

Тема 4. Современные методы оценки персонала

1. Метод «Ассесмент-центр»

2. Метод управления по целям

3. Метод сбалансированных
показателей и KPI

4. Оценка «360-градусов»

1. Метод «Ассесмент-центр»

Ассесмент – центр стандартизированная многоаспектная оценка персонала, основанная на моделировании ключевых моментов деятельности отдельных сотрудников для выявления имеющихся у них лично-деловых профессионально значимых качеств и определения соответствия компетенций кадрового состава организации ее целям, стратегии, корпоративной культуре

Центры позволяют решать следующие задачи:

- Качественно отбирать персонал при приеме на работу;
- Оценивать компетенции персонала;
- Определять зону развития персонала;
- Формировать кадровый резерв;
- Решать вопросы о кадровых перемещениях;
- Строить эффективные системы мотивации.

- Ассесмент центр – это технология, оценивающая компетентность человека в профессиональном ключе.
- Компетентность – ключевое понятие Ассесмент центра.
- Компетентность как обладание компетенцией.

компетенции

(роли или функции)

компетентности

(паттерные стереотипы
или качества).

Принципы технологии ассесмент-центра

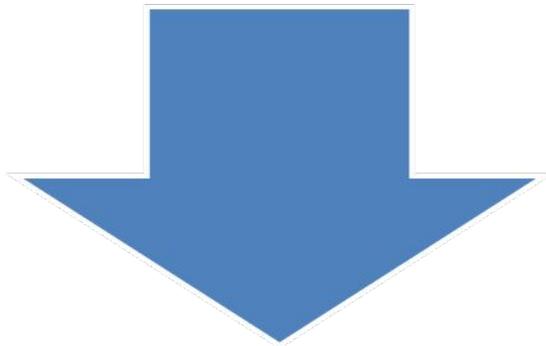
Объективность

1. Уникальная система критериев оценки + четкость критериев
2. Оценка реально наблюдаемого поведения (а не гипотез о нем)
3. Комплекс взаимозаменяющих и дополняющих техник, упражнений
4. Модельные ситуации на материале профессиональной деятельности
5. Наличие специально подготовленных наблюдателей (экспертов компании)
6. Множественность процесса оценки:
 - *множество участников (оптимально 4—6 чел.)*
 - *команда наблюдателей*
 - *совместные обсуждения при принятии решений*

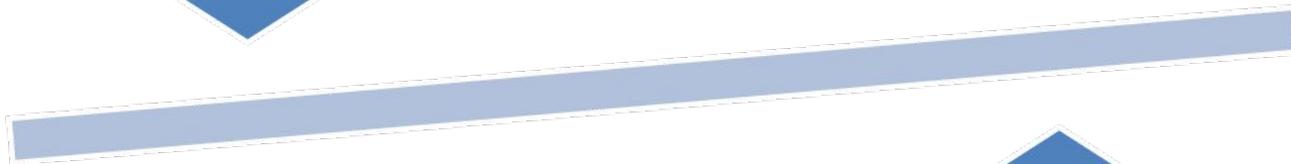
Гибкость

1. Использование разнообразных инструментов, конкретных методик оценки
2. Высокая адаптивность технологии под разные задачи
3. Развитие технологии ассесмента

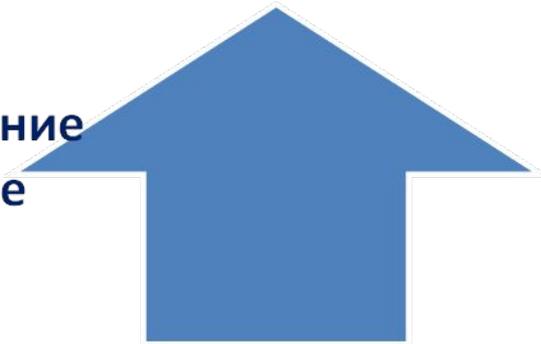
На сегодняшний день существует несколько видов ассесмент-центра:



1. традиционный, направленный на диагностику, выявление стандартных компетенций



2. развивающий, направленный на выявление ключевых компетенций и на дальнейшее развитие персонала



Безусловно, предпочтение чаще отдается второму виду, так как он позволяет стимулировать профессиональный рост сотрудников, а вместе с ним – и эффективное развитие организации в целом.

Виды ассесмент-центра

Диагностический ассесмент

(традиционный) направлен на выявление компетентностей, обеспечивающих реализацию стандартных компетенций организации (способность организации решать типовые для данного вида деятельности задачи).

Развивающий ассесмент

«+» АС:

- оценка не только реализованных компетентностей участников, но и их потенциальных возможностей
- эффект развития у участников АС

– направлен на диагностику и дальнейшее развитие персонала, включает работу с ключевыми компетенциями (способность организации решать *инновационные* для данного типа деятельности задачи).

Сам термин «**Development-assessment**» – **Центр Оценки и Развития** – появился в 1987 г. (Rodger and Mabey), однако использовать Ассесмент центр в целях развития компания АТ&Т начала уже в 1971 г.

Development-assessment – это использование технологии Ассесмент центра для определения сильных и слабых сторон человека в области его потребностей в развитии, удовлетворение которых повысит эффективность работы и ускорит карьерный рост, что, в свою очередь, повлияет на успех организации в целом.

В основе Development-assessment лежат следующие гипотезы:

1. Люди могут меняться, если приложить большие усилия к их развитию в конкретных отдельно взятых областях.
2. Персонал всегда достаточно мотивирован к необходимым действия по развитию и будет следовать своему плану развития.
3. Достаточно хорошо известно, какие развивающие действия повлияют на какие навыки.

В 1977 г. Воеут и Hoyle (1977) выделили две разных стратегии Центров развития :

- **стратегию Идентификации** - выявляет потенциал «быстрого роста», направлена на формирование элитной группы сотрудников для решения инновационных задач
- **стратегия Диагностики** - нацелена на повышение компетентности всего персонала для выполнения текущей работы.

Self - Assessment

Self-assessment – Центр Самопознания - был разработан в середине 70-х годов (Mike van Oudtshoorn в сотрудничестве с Roger Pryor и David Henson из ICL).

Центр Самопознания – это Центр Оценки и Развития, выявляющий *сильные* стороны участников и потребности в развитии по заранее заданным и непосредственно связанным с профессиональной деятельностью критериям в имитационных ситуациях, отражающих содержание работы, и предполагающий высокую степень вовлеченности участников.

Процесс самопознания заключается в полной самооценке эффективности собственной работы. В центре внимания – определение потребностей в собственном развитии.

Цели Self-assessment

- Разработка индивидуального плана развития, удовлетворяющего выявленным потребностям в развитии и основанном на сильных сторонах участника.
- Развитие у участников навыков работы с методиками оценки эффективности работы.
- Ознакомление с технологией и процедурами Ассесмент центра.

Стратегический ассесмент

использование проективных ситуаций для работы с ведущими компетенциями (способность организации к созданию новых видов профессиональной деятельности).
Технология Стратегического ассесмента значительно расширила цели и задачи, которые решал Центр Оценки.

- **Стратегический ассесмент** – технология оценки кадрового потенциала компании и поддержки процессов организационных изменений на уровне личности, управленческой команды и организации в целом.
- **Стратегический ассесмент** – технология, позволяющая управлять процессом перехода от этапа «интервенции» к этапу «интеграции нового», когда организационные изменения планируются, а этап «хаоса» сознательно отработан.

Цели стратегического ассесмента

1. Кадровый аудит (анализ кадровой обеспеченности организации).
2. Инициирование процессов организационного развития на уровнях:
 - личности,
 - группы и организации в целом,
 - содержания деятельности (разработки новых управленческих технологий деятельности компании).
3. Разработка кадровых программ, обеспечивающих процесс организационных изменений.

К позитивным особенностям ассесмент-центра как метода относятся:

комплексность – участники проходят испытание с помощью различных техник оценивания;

реалистичность – оценивается только наблюдаемое поведение участников, оценщикам запрещается строить гипотезы о причинах поведения;

независимость – каждый участник оценивается несколькими экспертами;

объективность – выводы основываются на стандартизированных оценках, фазы «наблюдения» и «оценки» разнесены во времени;

достоверность – выводы основываются на согласованных оценках результатов выполнения многих заданий несколькими независимыми экспертами;

системность – оцениваются все интересующие уровни профессиональных компетенций;

сопоставимость результатов – сотрудники разных подразделений организации оцениваются по одной модели компетенций, что позволяет их ранжировать.

Для реализации комплексной оценки профессиональных компетенций по технологии ассесмент-центра необходимо:

разработать модель компетенций, специфичную для данной профессии и организации;



разработать систему критериев, показателей, уровней такой оценки;



сформировать пакет техник оценивания (анкет, интервью, тестов, моделирующих заданий и т.д.) для оценки компетенций;



подготовить (отобрать и обучить) команду экспертов;

подготовить самих оцениваемых, создав у них позитивное отношение к предстоящей оценке;



провести собственно процедуру оценки по результатам выполнения оцениваемыми предложенных тестов и заданий;



обработать полученные данные, подготовить отчеты;



разработать рекомендации для оцениваемых и для организации в целом по дальнейшему профессиональному росту сотрудников.

