

Тема: «Оценка персонала»

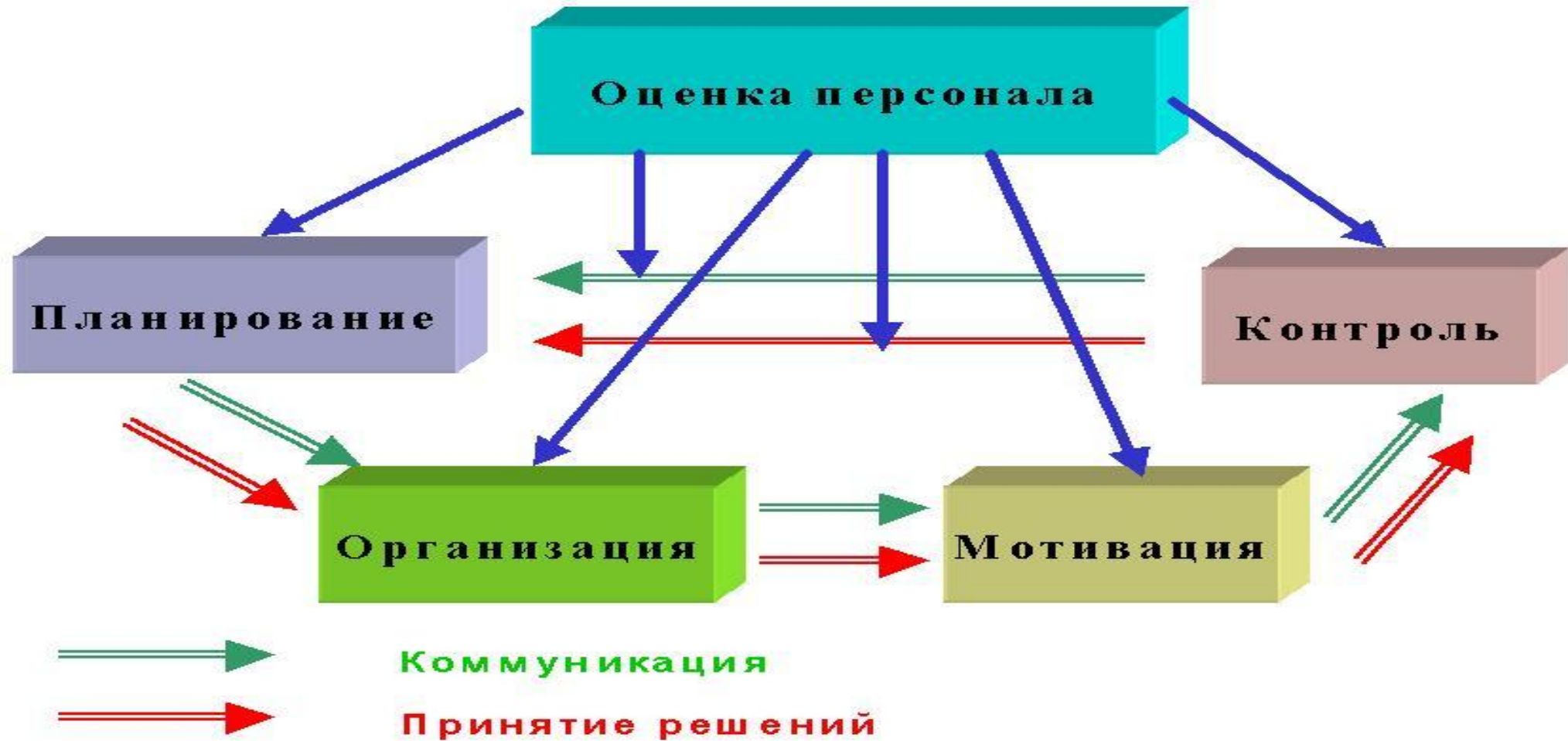


Кафедра экономики труда и управления человеческими ресурсами, ИЭФ, Стеблянский Николай Васильевич

Оценка персонала

- 1. Связь оценки персонала с функциями менеджмента**
- 2. Взаимосвязь оценки персонала с другими функциями управления персоналом**
- 3. Цели, методы и принципы оценки персонала**
- 4. Алгоритм построения системы оценки в организации**
- 5. Современные технологии оценки персонала**

1. Связь оценки персонала с функциями менеджмента



2. Взаимосвязь оценки персонала с функциями управления персоналом



3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Что и кого можно оценивать в организации?

- ❑ **Оценка** – это сравнение объекта оценки с эталоном по заданным критериям.
- ❑ **Оценка персонала** – это определение соответствия профессиональных, поведенческих и личностных качеств сотрудника выполняемой работе и занимаемой должности.
- ❑ **Оценка деятельности** – процесс определения соответствия реальной деятельности сотрудника тем требованиям, которые определены к занимаемой им должности.
- ❑ **Оценка результатов** – процесс определения соответствия полученных результатов деятельности сотрудника первоначально заданным требованиям (критериям).
- ❑ Основная **цель** оценки – принятие дальнейших управленческих решений.

3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Цели проведения оценки

Сфера принятия решений	Частота использования результатов оценки
Принятие решений в области заработной платы и премирования	85,6
Повышение эффективности труда, поиск резервов улучшения показателей работы	65,1
Определение потребностей в обучении и развитии	64,3
Планирование карьеры и развития работников	45,3
Индивидуальное планирование улучшения результатов работы	43,1
Наложение дисциплинарных взысканий. Увольнения	30,3
Использование для исследовательских целей	17,2

Однако при всей важности конкретных целей **генеральной целью оценки является повышение эффективности труда работников через повышение их мотивации.**

3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Важность разработки и применения системы оценки персонала понимает большинство руководителей современных российских предприятий и менеджеров по персоналу. Однако среди теоретиков и практиков кадрового менеджмента нет согласия ни по одному из конкретных вопросов оценки персонала. В частности, до настоящего момента жаркие дискуссии в среде руководителей и кадровиков вызывают следующие вопросы:

1. Чем различаются оценка персонала и аттестация?
2. Как выбрать эффективные методики проведения оценочных процедур?
3. Каким образом проводить аттестацию персонала в коммерческих организациях в условиях отсутствия федеральных нормативных актов, регулирующих эту процедуру?
4. Как использовать результаты оценочных процедур, например, как избавиться от явно неэффективного работника, признанного в результате оценки несоответствующим должности (напомним, что главная цель оценки – повышение эффективности труда работников и организации в целом), если практически всегда суд становится на сторону увольняемого работника?

Эти и другие теоретические и практические затруднения способствуют поиску оптимальных решений в различных организациях с учетом их специфики и существованию самых разнообразных, порой экзотических, систем оценки персонала.

3. Цели, методы и принципы оценки персонала

В самом **широком смысле оценка работников** – это мнение, суждение руководителя (руководителей) компании о результативности трудовой деятельности работника, степени развитости его компетенций. Такое суждение может быть как формализованным, например, в виде заключения аттестационной комиссии о несоответствии работника занимаемой должности, так и неформализованным – к примеру, в форме лестного отзыва руководителя о выполненном задании. Для того чтобы оценочные суждения были более объективными и могли стать элементом системы управления персоналом, современные **организации разрабатывают и реализуют оценку персонала как систему.**

Оценка персонала – это совокупность формализованных процедур, позволяющих дать объективную комплексную характеристику работника с точки зрения результативности работы сотрудника и его полезности для компании.

3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Формальные методы оценки персонала начали применяться зарубежными фирмами в середине XX в., но активное использование оценки как технологии кадрового менеджмента началось в 70-е гг. прошлого века.

Система оценки персонала выполняет ряд важнейших функций:

1. **Административную**, так как результаты оценки предоставляют руководству возможность принимать обоснованные решения о дифференциации зарплаты, повышении (понижении) в должности, ротации работника или увольнении.
2. **Информационную** функцию. Оценка результатов труда необходима для информирования работника об уровне его работы, о сильных и слабых сторонах его деятельности и профессионального поведения, о резервах совершенствования. Деловая оценка является формой обратной связи в организации.
3. **Мотивирующую** функцию, которая выражается в том, что итоги деловой оценки стимулируют работника к повышению квалификации и результативности труда.

3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Чтобы быть основой принятия кадровых решений, оценка должна отвечать следующим

принципам:

- стратегическая ориентация
- Целенаправленность
- Комплексность
- Приоритетность
- Непрерывность
- Надежность
- Сравнимость
- Количественная определенность
- Справедливость и демократичность



3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Как правило, в современных организациях, руководство которых осознает важность использования оценки персонала для повышения эффективности труда, разрабатывается локальный нормативный акт, который обычно носит название «Положение об оценке персонала» («Положение об аттестации персонала»). Данный документ дает ответы на **следующие вопросы**:

1. С какими целями проводится оценка, какие задачи предполагается решить при помощи оценочных процедур, где и как будут использоваться полученные результаты?
2. Что подлежит оценке (объект и показатели оценки)?
3. Кто будет проводить оценку (субъект оценки)?
4. Какой вид оценки необходимо использовать в конкретном случае?
5. Как часто следует проводить оценку?



3. Цели и методы оценки персонала

Оценку персонала проводят с целью:

- ❑ Разработки справедливой оплаты труда
- ❑ Основы для обратной связи между руководителем и подчиненным
- ❑ Защиты работников от произвола руководителей при принятии решений
- ❑ Мотивации персонала посредством признания
- ❑ Сочетания целей организации и сотрудника
- ❑ Эффективного планирования развития и обучения работников
- ❑ Оптимального использования работников в соответствии с их способностями, опытом, знаниями, умениями и навыками.



3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Частота использования критериев (показателей) оценки.

Критерии оценки	Частота использования на отечественных предприятиях (%)
Профессиональные знания	80
Прилежание и участие в работе	74
Поведение в отношении руководителей и сотрудников	72
Надежность	64
Качество работы	62
Величина выполняемой нагрузки	58
Способность к самовыражению	54
Темп работы	54
Способность к организации и планированию	48

3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Перечень качеств, выносимых на аттестацию руководителей региональных структур государственной власти в ФРГ

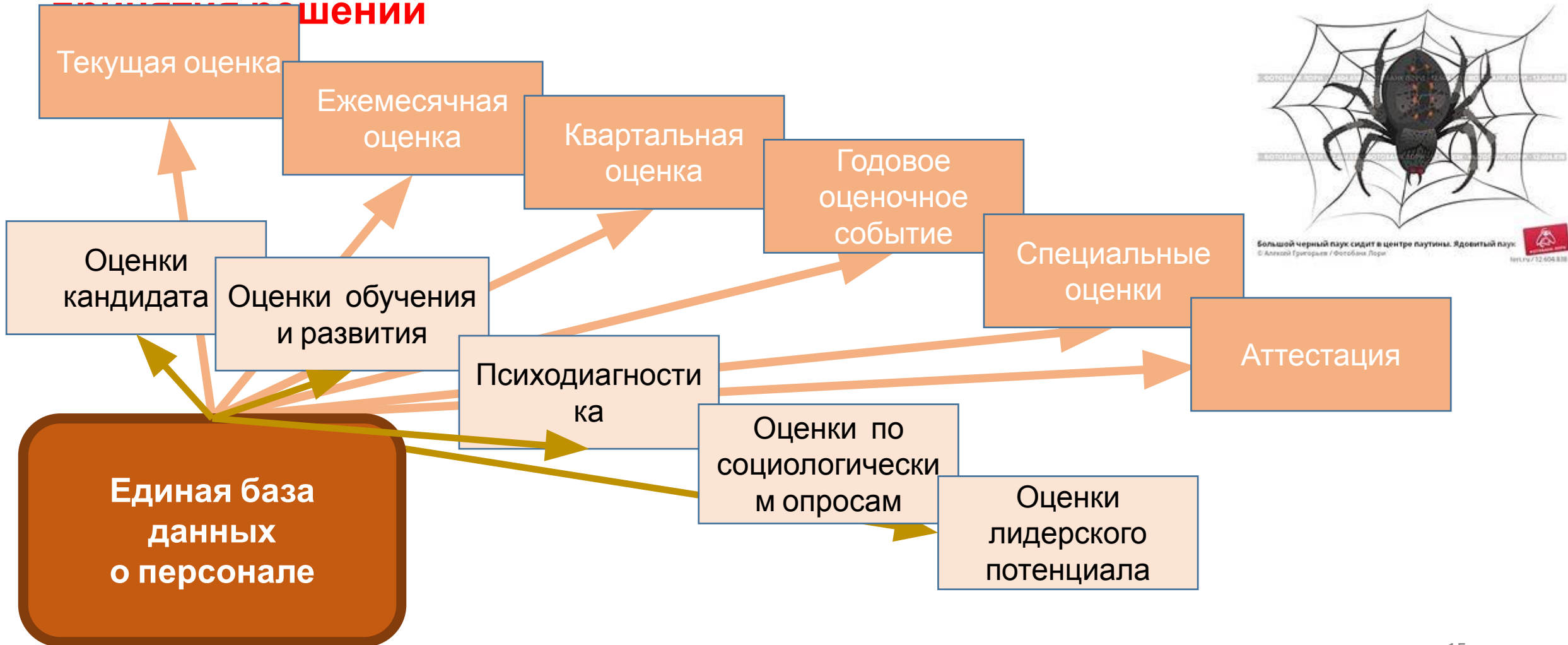
- Умение руководить подчиненными.
- Отношение к новому, способность к творчеству.
- Умение высказываться.
- Добросовестность в работе и надежность.
- Темп работы.
- Социальное поведение.
- Готовность к работе, активность.
- Предельно допустимая нагрузка.
- Специальные знания.
- Интеллектуальные способности.



