УЗКИХ МЕСТ", рабочего места, уровня знаний. Характеристика этих данных. Аттестация не только позволяет руководителям узнать, что на самом деле представляют собой их сотрудники, но и узнать, насколько эффективно они используют рабочее время и соответствуют занимаемым должностям.

КОНЦЕПЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО АУДИТА

1. Общие положения

Основная задача кадрового аудита — независимой оценки кадрового ресурса предприятия и его потенциала - выявить проблему, связанную с человеческими ресурсами предприятия, и найти пути решения этой проблемы. В ходе кадрового аудита определяется уровень соответствия сотрудников занимаемым должностям, оцениваются личностные качества, дается характеристика отдельным работникам.

Кроме того, проводя такой аудит, можно выявить существующие в коллективе формальные и неформальные группы, их лидеров, диагностировать социально-психологический климат в организации и т.д. В результате руководитель может получить массу полезной информации: используются ли возможности работников с максимальной полнотой и, вообще, стоит ли их работа тех денег, которые им платят.

Аудит персонала позволяет получить не только “оценку качества” кадров, т.е. способности людей эффективно выполнять поставленные перед ними задачи. Он

дает толчок к дальнейшему развитию и обучению сотрудников. Для головного офиса предприятия аудит персонала — едва ли не единственный способ уследить за работой филиалов, разбросанных в других регионах.

Для того, чтобы аудиторская проверка прошла успешно для предприятия и безболезненно для сотрудников, стоит предварительно подготовить “почву” для работы специалистов. Сделать это можно в форме предупреждения, что будет проходить мероприятие, связанное, например, с повышением квалификации (аудит персонала часто проводят завуалировано).

2.Цели и задачи кадрового аудита

Основной целью кадрового аудита является оценка уровня готовности предприятия и его сотрудников к эффективной работе. На основе оценки готовности разрабатывается программа проведения изменений, а также проводится расчет затрат, необходимых для преобразования кадровой системы предприятия, привлечения новых или переобучения имеющихся кадров.

При проведении кадрового аудита решаются следующие задачи:

Во-первых, проводится оценка системы управления персоналом (СУП), включая анализ организационной и функциональной структуры СУП, схем выполнения основных процедур в рамках управления человеческими ресурсами, ведения кадровой документации в соответствии с существующими нормативами и т.д.

Во-вторых, оценивается кадровый потенциал Компании - менеджерский (готовность руководящего состава предприятия к реализации его стратегических и тактических целей), квалификационный (соответствие уровня знаний и навыков выполняемым профессиональным задачам), инновационный (готовность к изменениям), личностный, творческий.

В-третьих, диагностируется структура формальных и неформальных взаимодействий

Кадровый аудит

Добавил(а) Administrator

11.08.08 08:00 - Последнее обновление 27.09.11 13:21

между сотрудниками, каналы информационного обмена, социально-психологический климат в подразделениях, источники возникновения проблемных, конфликтных ситуаций, альтернативные лидеры и группировки.

В ходе анализа организационной и функциональной структуры системы управления персоналом рассматриваются следующие аспекты:

- определяются текущие задачи управления персоналом и осуществляется оценка эффективности и качества их решения
- анализируются структура, состав и функциональная нагрузка кадровых подразделений
- оценивается степень вовлечения менеджеров Компании всех уровней в выполнение основных задач по управлению персоналом

Анализ выполнения основных процедур в рамках СУП включает в себя:

- Анализ потребностей в персонале
- Анализ и регламентация деятельности
- Поиск, отбор, оформление и адаптация новых специалистов
- Оценка уровня квалификации (аттестация)
- Разработка индивидуальных программ развития и ротации (кадровый резерв)
- Подготовка, повышение и поддержание квалификации
- Оценка результатов деятельности
- Стимулирование и мотивация труда
- Диагностика и коррекция социально-психологического климата
- Развитие корпоративной культуры

В ходе аудита состояния человеческих ресурсов Компании:

- Оцениваются готовность руководителей высшего звена к стратегическому управлению предприятием.
- Оценивается соответствие квалификации руководителей среднего звена и ключевых специалистов к выполнению бизнес-процессов и обеспечению ключевых функций управления.
- Проводится диагностика индивидуальных психологических характеристик работников.
- Осуществляется оценка формальных и неформальных отношений, каналов

информационного обмена.

- На основании полученных оценок делаются выводы о наличии необходимых для эффективного управления предприятием кадров, а также определяются потребности в переподготовке работающих сотрудников и привлечении новых.

