

Критерии оценки персонала

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Критерий оценки персонала — порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

профессиональные критерии оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;

деловые критерии оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

морально-психологические критерии оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

специфические критерии оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности

Подходы к классификации критериев оценки

персонала

Оценка профессиональных знаний и навыков

Оценка результатов труда

Оценка компетенций

Оценочные нормативы:

- общеорганизационные;
- специализированные;
- количественные критерии;
- объективные критерии;
- субъективные критерии;
- простые нормы;
- интегральные критерии.

Требования к системе критериев оценки персонала

- достижимость;
- объективность и обоснованность;
- соответствие содержанию вида деятельности;
- информативность и мотивирование;
- соответствие основным характеристикам
трудового поведения и важнейшим
результатам анализируемой деятельности;
- гибкость;
- конфиденциальность.

Профессиограмма — это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии

1. Общая характеристика труда		
Содержание и основные операции (действия)	Условия и характер труда	
	Критерии тяжести	Логическая сложность
2. Требования профессии к качеству подготовки		
Знания	Умения и навыки	
3. Требования профессии к личностным качествам		
Интересы и склонности	Профессионально важные качества	
4. Диагностические методики и противопоказания		
Рекомендуемые методики	Медицинские противопоказания	
		6

МЕНЕДЖЕР

Содержание труда: организация производства или коммерческой деятельности, организация внешнеторговых операций; ведет коммерческие переговоры, занимается маркетингом и формированием товарных ниш, определяет стратегию и тактику конкурентной борьбы.

Профессионально важные качества:

- хорошо развитые виды памяти и внимание;
- эмоционально-волевая устойчивость;
- добросовестность;
- честность;
- коммуникативные способности.

Квалификационные требования: высшее экономическое образование.

Медицинские противопоказания:

- выраженные нарушения зрения;
- нервные и психические заболевания;
- выраженные сердечно-сосудистые заболевания.



*Профессион
альный
стандарт*

Профессиональный стандарт — характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ СПЕЦИАЛИСТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

АРМАТУРЩИК

МОНТАЖНИК БЕТОННЫХ
И МЕТАЛЛИЧЕСКИХ КОНСТРУКЦИЙ

ДОРОЖНЫЙ РАБОЧНИЙ

КАМЕНЩИК

МОНТАЖНИК НАРУЖНЫХ ТРУБОПРОВОДОВ
ИНЖЕНЕРНЫХ СЕТЕЙ

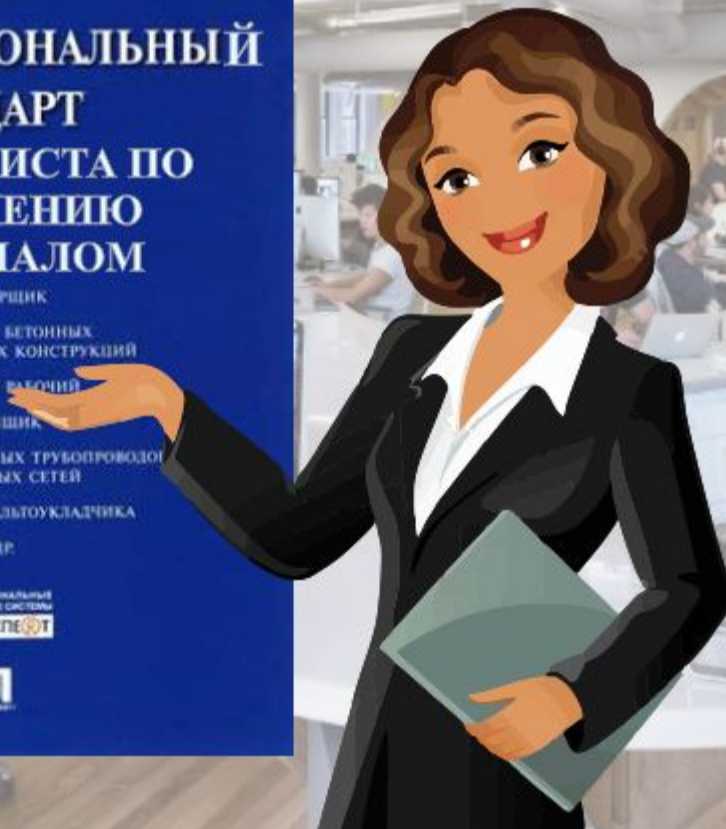
МАШИНИСТ АСФАЛЬТОУКЛАДЧИКА

И ДР.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
СТРОИТЕЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ
ТЕХЭКСПЕРТ



КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО



Рассмотрим профессиональный стандарт на примере 07.003 «Профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом»

Основная цель вида профессиональной деятельности:

Обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации.