3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Мечта HR-ра: все виды оценок в период работы в компании работника собрать в одну единую базу данных о персонале для оперативного

принятия решений



3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Методы, применяемые при оценке персонала, могут быть разделены на четыре основных группы:

1. Методы, с помощью которых исследуется непосредственно личностные качества человека во время деятельности или в пассивном состоянии (т.е. вне системы управления). В этих случаях применяются такие методы как наблюдение, эксперимент, телеметрические устройства для регистрации определенных показателей.
2. Исследование человека посредством других людей - по системе «человек о человеке», «коллектив о человеке», «человек о коллективе» (интервью, беседа, анкета, метод независимых характеристик, экспертных оценок, деловые игры и др.).
3. Исследование человека через изучение продуктов его деятельности, количество и качество продуктов, а для руководителя - эффективность системы, находящейся под его руководством, уровень развития людей, социальных отношений, благосостояния и др., различных докладов, решений и других документов, выработанных им.
4. Человек дает информацию сам о себе путем самоанализа. Теория и практика в настоящее время знают более двух десятков различных методов оценки управленческого персонала.

3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Методы оценки персонала

Название метода	Краткое описание метода	Результат
1	2	3
Источниковедческий (биографический)	Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика	Логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах характера
Интервьюирование (собеседование)	Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке	Вопросник с ответами
Анкетирование (самооценка)	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	Анкета «Вакансия»
Социологический опрос	Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности	Анкета социологической оценки, диаграмма качеств

3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Методы оценки персонала

Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня	Отчет о наблюдении
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей»	Психологический портрет
Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника	Модель рабочего места

3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Методы оценки персонала

Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в беседе, отношение к вину, женщинам и тд.)	Отчет об инциденте и поведении человека
Деловая игра	Проведение организационно - деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям («генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «делопроизводитель», «наблюдатель» и др.) и оценка способности работы в малой группе.	Отчет об игре. Оценки игроков и их ролей
Анализ конкретных ситуаций	Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием поведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада	Доклад с альтернативами решения ситуации
Ранжирование	Сравнение оцениваемых работников между собой другим методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)	Ранжирование список работников (кандидатов)
Функциональная оценка руководителя	Анализ процессов труда, соответствия своим должностным обязанностям, определение стиля руководства, выбранный способ взаимодействия с подчиненными.	Деловой портрет руководителя

3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Методы оценки персонала

Программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов	Карта программированного контроля, оценка знаний и умений
Экзамен (зачет, защита бизнес-плана)	Контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по определенной дисциплине (кругу проблем) и выступление перед экзаменационной комиссией	Экзаменационный лист с оценками, бизнес план
Самоотчет (выступление)	Письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом с анализом выполнения работы и личных обязательств	Письменный отчет
Комплексная оценка труда	Определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и результативности труда и сравнение их с предыдущим периодом или нормативом с помощью весовых коэффициентов	Таблица оценки труда

3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Методы оценки персонала

Аттестация персонала	Комплексный метод оценки персонала, использующий другие методы (интервью, анкетирования, наблюдения, тестирования, экспертных оценок и др.) для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности и последующего анализа ответов для определения потенциала человека	Анкета «Аттестация», протокол аттестационной комиссии, приказ руководителя организации
Управление по целям МВО	Совместная постановка задач между руководителем и сотрудником и оценке результатов их выполнения по прошествии отчетного периода	Оценочное интервью по которому определяется успешность выполнения задач
Шкала оценки BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale – поведенческая рейтинговая шкала)	Шкала оценки, основанная на поведении. Проводится измерение выполнения задач по определенной шкале с уровнями. Метод работает самым лучшим образом в ситуации, где работники выполняют приблизительно одну и ту же работу.	Шкала, по которой четко определяется поведение, связанное с каждым уровнем оценки.

3. Цели, методы и принципы оценки персонала

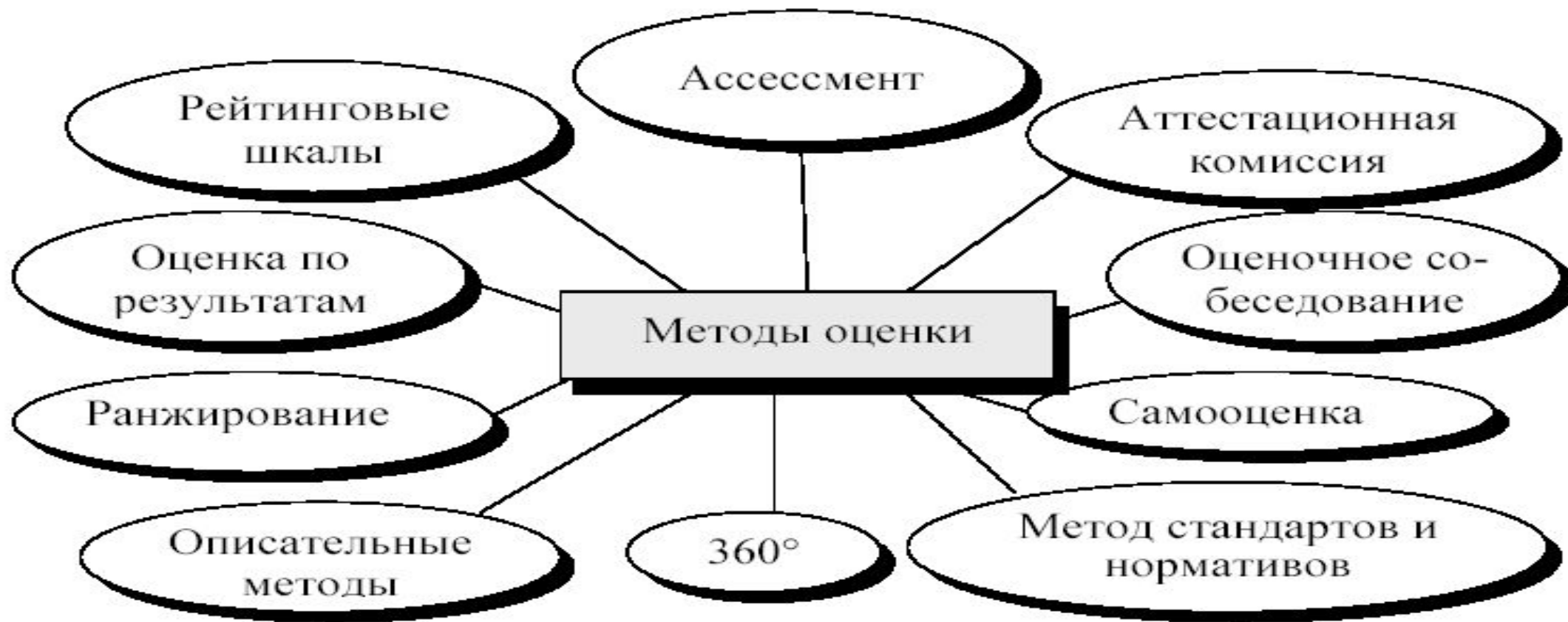
Методы оценки персонала

<p>Полная обратная связь 360⁰</p>	<p>Оценка по компетенциям, выполняемая людьми, которые постоянно взаимодействуют с сотрудником. Мнение о сотруднике высказывают четыре группы людей: руководители, подчиненные, коллеги, стоящие с ним на одной ступеньке должностной иерархии, и клиенты (или партнеры).</p>	<p>Анкета, по результатам которой определяется сильные стороны и области развития сотрудника</p>
<p>Метод оценочных центров (ассесмент-центр, центр развития)</p>	<p>Предназначен для оценки сотрудников по компетенциям под конкретную кадровую задачу. Метод может включать интервью, а также групповые и индивидуальные кейсы (игровые ситуации), разработанные специально под данный набор компетенций.</p>	<p>Отчет по итогам интервью и кейсам</p>
<p>Управление результативностью РМ</p>	<p>Метод оценивает не только результаты, но и компетенции сотрудника - то есть те личностные качества, которые необходимы ему для достижения поставленных целей, выявляются области развития сотрудника, а также планируется его карьера. Суть метода - в сотрудничестве менеджера и подчиненного. Анкетой добиваются</p>	<p>Итоговое интервью, где оцениваются результаты работы по задачам и компетенциям, выявляются области развития и потребности</p>

3. Цели, методы и принципы оценки персонала

Методы оценки персонала

Методы оценки персонала



4. Алгоритм построения системы оценки в организации

Алгоритм подготовки системы оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

1. Принятие решения о создании системы оценки компании топ-менеджментом.

Главное условие при принятии решения о построении системы оценки в компании - искренняя уверенность топ-менеджеров в целесообразности начинания. Лучше всего, если она будет подкреплена формальными документами - приказами и распоряжениями, особенно в российских компаниях.



4. Алгоритм построения системы оценки в организации

1. Принятие решения о создании системы оценки компании топ-менеджментом. Необходимые действия на данном этапе:

- Определить, какие цели преследует оценка и как ее введение скажется на мотивации сотрудников. Чтобы понять основные факторы, мотивирующие сотрудников, предварительно можно провести небольшое исследование, например, опрос сотрудников.
- HR-департамент может подготовить и провести небольшую презентацию для топ-менеджмента компании о преимуществах и недостатках разных методов оценки.
- Менеджмент компании принимает решение о целесообразности внедрения системы оценки в компании в целом, а также предварительное решение о методе оценке, который будет использоваться.
- Выносится решение о создании рабочей группы.

4. Алгоритм построения системы оценки в организации

2. Создание рабочей группы. Необходимые действия на данном этапе:

- В рабочую группу должны входить представители менеджмента среднего звена, HR-департамента, юридической и PR-служб в случае, если последняя выполняет функции поддержки внутренних коммуникаций в компании, а также внешние консультанты, если принято решение об их привлечении.
- Членами рабочей группы могут стать также рядовые сотрудники, что имеет целый ряд преимуществ.
Во-первых, они хорошо разбираются в деталях производственного процесса.
Во-вторых, этот шаг руководства дает понять остальным сотрудникам, что система оценки – это не инструмент наказания.
В-третьих, он повышает лояльность персонала по отношению к компании.

4. Алгоритм построения системы оценки в организации

3. Выбор методов оценки и разработка первого варианта системы.

Создание самой системы происходит в несколько этапов:

Во-первых, разрабатывается система корпоративных компетенций, часто для этой цели привлекаются внешние консультанты.

Во-вторых, разработка системы оценки влечет за собой уточнение/обновление ряда управленческих инструментов компании, например:

- Уточняется организационная структура компании и соответственно линейное подчинение. Это важно для выстраивания с «каскада» оценки по разным уровням организационной иерархии (необходимо понять, кто кого будет оценивать).
- Система оценки соотносится с системой бизнес-планирования в компании и ключевыми показателями эффективности.
- Система оценки должна вписаться в весь спектр HR-инструментов: систему компенсаций и льгот, нематериального стимулирования, обучения и развития, планирования карьеры сотрудников и т.д.
- Необходимо пересмотреть и уточнить должностные инструкции, особое внимание следует обратить на индивидуальные ключевые показатели эффективности - они должны быть логически связаны с корпоративными показателями эффективности.

4. Алгоритм построения системы оценки в организации

4. Доработка системы и подготовка документов HR-департаментом.

Работа на данном этапе полностью выполняется HR-департаментом. Ему предстоит подготовить следующие документы:

- Положение об оценке. В данном документе указывается цель проведения оценки, подробная процедура и сроки. Сюда же включается пункт о том, какие решения (пересмотр зарплаты, нематериальная мотивация, обучение и т.д.) будут вынесены по результатам оценки.
- Оценочные формы. На структуру оценочных форм влияет выбор метода оценки. Формы могут быть одинаковыми для всего персонала или же разными в зависимости от значимых для должности сотрудника компетенций.
- Инструкции для менеджера и сотрудника. Инструкции содержат подробное описание всех этапов оценки - от подготовки материалов до предоставления обратной связи, рекомендации по заполнению оценочных форм и проведению оценочного интервью. Желательно составить два варианта инструкций: для оценивающих (менеджеры) и для оцениваемых (сотрудники). Грамотно составленные инструкции можно будет использовать не один раз, а многократно в дальнейшем.

4. Алгоритм построения системы оценки в организации

5. Информационная поддержка системы внутри компании, проведение обучения для менеджеров (оценивающих).

На данном этапе необходимо организовать:

- информационную поддержку системы внутри компании. Это может быть публикация серии статей в корпоративной прессе, информация на сайте компании и т.д.
- провести серию обучающих семинаров для среднего менеджмента. Лучше всего это делать в группах по 10-12 человек. График проведения обучающих семинаров должен быть составлен и разослан менеджерам заранее. Желательно, чтобы рассылка графика сопровождалась обращением первого лица компании (например, через корпоративный сайт) с объяснением важности данного мероприятия). План семинара должен включать следующие моменты:
 - ✓ Разъяснение преимуществ оценки для компании и сотрудников.
 - ✓ Подробный рассказ о структуре оценочных форм и способе их заполнения со ссылками по каждому пункту на инструкцию, составленную на предыдущем этапе.
 - ✓ Практический тренинг постановки задач и их соотнесения с бизнес-планом с помощью техники SMART. Можно попросить участников принести старый бизнес-план и показать, как основные задачи связаны с бизнес-планом.
 - ✓ Рассказать о том, какие последствия будут иметь результаты оценки для сотрудников. Необходимо показать, как результаты оценки повлияют на размер заработной платы и премий сотрудников, их выдвижение в кадровый резерв, нематериальное стимулирование, направление на обучение и т.д.
 - ✓ Практический тренинг навыков проведения оценочного интервью с сотрудниками. Здесь можно использовать любые иллюстративные материалы, например, учебные видеофильмы.

4. Алгоритм построения системы оценки в организации

6. Доработка системы с учетом пожеланий менеджеров среднего звена.

В ходе обучающего семинара все предложения менеджеров по совершенствованию системы должны фиксироваться тренерами. После сбора данных рабочая группа собирается еще один раз, обсуждает все предложения и вносит требуемые коррективы.

7. Проведение обучения для персонала.

Численность групп также составляет 10-12 человек. В группу включаются сотрудники одного должностного уровня. Они могут быть из разных подразделений компании - это добавит обучению элементы командообразования. Обучение персонала строится по той же схеме, что и обучение менеджеров, но с тем отличием, что весь материал объясняется с точки зрения действий сотрудников. По результатам этого этапа также возможна доработка системы..