В результате выполнения всех задач кадрового аудита определяются потребности в изменении системы управления персоналом, а также развитии и привлечении сотрудников. Оценка затрат, необходимых для удовлетворения этих потребностей, позволяет получить более адекватную оценку.

Детальная оценка уровня квалификации работников проводится по следующим параметрам:

- наличие понятийного аппарата в предметной области (стратегия, маркетинг, логистика, финансы, управление и т.д.);
- объем знаний о составе и содержании типовых задач в своих и смежных областях деятельности;
- опыт выполнения типовых задач и решения нестандартных задач;
- навыки взаимодействия с сотрудниками других отделов, репутация;
- отношение к выполняемой работе, предприятию, сотрудникам;
- отношение к целям предприятия и высшему руководству;
- способность к усвоению новой информации, приобретению опыта.

Оценка индивидуальных психологических характеристик работников включает диагностику:

- лидерских качеств и стиля управления (оценка сотрудника как руководителя);
- управляемости, исполнительности (оценка сотрудника как подчиненного);
- ресурсов деятельности (работоспособность, способность к переключению от одного вида деятельности к другому, темповые характеристики);
- особенностей поведения в конфликтных ситуациях;
- чувствительности к успехам или неудачам в работе и в общении.

Формальные и неформальные отношения, каналы информационного обмена оцениваются по следующим параметрам:

- особенности представлений о структуре подчинения в организации;
- готовность к совместной работе, групповая сплоченность;
- наличие группировок и неформальных лидеров;
- причины и источники социально-психологической напряженности;
- схемы взаимодействия и информационного обмена между структурными подразделениями;
- функциональные пересечения и сложности информационного обмена;
- оценка социально-психологического климата в подразделениях.

В условиях переосмысления ценностей при проведении кадрового аудита система оценки персонала не может ограничиться утилитарной целью – проверкой знаний, умений и навыков. Она ставит более важную задачу – изучить внутреннюю мотивацию работников, выявить у них навыки самоорганизации, удовлетворенность деятельностью, ответственность перед собой и компанией за результаты своего труда, коммуникативные способности, самооценку.

Важность самооценки заключается не только в том, что она позволяет человеку видеть сильные и слабые стороны своей работы, но и в том, что на основе осмысления этих результатов он получает возможность выстроить собственную программу дальнейшей деятельности.

Таким образом, процедура кадрового аудита предусматривает как пересмотр требований к персоналу с точки зрения **компетентности**, где умения и навыки рассматриваются как способность и готовность эффективно применять их на практике, так и с точки зрения **компетенций**, позволяющих принимать решения о развитии своей деятельности.

Компетентность – обширные и глубокие профессиональные знания, умения и навыки, позволяющие решать вопросы и давать консультации по своей специальности.

Персонал должен четко понимать, что от него ожидают и почему, то есть осознавать цель работы.

Каждый работник предприятия должен постоянно хотеть перемен, хотеть учиться и хотеть меняться. Должен обладать жадой самосовершенствования в своей профессии.

Для более точного определения потенциала сотрудников, рекомендуется применять метод оценки «Центр оценки»

Метод «Центр оценки» (ASSESSMENT CENTER) .

В мировой практике наиболее точным и эффективным методом оценки деловых и личностных качеств оценки работников является метод Assessment Center. Этот метод применяется обычно в двух случаях:

1. Оценка имеющихся в компании работников (чаще всего управленцев среднего и высшего звена) для решения следующих задач:

- a) Оптимизация расстановки кадров (выдвижение, перемещение);
- b) Обоснованного формирования кадрового резерва;
- c) Планирования карьеры работников компании;
- d) Формирование индивидуальных планов обучения и личностного развития

1. Оценка группы претендентов на те или иные должности в компании с целью обоснованного отбора тех, кто наиболее соответствует предъявляемым требованиям.

Суть метода заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессиональные качества. Степень их выраженности оценивается подготовленными специалистами и, на основании этого, делаются заключения о пригодности аттестуемого к данной работе, продвижению по службе, необходимости индивидуальных психологических консультаций, психокоррекции или социально-психологического тренинга.

3.Рекомендации по проведению кадрового аудита

Кадровый аудит (аттестация + исполнительный обзор + ассесмент - центр)проводится в трех измерениях: организационном, личностном и социальном.

1. Определение стандартов деятельности и критериев оценки и контроля:

- a) Требование руководителя к менеджеру, его деятельности, личным качествам, коммуникации и т.д.

- b) Требования менеджера к себе: деятельности, личным качествам и т.д.