Возможные наименования должностей, профессий:

по подбору персонала

Специалист по персоналу

Менеджер по персоналу

Обобщенная трудовая функция:

Деятельность по обеспечению персоналом

Трудовые функции:

-Сбор информации о потребностях организации в персонале

-Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала

-Администрирование процессов и документооборота

обеспечения персоналом





НАЦИОНАЛЬНЫЙ СОВЕТ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КВАЛИФИКАЦИЯМ



СОВЕТ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КВАЛИФИКАЦИЯМ
В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Принятые стандарты

Специалист по управлению персоналом

утвержден Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н «Об утверждении профессионального стандарта Специалист по управлению персоналом»

Профессиональный стандарт включает в себя следующие обобщенные трудовые функции (ОТФ):

- Документационное обеспечение работы с персоналом;
- Деятельность по обеспечению персоналом (подбор персонала);
- Деятельность по оценке и аттестации персонала;
- Деятельность по развитию персонала;
- Деятельность по организации труда и оплаты персонала;
- Деятельность по организации корпоративной социальной политики;
- Операционное управление персоналом и подразделением организации;
- Стратегическое управление персоналом организации.

Квалификационные уровни: 5-7

07.003 «Профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом» необходимые знания

Необходимые знания:

- Нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права
- Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части оформления, ведения и хранения документов по оформлению трудовых отношений
- Законодательство Российской Федерации об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования
- Порядок оформления первичных документов для целей бухгалтерского учета в сфере оформления трудовых отношений
- Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
- Законодательство Российской Федерации о персональных данных
- Цели и задачи организации в части построения системы оформления трудовых отношений
- Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления распорядительных и организационных, информационно-справочных документов, регулирующих трудовые отношения
- Нормы этики и делового общения
- Специализированные информационные системы и базы данных по ведению учета и движению персонала
- Правила ведения деловой переписки



Таблица 2

Обобщенные трудовые функции	Трудовые функции
Документационное обеспечение работы с персоналом	<ul style="list-style-type: none"> ■ ведение организационной и распорядительной документации по персоналу; ■ ведение документации по учету и движению кадров; ■ администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров, представлению документов по персоналу в государственные органы
Деятельность по обеспечению персоналом	<ul style="list-style-type: none"> ■ сбор информации о потребностях организации в персонале; ■ поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; ■ администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом
Деятельность по оценке и аттестации персонала	<ul style="list-style-type: none"> ■ организация и проведение оценки персонала; ■ организация и проведение аттестации персонала; ■ администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала
Деятельность по развитию персонала	<ul style="list-style-type: none"> ■ организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала; ■ организация обучения персонала; ■ организация адаптации и стажировки персонала; ■ администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
Деятельность по организации труда и оплаты персонала	<ul style="list-style-type: none"> ■ организация труда персонала; ■ организация оплаты труда персонала; ■ администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала
Деятельность по организации корпоративной социальной политики	<ul style="list-style-type: none"> ■ разработка корпоративной социальной политики; ■ реализация корпоративной социальной политики; ■ администрирование процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики
Операционное управление персоналом и подразделением организации	<ul style="list-style-type: none"> ■ разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения; ■ реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения; ■ администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения
Стратегическое управление персоналом организации	<ul style="list-style-type: none"> ■ разработка системы стратегического управления персоналом организации; ■ реализация системы стратегического управления персоналом организации; ■ администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации

Документационное обеспечение работы с персоналом (А)

Умения

1) Ведение организационной и распорядительной документации по персоналу	2) Ведение документации по учету и движению кадров	3) Администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров, представлению документов по персоналу в государственные органы
<p>Разрабатывать проекты организационных и распорядительных документов по персоналу</p> <p>Оформлять документы в соответствии с требованиями гражданского, трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации</p> <p>Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях</p> <p>Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации</p> <p>Анализировать документы и переносить информацию в базы данных и отчеты</p> <p>Работать с информационными системами и базами данных по ведению учета, движению персонала</p> <p>Выявлять ошибки, неточности, исправления и недостоверную информацию в документах, определять легитимность документов</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>Разрабатывать проекты кадровых документов</p> <p>Оформлять кадровые документы в соответствии с требованиями трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации</p> <p>Вести учет и регистрацию кадровых документов в информационных системах и на материальных носителях</p> <p>Организовывать хранение кадровых документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации</p> <p>Анализировать кадровые документы и переносить информацию в базы данных и отчеты</p> <p>Работать со специализированными информационными системами и базами данных по ведению учета и движению персонала</p> <p>Разрабатывать план корректировок установленного порядка оформления документов по персоналу и реализовывать принятые изменения</p> <p>Контролировать присутствие работников на рабочем месте</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p>	<p>Оформлять учетные документы, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников</p> <p>Вести деловую переписку</p> <p>Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации</p> <p>Анализировать правила, процедуры и порядок, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по вопросам обмена документацией по персоналу</p> <p>Работать с информационными системами и базами данных по ведению учета и движению персонала</p> <p>Работать с информационными системами и базами данных по ведению статистической и отчетной информации по персоналу</p> <p>Соблюдать нормы этики делового общения</p>

Оценка результативности труда

8.1. Деловая оценка работника

- **Оценка результативности труда –**

направление деловой оценки персонала организации по уровню эффективности выполнения работы оцениваемым сотрудником.

