

ВЕДУЩИЕ ТРЕНИНГА

- ❖ **Вероника Смышляева**
Ведущий специалист Центра оценки ОАО
«РЖД»
Психолог, бизнес-тренер
- ❖ **Елена Щигорева**
Ведущий специалист Центра оценки ОАО
«РЖД»
Психолог, коуч

СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. МЕТОДЫ ПОДБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Блок № 1 «Основные понятия»

- Определение понятия «Оценки персонала»
- Цели проведения оценочных мероприятий
- Принципы оценки персонала
- Способы оценки персонала

Блок № 2 «Оценка по компетенциям»

Интервью

- Понятие интервью
- Подготовка к проведению интервью
- Установление и завершение контакта
- Принципы глубинного интервью
- Типы вопросов интервью

Ассесмент-Центр

- Определение понятия Ассесмент-Центр
- Состав процедуры Ассесмент-Центра
- Преимущества и недостатки Ассесмент-Центра

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА – ЭТО ...

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА – ЭТО ...

... ПРОЦЕСС ОПРЕДЕЛЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СОТРУДНИКА В РЕАЛИЗАЦИИ ЗАДАЧ
ОРГАНИЗАЦИИ.

ЦЕЛИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

- Перспективное планирование человеческих ресурсов
(например, создание кадрового резерва).
- Отбор сотрудников на определенные позиции.
- Определение оптимальных способов мотивирования персонала.
- Разработка планов индивидуального развития сотрудников.
- Контроль эффективности процедур и практик в сфере работы с персоналом и др.

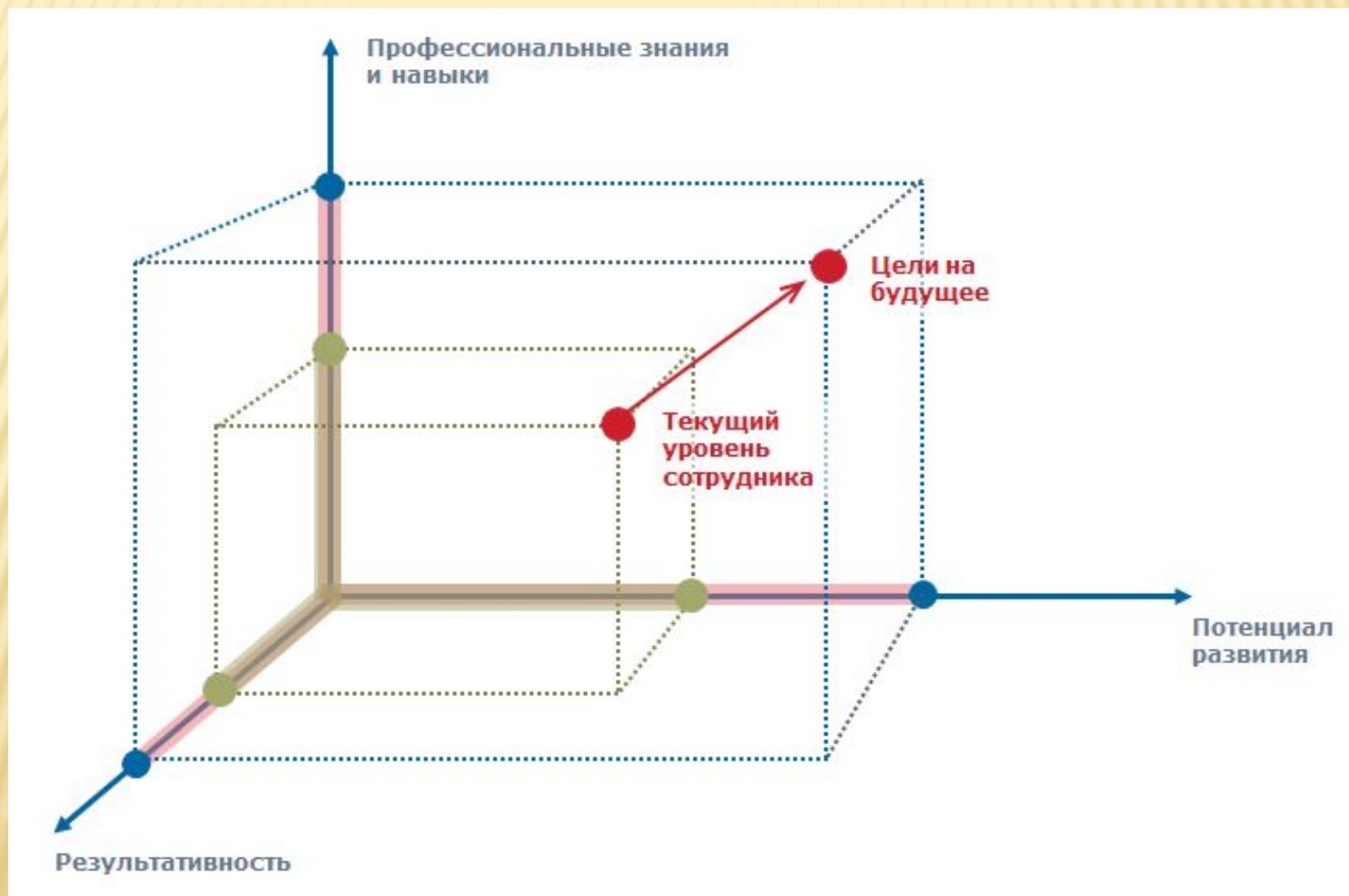
ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