Этапы реализации технологии

- I. Подготовка программы
(ключевой вопрос: **Зачем?**)
- А) Определение целей в соответствии с потребностями заказчика:
 - при наборе новых сотрудников – конкретизация образа желаемого сотрудника;
 - при оценке потенциала сотрудников – продвижение / формирование проектных групп и др.;
 - при оценке потребностей в обучении – профессиональное развитие / специальные знания / личностный рост.
- Б) Определение сроков работы с учетом времени на подготовку нормативных документов, обучение наблюдателей, обработку результатов
- В) Определение возможных результатов оценки

II. Кадровое программирование

(ключевой вопрос: **Что оцениваем?**)

- А) Анализ деятельности с учетом организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации;
- Б) Определение компетентностей через
 - выявление ключевых особенностей деятельности и описание их в терминах профессиональных функций (задач)
 - выявление профессионально важных качеств, необходимых для успешного выполнения профессиональных задач.
- В) Разработка поведенческих индикаторов

Критерии оценки в рамках Ассесмент центра

На основании **анализа деятельности** строится компетентностная модель

Компетенция — набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий организации, обеспечивающий эффективное решение определенного класса задач (типов ситуаций). Это круг задач, которые должен уметь решать специалист.

На уровне личности компетенции соответствует **компетентность**

Критериями оценки выступают описания ряда личностных характеристик, свойств и особенностей мотивации, которыми должен обладать человек для успешной работы в рамках заданных компетенций (типов задач) конкретной должности или компании в целом.

Метод ассесмент-центра предъявляет четкие требования к модели компетенций, выполнение которых делает ее применение практичным и эффективным:

ясность и легкость для понимания (это означает, что модель легко читается, написана простым языком, понятным адресатам, имеет простую структуру, логична);

релевантность или полезность для всего персонала, к которому относится модель (предполагает, что модель описывает поведение, которое существенно для эффективной работы на всех позициях, охватываемых моделью, а не только для отдельных работников);

учет ожидаемых изменений – направленность на будущее (предполагает, что модель включает в себя возможные изменения (во внешней среде, на рынке; развитие и введение новых технологий и т. д.), которые могут повлиять на деятельность организации);

дискретность компетенций (индикаторы разных компетенций не пересекаются друг с другом, предполагается, что одна компетенция модели не зависит от другой, одна компетенция не может включаться в различные кластеры, индикаторы поведения не должны относиться к нескольким компетенциям или уровням развития компетенции);

справедливость по отношению ко всем (предполагает включение стандартов успешной деятельности, имеющие отношение ко всем, кто охвачен моделью компетенций);

Цели анализа профессиональной деятельности

- Оптимизация функционирования организации (нормирование, оценка интенсивности, оценка качества труда, регламентация должностных обязанностей, проектирование деятельности и организационной структуры)
- Построение процедур профессионального отбора и оценки персонала

Составляющие деятельности специалиста

- Цели, задачи, требования, типы задач, которые стоят перед сотрудником, результаты деятельности, которые необходимо достичь, постановщик/и задач, мера ответственности и самостоятельности сотрудника
- Условия, уровень позиции в организационной структуре, социальные условия деятельности, характер деятельности – коллективная или в большей мере индивидуальная
- Предмет деятельности - на что направлена активность сотрудника: работа с людьми, с техникой или с документами (в электронном или письменном виде)
- Культура, нормы и ценности организации

Основные подходы к формированию критериев оценки:

- **по конечному результату** (анализ результатов труда, ожидаемых от сотрудника на конкретном рабочем месте);
- **от идеальной модели личности** (анализ "психологического портрета", изучение черт успешного сотрудника);
- **изучение требований должности**, (анализ самой работы, изучение нормативных документов, ее регламентирующих, анализ деятельности различными методами профессиографии);
- **другие подходы** (например, **игрового моделирования или экспертной оценки**).

Методы анализа деятельности

АНАЛИЗ ДОКУМЕНТОВ

- должностные инструкции,
- положения,
- приказы,
- методики реализации отдельных работ

НАБЛЮДЕНИЕ – фотография рабочего дня

ИНТЕРВЬЮ:

- с исполнителем
- с руководителем
- с коллегами по работе

ЭКСПЕРТНЫЕ ОПРОСЫ:

- Метод отдельных заданий
- Метод оценки требований
- Метод критических инцидентов

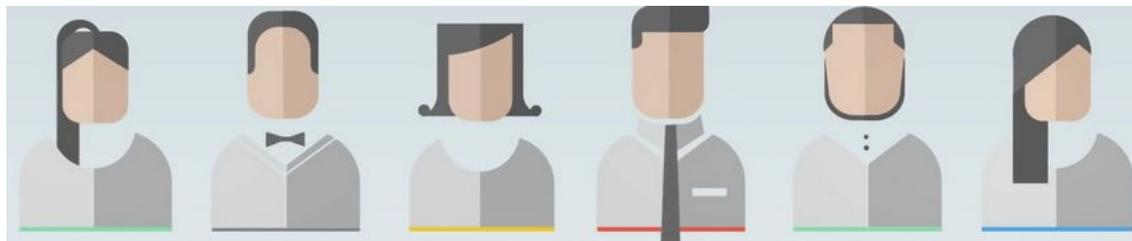
Профессиографическое тестирование (Опросник Липмана)

Создание профиля компетентностей

- **Определение целей** – определение рамок проекта по созданию и использованию компетентностей, конкретизация процессов в которых компетентностный профиль может быть использован в дальнейшем (рекрутмент, оценка, аттестация, мотивация, оценка эффективности обучения)
- **Формирование экспертной группы** – поиск специалистов и менеджеров, имеющих опыт работы (руководства) в изучаемой деятельности
- **Получение данных** – интервьюирование, экспертные опросы, наблюдение, анализ документов
- **Анализ и систематизация данных** – группирование, название, описание, подбор поведенческих индикаторов
- **Экспертиза созданного профиля компетентностей**– оценка валидности созданного профиля, доработка самого списка, описаний и перечня поведенческих индикаторов
- **Утверждение списка компетентностей** – нормативное оформление результатов работы по созданию профиля компетентностей (например, утверждение методики оценки кандидатов)

Примеры критериев

№	Критерий	Описание
1	Аналитичность мышления	способность видеть как ситуацию в целом, так и ее отдельные элементы, умение схватывать суть взаимосвязей, присущих ситуации, навыки обобщения, умение делать выводы из противоречивой информации, выделять приоритеты, навыки сбора информации и умения структурировать большие объемы информации
2	Динамичность мышления	способность быстро собирать и обрабатывать информацию по ситуации, выбирать из большого количества необходимую информацию для решения данной задачи. Умение быстро сформировать запрос на
3	Способность к лидерству	поиск информации. способность мобилизовать и использовать ресурсы рабочей группы для достижения результата. Умение мотивировать сотрудников на эффективную работу, авторитетность, лидерский потенциал
4	Адаптивность	умение находить адекватные способы поведения в различных ситуациях, быть эффективным в меняющихся условиях. Способность быстро переключаться с одного вида деятельности на другой.



Основными составляющими модели компетенций в рамках ассесмент-центра являются сами компетенции, сгруппированные в 3 или 4 кластера (укрупненные группы близких компетенций), и поведенческие индикаторы, позволяющие определить уровень сформированности компетенций.

Кластеры компетентностей

Пример кластеризации:

- Мыслительные способности
- Организаторские способности
- Коммуникативные способности
- Личные качества

Целесообразно выделять не более 12 компетентностей. Точность оценки снижается с увеличением количества критериев.

Признаками удачного описания критерия оценки следует считать:

- понятность формулировки,
- краткость,
- отсутствие тавтологии,
- привязку к позиции / уровню в организации,
- ориентацию на компетенции организации.

III. Кадровое сценирование

(ключевые вопросы: Как? и Кто?)

А) Разработка программы проведения оценочных процедур

1. Активные групповые методы (групповая дискуссия, презентация, имитационные, ролевые и стратегические игры и др.)

2. Специальные упражнения (выполняются индивидуально)

- Кейсы
- Оргтест

3. Психологические тесты:

- Способностей и интеллектуальные тесты
- Психодиагностические методики

4. Глубинное интервью

Б) Обучение наблюдателей из сотрудников компании (проведение тренинга наблюдения и оценивания)

Основные процедуры оценки

I. Групповые упражнения, моделирующие типичные ситуации профессиональной деятельности

- 1. Групповые дискуссии.
- 2. Мозговой штурм
- 3. Устная презентация = доклад по заданной теме
- 4. Ролевые игры
- 5. Слалом
- 6. Анализ проблемных ситуаций = кейс-стади

II. Специальные упражнения

=организационный тест = ин-баскет

III. Интервью

= сбор биографических данных

IV. Психологические тесты

VI. Профессиональные тесты

V. Организационно-управленческие игры

(на материале реальных и актуальных проблем конкретной организации).