8. Проведение оценки.

Первую оценку персонала можно считать апробацией системы. Целесообразно провести ее в пилотной группе. Во время проведения оценки главная задача HR-департамента - оказывать консультационную поддержку руководителям и сотрудникам.

4. Алгоритм построения системы оценки в организации

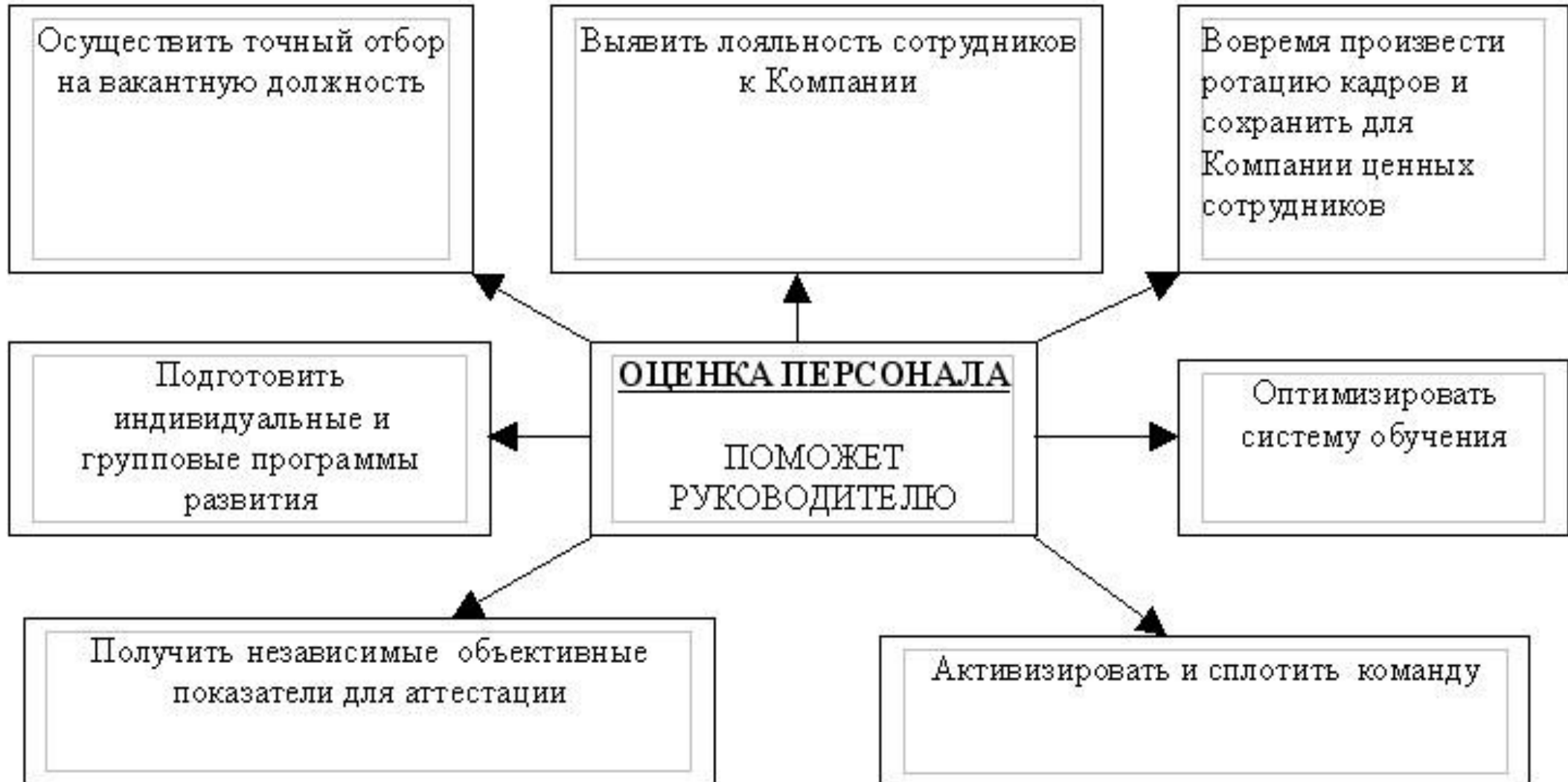
9. Подведение итогов, анализ успехов и неудач.

Через год необходимо собрать комментарии менеджеров по поводу эффективности проведенной оценки и свести все их рекомендации в единый документ. Далее, основываясь на обратной связи, обсудить корректировки системы с топ-менеджментом. Последний шаг - окончательная доработка системы и исправление ее недостатков и недочетов.

Таким образом, при изучении данного вопроса были сделаны выводы о том, что в оценке персонала нет плохих и хороших методик. Есть подходящие и не подходящие методы оценки персонала для данной, конкретной компании. Каждая организация имеет свои особенности, имеет требования к каждой должности. Только объединение академического и практического ресурса позволит создавать разнообразный инструментарий оценки персонала. Из этого и вытекает, что выбор системы оценки персонала для каждой организации должен быть индивидуален.

3. Цели и методы оценки персонала

Как оценка персонала может помочь руководителю?



5. Современные технологии оценки персонала



5. Современные технологии оценки персонала



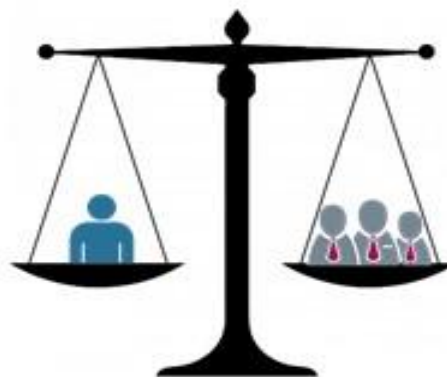
Чем хороша оценка 360? Что она дает?



- ✓ 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

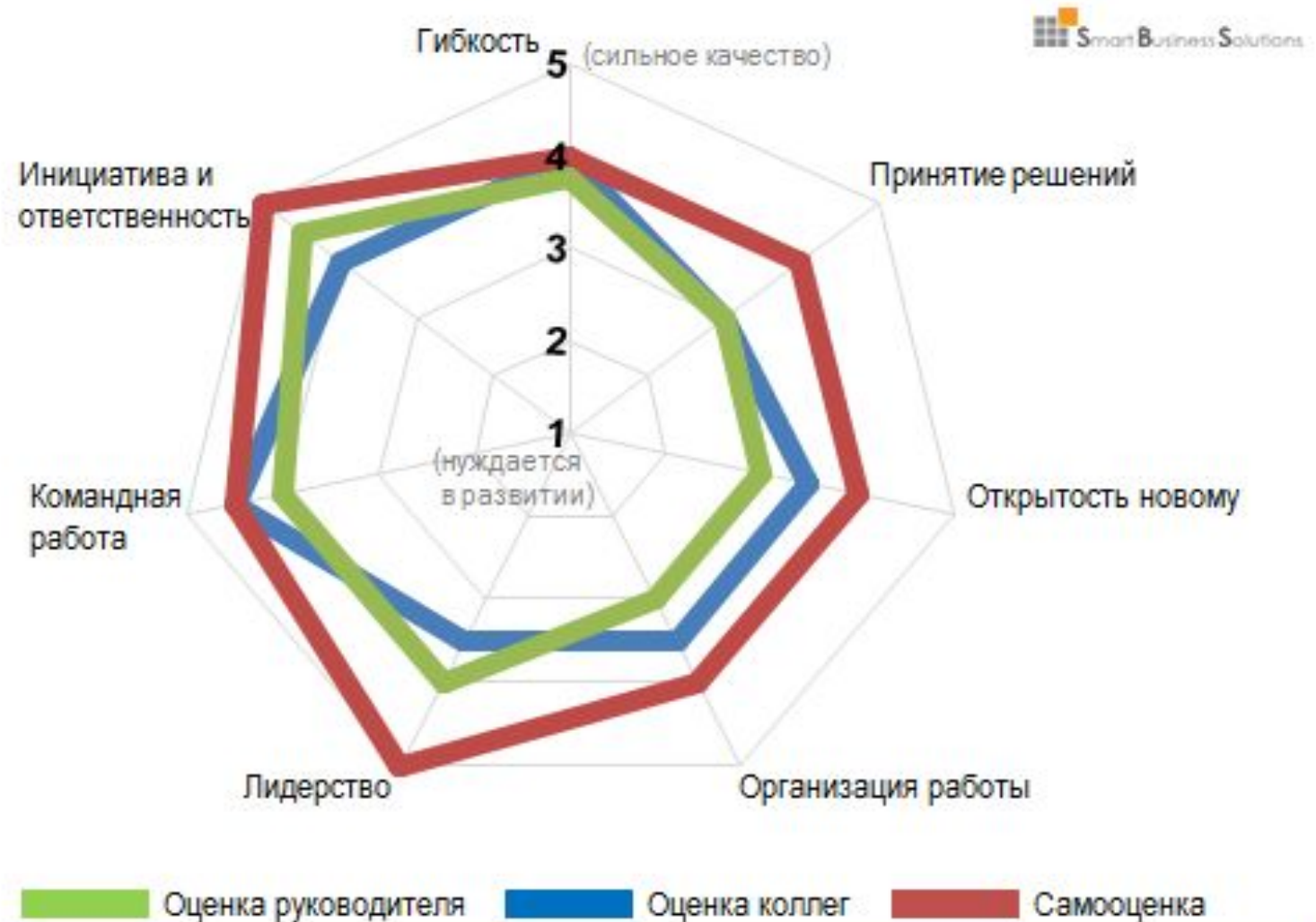


- ✓ Анализ различий в восприятии поведения сотрудника различными группами людей

5. Современные технологии оценки персонала

Компетенция	Тип	№	График	PO	Ср.	Откл.
ЗНАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ	Сам	1	4,25	3-5	4,00	0,25
	Коллега	4	3,77	2-5	3,82	-0,05
	Руководитель	2	4,00	3-5	3,48	0,52
	Подчиненный	12	4,59	3-5	3,95	0,64
	Клиент	4	3,90	1-5	4,12	-0,22
	Все	22	4,07	1-5	3,84	0,22
Для достижения целей использует свои контакты с ключевыми фигурами	Сам	1	5,00	5-5	4,26	0,74
	Коллега	4	4,25	4-5	4,13	0,12
	Руководитель	2	4,00	3-5	3,73	0,27
	Подчиненный	10	4,80	4-5	4,18	0,62
	Клиент	3	4,33	3-5	4,36	-0,03
	Все	19	4,53	3-5	4,12	0,41
Информирует других по важным для работы компании вопросам, не имеющим прямого отношения к каждодневной работе	Сам	1	5,00	5-5	3,69	1,31
	Коллега	3	3,00	2-4	3,37	-0,37
	Руководитель	2	3,50	3-4	2,90	0,60
	Подчиненный	11	4,18	3-5	3,55	0,63
	Клиент	2	3,00	1-5	3,72	-0,72
	Все	18	3,78	1-5	3,42	0,36
Признает неписанные законы организации и действует подобающим образом	Сам	1	3,00	3-3	4,47	-1,47
	Коллега	4	4,50	4-5	4,15	0,35
	Руководитель	2	4,50	4-5	3,80	0,70
	Подчиненный	12	4,75	4-5	4,21	0,54
	Клиент	4	4,25	3-5	4,37	-0,12
	Все	22	4,59	3-5	4,15	0,44

5. Современные технологии оценки персонала



Формат представления результатов оценки 360 градусов

5. Современные технологии оценки персонала

Шкала оценки поведения

1	Единолично вырабатывает план действий и сам его реализует, иногда обращаясь к подчиненным
2	Единолично вырабатывает план действий и ставит перед подчиненными конкретные задачи
3	Единолично вырабатывает план действий, затем доводит до подчиненных суть задания и их задачи
4	Доводит задание до подчиненных, просит их предложить пути решения, план действий вырабатывает единолично
5	Доводит задание до подчиненных, просит их предложить пути решения, план действий вырабатывается совместно

5. Современные технологии оценки персонала



ОЦЕНКА ИЛИ АТТЕСТАЦИЯ?

Оценка персонала — процедура **определения эффективности деятельности** сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений по наиболее эффективному применению компетенций сотрудника в реализации целей организации.

Аттестация персонала (оценка соответствия занимаемой должности) — процедура **систематической формализованной оценки** согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени. Процедура аттестации должна быть оформлена в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами компании.

Минтруд России

5. Современные технологии оценки персонала



5. Современные технологии оценки персонала

Корпоративная аттестация – комплексная оценка сотрудника, учитывающая потенциал и индивидуальный вклад в конечный результат. Использует данные всех видов и методов оценок.