При этом учитываются:

- показатели непосредственных результатов труда;
- показатели условий достижения результатов труда;
- показатели профессионального поведения;
- показатели, характеризующие личностные качества.

Основные элементы оценки результативности труда:

- оценка **производительности труда/ продуктивности;**
- **оценка качества работы;**
- оценка **фактического выполнения функций;**
- оценка **дисциплинированности работников;**
- оценка проявлений **творческого подхода;**
- оценка **сложности** выполняемых работ;
- оценка стремления к **расширению спектра профессиональных знаний**

Перечень показателей для должности «высший руководитель»

- рост прибылей,
- рентабельность производства,
- увеличение доли на рынке,
конкурентоспособность продукта,
- высокие показатели
оборачиваемости капитала

Перечень показателей для должности «линейный руководитель»

- выполнение плановых объёмов,
- снижение производственных издержек,
- показатели качества продукции,
- динамика объёма производства,
- уровень текучести кадров,
- уменьшение простоев в работе,
- повышение производительности труда

Перечень показателей для должности «руководитель кадровой службы»

- повышение производительности труда,
- уровень заработной платы на единицу выпускаемой продукции;
- снижение текучести кадров;
- количество соискателей на предлагаемую вакансию,
- количество вакантных должностей,
- уровень затрат на персонал,
- качество обучения кадров

Перечень показателей для должности «начальник финансового отдела»

- динамика прибыльности,
- коэффициент оборачиваемости капитала,
- наличие запаса оборотных средств сверх нормы

Оценка персонала по компетенциям

Компетенции как критерии оценки

Люди подбираются за их **знания и опыт**, и увольняются за их **поведение**

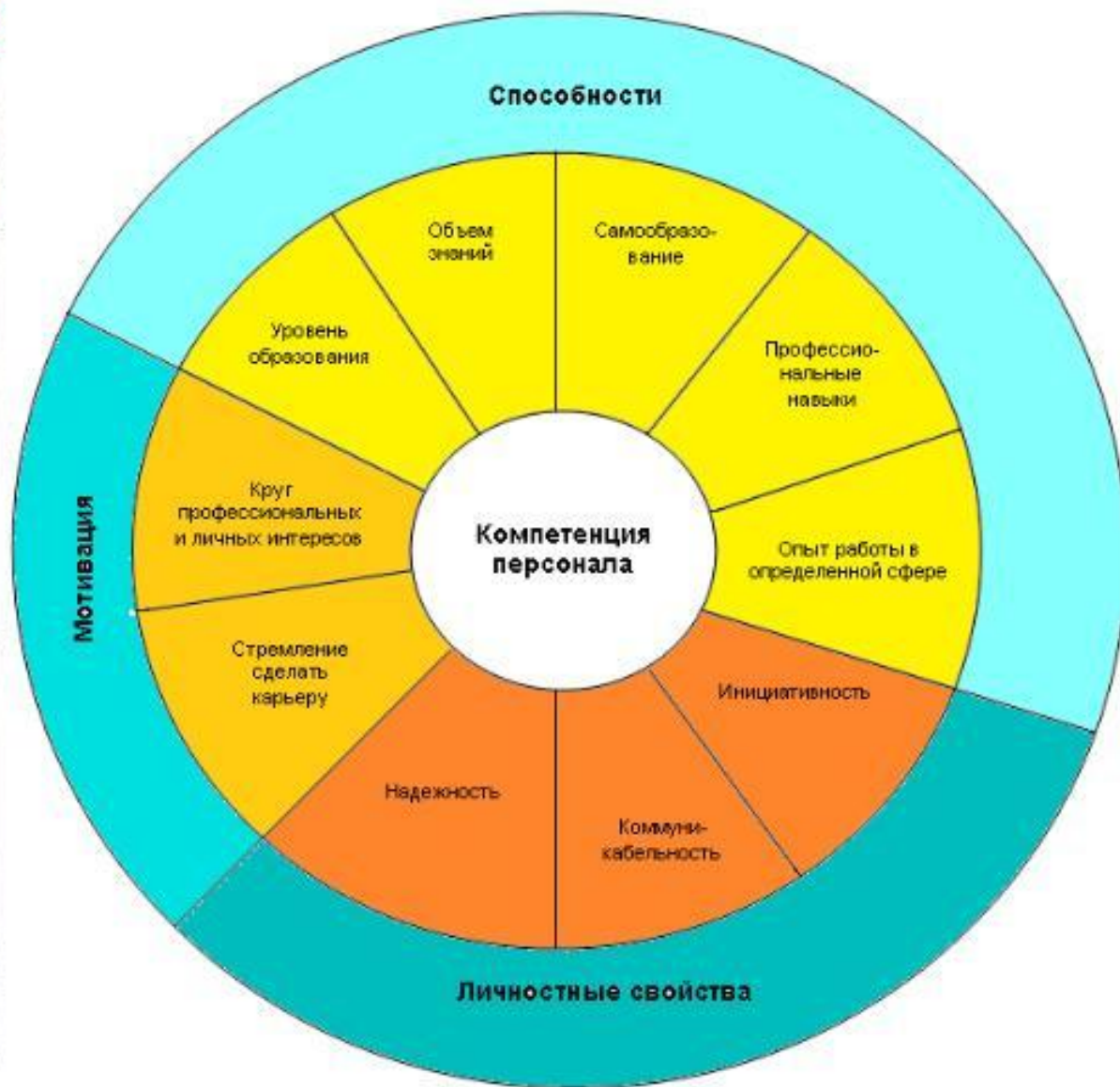


Компетенции – это это наблюдаемое поведение, которое человек демонстрирует на рабочем месте и которое определяет его успешность как сотрудника