Компетентности, диагностируемые в различных видах процедур

Процедуры оценки	Диагностируемые компетентности
Групповые упражнения	ролевой репертуар, схемы взаимодействия в группе, коммуникативные навыки; системность, креативность и гибкость мышления
Специальные упражнения	профессиональные знания и умения, мыслительные и организационные способности
Интервью	ценностные установки, самооценка, мотивация, круг интересов
Психологические тесты	дополнительная информация о личностно-деловых качествах, психологических особенностях, определяющих профессиональную эффективность
Организационно-управленческие игры	мыслительные и управленческие способности

Групповые упражнения

1. Групповая дискуссия — коллективное обсуждение какого-либо вопроса, при котором происходит коллективное сопоставление информации, мнений, идей, предложений ее участников.

Возможности групповой дискуссии для ассессмента:
диагностические и запускающие процесс изменений.

Виды групповых дискуссий:

- По типу фасилитирования: свободная / регламентированная
- По целям: продуктно / процессуально ориентированная

При проектировании групповых дискуссий учитывают:
цели, характер группы, степень включенности ведущего.

Кроме того, желательно соблюдать следующие правила:

- Тема – проблемна,
- Проблема – значима,
- Количество продуктов дискуссии ограничено

Критерии, диагностируемые в групповой дискуссии:

- 1) Мыслительные способности:
аналитические и синтетические способности; гибкость мышления
- 2) Организационные способности:
ориентация на результат; способность планировать и проектировать; умение организовать работу группы
- 3) Коммуникативные способности:
умение воздействовать; умение устанавливать контакт с аудиторией; культура речи; навыки ведения переговоров
- 4) Личностные особенности:
мотивационно-ценностные особенности; адаптивность, толерантность
- 5) Роли

2. Мозговой штурм (мозговая атака) – наиболее свободная форма дискуссии, запускающая процесс креативного (творческого) мышления. Главная функция этой технологии – обеспечение процесса генерирования идей без их анализа и обсуждения участниками.

Этапы проведения мозгового штурма:

1. Инструктаж (регламент, правила)
2. Продуцирование идей
3. Групповое обсуждение выдвинутых идей

Виды мозгового штурма

- директивный – ведущий вмешивается и четко ведет процесс
- недирективный – ведущий в роли фасилитатора

Критерии, диагностируемые в процедуре мозгового штурма

- 1) Мыслительные способности: творческие способности; гибкость мышления,
- 2) Организационные способности: ориентация на результат,
- 3) Коммуникативные способности: скорость, понятность речи; убедительность, гибкость в общении,
- 4) Личностные особенности: инициативность, дисциплинированность, адаптивность, способность работать по правилам, готовность к обучению,
- 5) Роли: генератор идей, организатор

3. Доклад – способ индивидуальной презентации автором своих идей в режиме публичного выступления

Виды доклада

- А) Презентация: подготовка небольшого сообщения за короткое время
- Б) Импровизация: подготовка очень большого сообщения за короткое время;
- В) Собственно Доклад: подготовка небольшого сообщения на основании представленных материалов за продолжительное время.

Критерии, диагностируемые в процедуре доклада:

- 1) Мыслительные способности: работа с информацией, аналитические, синтетические, творческие способности; гибкость мышления
- 2) Организационные способности: ориентация на результат, способность планировать и проектировать
- 3) Коммуникативные способности и умение устанавливать контакт с аудиторией, культура речи; навыки ведения переговоров
- 4) Личностные особенности: стрессоустойчивость, эмпатия
- 5) Роли: транслятор, коммуникатор, партнер

4. Ролевая игра – имитация реального процесса, характерного для различных деловых ситуаций, разыгрываемого по заданным или придуманным участникам правилам. Правила задаются в виде ролей – моделей поведения.

Типы ролей, используемых в игре:

- Профессиональные – тип специальности
- Должностные – уровень в организации
- Социальные – причастность к социальным институтам
- Групповые – по типу процессов, которые реализуются в группе

Критерии, диагностируемые в ролевой игре:

- 1) Мыслительные способности: гибкость мышления
- 2) Организационные способности: ориентация на результат, способность планировать и проектировать
- 3) Коммуникативные способности: гибкость в общении, убедительность, партнерские отношения
- 4) Личностные особенности: инициатива, способность работать по правилам, готовность к обучению, адаптивность
- 5) Роли: транслятор, коммуникатор, партнер

5. Слалом – разновидность ролевой игры с вариативностью ролевого репертуара участников игры в условиях ограниченного времени.

Отличительные признаки:

- Многоальтернативность решений
- Наличие вариативности ролей
- Различие целей участников игры, исполняющих разные роли
- Взаимодействие ролей в условиях цейтнота
- Индивидуальное оценивание деятельности участников игры
- Наличие управляемого эмоционального напряжения

Критерии, диагностируемые в слаломе

- 1) Мыслительные способности: системность, динамичность, гибкость, креативность мышления
 - 2) Коммуникативные способности: эффективные взаимоотношения, ведение переговоров
 - 3) Личностные особенности: стрессоустойчивость, адаптивность
- В зависимости от задачи, которую перед собой ставят проектировщики ЦО, смоделированные ситуации могут диагностировать *различные* компетентности !

6. Кейс-стади – это деловая игра, сочетающая в себе профессиональную деятельность с игровой и основанная на решении микропроблем, максимально приближенных к реальным бизнес-проблемам.

Критерии, диагностируемые в слаломе:

- 1) Мыслительные способности:
аналитические и синтетические способности, динамичность, гибкость, креативность мышления
- 2) Коммуникативные способности:
эффективные взаимоотношения при решении комплексных, многопрофильных проблем
- 3) Личностные особенности:
инициативность, толерантность
- 4) Профессиональные знания и умения на уровне задач:
бизнес-опыт, умение его использовать в новой ситуации

Специальные упражнения

Специальные упражнения – письменные задания, которые позволяют моделировать типичные для целевой деятельности (должности) задачи в связи с теми качествами (компетентностями), которые необходимы для их решения.

«Организационный тест» - письменное упражнение, моделирующее процесс работы специалиста с разноплановой, минимально структурированной письменной информацией, принятие решений на ее основе и проектирование их реализации в заданных условиях.

Особенности процедуры:

- существование требований и правил
- большой объем разноречивой и трудно сопоставимой информации
- отсутствие традиционных схем решения задачи
- временные ограничения

Баскет-метод (*ин-баскет* или *ин-трей*, от [англ.](#) *in-basket test, in basket technique, basket/tray* — корзина/поднос, лоток)

- метод оценки и обучения, основанный на имитации ситуаций, часто встречающихся в практической деятельности.
- Баскет-метод позволяет оценить способность учащегося к работе с информацией и умению принимать решения на основании имеющейся информации. Это упражнение предполагает исполнение обучаемым роли сотрудника, которому нужно разобрать накопившиеся деловые бумаги, относящиеся к повседневной деятельности менеджера той или иной организации, и принять необходимые решения, разобрав данную документацию.

- Цель упражнения для участника — занять позицию человека, ответственного за работу с «входящими документами», и справиться со всеми задачами, которые она подразумевает.
- Баскет-метод оценивает и развивает способность к анализу, систематизации и отбору наиболее важных факторов и их классификации с учетом важности и срочности, к формулированию путей решения разных проблем.

Процедура баскет-метода

- Обучаемому/тестируемому описывают роль, которую он должен сыграть;
- Обучаемому/тестируемому предоставляют материалы, по каждому из которых он должен принять решение в течение определенного срока;
- Проводится финальная беседа обучаемого с тренером (или тестируемого с оценивающим):
 - Обучаемый/тестируемый описывает механизм принятия решений, обосновывает их, выделяет возможные последствия принятого им решения, оценивает личную степень удовлетворенности результатом.
 - Тренер, анализируя полученную от обучаемого информацию, предлагает альтернативы решений, выделяет упущенные возможности, прогнозирует результаты принятых решений, дает рекомендации на будущее.
- Особенность метода состоит в том, что обучаемый получает весь объем документов одновременно (структурированных или в беспорядке), и вынужден для принятия решений пообщаться со множеством людей, чтобы собрать нужную информацию.