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

Ф. И. О. сотрудника _____

Должность/подразделение _____

Общий стаж работы в компании _____

Стаж работы на занимаемой должности _____

№	Показатель	Самооценка				Оценка рук-ля	Комментарии
		плохо	удов.	хор.	отл.		
Личностные							
1	Отношение к работе (добросовестность)						
2	Работоспособность						
3	Организованность						
4	Инициативность						
5	Творческие способности						
6	Дисциплинированность						
7	Управляемость (исполнительность)						
8	Взаимоотношения в коллективе						
9	Управленческие способности						
Профессиональные							
10	Выполнение поставленных задач						
11	Результативность работы (для руководителей)						
12	Знания по профилю работы						
13	Навыки по профилю работы						

<...>

5. Современные технологии оценки персонала

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ			
Ф., И., О.		сотрудника <i>Фролов А.И.</i>	
		Должность: <i>нач. сектора информатика</i>	
Вес	Фактор	Оценка	Комментарий
30%	Качество работы Аккуратность и тщательность в работе. Соответствие стандартам качества	о	<i>Полностью профессионально компетентен. Постоянно стремится к совершенствованию методов работы</i>
10%	Планирование Способность разрабатывать и реализовывать планы действий, адаптируя их к изменяющимся условиям	У	<i>Качество планирования нуждается в улучшении. Отсутствуют навыки формального планирования. Планирование на основе здравого смысла на высоком уровне (проект Альфа)</i>
	Фактор	Оценка	Комментарий
25%	Организация Способность эффективно использовать ресурсы и время для достижения результатов	Х	<i>Рационально использует ограниченные ресурсы для достижения целей компании. Ищет нетрадиционные методы повышения эффективности (использование студентов для разработки программного обеспечения)</i>
15%	Руководство/Лидерство Способность мотивировать и руководить людьми, устанавливать стандарты, оценивать работу подчиненных и способствовать ее улучшению	Х	<i>Эффективно руководит 2 подчиненными, устанавливая им сложные задачи и предоставляя необходимую самостоятельность. Недостаточно уверен в проведении формальной оценки сотрудников (конфликт во время аттестации Подберезовиковой)</i>
10%	Коммуникация Способность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно выражаясь в устной и письменной форме	о	<i>Испытывает сложности с выражением собственных мыслей в устной и письменной форме, что отрицательно сказывается на взаимодействии с другими подразделениями</i>
10%	Отношение к работе Ответственность, способность работать с большой нагрузкой	Х	<i>Работает, не считаясь со временем, в состоянии выполнять большой объем работы. Не всегда ответственен в выполнении рутинных работ (создание базы данных по закупкам)</i>
	Итоговая оценка	Х	

Ассесмент-центр

Впервые Assessment Center (*далее* — Центр Оценки) как процедуру кадровой работы применили в компании AT&T в 1954 году в рамках исследовательской программы, и уже через четыре года его стали постоянно использовать для оценки готовности к управленческой деятельности.

В 1960–70гг. многие американские фирмы создали у себя Центры Оценки персонала (IBM, «Стандарт ойл оф Огайо», «Сирс Робакс»). В 1970 году Центрами Оценки располагали 100 фирм, а спустя десять лет — уже около двух тысяч.

С конца 1990-х годов эта технология начала активно адаптироваться и развиваться российскими консалтинговыми компаниями, а с 2001-го — повсеместно применяется в России.

Технология оценки персонала Ассесмент-Центр

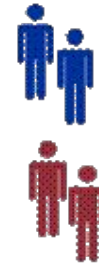
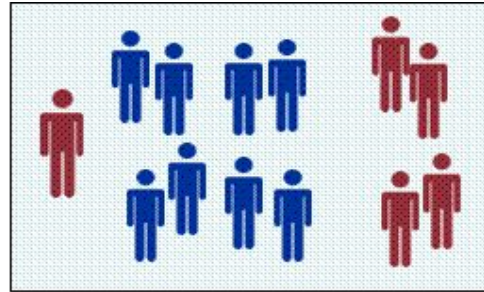
Ассесмент-центр - это специально организованная процедура оценки корпоративных компетенций работников, включающая в себя различные взаимодополняющие методы оценки (деловые игры, тесты и интервью).

Методика оценки:

Организованная система бизнес-симуляций и заданий, созданных для оценки корпоративных компетенций работников в условиях, приближенным к реальной деятельности. Проводится в группах из 6 – 10 человек.

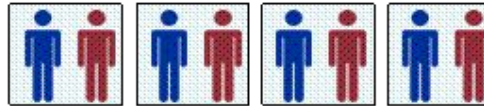
Процедура Ассесмент-Центра (центра оценки)

1. **Деловая игра:**
бизнес-симуляции,
упражнения, тесты



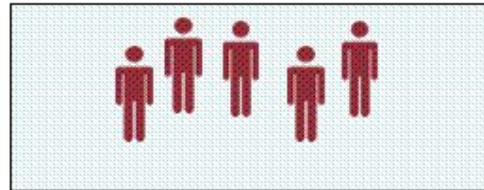
Участники АЦ проявляют компетенции
Эксперты - наблюдатели фиксируют поведение участников, пользуясь специальными индикаторами

2. **Интервью:**
индивидуально с
каждым участником



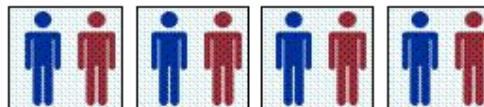
Интервью показывает, как компетенции участника АЦ проявляются в рабочих ситуациях

3. **Согласование оценок:**
получение итоговых оценок по участникам



Участнику АЦ выставляется итоговая оценка по каждой компетенции

4. **Обратная связь:**
индивидуально с
каждым участником



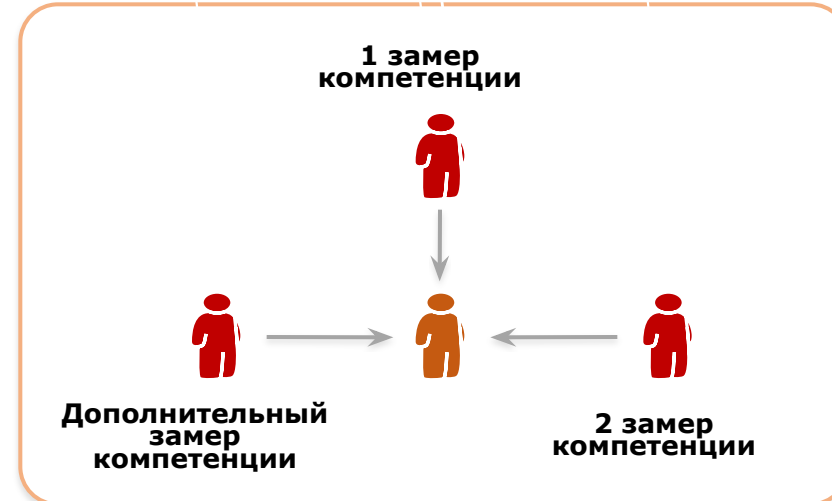
Участник АЦ информируется о критериях оценки, узнает о своих результатах.
Проводится анализ его сильных и слабых сторон, даются рекомендации по развитию

Схема оценки в Ассесмент-Центре

Перекрестное наблюдение



Согласование оценок



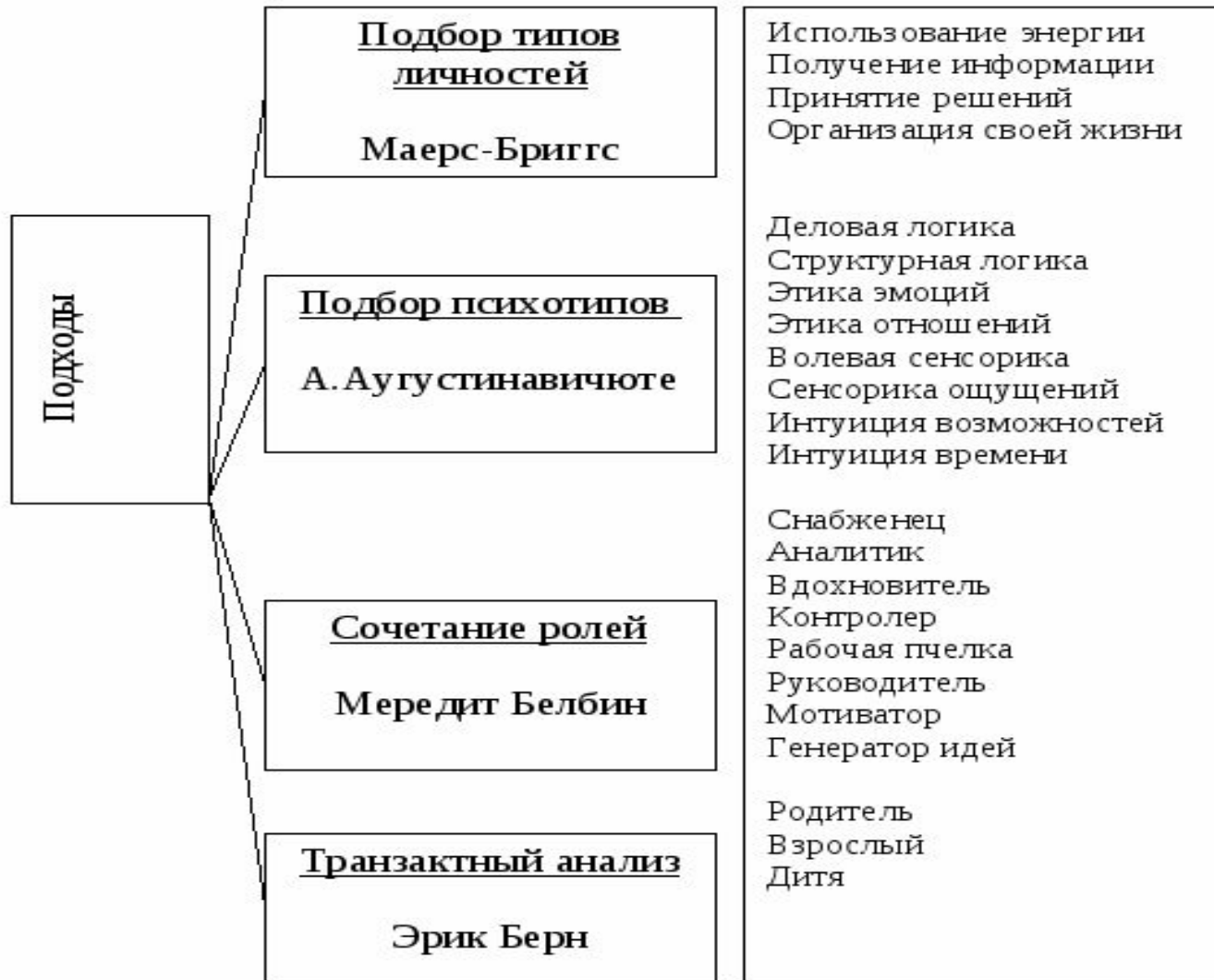
Обратная связь и индивидуальный отчет

За счет чего добиваемся повышения надежности: технология touch - ассесмент

- Максимально детализируем описание индикаторов компетенций, чтобы ничего не осталось «между строк»
- Создаем простые «жесткие» алгоритмы интерпретации наблюдений в упражнениях и выставления оценок экспертами, чтобы избежать различий в интерпретациях
- Автоматизируем сбор и структурирование информации от наблюдателей в единый интегральный отчет
- Создаем возможность автоматической подготовки итоговых персональных отчетов в соответствии с выбранным алгоритмом



5. Современные технологии оценки персонала



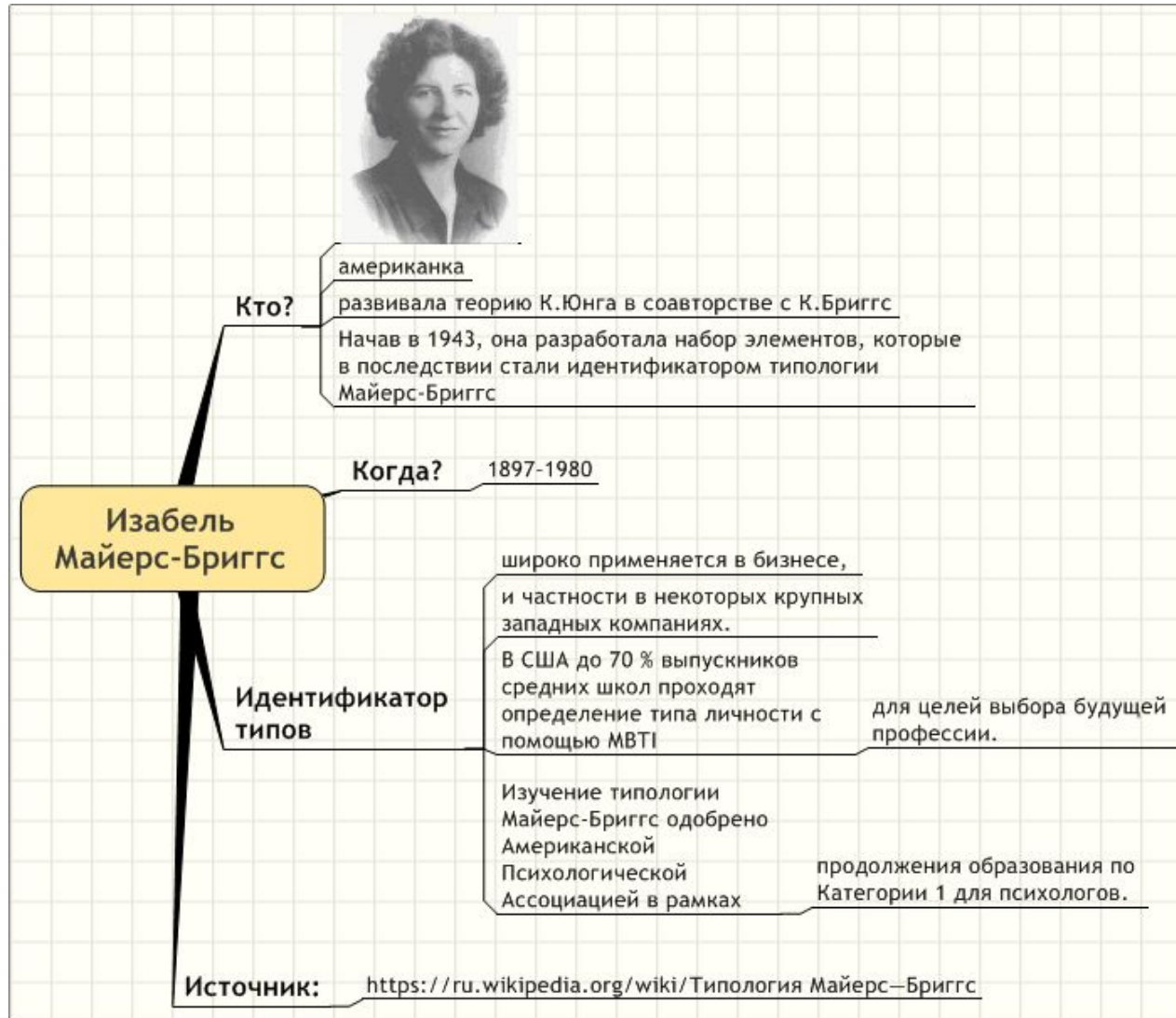
Типология личности (опросники)



Рис. 7.5. Подходы к формированию состава команд

5. Современные технологии оценки персонала

Типология личности по Майерс-Бриггс



5. Современные технологии оценки персонала

ISTJ	Прирожденный организатор.
ISFJ	Преданный своему делу, в высшей степени ответственный и благонадежный.
INFJ	Вдохновляющий лидер, ориентированный на служение обществу.
INTJ	Вольный мыслитель жизни, его ясный ум позволяет сразу охватить проблему и наметить пути ее решения.
ISTP	Просто делает.
ISFP	Дела говорят красноречивее слов (обладает даром общения с людьми).
INFP	Рядовой член коллектива.
INTP	Осмыслитель жизни (генератор идей, рассеянный).
ESTP	Предприимчивый и отчаянный тип.
ESFP	Сделает работу веселее (любит неожиданности).
ENFP	Результат — люди (возбужденный, непредсказуемый тип).
ENTP	Результат — это прогресс (энергичный, творческий тип).
ESTJ	Прирожденный руководитель.
ESFJ	Снисходительность и любезность.
ENFJ	Прирожденный торговец.
ENTJ	Прирожденный лидер.