Компетенции должны быть:

- ✓ Привязаны к рабочим задачам
- ✓ Наблюдаемы
- ✓ Отражать корпоративную культуру
- ✓ Нацелены на перспективу
- ✓ Быть дискретными

Компетенция — это рациональное сочетание способностей, личностных качеств и мотивации персонала фирмы, рассматриваемых во временном интерв



Виды компетенций

- *Стандартные компетенции* – компетенции, позволяющие решать обычные для рынка задачи.
- *Ключевые компетенции* – позволяют решать особые задачи и реализовывать миссию организации.
- *Ведущие компетенции* – при обострении конкуренции становятся преимуществом при решении задач.

Классификация компетенций

Все сотрудники
компании



**Корпоративные
компетенции**

- ✓ Задают корпоративные требования ко всем сотрудникам компании.
- ✓ Определяют потенциал сотрудника к карьерному росту в данной компании.
- ✓ Описывают личностные установки и мотивацию сотрудника.
- ✓ Следуют из ценностей компании.

Менеджеры
компании



**Менеджерские
компетенции**

- ✓ Разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью.
- ✓ Способствуют успешному достижению бизнес целей.

Специалисты



**Профессиональные
компетенции**

- ✓ Определяют готовность сотрудника эффективно работать в данной функции.
- ✓ Описывают навыки и умения, необходимые для эффективной работы в данной функции.

Оценка персонала по компетенциям

Чтобы обеспечить комплексный подход, рекомендуется включать в перечень компетенций следующие направления оценки:

- ❖ **Профессиональные компетенции по профилю должности** (группа компетенций «Может»). Основные деловые качества (знания, опыт, квалификация и др.), определяющие способность кандидата выполнять работу.
- ❖ **Мотивация кандидата** (группа компетенций «Хочет»). Качества, позволяющие определить, достаточно ли кандидат заинтересован в работе именно в этой должности и в этой компании, будет ли он прилагать серьезные усилия для достижения успеха.
- ❖ **Управленческие и личностные качества** (группа компетенций «Управляем и совместим»). Качества, определяющие управляемость кандидата и его совместимость со стилем работы руководителя, умение «встраиваться» в отношения, принятые в коллективе.
- ❖ **Безопасность кандидата для компании** (группа компетенций «Безопасен»). Качества, позволяющие определить, не создаст ли данный господин ненужных рисков.



Оценка персонала по компетенциям



II. Мотивация:

- 1) ориентация на результат, целеустремленность, обоснованная амбициозность;
- 2) ожидания по оплате труда.

III. Управленческие и личностные компетенции:

- 1) навыки руководящей деятельности (организация, планирование, подбор, обучение, мотивация);
- 2) управляемость и самокритичность;
- 3) интеллектуальность, обучаемость.

IV. Безопасность для компании:

- 1) лояльность к работодателю;
- 2) ориентация на длительную работу в компании.



Оценка персонала по компетенциям



Перечень компетенций для оценки кандидата в кадровый резерв на руководящие позиции
(составлен при выполнении реального HR-проекта для компании-дилера техники производственного назначения)

I. Управленческие компетенции:

- 1) комплексное видение бизнеса;
- 2) организаторские способности;
- 3) навыки управления персоналом;
- 4) навыки формирования команды;
- 5) навыки устной и письменной коммуникации.



Оценка персонала по компетенциям



II. Компетенции, связанные со стратегией:

- 1) целеустремленность, нацеленность на результат;
- 2) ориентированность на клиента;
- 3) стратегическое мышление.

III. Личностные качества:

- 1) лидерские качества
- 2) гибкость и умение избегать конфликтов;
- 3) инициативность и энергичность;
- 4) самостоятельность, умение не поддаваться внушению.

IV. Безопасность:

- 1) лояльность к работодателю;
- 2) ориентация на длительную работу в компании.