Критерии, диагностируемые в организационном тесте:

1) Мыслительные способности:

способность к анализу, систематизации и обобщению разрозненной информации; способность к абстрактному мышлению

2) Организационные способности:

ориентация на результат, планирование и проектирование, делегирование полномочий

3) Коммуникативные способности:

гибкость в общении, убедительность, партнерские отношения

4) Личностные особенности:

стрессоустойчивость, ответственность

Правила отбора и проведения оценочных процедур

1. Направленность на сбор максимально широкой диагностической информации через необходимое и достаточное количество упражнений
2. Один критерий оценивается в нескольких упражнениях - желательно трех (≥ 3) !
3. В каждом упражнении оценивается оптимальное количество критериев - не более шести (≤ 6) !
4. Прямая связь с профессиональной деятельностью
5. Исключение влияния побочных факторов
6. Учет образовательного и культурного уровня участников
7. Снижение «эффекта экспертизы»

Пример СПЕЦИФИКАЦИОННОЙ ТАБЛИЦЫ

Процедуры Компетенции	Зн-во	ГД	Рол. игра	Докла д	КОТ	Кейс	Сла- лом	Спец.У
Гибкость мышления			X		X	X	X	
Системность мышления				X		X		
Ориентация на результат		X	X		X	X		
Руководство группой		X				X		
Планирование и проектирование	X			X		X		X
Контроль		X						X
Эффективность взаимодействия	X	X	X					X
Ведение переговоров		X	X					X
Лояльность				X			X	
Готовность к изменениям, адаптивность	X		X		X		X	
Способность к обучению и саморазвитию	X	X	X					
Стрессоустойчивость	X			X	X		X	
Итого:	5	6	6	4	4	5	4	4

Спецификационная таблица

ПРОЦЕДУРЫ

К
О
М
П
Е
Т
Е
Н
Т
Н
О
С
Т
И

	Спец. упражнения	Мозговой шторм	Кейс	Тестовая методика
Компетентность 1	X		X	X
Компетентность 2	X	X		X
Компетентность 3		X	X	X
Компетентность 4	X		X	X

Требования к программе АС

1. Определение целей
2. Определение сроков
3. Модель компетентностей
4. Разработка программы проведения оценочных процедур (с указанием и подробным описанием процедур:
 - Кейс
 - Групповые упражнения
 - Специальное упражнение
5. Спецификационная таблица

Программа Ассесмент Центра

Время	Процедура	Помещение	
		1 группа (6 чел)	2 группа (6 чел)
09.00-09.20	Введение	Зал	Зал
09.20-10.00	Знакомство	Зал	Зал
10.00-11.00	Спец.упражнение	Зал	Зал
11.00- 11.30	Ролевая игра	Каб 1	Каб 2
11.30- 11.45	Кофе- пауза	Каб 1	Каб 2
11.45- 13.15	Индивид. задание	Каб 1	Каб 2
13.15- 14.00	Обед	Столовая	Столовая
14.00- 14.05	Разминка	Каб 1	Каб 2
14.05- 14.35	Кейс	Каб 1	Каб 2
14.35- 15.05	«Слалом»	Каб 1	Каб 2
15.05-15.40	«Мозговой штурм»	Каб 1	Каб 2
15.40- 15.50	Кофе- пауза	Каб 1	Каб 2
15.50- 17.00	Интервью	Каб 1	Каб 2
17.00-17.30	Подведение итогов	Зал	Зал

Кадровое обеспечение

Можно выделить следующие основные профессиональные позиции, необходимые при подготовке и проведении центра оценки:

1. Менеджер проекта
2. Проектировщик
3. Супервизор
4. Психодиагност
5. Фасилитатор (организатор групповой работы)
6. Интервьюер
7. Эксперт-наблюдатель
8. Оператор (техническое обеспечение и ввод данных)

Наблюдение в Ассесмент центре

Определение

Наблюдение – это целенаправленное, организованное и фиксируемое восприятие поведенческих проявлений с целью их изучения в определенных условиях.

Метод наблюдения - диагностический метод, основанный на анализе непосредственно наблюдаемых поведенческих проявлений в специально моделируемых ситуациях.

Индикаторы

Поведенческие проявления - индикаторы

За основу интерпретации поведения принимается реально наблюдаемое поведение испытуемого, реакции на различные стимулы: особенности ситуации, поведение других людей и др.

Основные требования, предъявляемые к наблюдению:

- Целенаправленность
- Организованность процесса
- Фиксация данных
- Полнота получаемой информации
- Адекватность фиксируемых данных критериям оценки

Виды наблюдений в АС



- Включённое

происходит при взаимодействии ведущего упражнения центра оценки и участников упражнения

- Не включённое

присуще непосредственным наблюдателям - основной задача которых является: отслеживание поведенческих проявлений участников

Правила наблюдения

- Распределение наблюдателей
- Наблюдение и оценка разнесены по времени
- Безоценочность суждений
- Фиксируется только поведение без интерпретации

	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3	Кандидат 4
Эксп.1	X	X		
Эксп.2		X	X	
Эксп.3			X	X
Эксп.4	X			X

Наблюдатели должны сидеть лицом по отношению к кандидатам

Этапы наблюдения

1. **Наблюдение поведенческих проявлений непосредственно в процедурах ЦО**
2. **Фиксация наблюдаемых поведенческих проявлений**
3. **Классификация зафиксированных данных (соотнесение их с критериями оценки) происходит через 0,5-1.5 часа после непосредственного наблюдения**
4. **Оценка по критериям (балльная)**

Интеграционная сессия

Процесс сведения всех результатов

- Каждый наблюдатель представляет свои результаты оценки (начиная с наименее опытных)
- Расхождение в 1 балл допустимо.
- Расхождение в 2 и более баллов говорит о погрешности процесса
- Решение принимается посредством фасилитации процесса сведения оценки (эксперты должны прийти к единому мнению)

Требования к наблюдателям

- Слушание без интерпретации
- Ровное отношение ко всем кандидатам
- Объективность – фиксация только реально увиденного
- Обязательность в обработке результатов
- Тайм-менеджмент – в нужное время в нужном месте
- Способность сохранять высокий уровень концентрации длительное время
- Умение сохранять внешнее спокойствие в любой напряжённой ситуации

Возможности и ограничения метода наблюдения

Преимущества

- реальность поведения испытуемых в профессионально – значимых ситуациях
- полнота охвата наблюдаемых проявлений
- независимость от готовности наблюдаемых лиц
- возможность дополнительного включения экспертов на этапе оценки

Недостатки

- влияние личности наблюдателя (настроение, самочувствие, ожидание, опыт, статус и т.д.)
- однократность наблюдаемых обстоятельств
- влияние эффектов межличностного восприятия

Выбор оптимальной шкалы для измерения

Шкала	Основные преимущества шкалы	Основные недостатки шкалы
3-балльная	Простая для восприятия и однозначного понимания экспертами	Грубая (отсекает много «полутонов»)
5-балльная	Более дифференцирована	Актуализирует стереотип школьной процедуры оценки
7-балльная	Детальная спецификация значений	Сложна для экспертов

Оптимальной с точки зрения целей Заказчика является 7-балльная шкала, включающая нулевую отметку.

Обоснование:

1. Более дифференцировано представлены градации компетентности (очерчены границы интервалов)
2. Диапазон допустимого минимального значения четко определен

Уровни выраженности компетентности по 7-балльной шкале

- 0 - качество не проявлено
- 1 - крайне малая выраженность качества
- 2 - низкая выраженность
- 3 - недостаточная выраженность для успешной профессиональной деятельности
- 4 - соответствие уровня развития качества требованиям актуальной деятельности
- 5 - качество представлено хорошо
- 6 - качество представлено очень хорошо
- 7 - самый высокий уровень выраженности

Примечание: каждый следующий уровень имплицитно содержит в себе предыдущие, исключая нулевой уровень

Иллюстрация оценки компетентности по индикаторам

Балл	Клиентоориентированность
0	Проявления данной компетентности не были замечены
1	Навязывает свою точку зрения; непрерывно говорит, не давая клиенту возможности высказаться; клиент негативно реагирует на его поведение, испытывает негативные эмоции
2	В общем, пассивен; не задает вопросы о потребностях клиента; безразличное выражение лица при общении с клиентом
3	Слушает клиента; не перебивает; отвечает на вопросы клиента; не удается заинтересовать клиента; доброжелательное выражение лица
4	Подстраивается по позе, темпу речи клиента; применяет активное слушание; держит контакт глаз с клиентом; держит позу демонстрирующую открытость и интерес к клиенту
5	Уточняет степень понимания клиентом излагаемой информации; спокойно и безоценочно реагирует на возражения; активно задает уточняющие вопросы
6	Обращается к мнению клиента; спрашивает о его желаниях; учитывает все аспекты информации, поступающие от клиента; клиент испытывает позитивные эмоции
7	Проявляет дополнительную активность, не имеющую отношения к продажам продукта (поздравления с праздниками, днями рождения); угадывает потребности клиента; клиент испытывает положительные эмоции; демонстрирует желание продолжать общение

IV. Кадровое администрирование

(ключевой вопрос: Как это происходит?)

- А)** Введение участников в процедуру работы (презентация технологии Ассесмент центра, конкретизация данной программы, распределение по группам и пр.).
- Б)** Проведение оценочных процедур
- В)** Подведение итогов работы, процедура «обратной связи»
- Г)** Сравнение с конкретными показателями работы / развития потенциала, кадрового потенциала организации в целом)

V. Кадровое проектирование

(ключевой вопрос: Как это было? и Что это значит?)

A) Анализ результатов по участникам:

- Список согласованных оценок по процедурам;
- Результаты индивидуальных упражнений (тесты, спец. упражн., доклад, интервью);
- Заметки наблюдателей;
- Видео и аудио данные;
- Написание психологического портрета

Структура портрета

1. Индивидуальные особенности
2. Ролевой репертуар
3. Управленческие роли
4. Возможности и ограничение использования сотрудника
5. Необходимость прохождения психологических программ обучения

V. Кадровое проектирование

Б) Кадровый аудит:

Кадровый аудит – это оценка соответствия кадрового потенциала стратегии, целям и задачам развития организации:

- оценка кадровой обеспеченности;
- оценка степени готовности к изменениям;
- определение типов организационной культуры;
- оценка степени реализуемости поставленных задач;
- прогноз развития организации.