Типология личности Майерс-Бриггс (опросник MBTI)



5. Современные технологии оценки персонала

ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ МАЙЕРС-БРИГГС: ЧЕТЫРЕ ШКАЛЫ ПРЕДПОЧТЕНИЙ

Восстановление энергии

Экстраверт (E)

Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (людей, занятий, вещей)

Интроверт (I)

Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мыслей, эмоций, впечатлений)

Сбор информации

Сенсорный тип (S)

Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание прежде всего на реальное.

Интуитивный тип (N)

Предпочитает получать информацию посредством "шестого чувства" и обращает внимание на возможности

Принятие решений

Аналитический тип (T)

Принимает решения "головой", основываясь на логике и объективных соображениях

Нормативный тип (F)

Принимает решения "сердцем", основываясь на личных убеждениях и субъективных ценностях

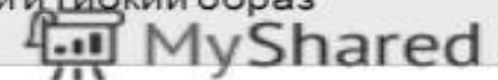
Образ жизни

Решающий тип (J)

Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни

Воспринимающий тип (P)

Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни



Типология личности Майерс-Бриггс

ТИП <i>E</i> – ЭКСТРАВЕРСИЯ	ТИП <i>I</i> – ИНТРОВЕРСИЯ
<p>Общительный. Взаимодействие. Внешнее проявление. Широта. Экстенсивное. Обширные связи. Расходование энергии. Внешнее проявление эмоций. Сначала говорят, потом думают. Не любят сидеть в отдельном кабинете. Любят получать похвалу, особенно публично</p>	<p>Замкнутый. Сосредоточенность. Внутренняя жизнь. Глубина. Интенсивное. Ограниченные связи. Сохранение энергии. Внутренняя реакция. Сначала думают, потом говорят. Любят уединение. Похвала настораживает</p>
ТИП <i>S</i> – СЕНСОРНЫЙ, РЕАЛЬНЫЙ	ТИП <i>N</i> – ИНТУИТИВНЫЙ
<p>Закономерный. Настоящее. Реалистичный, конкретный. Трудная работа. Факты. Земной. Практичный. Точный. Есть реальные факты – есть предмет для обсуждения</p>	<p>Случайный. Будущее. Концептуальный, глобальный, общий. Вдохновение. Теории, взаимосвязи. Парящий в облаках. Оригинальный. Общее впечатление. Что было бы, если бы...</p>

Типология личности Майерс-Бриггс

ТИП <i>T</i> – МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ	ТИП <i>F</i> – ЧУВСТВУЮЩИЙ
Объективный. Твердый. Законы. Стоять на своем. Справедливый. Четкость. Аналитический. Установка. Беспристрастный	Субъективный. Мягкосердечный. Обстоятельства. Убеждение. Гуманный. Гармония. Чуткий. Общечеловеческие ценности. Причастный
ТИП <i>J</i> – РЕШАЮЩИЙ	ТИП <i>P</i> – ВОСПРИНИМАЮЩИЙ
Урегулирование. Решено. Неменяющийся. Управлять. Закрытость. Спланированный. Структура. Определенный. Предельный срок	Нерешенность. «Поживем – увидим». Гибкий. Адаптироваться. Открытость. Неокончательный. Поток. Ориентировочный. «Что еще за срок?»

Типология личности Майерс-Бриггс

ШКАЛА ПРЕДПОЧТЕНИЙ

E Экстраверты

- ◆ Черпает энергию из общения с другими людьми
- ◆ Любит быть в центре внимания
- ◆ Сначала действуют, потом думают
- ◆ Обычно думают вслух
- ◆ Их легче узнать, с ними легче познакомиться, они легко делятся информацией
- ◆ Говорят больше, чем слушают
- ◆ Общаются с удовольствием
- ◆ Быстро откликаются на предложения, любят быстрые действия
- ◆ Предпочитают широту подхода глубине

I Интроверты

- ◇ Использует в основном энергию собственной личности
- ◇ Избегает быть центром внимания
- ◇ Сначала думают, потом действуют
- ◇ Думают про себя
- ◇ Более скрытны, предпочитают делиться информацией только с избранными
- ◇ Больше слушают, чем говорят
- ◇ Не выражают свои эмоции открыто
- ◇ Отвечают на предложения только после того, как все хорошо обдумают
- ◇ Предпочитают глубину подхода широте

Типология личности Майерс-Бриггс

ШКАЛА ПРЕДПОЧТЕНИЙ

S Сенсоры

- ◆ Верят во вполне определенные и конкретные вещи
- ◆ Ценят новые идеи только в том случае, если они имеют практическое применение
- ◆ Ценят реализм и здравый смысл
- ◆ Предпочитают использовать и совершенствовать уже освоенные навыки
- ◆ Предпочитают быть конкретными и буквальными; дают исчерпывающие описания
- ◆ Представляют информацию в последовательной форме
- ◆ Ориентированы на настоящее

N Интуитивисты

- ◇ Доверяют вдохновению и интуиции
- ◇ Любят новые идеи и концепции ради них самих
- ◇ Ценят воображение и инновации
- ◇ Любят приобретать новые умения; быстро начинают скучать, когда навыки доводятся до совершенства
- ◇ Предпочитают выражать свои мысли в общем виде, фигурально; используют метафоры и аналогии
- ◇ Передают информацию в расплывчатом виде, легко перескакивая с одной мысли на другую
- ◇ Ориентированы на будущее

Типология личности Майерс-Бриггс

ШКАЛА ПРЕДПОЧТЕНИЙ

J Тип “суждение”

- ◆ Счастливы, когда решения приняты
- ◆ Исповедуют “рабочую этику”: сначала работа, удовольствие потом (если останется время)
- ◆ Определяют цели и работают для их достижения в срок
- ◆ Предпочитают знать, во что их втягивают
- ◆ Ориентированы на результат (акцент на выполнение задания)
- ◆ Получают удовольствие от завершения проекта
- ◆ Рассматривают время как ограниченный ресурс и серьезно относятся к временным ограничениям

P Тип “ощущение”

- ◇ Счастливы, если сохраняется возможность выбора
- ◇ Исповедуют эпикурейскую этику: сейчас удовольствия, закончим работу позже (если будет время)
- ◇ Меняют цели при поступлении новой информации
- ◇ Любят адаптироваться к новым ситуациям
- ◇ Ориентированы на процесс (акцент на то, как достичь результата)
- ◇ Получают удовольствие от начала проекта
- ◇ Относятся ко времени как к восполнимому ресурсу и рассматривают временные ограничения как условные

Типология личности Майерс-Бриггс

Решающий	Воспринимающий
<i>Ключевые слова:</i>	<i>Ключевые слова:</i>
решительный	выжидающий
окончательный	предварительный
твердый J	податливый P
контроль	приспособляемость
завершенность	открытость
структура	изменчивость
точный	экспериментальный
действующий по программе	непредсказуемый
срок	что такое срок?
<i>Поведенческие характеристики:</i>	<i>Поведенческие характеристики:</i>
Организованность, нетерпение беспорядка, суматохи. Отвращение к необязательности	Необязателен и не стремится к порядку. Многие дела делает в последний момент
Легко выносит оценки, что хорошо, а что плохо, и принимает решения (иногда слишком быстро)	С трудом принимает решения, стремится сделать их неокончательными; часто принимает их в последнюю минуту
Испытывает сильный стресс в ситуации неопределенности и стремится поскорее как-нибудь ее определить	Испытывает сильный стресс от рутины и внешних ограничений. Легко адаптируется к меняющейся ситуации
Лучше всего работает, когда может спланировать свою работу и следовать этому плану	Откладывает решение, все время ссылаясь на нехватку информации
Не любит отрываться от дела в пользу более срочного	Может откладывать неприятную работу
Испытывает удовлетворение, составив свое мнение по поводу вещи, ситуации или человека	Может начать слишком много проектов и испытывает трудности с их завершением
Чтобы начать работать, ему достаточно самого необходимого	Склонен скорее подождать ("что получится"), чем вмешаться и сделать по-своему
Любит использовать списки и перечни как руководство к действию	Использует списки как напоминание о том, что он должен сделать... когда-нибудь

Типология личности Майерс-Бриггс

Рассмотрим также классификацию и описания темпераментов, предложенную Бриггс:

Темперамент NF



Лидеры. Всегда видят перспективы. Глубоко чувствующие. Для них важны личные качества сотрудников в первую очередь. Способны сопереживать, легко находят контакты с другими.

Темперамент NT



Стратеги. Работают над идеями и концептами, любят сложные задачи, с энтузиазмом идут на риск. Руководствуются собственными стандартами, всегда ставят под сомнения авторитеты и источники.

Темперамент SJ



Практичные, реалистичные, организованные, структурированные. Все подчиняют порядкам и процедурам.

Темперамент SP



Способны мгновенно решать проблемы, находчивы. Незаменимы в ситуациях, когда необходимо решать кризисы и конфликты.

Типология личности Майерс-Бриггс

1	ЛСИ	Логико-сенсорный интроверт, "Максим Горький", "Мальвина" (Алексей Толстой, "Золотой ключик")	ISTJ	Инспектор, надзиратель
2	ЛСЭ	Логико-сенсорный экстраверт, "Штирлиц", "Шерлок Холмс", "Мэри Поппинс" (Памела Трэверс, "Мэри Поппинс")	ESTJ	Администратор
3	ИЭИ	Интуитивно-этический интроверт, "Есенин", "Ассоль" (Александр Грин, "Алые паруса")	INFP	Лирик, романтик
4	ЭИИ	Этико-интуитивный интроверт, "Достоевский", "Золушка" (Шарль Перро, "Золушка")	INFJ	Гуманист
5	ЛИЭ	Логико-интуитивный экстраверт, "Джек Лондон", "Скарлетт О'Хара" (Маргарет Митчелл, "Унесенные ветром")	ENTJ	Предприниматель
6	ЭСЭ	Этико-сенсорный экстраверт, "Гюго", "Таис" (Николай Ефремов, "Таис Афинская")	ESFJ	Торговец, энтузиаст
7	ЛИИ	Логико-интуитивный интроверт, "Робеспьер", "Вера Павловна" (Николай Чернышевский, "Что делать")	INTJ	Ученый
8	ЭИЭ	Этико-интуитивный экстраверт, "Гамлет", "Маргарита" (Михаил Булгаков, "Мастер и Маргарита")	ENFJ	Артист
9	ИЛЭ	Интуитивно-логический экстраверт, "Дон-Кихот", "Алиса" (Льюис Кэрролл, "Алиса в Стране чудес")	ENTP	Искатель
10	СЭИ	Сенсорно-этический интроверт, "Дюма", "Душечка" (Антон Чехов, "Душечка")	ISFP	Художник, посредник, гедонист
11	СЭЭ	Сенсорно-этический экстраверт, "Наполеон", "Лолита" (Александр Набоков, "Лолита")	ESFP	Чемпион, реформатор
12	ЭСИ	Этико-сенсорный интроверт, "Драйзер", "Герда" (Ганс Христиан Андерсен, "Снежная королева")	ISFJ	Хранитель
13	СЛИ	Сенсорно-логический интроверт, "Габен", "Консуэло" (Жорж Санд, "Консуэло")	ISTP	Мастер
14	ИЭЭ	Интуитивно-этический экстраверт, "Тексли", "Джулия Ламберт" (Сомерсет Моэм, "Театр")	ENFP	Журналист
15	ИЛИ	Интуитивно-логический интроверт, "Бальзак", "Мисс Марпл" (Агата Кристи, "Карибская тайна")	INTP	Критик
16	СЛЭ	Сенсорно-логический экстраверт, "маршал Жуков", "Васса" (Максим Горький, "Васса Железнова")	ESTP	Маршал, военачальник



МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ART (Association for Psychological Type)

Хард-менеджеры
ST

Софт-менеджеры
SF

Исследователи
NT

Гармонизаторы
NF

Гибкие
EP

УПРАВЛЕНИЕ

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
E S T P	Сторонние	6
МАРШАЛ	Внешние контакты (общественные)	12
С - Наблюдатель	Внутренние контакты (личностные)	25
Т - Производственный	Внешние контакты (деловые)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Боец"	Карьера	Деловой	Устойчивый

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Лидер"	<ul style="list-style-type: none"> • Организатор (управление) • Координатор (деловые)

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
E S F P	Сторонние	6
ПОЛИТИК	Внешние контакты (общественные)	12
С - Наблюдатель	Внутренние контакты (личностные)	25
Т - Производственный	Внешние контакты (деловые)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Манипулятор"	Карьера	Страстный	Трекирующий

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Лидер"	<ul style="list-style-type: none"> • Организатор (управление) • Координатор (деловые)