- Определить цель проведения оценочных мероприятий (какие действия последуют после проведения)
- Процедуры проведения оценки должны соответствовать поставленным целям
- Определить, кто будет проводить интервью
- Предварительно разъяснить работу по оценке с сотрудниками (донести цели и их выгоды)
- Качественная проработка содержания

ОШИБКИ ПРИ ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

- ▣ **Эффект ореола:** Позитивное или негативное впечатление от одной из характеристик транслируется на остальные
- ▣ **Эффект первого впечатления:** Субъективная значимость первых впечатлений от поведения оцениваемого, как правило, выше, чем значимость последующих
- ▣ **Стереотипность:** Возрастная, половая, социальная принадлежность оцениваемого может приводить к тому, что ему приписываются характеристики, которые считаются типичными для данной группы (например, оцениваемый – молодой человек, недавний студент, у него относительно небольшой опыт работы, и он не забыл, как надо учиться, значит, он будет усваивать новую информацию лучше)
- ▣ **Субъективизм:** Большинство людей имеют собственные представления о взаимосвязи отдельных психологических качеств. Нередко это приводит к тому, что, обнаружив у оцениваемого наличие одного качества, человек, проводящий процедуру оценки, будет приписывать ему и ряд других черт

3 СТАНДАРТА ОЦЕНКИ СОТРУДНИКА



ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Оценка персонала

Оценка персонала	Аттестация	Рейтинговый метод Сравнительные методы Письменные методы Управление по целям (МВО)
	Оценка деятельности	Ключевые показатели эффективности КРІ
	Оценка по компетенциям	Методика 360 ° (заполнение оценочных листов)
		Ассесмент-Центр (имитационные тесты, или оценка поведенческих навыков)
		Интервью (описание личного опыта)
	Тестирование	Стандартизированные тесты (личностные опросники, тесты достижений, тесты способностей)
		Проективные методики (интерпретация творческой продукции)

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ



Основная задача:
Соотнести текущий уровень развития
компетенции с требуемым

ДОСТОВЕРНОСТЬ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА



ИНТЕРВЬЮ – ЭТО ...

... метод опроса в непосредственной вербальной, или словесной, коммуникации (лицом к лицу)

ПОДГОТОВКА К ИНТЕРВЬЮ

□ **Организационная:**

Размещение объявлений о вакансиях, предварительное общение с кандидатами/сотрудниками, подготовка документации.

□ **Информационная:**

- Подготовка критериальной базы интервью, разработка профессиональных профилей, кейсов.
- Обработка откликов на объявления и резюме (при рекрутинге)/экспертных данных по результатам работы сотрудника и личных дел (при аттестации).

САМОНАСТРОЙКА НА КОНТАКТ С НЕЗНАКОМЫМ ЧЕЛОВЕКОМ

Что я делаю для самонастройки	Как это проявляется в поведении
Создаю уверенный вид	Распрямляю плечи, держу голову прямо, «удобно» опираюсь на позвоночник, слегка улыбаюсь
Повышаю себе настроение	Улыбаюсь, думаю о себе как об успешном, эффективном профессионале, вспоминаю ситуации, которые это подтверждают
Отдельные приемы, помогающие при самонастройке на контакт (дыхательные упражнения и пр.)	

УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА

- ▣ **Заинтересованное и уважительное отношение к собеседнику**
- ▣ **Беседа на отвлеченные темы**
- ▣ **Подстройка под собеседника**
- ▣ **Сочувствие к собеседнику**
- ▣ **Юмор**

ЗАВЕРШЕНИЕ КОНТАКТА

Основной принцип: сохранение и подкрепление позитивного тона, доверительного контакта.

- «Я надеюсь, Вам у нас понравилось»
- «Надеюсь, наша встреча также была для Вас полезной»
- «Надеюсь, Вы узнали о себе что-то новое»

ТИПЫ ВОПРОСОВ

- **Теоретические вопросы** (провоцирует оцениваемого на построение предположений, высказывание своего отношения и общие рассуждения на тему)
- **Наводящие вопросы** (стимулируют респондента искать такой ответ, чтобы угодить Вам. Эти вопросы сформулированы так, что в них уже как бы содержится «правильный» ответ, они подталкивают к нему)
- **Поведенческие вопросы** (определяют конкретные действия респондента для оценки компетенции)

ПРИМЕРЫ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ

- Почему Вы считаете ... ?
- Что Вы считали нужным сделать, чтобы ... ?
- Что Вы обычно предпринимаете для ... ?
- Как бы Вы поступили в ... ситуации?
- Что Вы делаете, чтобы ... ?

ПРИМЕРЫ НАВОДЯЩИХ ВОПРОСОВ

- Как мне показалось, Вы/Вам/т.д. ..., не так ли?
- Вы согласны с тем, что Ваш/Ваше/Ваша ... ?
- В общем, похоже на то, что Вам ..., да?
- Вы обычно **ругаете** своих подчиненных или хвалите их?

ПРИМЕРЫ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ВОПРОСОВ

- Как Вам удалось это сделать?
- Как Вы обычно ведете себя ... ?
- Как Вы поступаете в случае, если/когда ... ?
- В чем заключалась Ваша роль в ... ?

ПРИНЦИПЫ ГЛУБИННОГО ИНТЕРВЬЮ

Необходимо уточнить следующие 4 слоя:



ПРИМЕР ГЛУБИННОГО ИНТЕРВЬЮ

- **Интервьюер:** Расскажите, как вы руководите подчиненными?
- **Респондент:** Я считаю себя демократичным руководителем.
- **И:** Да, а что вы имеете ввиду под демократичностью?
- **Р:** Ну, я всегда обсуждаю решения с подчиненными.
- **И:** Приведите пример. Когда вы последний раз обсуждали решение с подчиненным?
- **Р:** Ну вот, на днях. Пришло распоряжение сверху – делать ABC. Было устроено собрание, где каждый мог высказать свое мнение.
- **И:** Т.е. сделать собрание – это ваша инициатива?
- **Р:** Да.
- **И:** И что в итоге?
- **Р:** Все поняли. Делаем то-то и то-то...
- **Р:** Я рассказал о текущих задачах предприятия, озвучил цифры за последний год. Рассказал о постановлении центра. Потом спросил, есть ли вопросы?
- **И:** Сколько длилось ваше выступление?
- **Р:** Минут сорок.
- **И:** Какие вопросы вам задали?
- **Р:** Кто-то спросил, обязательно ли это. Были вопросы формального характера.
- **И:** Был ли кто-то, кто выразил недовольство, сопротивлялся нововведению?
- **Р:** Да. Был один. Сказал «Делать нам больше нечего, итак забот хватает».
- **И:** И что вы на это ответили?
- **Р:** Сказал, что это важное решение руководства. А кто не сделает ABC, лишится премии.

АНАЛИЗ ГЛУБИННОГО ИНТЕРВЬЮ

Консультант: Расскажите, как вы руководите подчиненными?

Участник: **Я считаю себя демократичным** руководителем.

К: Да, а что вы имеете ввиду под демократичностью?

У: Ну, **я всегда обсуждаю решения с подчиненными.**

К: Приведите пример. Когда вы последний раз обсуждали решение с подчиненным?