+ VI. Оформление результатов

Проблемы:

- Этичность
- Форма
- Условия доступа к результатам оценки

Обратная связь в процедурах Assessment Center

Характеристики эффективной обратной связи

- 1. ОБЪЕКТИВНАЯ** – касается действий и их результатов, не «переходя на личность»;
- 2. КОНКРЕТНАЯ** – детально описывает факты и действия, не обобщая их;
- 3. ПОНЯТНАЯ** – в ней нет «нагруженных» терминов, т.к. они способны вызвать защитную реакцию;
- 4. УМЕСТНАЯ** – находится в «зоне контроля» человека, т.е. касается процессов, подвластных ему и поведения, которое он в состоянии изменить;
- 5. ВДОХНОВЛЯЕТ НА РАЗВИТИЕ** – способствует составлению плана действий, направленных на усиление положительных качеств и ослабление отрицательных.

Рекомендуемые этапы при подаче обратной связи кандидату

1. **Установление контакта** – обсуждение целей встречи и формирование партнерской ситуации
2. **Оценка приоритетов участника** – определение индивидуального видения целей и возможных способов применения полученных данных
3. **Обсуждение сильных сторон** – с акцентом на их значимость в актуальной ситуации и оценкой тенденции изменения данных качеств, постановка конкретных задач использования и совершенствования данных качеств
4. **Обсуждение слабых сторон** – с акцентом на их значимость в ситуации изменений и постановкой конкретных задач по развитию данных качеств
5. **Завершение встречи** – обсуждение достигнутых результатов, диагностика необходимости дополнительной встречи, конкретные договоренности, благодарности.

Формы подачи результатов Заказчику

1. Ранжированные списки кандидатов
2. Профессиональные психологические портреты участников (качественные индивидуальные описания)
3. Индивидуальные балльные профили
4. Списки наиболее успешных рабочих групп
5. Рекомендации по формированию эффективных проектных групп

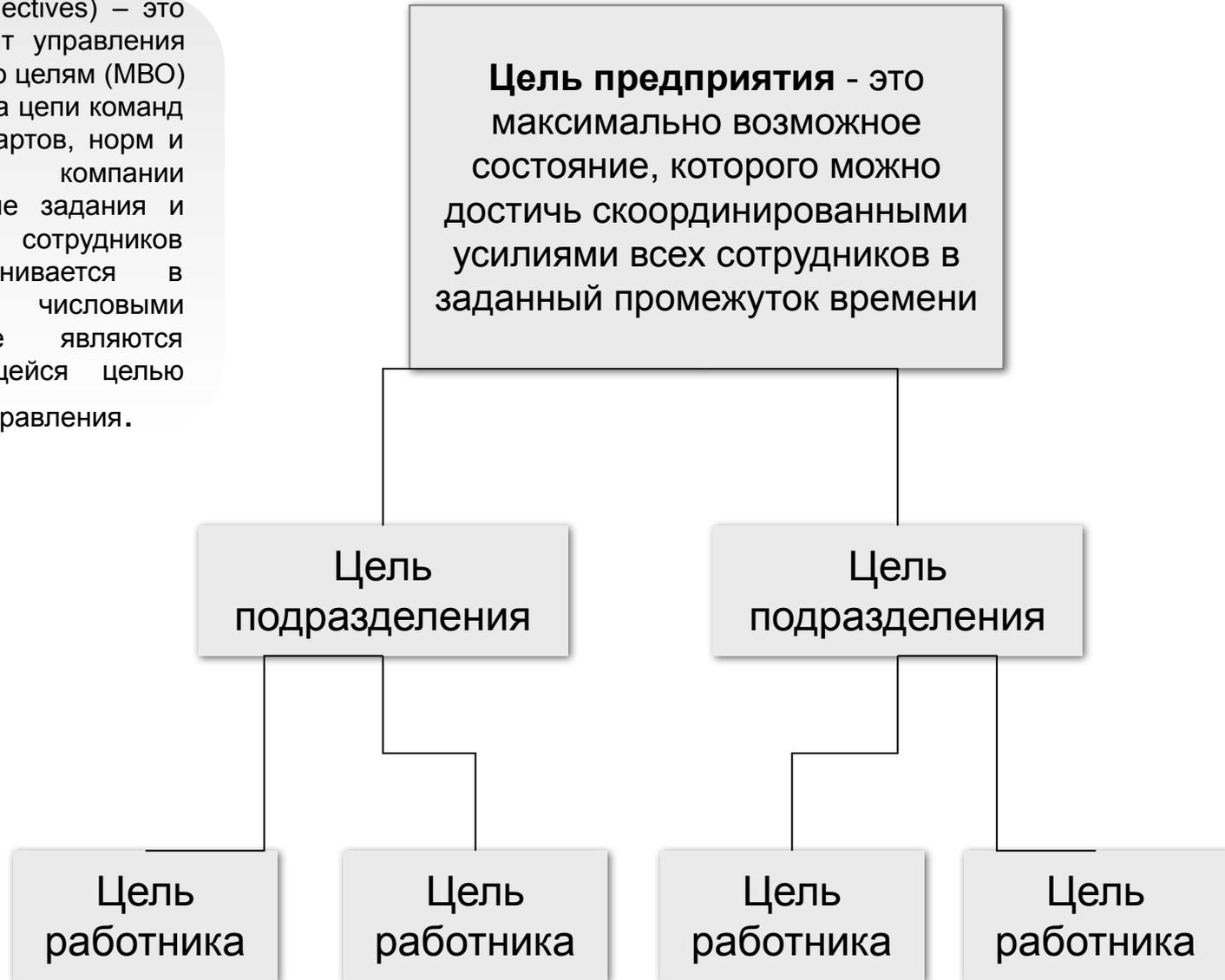
2. Метод управления по целям

Метод управления по целям (Management By Objectives – МВО, управление через целеполагание и др.)

- Оценка персонала через управление по целям основана на постановке перед тем или иным сотрудником целей, которые должны быть достигнуты им за установленный период.
- По итогам проведения метода могут быть приняты такие решения, как изменение заработной платы, повышение по карьерной лестнице и т.п.
- Управление по целям предполагает использование объективных критериев (объем продаж, прибыль, количество рекламаций и др.)

Система Управления по целям (МВО)

MBO (management by objectives) – это операционный инструмент управления по целям. В управлении по целям (МВО) акцент устанавливается на цепи команд и иерархии целей, стандартов, норм и отчетности. Цели компании преобразуются в рабочие задания и планы. Работа всех сотрудников направляется и оценивается в соответствии с этими числовыми показателями, которые являются сердцевиной и движущей целью традиционной практики управления.



Правила формирования цели в системе МВО

Постановка цели систематический процесс
Формулировка цели на уровне систематического процесса позволяет сотруднику определить приоритеты и с большей ответственностью продвигаться к реализации своих целей.
Начальнику необходимо определить что сотрудник будет делать ежедневно, чтобы приблизиться к достижению цели.

Позитивная формулировка цели
Для обеспечения достижимости цели очень важно чтобы цель была позитивной.
Начальнику необходимо переформулировать негативные цели в позитивные, например «Мы намерены войти в тройку лучших по продажам в регионе», вместо необходимо занять не ниже третьего места по продажам в регионе

ЦЕЛЬ

Реалистичность и сложность
Если цель не является реалистичной, то исчезает надежда, а если цель не является сложной, то исчезает мотивация.
Начальнику необходимо определить как все цели должны вписываться между этими двумя категориями.