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ЭКСПЕРТЫ

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
E N T P	Сторонние	6
НОВАТОР	Внутренние контакты (личностные)	12
Н - Изобретатель	Внешние контакты (деловые)	25
Т - Изобретатель	Сторонние контакты (личностные)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Творец"	Собственная уникальность	Деловой	Трекирующий

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Генератор идей"	<ul style="list-style-type: none"> • Идеолог, инноватор

ЭКСПЕРТЫ ПО КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ, PR И РЕКЛАМЕ

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
E N F P	Сторонние	6
ИНИЦИАТОР	Внутренние контакты (личностные)	12
Н - Сообщающий	Внешние контакты (деловые)	25
Т - Советчик	Сторонние контакты (личностные)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Альтруист"	Собственная уникальность	Страстный	Устойчивый

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Генератор идей"	<ul style="list-style-type: none"> • Ведущий по рекламе, PR, пиар-менеджер • PR-менеджер

Напористые
EJ

ВЫШНЕ ОРГАНИЗАТОРЫ

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
E T S J	Сторонние	6
АДМИНИСТРАТОР	Внутренние контакты (личностные)	12
Т - Производственный	Внешние контакты (деловые)	25
С - Сторонний	Внутренние контакты (личностные)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Администратор"	Карьера	Деловой	Стрессоустойчивый

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Двигатель"	<ul style="list-style-type: none"> • Организатор (управление) • Координатор (деловые)

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
E F S J	Сторонние	6
Энтузиаст	Внутренние контакты (личностные)	12
Т - Приветствующий	Внешние контакты (деловые)	25
С - Обустраивающий	Внутренние контакты (личностные)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Компаньон"	Карьера	Страстный	Тормозная

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Эмоциональный вовлечатель"	<ul style="list-style-type: none"> • Организатор (управление) • Координатор (деловые)

БИЗНЕС-ЭКСПЕРТЫ

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
E T N J	Сторонние	6
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ	Внутренние контакты (личностные)	12
Т - Приветствующий	Внешние контакты (деловые)	25
С - Обустраивающий	Внутренние контакты (личностные)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Игривый"	Собственная уникальность	Деловой	Тормозная

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Двигатель"	<ul style="list-style-type: none"> • Организатор (управление) • Координатор (деловые)

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
E F N J	Сторонние	6
НАСТАВНИК	Внутренние контакты (личностные)	12
Т - Приветствующий	Внешние контакты (деловые)	25
С - Предостерегающий	Внутренние контакты (личностные)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Вдохновитель"	Собственная уникальность	Страстный	Стрессоустойчивый

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Эмоциональный вовлечатель"	<ul style="list-style-type: none"> • Идеолог (управление) • Координатор (деловые) • Директор по персоналу

Уравновешенные
IJ

ОРГАНИЗАТОРЫ

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
I T S J	Сторонние	6
ИНСПЕКТОР	Внутренние контакты (личностные)	12
Т - Контролирующий	Внешние контакты (деловые)	25
С - Требуемый	Внутренние контакты (личностные)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Инструктор"	Благосостояние	Хладнокровный	Стрессоустойчивый

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Систематизатор"	<ul style="list-style-type: none"> • Организатор • Координатор (деловые)

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
I F S J	Сторонние	6
ХРАНИТЕЛЬ	Внутренние контакты (личностные)	12
Т - Поддерживающий	Внешние контакты (деловые)	25
С - Моралист	Внутренние контакты (личностные)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Модератор"	Благосостояние	Душевный	Тормозная

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Гармонизатор"	<ul style="list-style-type: none"> • Организатор • Координатор (деловые)

СИСТЕМНЫЕ ЭКСПЕРТЫ

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
I T N J	Сторонние	6
АНАЛИТИК	Внутренние контакты (личностные)	12
Т - Систематизирующий	Внешние контакты (деловые)	25
С - Заключительный	Внутренние контакты (личностные)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Объективист"	Самостоятельность	Хладнокровный	Тормозная

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Систематизатор"	<ul style="list-style-type: none"> • Организатор (управление) • Координатор (деловые)

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
I F N J	Сторонние	6
ГУМАНИСТ	Внутренние контакты (личностные)	12
Т - Душевный	Внешние контакты (деловые)	25
С - Трекирующий	Внутренние контакты (личностные)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Воспитатель"	Самостоятельность	Душевный	Стрессоустойчивый

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Гармонизатор"	<ul style="list-style-type: none"> • Координатор (деловые) • Координатор (управление)

РУКОВОДИТЕЛИ МАЛЫХ ГРУПП

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
I S T P	Сторонние	6
МАСТЕР	Внутренние контакты (личностные)	12
С - Доводчик	Внешние контакты (деловые)	25
Т - Развлекатель	Внутренние контакты (личностные)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Патриарх"	Благосостояние	Хладнокровный	Устойчивый

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Доводчик"	<ul style="list-style-type: none"> • Организатор (управление) • Координатор (деловые)

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
I S F P	Сторонние	6
ПОСРЕДНИК	Внутренние контакты (личностные)	12
С - Общительный	Внешние контакты (деловые)	25
Т - Уточняющий	Внутренние контакты (личностные)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Дипломат"	Благосостояние	Душевный	Трекирующий

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Доводчик"	<ul style="list-style-type: none"> • Организатор (управление) • Координатор (деловые)

БИЗНЕС-ЭКСПЕРТЫ

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
I N T P	Сторонние	6
КРИТИК	Внутренние контакты (личностные)	12
Н - Противоречащий	Внешние контакты (деловые)	25
Т - Уточняющий	Сторонние контакты (личностные)	50

Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Светлый"	Самостоятельность	Хладнокровный	Трекирующий

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Отражатель"	<ul style="list-style-type: none"> • Идеолог (управление) • Координатор (деловые)

Функции специализации	Вспомогательные функции	План
I N F P	Сторонние	6
РОМАНТИК	Внутренние контакты (личностные)	12
Н - Вопрошающий	Внешние контакты (деловые)	25
Т - Отражающий	Сторонние контакты (личностные)	50

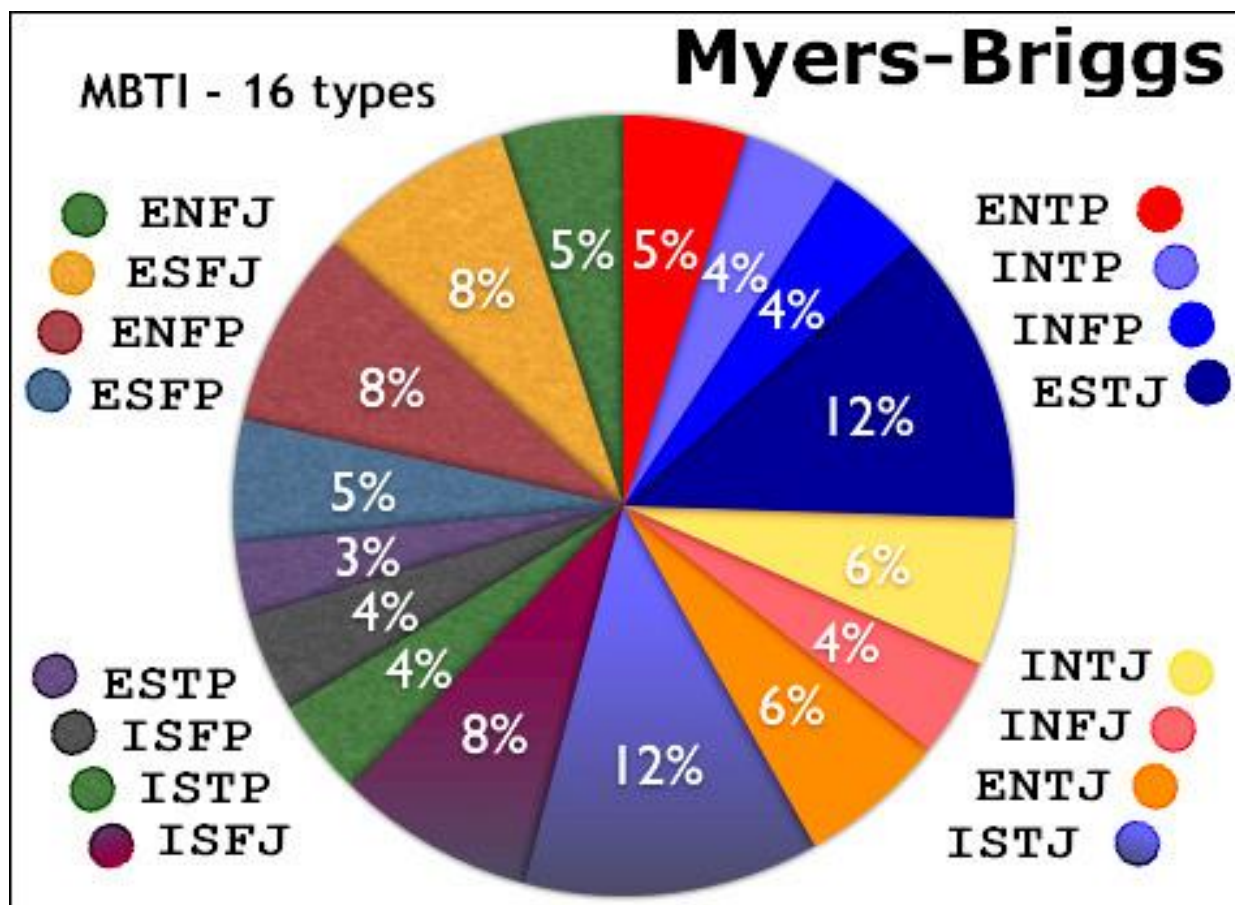
Стиль управления	Стиль в работе	Стиль общения	Сторонность/внутренность
"Учитель"	Самостоятельность	Душевный	Устойчивый

Ключевые "Языки" души	Профессионализм
"Отражатель"	<ul style="list-style-type: none"> • Идеолог (управление) • Координатор (деловые)

Чувствительные
IP

5. Современные технологии оценки персонала

Типология личности (опросники)



ISTJ	Прирожденный организатор.
ISFJ	Преданный своему делу, в высшей степени ответственный и благонадежный.
INFJ	Вдохновляющий лидер, ориентированный на служение обществу.
INTJ	Вольный мыслитель жизни, его ясный ум позволяет сразу охватить проблему и наметить пути ее решения.
ISTP	Просто делает.
ISFP	Дела говорят красноречивее слов (обладает даром общения с людьми).
INFP	Рядовой член коллектива.
INTP	Осмыслитель жизни (генератор идей, рассеянный).
ESTP	Предприимчивый и отчаянный тип.
ESFP	Сделает работу веселее (любит неожиданности).
ENFP	Результат — люди (возбужденный, непредсказуемый тип).
ENTP	Результат — это прогресс (энергичный, творческий тип).
ESTJ	Прирожденный руководитель.
ESFJ	Снисходительность и любезность.
ENFJ	Прирожденный торговец.
ENTJ	Прирожденный лидер.

5. Современные технологии оценки персонала

ESTP. Сенсорно-логический экстраверт. Маршал (Антрепренер) D.Trump

Общее описание

1. Решительный и целеустремленный человек. Подчиняет людей своему влиянию. Предпочитает только крупные цели — идет к ним несмотря ни на что. Гибкий тактик, не пренебрегает временными компромиссами. Его настойчивость возрастает пропорционально количеству препятствий, которые нужно преодолеть.
2. Умеет сконцентрировать все свои силы в решающий момент. Логически просчитывает план действий наперед, словно играет партию в шахматы. Стремится давать другим указания, но сам приказного тона не выносит. Дела контролирует по конечному результату. Обычно занимает позицию теневого лидера.
3. Недоверчив, людей проверяет в деле. В первую очередь концентрирует свое внимание на недостатках и слабых местах. Плохо предвидит будущее: останавливается в нерешительности, если события выходят из под контроля и принимают неожиданный оборот. Если нет азарта борьбы, погружается в сомнение и плохое настроение.
4. Ему трудно сдерживать отрицательные эмоции в отношениях с людьми. Его чувства всегда имеют физический оттенок обладания партнером. Не уверен в том, как к нему относятся окружающие. Бывает нетерпим в общении с близкими. В экстремальной ситуации не оставляет места жалости и сочувствию.

5. Современные технологии оценки персонала

ENTJ. Логико-интуитивный рациональный экстраверт. Предприниматель (Фельдмаршал)

Общее описание

1. Предприимчивый человек, который умеет загореться делом. Склонен к инновациям подмечает новые теории и разработки и стремится найти им практическое применение. Непоседлив, часто увлекается походами, туризмом, альпинизмом, бегом и т.п. Смело экспериментирует, опровергая обыденные представления. Всегда знает к чему идет и объясняет цель окружающим.
2. Не боится идти на риск, полагаясь на свою интуицию. Ему приходят в голову самые необычные идеи, наделен богатым воображением. Хороший изобретатель и игротехник. Всегда работает на опережение, так как знает, что завтра будет поздно. Любит природу, наделяя ее особым смыслом. Отличается познавательными интересами в самых разных областях.
3. Оптимист, обладает хорошим чувством юмора. Его шутки, однако, не всегда уместны. Испытывает проблемы в надежности человеческих отношений. Из-за неразборчивости в контактах его могут втянуть в авантюру. Беспокоен: много говорит, не обращая внимания на дефицит времени.
4. Его мало волнует внешний вид, лишь бы дело от этого не страдало. Не придает особенного значения порядку, комфорту вокруг себя. Природа его обычно наделяет выносливостью и здоровьем, которое он стремится поддерживать народной медициной и другими нетрадиционными методами. Не терпит праздного времяпрепровождения, из-за чего не расслабляется даже на отдыхе.