У: Ну вот, на днях. Пришло распоряжение сверху – делать ABC. Было устроено собрание, где **каждый мог высказать свое мнение.**

К: Т.е. сделать собрание – это ваша инициатива?

У: Да.

К: И что в итоге?

У: **Все поняли.** Делаем ABC.

МНЕНИЕ О СЕБЕ:
«Я такой-то»

**ОБОБЩЕННЫЙ
РАССКАЗ О СВОИХ
ДЕЙСТВИЯХ:**
«Я делаю то-то»

**МНЕНИЕ О КАЧЕСТВЕ
СВОИХ ДЕЙСТВИЙ:**
«Получилось так-то»

**РАССКАЗ О
РЕАЛЬНЫХ
ДЕЙСТВИЯХ
В КОНКРЕТНОЙ
СИТУАЦИИ**

АНАЛИЗ ГЛУБИННОГО ИНТЕРВЬЮ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

У: Я рассказал о текущих задачах предприятия, озвучил цифры за последний год. Рассказал о постановлении центра. Потом спросил, есть ли вопросы?

К: Сколько длилось ваше выступление?

У: Минут сорок.

К: Какие вопросы вам задали?

У: Кто-то спросил, обязательно ли это. Были вопросы формального характера.

К: Был ли кто-то, кто выразил недовольство, сопротивлялся нововведению?

У: Да. Был один. Сказал «Делать нам больше нечего, итак забот хватает».

К: И что вы на это ответили?

У: Сказал, что это важное решение руководства. А кто не сделает ABC, лишится премии.

МНЕНИЕ О СЕБЕ:
«Я такой-то»

**ОБОБЩЕННЫЙ
РАССКАЗ О СВОИХ
ДЕЙСТВИЯХ:**
«Я делаю то-то»

**МНЕНИЕ О КАЧЕСТВЕ
СВОИХ ДЕЙСТВИЙ:**
«Получилось так-то»

**РАССКАЗ О
РЕАЛЬНЫХ
ДЕЙСТВИЯХ
В КОНКРЕТНОЙ
СИТУАЦИИ**

КАК УТОЧНЯТЬ ОТВЕТЫ:

«Я организовал обучение персонала предприятия, наладил систему учета, выручка выросла на 30%»

АЛГОРИТМ:

- ❖ Выявить обобщенные суждения, суждения которые можно по-разному трактовать
- ❖ Попросить участника привести пример конкретной ситуации и рассказать подробно о его действиях
- ❖ После интервью: самостоятельно оценить приведенный пример, соотнося его с описанием компетенций

УТОЧНЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ

- Что конкретно вы сделали для организации обучения персонала?



«Я организовал обучение персонала предприятия, **наладил систему учета, выручка выросла на **30%**»**



- Как происходило внедрение системы?
- Кто ещё принимал участие в процессе внедрения?
- Какова была ваша роль?

ПОВЕДЕНИЕ



ПРИМЕРЫ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ПРОЯВЛЕНИЙ КОНКРЕТНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

КОМПЕТЕНЦИЯ «НАСТОЙЧИВОСТЬ»

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ:

- Проявляет упорство в продвижении идеи и достижении поставленных целей
- Ставит амбициозные цели
- Добивается результатов на уровне или выше установленной планки требований
- Настойчиво проводит свою линию в сложных и спорных ситуациях

КОМПЕТЕНЦИЯ «РАБОТА С КЛИЕНТАМИ»

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ:

- Уверенно и самостоятельно проводит переговоры с клиентами
- При переговорах способен оказать влияние на собеседника
- Поддерживает и активно развивает клиентскую базу

Опираясь на предложенный алгоритм проведения глубинного интервью:

- сформулируйте по **2 первоначальных вопроса** для оценки поведенческих индикаторов по каждой из компетенций сотрудника в должности менеджера по продажам банка
- продумайте **последующие варианты поведенческих вопросов**

Оцените ответ респондента по предложенным уровням компетенций

Уровни развития компетенции «Настойчивость»

(с 2-мя рабочими уровнями)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Проявляет упорство в продвижении идеи и достижении поставленных целей
- Ставит амбициозные цели
- Добивается результатов на уровне или выше установленной планки требований
- Настойчиво проводит свою линию в сложных и спорных ситуациях