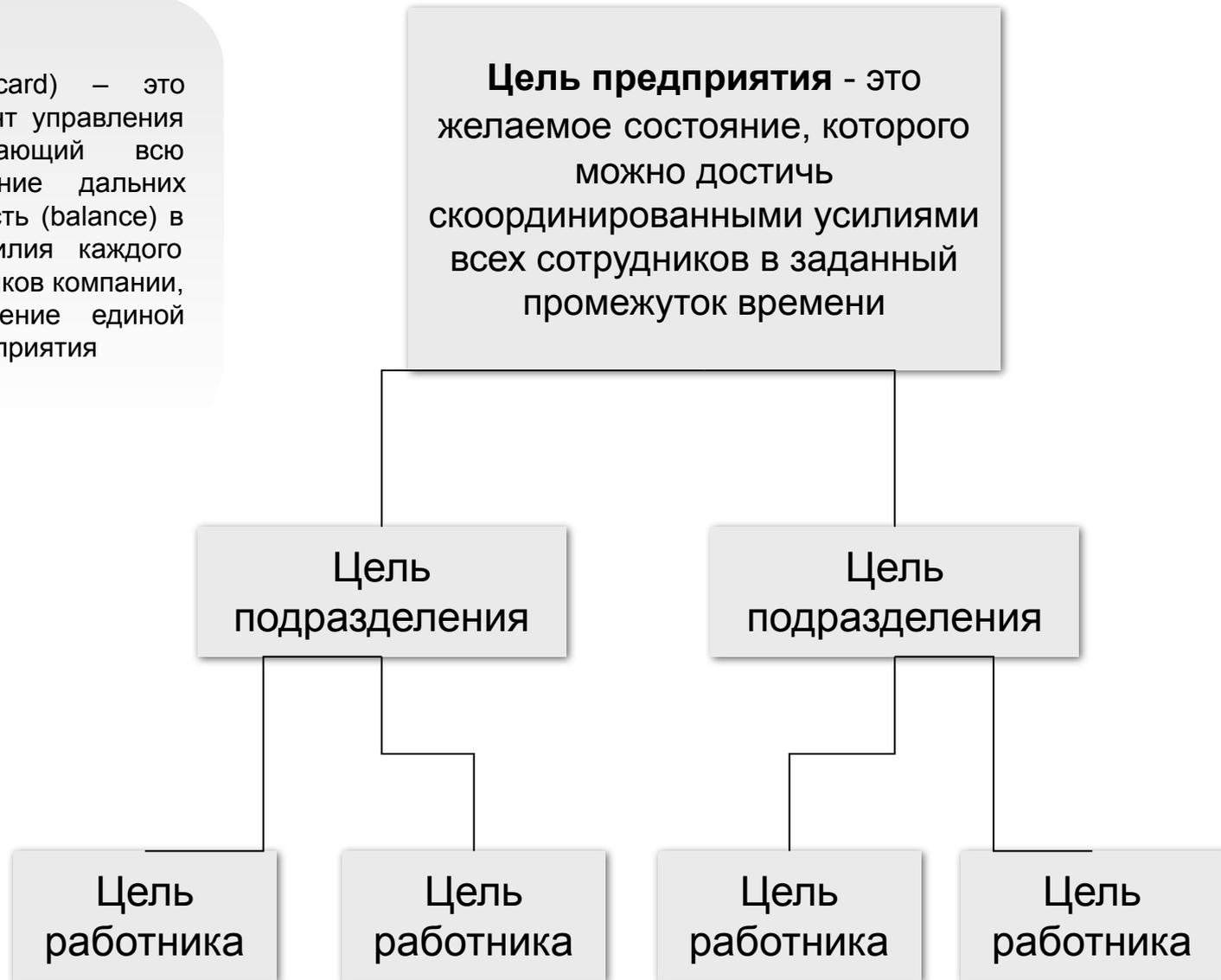
Согласованность целей
Цели должны быть согласованы со всеми участвующими сторонами
Например начальнику отдела продаж необходимо согласовать цели с:
•Вышестоящим начальником,
•Подчиненным,
•Смежниками (коллегами).

- Метод управления по целям эффективен для оценки управленческих работников и творческих видов работ, которые трудно описать количественными и качественными показателями.
- Применение этой методики позволяет повысить уровень мотивации, личной ответственности исполнителей и особенно подходит для оценки работы специалистов и руководителей, обладающих достаточными полномочиями для принятия самостоятельных решений на своем участке работы.
- При использовании метода высока вероятность формулировки неясных, непонятных сотруднику целей, а также завышенных или заниженных целей

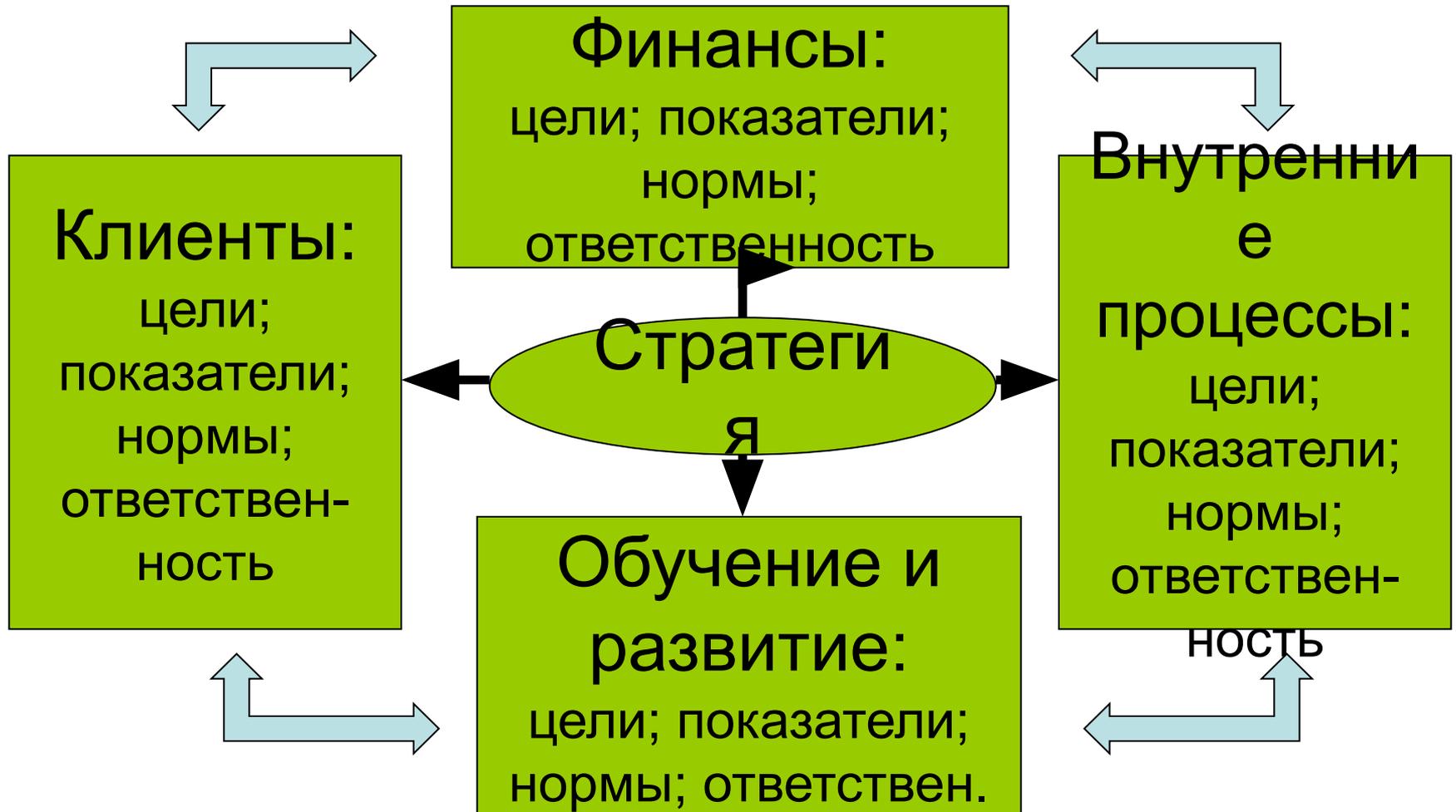
3. Метод сбалансированных показателей и KPI

Система сбалансированных показателей (BSC)

BSC (balance score card) – это стратегический инструмент управления по целям, настраивающий всю компанию на достижение дальних целей. Сбалансированность (balance) в том и состоит, что усилия каждого подразделения и сотрудников компании, направлены на достижение единой стратегической цели предприятия



Система сбалансированных показателей (BSC)



Система сбалансированных показателей (BSC)

Финансовая составляющая	Причинно-следственные отношения (логическая цепь в которой нематериальные активы превращаются в материальную стоимость)
Клиентская составляющая	Предложение потребительской ценности клиентам (условия, которые создают ценность для клиентов)
Составляющая внутренних процессов	Процессы создания ценности (процесс трансформации нематериальных активов в клиентские и физические результаты)
Составляющая обучения и развития	Совокупность активов и видов деятельности (человеческий капитал, информационный капитал, организационный капитал)

- Методика возникла в 1990-х гг., ее авторами считают Р. Каплана и Д. Нортон.
- Основная цель метода – усовершенствовать оценочные системы за счет учета как финансовых, так и нефинансовых показателей.

- Контроль деятельности компании осуществляется через так называемые ключевые показатели эффективности (**key performance indicator – KPI**), являющиеся измерителями достижения целей.
- Метод позволяет не только эффективно оценить деятельность сотрудников, но и разработать грамотную систему оплаты труда.

Система KPI предоставляет возможности:

Компании

- объединить корпоративные, групповые и индивидуальные цели;
- повысить эффективность работы;
- повысить уровень мотивации сотрудников;
- развивать кадровый потенциал

Сотрудникам

- понять ожидания компании от их работы;
- понять свою роль в реализации стратегии компании;
- понять критерии для оценки эффективности деятельности;
- получать регулярную обратную связь от руководителя;
- понимать, как они могут влиять на собственный доход



Чаще всего работы по определению КРІ показателей для сотрудников начинаются с диагностики ГОТОВНОСТИ компании к разработке и внедрению их.

Инструмент для связи системы мотивации с целями и результатом работы сотрудника

Это способ довести цели компании до каждого сотрудника

Для оценки результативности работы не только каждого сотрудника, но и менеджмента

Это показатели, которые отображают, насколько эффективно компания движется к выполнению своих целей и задач.

Почему Вы решили, что для сотрудников нужны КРІ ?

Считается, что это хороший инструмент мотивации персонала

Все внедряют, а чем мы хуже

У нас в плане работ есть задача внедрить КРІ показатели

Сможем сделать работу всех подразделений предприятия слаженной

Система контроля над участием каждого сотрудника в общем вкладе

Для нас это система оценки позволяющая ранжировать персонал

Характеристики эффективных показателей:

- **Адресная принадлежность.** Каждый ключевой показатель эффективности должен находиться в зоне ответственности конкретного сотрудника или подразделений.
- **Правильная ориентация.** Ключевые показатели эффективности должны соответствовать корпоративным стратегическим целям, ключевым бизнес-процессам и проектам развития.
- **Достижимость.** Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы.
- **Открытость к действиям.** Значения ключевых показателей эффективности рассчитываются на основе актуальных данных.