СИСТЕМА ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Уро- вен	Балл	Описание соответствия оцениваемого сотрудника компетенции определенного уровня
3	10	<u>ТРАНСЛИРУЕМАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ</u> – сотрудник в полной мере обладает данной компетенцией, реализует в профессиональной деятельности и способствует ее развитию у подчиненных и коллег.
	9	
2	8	<u>КОМПЕТЕНЦИЯ РАЗВИТА</u> – сотрудник обладает данной компетенцией, эффективно использует ее в профессиональной деятельности, проявляет активность и инициативу в ее развитии.
	7	
	6	
1	5	<u>КОМПЕТЕНЦИЯ НЕ ПОЛНОСТЬЮ РАЗВИТА</u> – сотрудник признает значимость данной компетенции, частично реализует ее в профессиональной деятельности, не всегда активен в ее развитии.
	4	
	3	
0	1	<u>КОМПЕТЕНЦИЯ НЕ РАЗВИТА</u> – сотрудник не реализует ее в профессиональной деятельности и не проявляет интереса к ее развитию.
	2	

Оценка персонала по компетенциям

УРОВНИ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПЕРВАЯ СТУПЕНЬ	ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	ЛИЧНОЕ ЛИДЕРСТВО (Ориентация на достижение)	1
		РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ	2
		САМООРГАНИЗАЦИЯ	3
ВТОРАЯ СТУПЕНЬ	КОММУНИКАТИВНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЕЙ	4
		СОТРУДНИЧЕСТВО	5
		ВЛИЯНИЕ И ПРОТИВОСТОЯНИЕ ВЛИЯНИЮ	6
ТРЕТЬЯ СТУПЕНЬ	УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО	7
		УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ	8
		РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ	9



10. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ



КОМПЕТЕНЦИИ И ГРЕЙДИНГ РАБОТНИКОВ

ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛИЗМА



1. *Ниже требований должности*
2. *Стандартный уровень*
3. *Выше стандартного уровня*
4. *Перспективный уровень*



Поведенческий индикатор

ЭТО ЭЛЕМЕНТ КОМПЕТЕНЦИИ,
ОПИСАННЫЙ В ТЕРМИНАХ
НАБЛЮДАЕМОГО ПОВЕДЕНИЯ
РАБОТНИКА

Индикаторы компетенции «Эффективная коммуникация»

- говорит и выслушивает;
- передает информацию структурировано, логически выстраивает аргументы;
- проверяет понимание, выясняет позицию;
- использует дополнительные средства, помогающие обеспечить понимание

Компетенция «Самоконтроль»

на четырехуровневой шкале

Уровни	Индикаторы компетенции
4	Помогает другим сохранять спокойствие и вселяет веру в успех в стрессовых ситуациях. В стрессовых ситуациях помогает другим эффективно выполнять свои обязанности, мобилизует их, организует работу
3	Реагирует спокойно на сложные ситуации, инициирует или продолжает обсуждение (или другие действия). Эффективно работает под давлением, сохраняя качество работы, спокойствие и объективность
2	Не контролирует эмоции: «срывается», разговаривает на повышенных тонах; теряет спокойствие, объективность и самообладание в стрессовых ситуациях. Не справляется с негативными эмоциями, вызванными стрессом: впадает в пессимизм, снижает качество своей работы
1	Избегает людей или ситуации, которые провоцируют негативные эмоции, замыкается в себе. Не может выполнять обязанности в эмоционально напряженных ситуациях, нуждается во времени, чтобы успокоиться и вновь приступить к обязанностям

Шкала оценки компетенций. Пример

Уровень оценка	Пример
Лидерский уровень 4	<i>Продавец по своей инициативе включается в решение сложных ситуаций, если видит, что коллега не справляется (даже если сам не является помощником менеджера или наставником). Кроме своих типичных обязанностей успешно выполняет дополнительные задачи.</i>
Превосходит ожидания 3	<i>Успешно работает с жалобами и рекламациями клиентов. Умеет продавать особо сложный, дорогой товар. Регулярно решает спорные ситуации с клиентами без помощи менеджера. Регулярно помогает покупателям с их нестандартными запросами</i>
На ожидаемом уровне 2	<i>Соблюдает все шаги технологии продаж. Успешно работает с позитивно настроенными покупателями. Знает, как реагировать на стандартные просьбы клиентов Не всегда получается продавать очень дорогой товар, устанавливать контакт с пассивными клиентами. Не всегда самостоятельно может разрешать конфликтные ситуации или не знает, как действовать, если запрос клиента нестандартный</i>
Ниже ожидаемого уровня	<i>Продавец часто не соблюдает технологию продаж, даже если клиент доброжелателен (не здороваются, не завершает сделку). Не получается продавать ПДО или аксессуары, даже если клиент настроен на покупку</i>

ВНИМАНИЕ!



ОЧЕНЬ ВАЖНО!