5. Современные технологии оценки персонала

ENTP. Интуитивно-логический экстраверт. Искатель (Изобретатель)

Общее описание

1. Хорошо видит далекие перспективы. Большой выдумщик: у него всегда много новых идей и проектов. Интересуется всем подряд в надежде отыскать что-то уникальное. К прошлым достижениям относится пренебрежительно. Занимается тем, что ему интересно, а не тем, что гарантирует реальную отдачу.
2. Много размышляет внутри себя, отыскивая закономерности в явлениях. Довольно рассеян — то и дело теряет мелкие предметы. Его логика другим кажется парадоксальной. Не боится пойти против устоявшегося мнения, если считает его устаревшим. Стремится совершить крупное изобретение или открытие.
3. Уступчив в вопросах быта и повседневных потребностей. Попыткам подчинить себя строгому распорядку оказывает активный отпор. Несмотря на то, что занят поисками альтернатив скучной повседневности в трудных житейских ситуациях проявляет смекалку и расторопность. С ним нельзя разговаривать языком силы.
4. Плохо чувствует насколько близко можно сойтись с человеком. Со всеми старается быть одинаково дружелюбным. Добивается, чтобы собеседник выражал заинтересованное отношение к его информации. В общении доступен и демократичен. Нуждается в периодических эмоциональных встрясках, так как в рутине его настроение падает.

5. Современные технологии оценки персонала

Типология



Поведенческая модель DISC

5. Современные технологии оценки персонала

Типология DISK

- *Поведение является лишь поверхностным отражением неких скрытых составляющих человеческой личности, его базовой мотивации, мотивов, доминирующих первичных эмоций.*
- *Модель Марстона основывается на двух критериях: 1) как человек воспринимает среду, в которой действует (как благоприятную или как враждебную); 2) как человек действует или реагирует в конкретных ситуациях (активно или реактивно).*
- *Если графически изобразить эти критерии в виде пересекающихся прямых, то они образуют четыре первичные эмоции, которые мы договорились называть поведенческими типами.*
- *Зная поведенческий тип собеседника, вы повышаете свои шансы на достижение успеха в процессе коммуникации.*

5. Современные технологии оценки персонала

Типология DISK

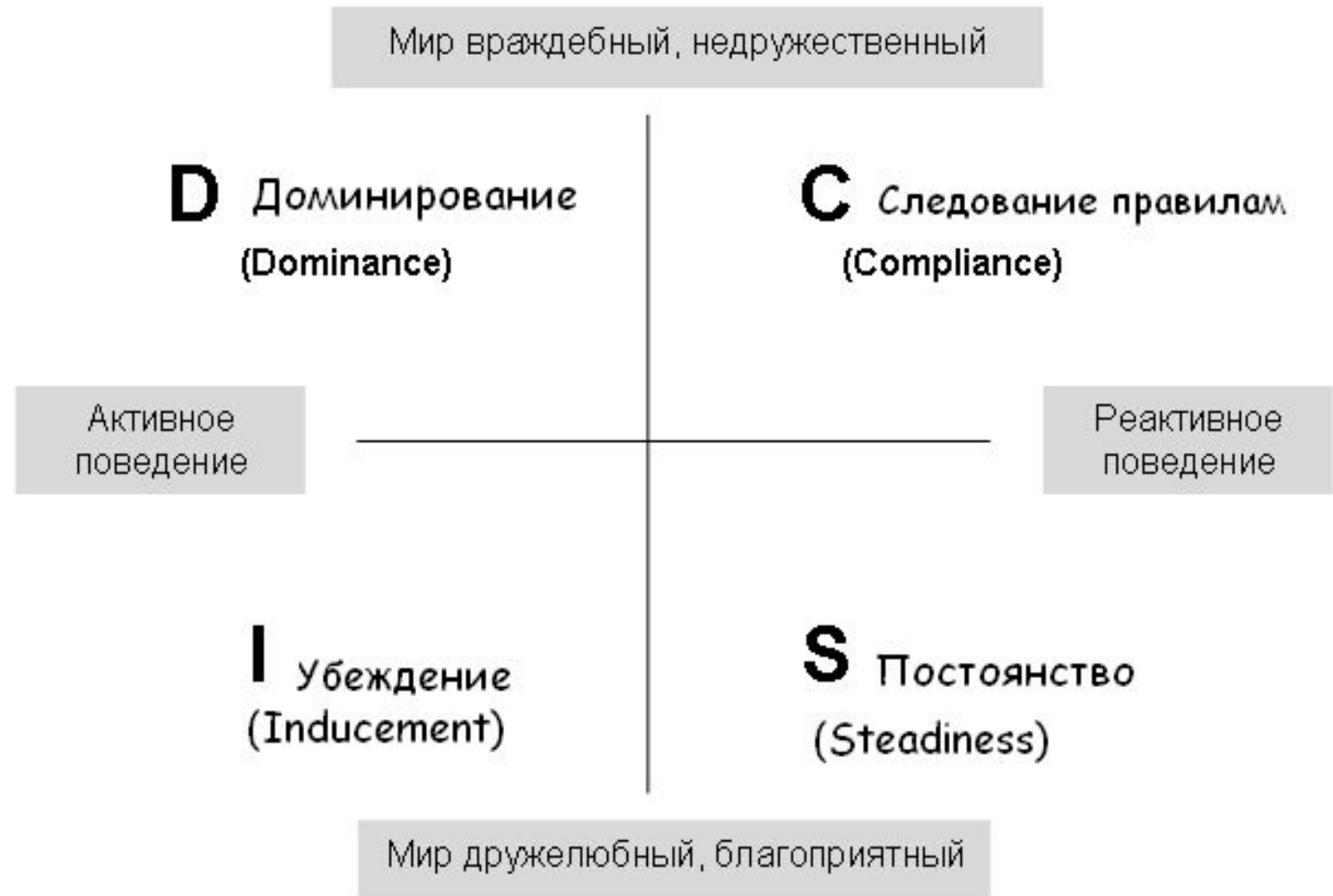
D – доминирующий тип

I – влияющий

S – постоянный,
стабилизирующий

C – осторожный (добросовестный)

«марстоновский крест»



Типология DISK

Тип D (доминирующий)

- «D» — это решительные, волевые и целеустремленные люди. Ключевой мотиватор – победа, демотиватор – поражение.
- «D» любят браться за трудные задачи, комфортно себя чувствуют в сложных изменчивых условиях, любят активный отдых.
- «D» быстро принимают решения, быстро ориентируются в ситуации.
- «D» очень азартны, соревновательны.
- «D» не хватает терпения, дипломатичности, им трудно ладить с людьми.
- **Любимые вопросы «D»: Что делать? Кто виноват?**

виноват?

Типология DISK

Тип I (влиятельный)

- *Главный мотиватор «I» — признание. Им важно внимание и одобрение других людей.*
- *«I» любят находиться среди людей, они хорошие рассказчики, душа коллектива.*
- *«I» позитивны и доброжелательны.*
- *«I» обладают нестандартным мышлением, они креативны, любят все новое.*
- *«I» импульсивны, не любят копаться в деталях и цифрах.*
- *Большой недостаток «I» — отсутствие пунктуальности.*
- *В стрессе «I» становятся навязчивыми.*

Любимые вопросы «I»: Кто? Где? Когда?

С кем?

Типология DISK

Тип S (постоянный, стабилизирующий)

- *Главный мотиватор «S» – предсказуемость, демотиватор – перемены.*
- *«S» очень внимательно и чутко относятся к людям, они – природные психологи.*
- *«S» содержат свои дела и вещи в идеальном порядке.*
- *«S» с удовольствием выполняют рутинную работу.*
- *«S» очень трудно сказать «нет» другому человеку, в стрессе им свойственно соглашательство.*
- *«S» довольно трудно диагностировать, так как им свойственно подстраиваться под собеседника.*

Любимые вопросы «S»: Как? Каким образом?

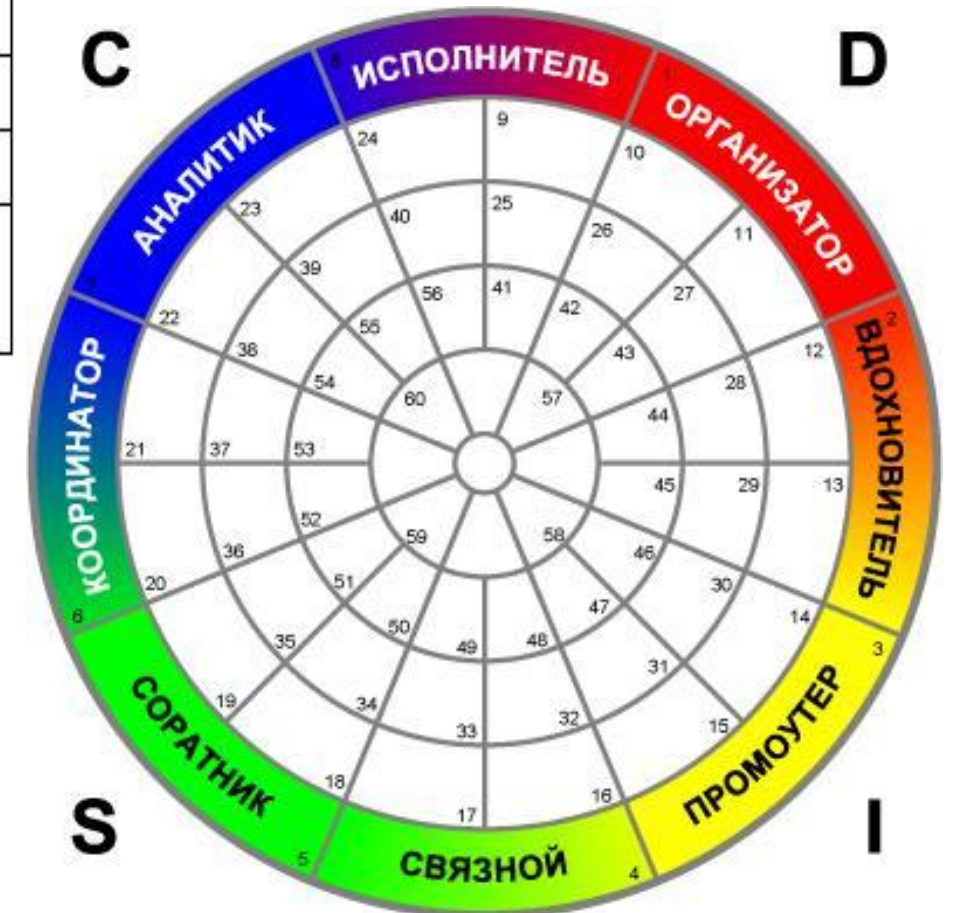
Тип С (осторожный, добросовестный)

- *«С» — замкнутые и сдержанные люди.*
- *«С» обладают даром замечать и анализировать детали и факты.*
- *Главный мотиватор «С» — желание быть правым. Более всего они боятся ошибиться.*
- *«С» трудно обмануть, они не доверяют никому.*
- *«С» осторожны и аккуратны, часто чрезмерно скрупулезны.*
- *На стресс «С» реагируют уходом в себя, замыкаются.*

Любимые вопросы «С»: Зачем? Почему? Кто от этого выиграет? А что если?

5. Современные технологии оценки персонала

ТИП ЛИЧНОСТИ	МОДЕЛЬ МЫШЛЕНИЯ	БАЗОВАЯ ПОТРЕБНОСТЬ	ОСНОВНОЕ КАЧЕСТВО
D	Что?	Контроль	Доминирование
I	Кто?	Признание	Взаимодействие
S	Как?	Принятие	Поддержка
C	Зачем?	Качественные ответы	Правильность



5. Современные технологии оценки персонала

Психотип	MBTI	<u>Психо-геометрия</u>	Адизес	DISC	<u>Белбин</u>
Лидер	SP — <u>Сенсорный</u> воспринимающий	<u>Треуголь-Ник</u> , Зигзаг	Предприниматель	Доминирующий	Председатель, Генератор идей
<u>Работяга</u>	SJ — Сенсорный решающий	Треугольник, Квадрат	Производитель	Устойчивый	Рабочая лошадка, Добытчик
Педант	<u>NT</u> — Интуитивный мыслительный	Квадрат	Администратор	<u>Ответственный</u>	Педант- контролёр
<u>Миляга</u>	NF — Интуитивный чувствительный	Круг	Интегратор	Влияющий	Душа команды