- **Обеспечение прогнозирования.** Ключевые показатели эффективности количественно оценивают факторы, влияющие на стоимость бизнеса, то есть они являются показателями, определяющими желательные будущие результаты.
- **Ограниченность.** Ключевые показатели эффективности должны фокусировать внимание и усилия сотрудников на достижении нескольких высокоприоритетных задач.
- **Легкость восприятия.** Ключевые показатели эффективности должны быть легкими для понимания.
- **Сбалансированность и взаимосвязанность.** КРІ должны быть сбалансированы и не должны противоречить друг другу.
- **Инициирование изменений.** Измерения ключевых показателей эффективности должны вызывать в организации цепную реакцию положительных изменений.

- **Простота измерения.** Прогресс в эффективности деятельности должен иногда оцениваться количественно.
- **Подкрепленность соответствующими индивидуальными стимулами.** Показатели должны способствовать мотивации персонала. Организация может усилить воздействие ключевых показателей эффективности, устанавливая KPI с учетом мотиваторов определенного сотрудника.
- **Релевантность.** Следует периодически пересматривать показатели эффективности, поддерживать их актуальность.
- **Сопоставимость.** Показатели должны быть сопоставимыми, чтобы одни и те же показатели можно было сравнить в двух подобных ситуациях.
- **Разумность.** Каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа.

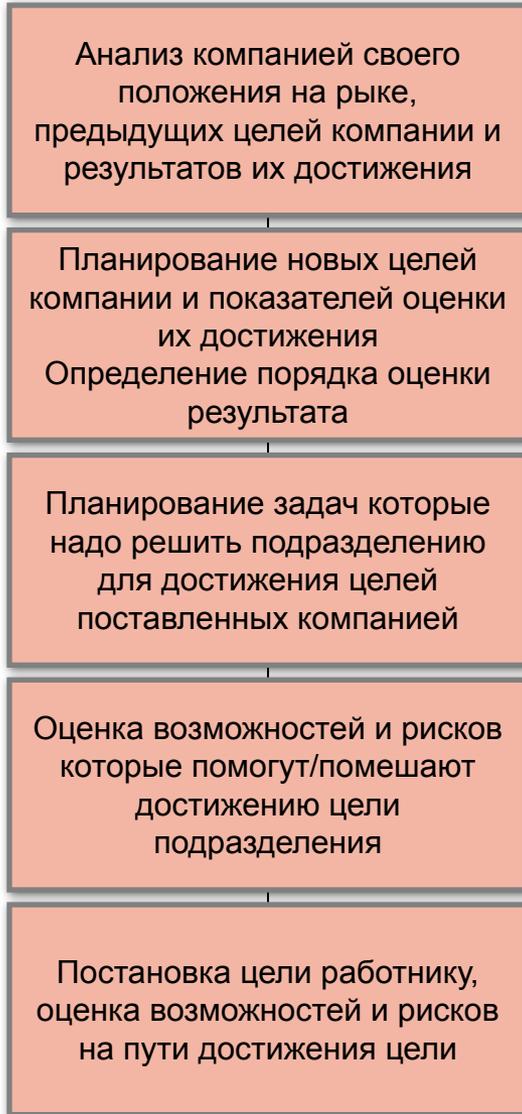
Деятельность организации разделить на четыре области:

- **традиционные финансовые показатели** (чистая прибыль, оборот компании и проч.);
- **внешнее окружение компании** (степень удовлетворенности клиентов, привлечение новых клиентов, доля компании на рынке);
- **внутренние процессы в компании** (инновационный потенциал, качество продукции, послепродажное обслуживание и т.д.);
- **персонал** (квалификация, удовлетворенность сотрудников, принятие решений, степень делегирования полномочий и проч.).

Пример целей и показателей в системе сбалансированных показателей

Области (проекции)	Цели	Показатели
Финансы	Рост чистой прибыли	Чистая прибыль
	Увеличение рентабельности продукции	Рентабельность продаж
Покупатели	Повышение удовлетворенности покупателей качеством	Количество рекламаций
	Увеличение доли рынка	Доля рынка
	Повышение числа новых покупателей	Количество новых покупателей
Сотрудники	Повышение удовлетворенности сотрудников	Показатель текучести кадров, количество жалоб от сотрудников
	Привлечение новых сотрудников	Количество новых сотрудников
	Повышение квалификации сотрудников	Количество программ обучения, тренингов (и проч.) на одного сотрудника

Показатель эффективность в Системе сбалансированных показателей (BSC)



КРІ	Уровень	Функциональное направление	Описание показателя	Формула расчета	Тип показателя	Ед. измерения	Тренд
Степень успешности тендера	Сотрудник	Продажи	Показывает процентную долю успешных тендеров относительно общего числа проведенных тендеров	$(\text{Число успешных тендеров} / \text{Число проведенных тендеров}) * 100\%$	Количественный	Проценты	Максимизация значений
Прирост клиентской базы	Сотрудник	Маркетинг и Продажи	Отражает прирост количества клиентов в % за отчетный период	$(\text{Количество клиентов на конец отчетного периода} - \text{Количество клиентов на начало отчетного периода}) / \text{Количество клиентов на начало отчетного периода} * 100\%$	Количественный	Проценты	Максимизация значений

Согласование целевых показателей с задачами других подразделений и проверка их на сбалансированность друг относительно друга

=

Мотивация работника с учетом оценки эффективности достижения каждого показателя

Документарный договор с работником о ключевых показателях, их весе, мотивации по ним и порядке подведения итогов его работы

4. Оценка «360-градусов»

Суть методики «360 градусов»

- Оценку сотрудника проводит все его рабочее окружение: коллеги, партнеры, клиенты, подчиненные, руководители. Все те люди, которые работают с сотрудником.
- Они оценивают компетенции.
- **Компетенция** – совокупность знаний, навыков и опыта, а также мотивации сотрудника для того, чтобы демонстрировать определенное поведение сотрудника на рабочем месте в рамках его должностных обязанностей.

Цели методики «360 градусов»

- **Основная цель** – предоставить сотрудникам информацию об оценке их компетенций. Работники могут сравнить свою самооценку с тем, как другие люди оценивают их поведение.
- Метод «360 градусов» рекомендуют применять для следующих целей:
 - развития сотрудников;
 - текущей оценки деятельности по заданным критериям за определенный период времени;
 - подбора сотрудников для работы над сложными проектами;
 - выявления конфликтных ситуаций;
 - проверки адекватности самооценки человека.

Для чего проводится оценка «360 градусов»

- **Рекомендовано:**

- для развития оцениваемого;
- для развития в организации в целом.

- **Не рекомендовано:**

- для системы мотивации;
- для определения карьерных изменений.

Преимущества и недостатки оценки разными экспертами

Кто оценивает	Преимущества	Недостатки
Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> – Лучше всех знает требования, предъявляемые к работе сотрудника; – имеет представление о его личных качествах 	<ul style="list-style-type: none"> – Не всегда имеет представление о взаимодействии внутри отдела; – не все руководители владеют техникой оценивать работу подчиненных
Коллеги	<ul style="list-style-type: none"> – Лучше знают, как сотрудник ведет себя в конфликтных ситуациях; – хорошо оценивают поведение и стиль работы; – могут оценить поведение вне стен офиса 	<ul style="list-style-type: none"> – Не все представляют себе задачи и обязанности других членов команды; – слишком завышенные оценки из-за хорошего отношения к коллеге; – влияние на оценку конфликтов между сотрудниками
Подчиненные	<ul style="list-style-type: none"> – Сотрудники ощущают, что их мнение учитывается при принятии решений; – имеют представление о межличностных качествах руководителя; – оценка показывает картину потребностей и проблем подчиненных 	<ul style="list-style-type: none"> – Формальный характер оценки, неискренние ответы; – страх ответного действия со стороны руководителя; – не всегда подчиненные имеют представление о задачах и функциях начальника
Клиенты	<ul style="list-style-type: none"> – Фокусируют внимание на тех элементах, которые в процессе оценки руководителем могут быть незаметны; – оценка служит показателем успешности компании среди клиентов; – помогают оценить знания сотрудников продукции компании 	<ul style="list-style-type: none"> – Не видят рабочие процессы либо не знают специфику работы той или иной команды; – могут оценить только результат; – создание и утверждение опросов для клиентов – трудоемкий процесс
Самооценка	<ul style="list-style-type: none"> – Показывает умение сотрудника адекватно себя оценивать; – помогает увидеть, какие навыки сотрудник хочет развить; – полезна, когда руководитель не может наблюдать за сотрудником и результатами его работы 	<ul style="list-style-type: none"> – Достаточно большое расхождение между самооценкой и оценкой других источников; – слишком завышенная самооценка, которая приводит к позиции защиты и отчуждения со стороны подчиненного

Условия проведения оценки 360

- Срок работы сотрудника 1-3 года;
- Не авторитарный стиль руководства;
- Атмосфера здоровой критики;
- Наличие «свободного» рабочего времени;
- «Правильное позиционирование».