Критерии оценки компетенций

НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ОЖИДАНИЯМ КОМПАНИИ	СООТВЕТСТВУЕТ ОЖИДАНИЯМ КОМПАНИИ	ПРЕВОСХОДИТ ОЖИДАНИЯ КОМПАНИИ
Не приветствует и/или не принимает критику от коллег/подчиненных	Выслушивает отзывы о своей работе, старается удостовериться, что он был понят собеседником; уважает чужую точку зрения	Активно инициирует обратную связь, признает важность взглядов окружающих, отвечает на обратную связь в позитивном ключе
Общается с клиентами (внешними и внутренними) неудовлетворительно	Излагает свои мысли четко и лаконично как в устном, так и письменном виде, в соответствии с задачей аудитории	Эффективно структурирует и представляет информацию; информация всегда соответствует высоким стандартам качества
Не информирует коллег / партнеров /клиентов о событиях, которые могут оказывать влияния на них	Предоставляет информацию в нужном виде в нужное время; сам запрашивает необходимые данные	Обменивается информацией с коллегами без напоминаний, самостоятельно видит подходящий для этого момент
С трудом справляется с разницей мнений; может демонстрировать нежелание искать компромисс или достигать соглашения	Умеет приходить к согласию по сложным вопросам	В случае необходимости готов оспаривать чужую точку зрения; дискутирует для достижения поставленных целей
Не ищет возможности устанавливать и/или поддерживать контакты на своем сегменте рынка или в своей профессиональной среде	Поддерживает один или два прочных контакта на своем сегменте рынка или в своей профессиональной среде	Развивает и приумножает отраслевые и профессиональные связи. Хорошо понимает состояние рынка

Карта компетентности специалиста

Квалификационная компетентность

Когнитивная компетентность:

- образование;
- профессиональные знания;
- необходимый уровень осведомленности;
- специальные знания, информированность в определенном круге вопросов.

Поведенческая компетентность:

- умения выполнять действия, связанные с конкретной профессиональной деятельностью;
- опыт в данной сфере;
- навыки.

Мотивационная готовность:

- готовность реализовывать свои способности;
- отношение к труду в организации;
- отношение к карьере в организации;
- тип мотивации;
- профессиональные установки;
- отношения.

Профессионально-личностные качества:

- черты характера;
- свойства темперамента;
 - способ мышления;
 - когнитивный стиль.

Структура и пример описания компетенции

Структура компетенции:

1. Краткое описание
2. Индикаторы (behaviors)
3. Уровни владения

Компетенция «Ориентация на клиента»

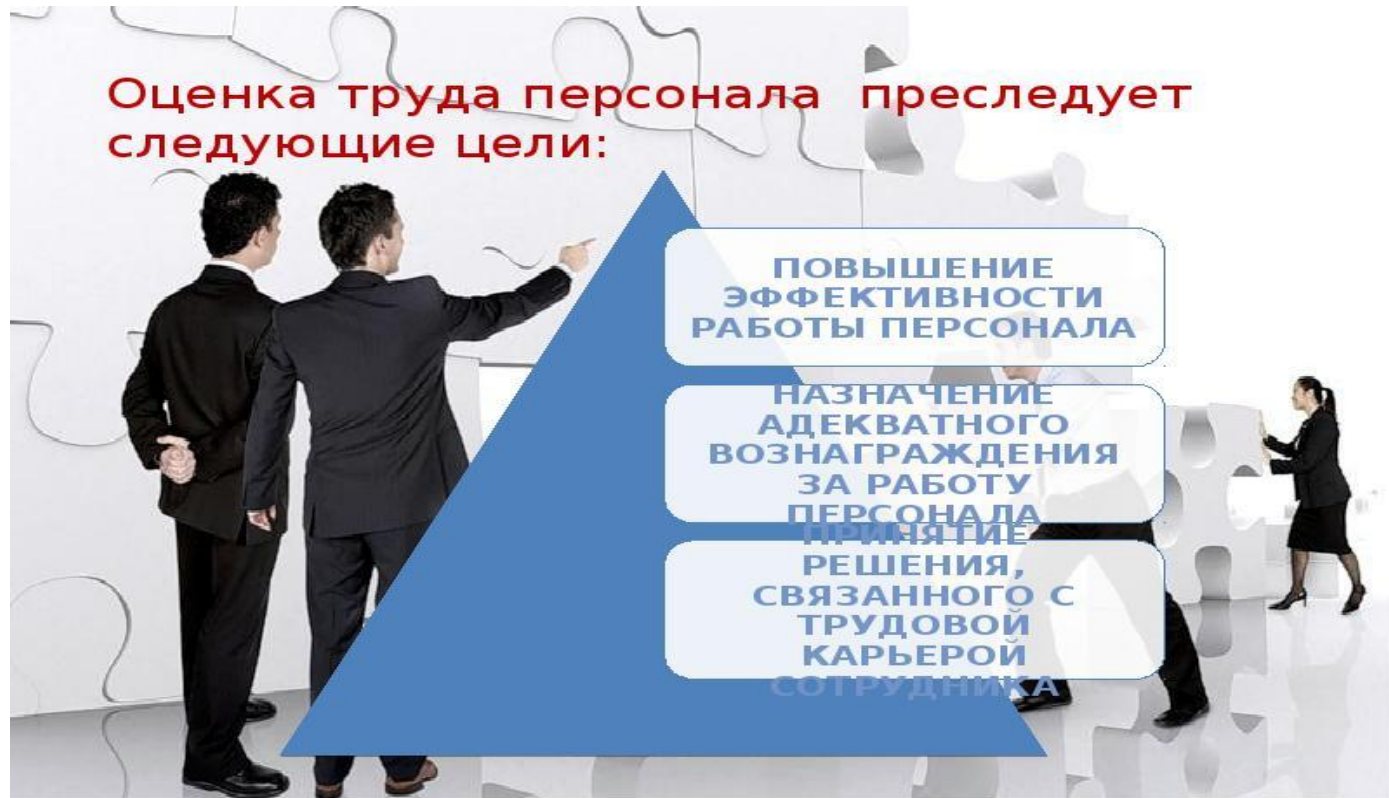
Краткое описание:

- ориентирован на потребности клиентов. Направляет индивидуальные и/или групповые усилия на программы и услуги соответствующие их ожиданиям.