- c) Методы и стиль постановки: задач, инструкций, реализации решений;

- d) Методы и системы постановки критериев и оценок;
- e) Формы контроля и проверки;
- f) Методы самоконтроля и самоорганизации;
- g) Творческий компонент в реализации решений.

1. Диагностика менеджеров

Главная цель – оценить и повысить профессионализм каждого сотрудника через лучший уровень общения и лучшее понимание своих сильных и слабых сторон. Основной задачей диагностики является оценка соответствия деловых, психологических, социальных характеристик личности менеджера требованиям, которые предъявляет ему профессия:

Организационная:

- a) Стилль продаж;
- b) Способ контроля;
- c) Способ принятия решения;
- d) Индивидуальный способ организации;
- e) Индивидуальные способы влияния на клиентов: прямые, косвенные;

Кадровый аудит

Добавил(а) Administrator

11.08.08 08:00 - Последнее обновление 27.09.11 13:21

- f) Способ решения конфликтов и проблемных ситуаций;
- g) Системы связей: качество, количество, использование.

Личностная:

- a) Адекватность восприятия и понимания;
- b) Система самоорганизации;
- c) Умение выслушать и понять;
- d) Выполнение заданий и поручений: скорость, эффективность, точность, нормативность, творчество;
- e) Привлечение связей и косвенных источников;
- f) Широта обработки;
- g) Глубина знаний.

Социальная:

Кадровый аудит

Добавил(а) Administrator

11.08.08 08:00 - Последнее обновление 27.09.11 13:21

- a) Межличностные отношения, связи, знакомства;

- b) Межличностные отношения: качество, количество, эффективность, поддержка;

- c) Заинтересованность в новых контактах;

- d) Командная деятельность;

- e) Отношения:руководитель-руководитель,руководитель-подчиненный, подчиненный-подчиненный, подчиненный- руководитель;

- f) На вертикальном и горизонтальном уровне

1. “Болевые точки” менеджеров и коллектива в целом:

Организационные:

- a) В системе: управления, организации, индивидуальных качеств и требований, решении конфликтов, творческом подходе;

- b) В самоорганизации;

Кадровый аудит

Добавил(а) Administrator

11.08.08 08:00 - Последнее обновление 27.09.11 13:21

с) Соответствие инструкций, задач и требований – системам контроля и оценки, а также целям организации.

Личностные:

- a) В системе: восприятия, понимания, выполнения, организации: широта, глубина, связи, творчество;
- b) Индивидуальном стиле самоорганизации;
- c) В соответствии: деятельности, критериям, целям (отдела, организации в целом).

Социальные:

- a) Связи: в коллективе, вне коллектива, с другими подразделениями;
- b) Использовании;
- c) Поддержании;
- d) Отношениях: деловых и дружеских в организации;
- e) Обсуждение личных тем, если менеджер хочет этого и при этом обсуждаемая тема отражается на результатах его работы.

**1. Определение результата аттестации:
заключение о деятельности менеджеров по следующим параметрам:**

- a) Сравнение должностных инструкций (должностная инструкция остается неизменной 1-2 года), личных требований, целей коллектива и организации в целом с реальными данными, определенными в ходе диагностики; обязательно учесть срок работы на данной должности; ключевые должностные обязанности;

- b) Заключение о: проблемах в квалификации менеджеров и специалистов, “болевых точках” менеджеров и организации, конфликтных ситуациях и других характеристиках различных уровней и видов;

- c) Составление структурированного объективного заключения (аттестационное интервью) по результатам сравнения “идеального” образа организации, целей и требований компании
с реальными результатами диагностических данных..

1. В составлении аттестационного заключения могут быть использованы следующие методы оценки эффективности деятельности менеджеров:

- a) Рейтинговый – оценка деятельности менеджеров по 10-ти бальной системе.

- b) Сравнительный – по результатам сравнения деятельности менеджеров с визией, миссией и целями компании.

- c) Записи – оценка производится на основе записей о наблюдении за менеджерами в процессе трудовой деятельности и результатов диагностики, а также на основе видеозаписи поведения менеджера во время аттестации.

- d) Специальные методы – в процессе диагностики будут применены специальные методики позволяющие провести поведенческий и целевой анализ менеджеров.

1. Разработка мероприятий и рекомендаций по наиболее ускоренному преодолению проблемных ситуаций, "узких мест", «болевых точек» менеджеров и мероприятий, направленных на преодоление конфликтных ситуаций и других кадровых проблем, обнаруженных в процессе диагностики, если таковые будут.