Что оцениваем и как

- **Оцениваются компетенции** –
общекорпоративные,
персональные,
личностные:
 - Поведенческие индикаторы
 - Сами компетенции или их составляющие
- Каждую компетенцию можно **оценивать по нескольким шкалам**:
 - Частота проявления (Редко, Часто, Всегда);
 - Оценка проявления (Хорошо, Средне, Плохо);
 - N-бальные;
 - Уровень проявления;
 - Выбор вариантов поведения.

Результаты оценки 360

- **профиль компетенций**, то есть какие баллы по каким компетенциям набрал сотрудник;
- **сильные и слабые стороны сотрудника**, какие компетенции развиты больше, какие меньше;
- **сильные и слабые стороны не только сотрудника, но и всей компании в целом**. Это можно отследить на основе статистики по всем оцениваемым;
- **разницу между оценками различных групп**. Некоторые сотрудники по-разному себя ведут с руководством и подчиненными. Если это так, то это можно выяснить, сравнивая среднюю оценку подчиненных и среднюю оценку руководства;
- **крайние значения показателей в целом**. Выявляется, какой сотрудник набирает максимум по конкретной компетенции.

Результаты оценки 360°

- Профиль компетенций
- Самые сильные и самые слабые стороны

- Разница между оценками разных групп
- Крайние значения показателей в целом



Плюсы оценки 360

- **Условная объективность** – этот метод оценки будет объективен, если будут соблюдены все условия проведения оценки 360, обозначенные выше.
- **Взгляд со стороны** – очень полезный фактор для самого сотрудника. Увидев результаты своей оценки, сотрудник поймет, насколько его взгляд на собственное поведение совпадает с мнением окружающих.
- **Самооценка** – все мы любим, чтобы наше мнение имело значение, его знали и слышали. Этот фактор повышает мотивацию сотрудника, повышает чувство принадлежности к компании.

Чем хороша оценка 360? Что она дает?



- ✓ Позволяет оценить, как именно в реальных рабочих ситуациях проявляются компетенции сотрудника



- ✓ Много респондентов – выше эффективность оценки



- ✓ Сопоставления самооценки сотрудника с оценками других людей



- ✓ Обеспечивает учет различных точек зрения



- ✓ Анализ различий в восприятии поведения сотрудника различными группами людей

Минусы оценки 360

- **Требуется масштабная методическая подготовка:** создание справочников компетенций, справочников поведенческих индикаторов, выбор компетенций для оценки и шкал оценки, описание процесса, формирование опросников, групп респондентов.
- **Методика является одной из самых дорогостоящих** (требует очень больших временных затрат, человеческих ресурсов, консультаций приглашенных экспертов).
- **Оценка 360 не всегда применима для выявления профессиональных знаний, умений, навыков, мотивационной составляющей и результативности работы сотрудников.** У оценивающих не всегда хватает знаний, чтобы правильно оценить того или иного сотрудника.
- **Сложная организация обратной связи.** Сотруднику недостаточно получить результаты своей оценки в виде графика. Чтобы он адекватно понял свои сильные и слабые стороны, ему необходимо рассказать, что означают полученные им баллы, что дальше ему нужно делать.

Основные этапы оценки 360



Правила составления опросника

- **Описывайте в одном вопросе одно действие.** Допустим, фразу «предоставляет обратную связь подчиненным своевременно и деликатно указывает на ошибки в работе» необходимо разбить на два вопроса-утверждения, так как она содержит два действия для оценки.
- **Избегайте сложных терминов.** Вопросы должны быть понятными для респондентов. Например, лучше написать: «терпимо относится к особенностям характера коллег», чем «толерантен к особенностям характера коллег». Не все могут знать этот термин.
- **Не используйте формулировки, предполагающие крайности в ответах.** Составление вопросов-утверждений старайтесь не начинать со слов «всегда» и «никогда», поскольку ответы не смогут быть одновременно честными, объективными и однозначными. Например: «никогда не критикует решения руководства», «всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения».

- **Включайте вопросы-дубли.** Они имеют разные формулировки, но по содержанию абсолютно идентичны. Такие вопросы позволяют проанализировать оценки на предмет объективности и достоверности, главное, чтобы они располагались не рядом. Например, «при решении конфликта старается учесть интересы двух сторон», «в конфликте не стремится перетянуть ситуацию в свою сторону».
- **Формируйте шкалу в виде описаний.** Или в виде оценки, сопровождающейся описанием. Избегайте пятибалльной шкалы, так как это приводит к проявлению школьных стереотипов: 3 – это плохо, а 5 – хорошо.
- **Оставляйте поле «нет информации» в шкале.** Так у оценивающего не будет ощущения загнанности в рамки выбора, потому что не у всех сотрудников есть возможность видеть проявление у коллеги абсолютно всех компетенций.
- **Включайте в анкету оптимальное количество вопросов.** Если вопросов будет слишком много (более 50), люди устанут отвечать, что приведет к снижению достоверности результата.

Обратная связь от участников оценки

- Необходимо заранее продумать, в каком виде оцениваемые получат отчеты с результатами, так как для любой оценки важен не сам процесс, а то, как будет использоваться результат.
- Рекомендуется получать от участников оценки обратную связь как в устной форме, так и в письменной.
- В ходе устной обратной связи у участников есть возможность обсудить результаты, получить комментарии с ссылками на рабочий процесс, а также понять, как сотруднику необходимо скорректировать поведение для повышения эффективности и определить наиболее подходящие для себя методы развития.

Пример описания компетенций:

Умение принимать решения и брать на себя ответственность:

В рамках своих обязанностей принимает решения и отвечает за них.

А	Лидерский уровень развития	В любой ситуации готов принять решение и нести за него ответственность. Если необходимо срочно принять решение, выходящее за пределы его полномочий, и нет возможности проконсультироваться с руководством, готов взять всю ответственность на себя.
В	Сильный уровень развития	Не боится принимать решения, даже сложные и ответственные. Не уходит от ответственности.
С	Базовый уровень развития	Всегда принимает решения в пределах своей компетенции и отвечает за них. В сложных ситуациях стремиться заручиться поддержкой руководства.
Д	Компетенция недостаточно развита	Предпочитает не принимать решений самостоятельно. Даже в незначительных вопросах пытается получить одобрение руководства.
Е	Компетенция не развита	Категорически избегает принимать решения, даже жизненно необходимые в рамках своих должностных обязанностей. Уходит от ответственности всеми способами.

Пример описания компетенций

Работа в команде:

Умение работать вместе с коллегами в интересах команды.

A	Лидерский уровень развития	Заинтересован в развитии команды, а не в собственном самоутверждении.
B	Сильный уровень развития	Всегда ставит интересы команды выше своих личных, постоянная готовность помочь коллегам, поделиться знаниями. Никогда не подводит, чрезвычайно надежен. Доброжелателен, готов поддержать как в работе, так и при сложных личных ситуациях.
C	Базовый уровень развития	Корректен и доброжелателен. Помогает коллегам, проявляет заинтересованность в общем успехе. Надежен.
D	Компетенция недостаточно развита	Проводит четкое разделение между своей и чужой работой. Может отказать в помощи, умея найти «уважительные причины».
E	Компетенция не развита	Преследует свои личные интересы вне зависимости от того, как его интересы соотносятся с интересами команды. Не заинтересован в общем результате, обращает внимание только на свой узкий участок работ. Отказывается помогать другим членам команды, часто ставя под угрозу общий результат

Пример опросника по методу «360 градусов»

Вопрос		Ответы*				
		1	2	3	4	5
1	Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения					
2	В случае появления проблем с клиентом, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее					
3	Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем					
4	При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы					
5	При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным					

Решения на основе результатов опроса

- Стоит учитывать, что оценка по методу «360 градусов» в любом случае субъективна, поэтому не следует рассматривать ее как инструмент принятия административных решений.
- По итогам оценки необходимо выявить зоны:
 - А — завышенной самооценки по сравнению с оценкой окружающих;
 - Б — заниженной самооценки по сравнению с оценкой окружающих;
 - В — высокой и низкой оценки;
 - Г — различий в оценке одних и тех же компетенций у оценивающих разных уровней.
- В случаях А и Б следует выяснить у коллег и руководителей причину расхождений. Вероятный вывод — человек не может увидеть себя со стороны. Ему определенно стоит чаще инициировать получение обратной связи от окружающих, сравнивать поведение — свое и тех людей, которые рассматриваются как эталон, т. е. обладают значимыми для данной компании компетенциями.
- Ситуация В дает наиболее полное представление о сильных и слабых сторонах работника. Большой плюс в данном случае — то, что человек может увидеть себя со стороны, понять, как на него реагируют окружающие.
- Раздел Г очень важен для анализа как самим оцениваемым, так и его руководителем. Стоит четко определить причину расхождений и скорректировать свое поведение в ходе общения на тех уровнях, к которым относятся сотрудники, давшие низкие оценки.
- Руководителю, если его мнение существенно отличается от оценок, выставленных равными по должности или подчиненными, нужно внимательнее относиться к поведению сотрудника.