Ключевые индикаторы (behaviors):

- Поддерживает доверительные отношения с клиентами
- Своевременно отвечает на запросы и жалобы
- Разрешает конфликтные (спорные ситуации) в интересах компании и клиента
- Отслеживает потребности клиентов
- Предвосхищает возможные потребности и запросы клиентов и учитывает их в своей работе

Оценка персонала по компетенциям



Проект перечня компетенций обычно составляет тот специалист, который в дальнейшем будет разрабатывать инструментарий для оценки кандидатов, проводить собеседования и формировать оценочные заключения. Это принципиально важный момент.

Модель компетенций

это перечень компетенций с
конкретными показателями их
проявлений в
профессиональной
деятельности

Модель компетенций включает:

*Профессиональную
компетентность*

и

*корпоративную
компетентность*

Корпоративная компетентность

включает в себя знание и понимание:

- политики в области качества;
- организационной структуры компании;
- документов, регламентирующих деятельность предприятия и всех сотрудников компании

Корпоративная компетентность

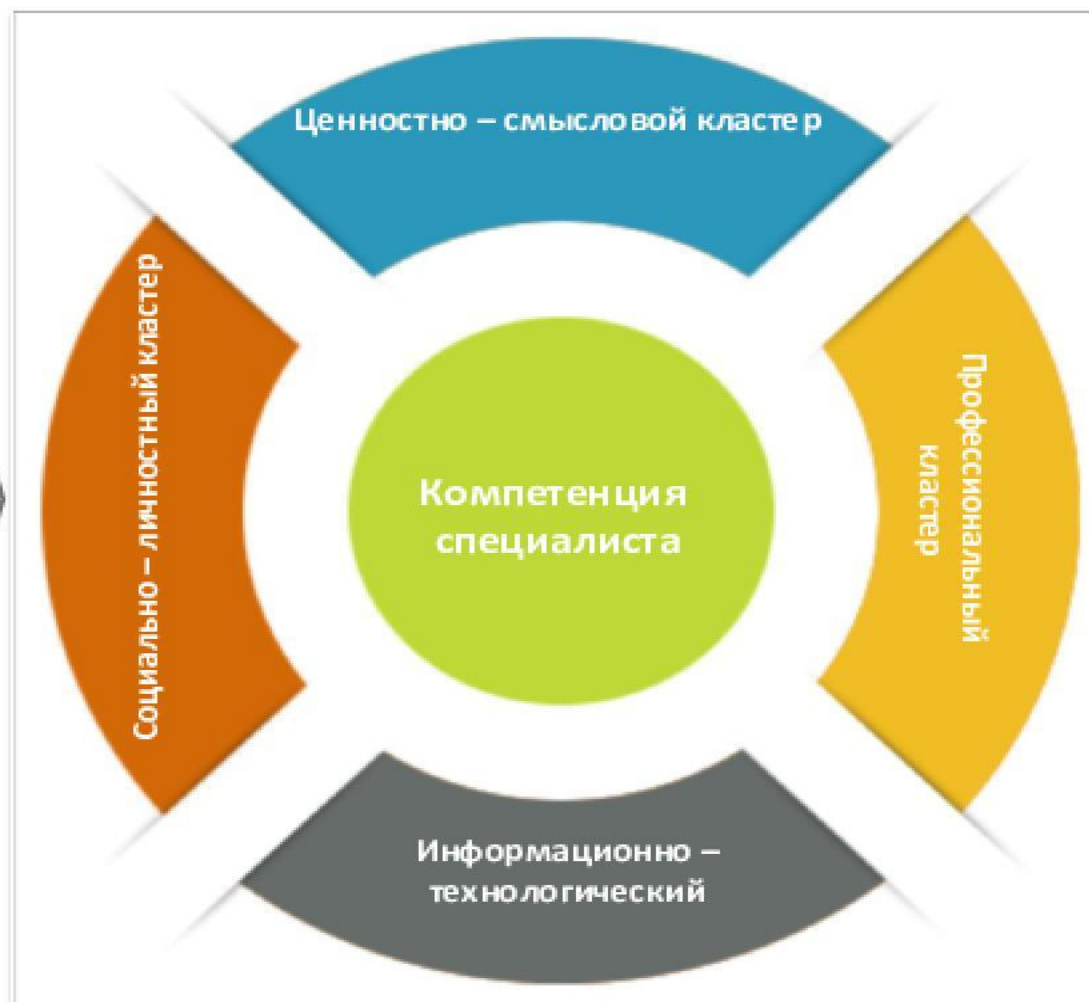
включает:

- **техническую компетентность;**
- **содержание знаний, относящихся к профессиональной компетенции**

Корпоративно важные качества личности:

- лояльность;
- активная жизненная позиция;
- развитое логическое мышление;
- коммуникабельность;
- высокая работоспособность;
- порядочность, честность;
- презентабельный внешний вид

Модель компетенции специалиста



Специалист с
исходными
компетенциями

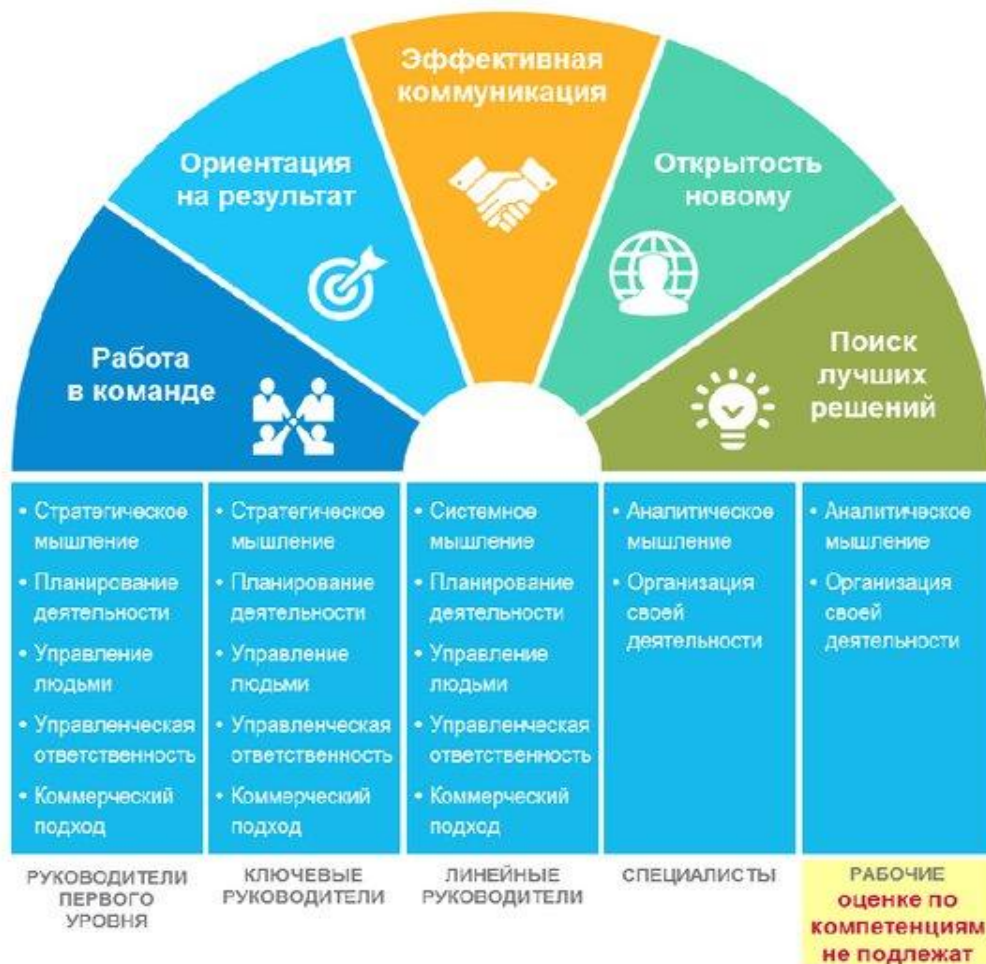
Знания, умения, навыки,
профессионально
важные личностные
качества, уровень
физического и
психического здоровья.

Специалист с
требуемыми
компетенциями

Схема компетенции



**ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫЕ
КОМПЕТЕНЦИИ**



**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ
КОМПЕТЕНЦИИ
ДЛЯ КЛАСТЕРОВ
ДОЛЖНОСТЕЙ**

Оценка персонала по компетенциям



Использование комплексного перечня ключевых компетенций и выдача структурированных заключений — универсальный и весьма эффективный инструмент для подбора кадров.

Использование данной технологии значительно повысит качество рекрутинга — как самостоятельного, так и выполняемого с привлечением кадрового агентства. Вы, несомненно, избежите распространенных претензий вроде:

«Почему представили «слабых» кандидатов?», «Маловато информации о людях!», «Неэффективно провели оценку!» и т. д.



Создание модели компетенций





Основные методы оценки компетенций

- Ассесмент-центр
- Оценочное интервью (структурированное, поведенческое, кейсовое)
- Тестирование (психологическое, профессиональное)
- Наблюдение
- Аттестация



Оценка методом «360 градусов»
(180, 270 градусов)



Результат оценки. Пример карты компетенций сотрудника А



Использование модели компетенций



АКАДЕМИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
БИЗНЕС ШКОЛА СЕРГЕЯ БЕЛОВА
www.sergeibelov.ru





**Благодарю за внимание
и понимание!**