Типология сотрудников компании

Типаж сотрудника IBS

командный игрок
Я не говорю: это не мое дело



интеллект
Я мыслю – значит, я существую



открытость к новому
Новое – наш инструмент



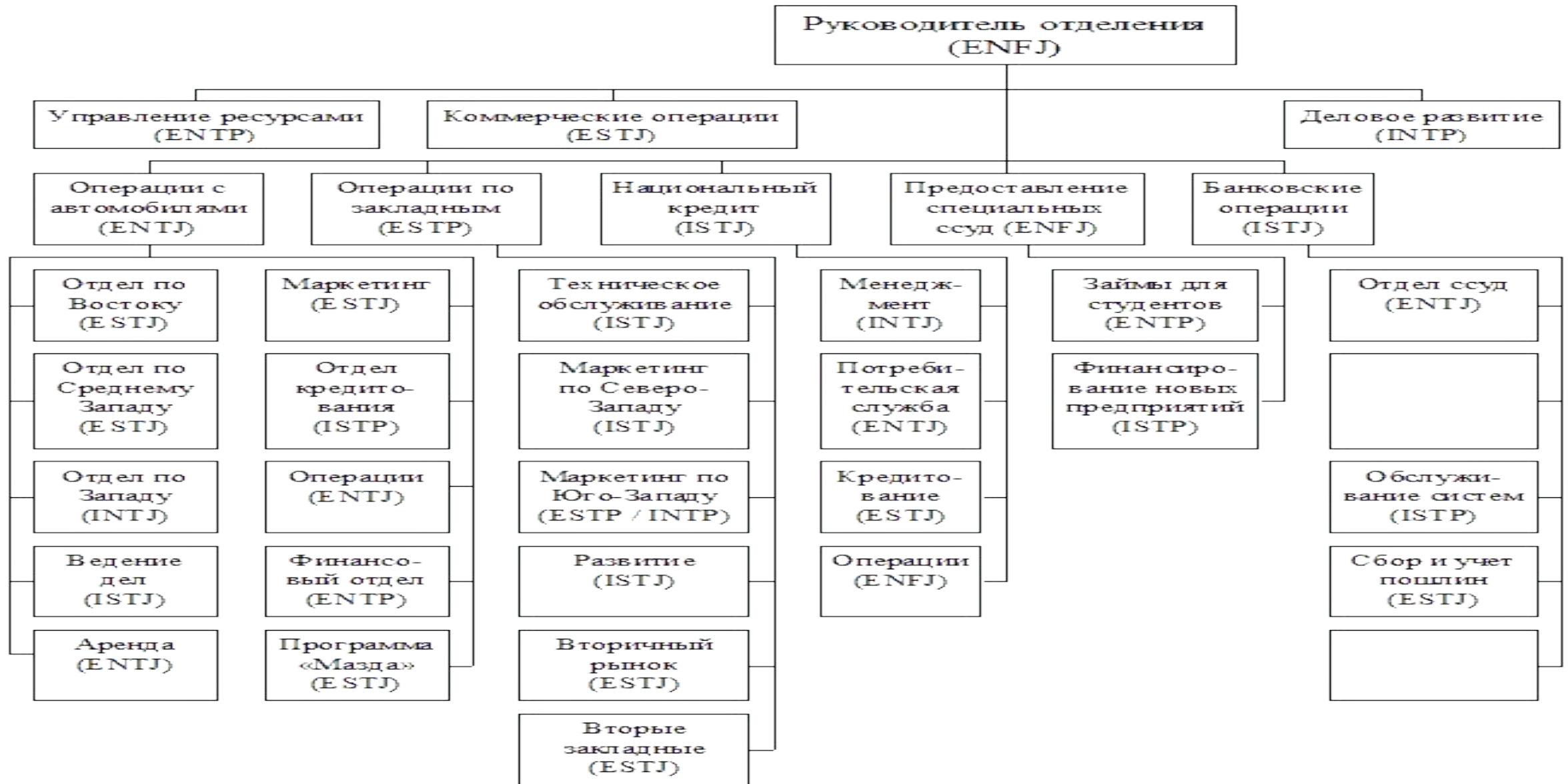
надежность
Я отвечаю за результат



уверенность в себе
Невозможного нет



5. Современные технологии оценки персонала





**Оценка в системе единых корпоративных
требований к персоналу ОАО «РЖД»**

Система Единых корпоративных требований к персоналу (ЕКТ)

Система ЕКТ состоит из четырех блоков требований, которые позволяют создать базу для структурированной, объективной оценки и сравнения личных и профессиональных качеств как работников, так и внешних кандидатов.



Модель корпоративных компетенций

	Ценности бренда РЖД	Модель компетенций 5К+Л*
	Мастерство	К омпетентность
		К лиентоориентированность
	Целостность	К орпоративность и ответственность
		К ачество и безопасность
	Обновление	К реативность и инновационность
		Л идерство

Что такое «профессиональные компетенции» ?

Профессиональные компетенции – это знания и навыки, которыми должны обладать работники одной группы должностей или профессий для эффективного выполнения своих функциональных обязанностей. Например, что должны знать машинисты, инструкторы об эксплуатации тягового подвижного состава.

Система профессиональных компетенций ОАО «РЖД»:

Модель профессиональных компетенций

Инструменты оценки (шкала и методы)

Профили должностей и профессий

КК – ПК - ?

В чем отличие профессиональных компетенций от корпоративных компетенций?

Корпоративные компетенции отвечают на вопрос: «**Как** должны действовать сотрудники компании, чтобы достичь высокого результата в работе?».

Профессиональные компетенции отвечают на вопрос: «**Что** работник должен знать и уметь, чтобы успешно выполнять свои функциональные обязанности?».

Использование инструментов оценка в системе ЕКТ ОАО «РЖД»

Оценка в системе ЕКТ проводится через централизованную автоматизированную систему. Для каждого блока ЕКТ предусмотрены свои методы оценки:

1. Ассесмент центр
2. Тест «Бизнес-Профиль РЖД»
3. Опросник 90 градусов

1. Опросник 90 градусов
2. Тесты профессиональных знаний

Корпоративные компетенции

Профессиональные компетенции

ЕКТ

Результативность и опыт работы

Потенциал к развитию

1. Опросник 90 градусов

1. Анкета кандидата в кадровый резерв
2. Опросник 90 градусов
3. Тест «Бизнес IQ»

Пример профиля должностей на основе профессиональных компетенций

Должность	Компетенция									
	Устройство электровозов	Вождение поездов	Сигнализация	Содержание парка локомотивов	Специализированные АСУ	Организация движения поездов	Инфраструктура	Безопасность движения	Техническая политика	ОТ, ПБ и Э
Машинист-инструктор	3	3	3	1	2	2	2	3	1	1
Машинист электровоза	2	2	2	1	1	1	1	1	0	1
Помощник машиниста	1	1	2	0	1	1	1	1	0	1

Универсальная шкала оценки профессиональных компетенций

Для оценки профессиональных компетенций используется шкала аналогичная корпоративным компетенциям, что позволяет эффективно соотносить результаты оценки.

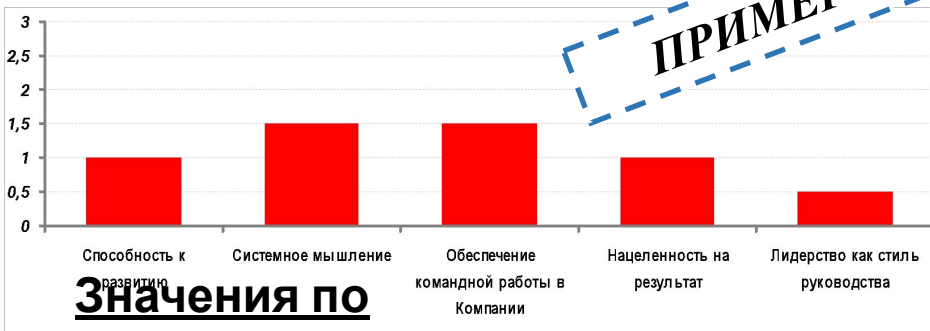
Уровень	Описание
3 эксперт	Глубокое знание элементов компетенции: <ul style="list-style-type: none">– Самостоятельно решает все текущие рабочие задачи;– Имеет навыки применения данной компетенции в сложных нестандартных ситуациях;– Консультирует и выступает в качестве наставника.
2 специалист	Хорошее знание элементов компетенции: <ul style="list-style-type: none">– Является профессионалом в области данной компетенции, способным самостоятельно решать стандартные рабочие задачи;– Обладает навыками применения данной компетенции в стандартных ситуациях.
1 базовые знания	Имеет общее представление о работе в рамках данной компетенции: <ul style="list-style-type: none">– Обладает частичным знанием или общим представлением об элементах компетенции: понимает и придерживается основных правил и требований;– Ограниченный навык применения элементов компетенции: Работает под наблюдением коллег и/или прямого руководителя.
0 отсутствие знаний	Не является специалистом в данной области: <ul style="list-style-type: none">– В рабочей деятельности индикаторы знаний и навыков не проявляются;– Данная оценка означает, что данному специалисту компетенция не требуется.

Шкала оценки компетенций

Балл количественное значение уровня	Название уровня	Содержательное описание уровня
3	Превосходит ожидания	В дополнение к уровню 2: <ul style="list-style-type: none">▪ Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач.
2	Соответствует ожиданиям	<ul style="list-style-type: none">▪ Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач.▪ Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически.
1	Требуются улучшения	<ul style="list-style-type: none">▪ Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач.▪ Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха.▪ Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю.
0	Не соответствует ожиданиям	<ul style="list-style-type: none">▪ Не использует компетенцию в своей работе.▪ Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции.

Пример возможных выводов и рекомендаций на основе оценки по компетенциям

Петров Петр Петрович



Значения по шкалам*

1. Актуальная эффективность

1,2

2. Потенциал 1,0 – Конкретные значения перехода из одного квадранта проекта

Выводы по развитию и обучению:

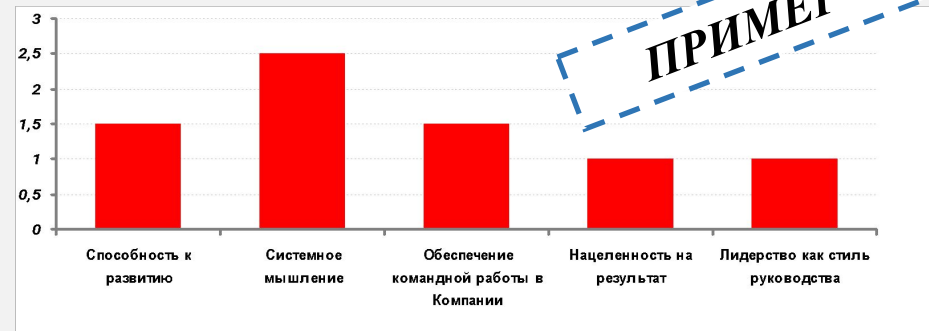
1. Проанализировать свои сильные стороны и зоны развития, совместно с руководителем сформировать цели развития на 6 месяцев.
2. Изучить не менее 2-3 книг по темам: лидерство и мотивация персонала.
3. Совместно с руководителем сформировать проектное задание, в котором выступить в качестве организатора и лидера.

Стратегия работы с Петровым П.

П.:

- Использовать на текущих позициях
- Мотивировать на развитие
- Обучать

Иванов Иван Иванович



шкалам*

1. Актуальная эффективность

1,7

2. Потенциал 1,5

Выводы по развитию и обучению:

1. Сформировать пошаговый план личного развития с описанием четких сроков и инструментов.
2. Пройти обучение по навыкам формирования и управления командной деятельности.
3. Пройти дополнительное обучение и внести в план личного развития изучение литературы по темам: лидерство и мотивация персонала.

Стратегия работы с Ивановым И.

И.:

- Удерживать
- Мотивировать на развитие
- Включать в кадровый резерв (краткосрочное развитие карьеры)

Пример возможных выводов и рекомендаций на основе оценки по компетенциям



Автоматизация системы ЕКТ

The image displays two screenshots from an HR system. The left screenshot shows the login page for 'РЖД Российские железные дороги' with fields for 'Пользователь' and 'Пароль', and a 'Вход в систему' button. The right screenshot shows a 'Вопрос' (Question) screen for a candidate questionnaire. The question is: 'Готов претендовать на место в кадровом резерве холдинга?' (Ready to apply for a position in the holding's personnel reserve?). The answer options are: 'Нет' (No), 'Скорее нет, чем да' (Probably not), 'Скорее да, чем нет' (Probably yes), and 'Да' (Yes). A blue arrow points from the question text in the right screenshot to the 'Анкета кандидата в кадровый резерв' entry in the table below.

Анкета кандидата в кадровый резерв

Вопрос

Для прохождения оценки ответьте на вопросы и переведите оценочное мероприятие в статус "Завершено" выбрав пункт оценочного мероприятия "Закрыть".

Вопрос № 1

Готов претендовать на место в кадровом резерве холдинга?

Выберите значение *

- Нет *
- Скорее нет, чем да *
- Скорее да, чем нет *
- Да *

Журнал оценочных мероприятий специалиста по компетенциям

Журнал оценочных мероприятий специалиста по компетенциям

Документы сотрудника

Обзор статуса(6) В обработке(3) Утверждено(0) Отклонено(0)

Просмотреть быстрое ведение критер.

Ракурс: атнд Создать Обработать Просмотреть Удалить Многократное создание Отменить блокировку офлайн Спорт

Имя аттестуемого	Имя документа оценочного мероп	Частичный статус	Период	Статус аттестации	по
Бравов Борис Иосифович	Бизнес IQ		01.01.2013	Завершено	31.12.2013
	Анкета кандидата в кадровый резерв		01.01.2013	Завершено	31.12.2013
	Бизнес профиль		01.01.2013	Завершено	31.12.2013
Иванов Иван Иванович	Корпоративные компетенции	Самооценка	01.01.2013	В обработке	31.12.2013
	Результативность	Оценка руководителем	01.01.2013	В обработке	31.12.2013
	Анкета кандидата в кадровый резерв	Самооценка	01.01.2013	В обработке	31.12.2013

Фрагмент отчета по результатам оценки в системе ЕКТ

Личные данные

ФИО кандидата	Серебряков Апполон Алексеевич
Штатная должность	Заместитель начальника депо
Подразделение	Эксплуатационное локомотивное депо уездного города N
Предприятие	Николаевская дирекция тяги
Филиал	ЦТ

Образование и опыт работы

Образование и квалификация (год окончания, образовательная организация, полученная квалификация)	2005 Иркутский государственный университет путей сообщения Электрический транспорт железных дорог Инженер путей сообщения
Общий трудовой стаж	8 лет
в том числе непрерывный	6 лет

Результаты оценки по системе ЕКТ

Корпоративные компетенции	Профессиональные компетенции
1,60	2,52
Результативность	Потенциал и мобильность
2,13	2,40

Результативность

2,13

Дата проведения | 18 октября 2013 г.



Результативность отражает уровень успешности работника в достижении рабочих целей и задач. Оценивается с учетом мнения самого работника и его непосредственного руководителя.

Потенциал и мобильность

2,40

Готов к переезду

Тест "Бизнес-IQ"

Интеллектуальный потенциал

Дата проведения | не проводился

Потенциал развития

2,40

Дата проведения | 18 октября 2013 г.

Потенциал и мобильность прогнозирует успешность профессионального и карьерного роста работника. **Потенциал развития** включает в себя морально-этические качества, способность к обучению и развитию, желание делать карьеру в компании, а также готовность к переезду в случае кадрового назначения. Эти критерии оцениваются с учетом мнения самого работника и его непосредственного руководителя. Тест «Бизнес IQ» оценивает интеллектуальный потенциал работника.

Значения шкалы оценки:

3 – Превосходит ожидания

2 – Соответствует ожиданиям

1 – Требуются улучшения

0 – Не соответствует ожиданиям