УРОВЕНЬ КОМПЕТЕНЦИИ (УРОВЕНЬ 1)

- Проявляет заинтересованность и упорство в достижении целей
- Стремится довести начатое дело до конца
- Находит пути преодоления препятствий в достижении поставленных целей, не останавливается перед трудностями

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ (УРОВЕНЬ 0)

- Может отказаться от намеченного плана действий при столкновении с трудностями
- В ряде случаев проекты, планы остаются незавершенными
- Не стремится к преодолению препятствий в достижении целей. Возникающие трудности в осуществлении планов и проектов могут остановить движение к цели

УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА (УРОВЕНЬ 2)

- Обеспечивает своевременное выполнение самых амбициозных целей и задач
- Всегда доводит начатое дело до конца
- Настойчиво проводит свою линию и добивается результатов выше установленной планки требований; требует того же от других
- Не останавливается перед трудностями, проявляет энтузиазм и решимость в достижении наиболее сложных целей

Уровни развития компетенции «Работа с клиентами» (с 4-мя рабочими уровнями)

УРОВЕНЬ 1

- Умеет найти общий язык с людьми
- Проводит переговоры совместно с руководителем или коллегами
- Ограничен в принятии самостоятельных решений относительно работы с клиентами

УРОВЕНЬ 3

- Уверенный переговорщик
- Способен оказать влияние на противоположную сторону
- Поддерживает и активно развивает клиентскую базу

УРОВЕНЬ 2

- Самостоятельно проводит переговоры с клиентами
- Действует строго в установленных рамках
- Поддерживает клиентскую базу

УРОВЕНЬ 4

- Способен вести переговоры на высоком уровне
- Может выступать как консультант и наставник в ведении переговоров
- Имеет полномочия при принятии решений в работе с клиентами

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФИЛЕЙ КОМПАНИИ ПОД КОНКРЕТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ

Кластер «Развитие бизнеса»	1	2	3	4
Профессионализм			■	
Работа с клиентами				■
Ориентация на изменения			■	
Ориентация на развитие		■		
Кластер «Работа с людьми»	1	2	3	4
Работа в команде			■	
Лидерство			■	
Кластер «Достижение результатов»	1	2	3	4
Бизнес-видение			■	
Постановка целей			■	
Принятие решения		■		
Качественная работа			■	
Ответственность			■	

АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР – ЭТО ...

... один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании ряда методик, посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх, ориентированный на:

- ❖ оценку реальных качеств и поведенческих проявлений сотрудников,
- ❖ их соответствия требованиям модели компетенций,
- ❖ выявление потенциальных возможностей специалистов.

СОСТАВ ПРОЦЕДУР АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА

- ▣ Интервью с экспертом, в ходе которого идет сбор данных о знаниях и опыте сотрудника.
- ▣ Психологические, профессиональные и общие тесты.
- ▣ Краткая презентация участника перед экспертами и другими участниками.
- ▣ Деловая игра. Под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию.
- ▣ Биографическое анкетирование.
- ▣ Описание профессиональных достижений.
- ▣ Индивидуальный анализ конкретных ситуаций (бизнес-примеров). Участнику предлагается выбрать определенную стратегию и тактику действий в предложенной ситуации.
- ▣ Экспертное наблюдение, по результатам которого составляются рекомендации для каждого сотрудника.

ЧТО ОЦЕНИВАЮТ В ХОДЕ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА?

- 1. Интеллектуальный критерий.**
- 2. Эмоциональный критерий.**
- 3. Коммуникационный критерий.**
- 4. Критерий самооценки**
- 5. Критерий лидерских качеств**

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА

Плюсы	Минусы
1. АЦ несет в себе элементы стратегии Компании. Проходя через процедуру оценки, сотрудник четко понимает и осознает те стандарты, к которым стремится его Компания.	1. Процедура АЦ в целом дороже, чем проведение тестирования или интервьюирования сотрудников.
2. Через АЦ мы получаем максимально объективную оценку по сравнению с другими методами (тесты и интервью). Только АЦ позволяет увидеть степень развития навыка, в то время как тесты показывают лишь стремления и склонности сотрудника, но не наличие навыка.	2. Для проведения АЦ зачастую требуется несколько больше времени, чем на тестирование. В среднем у участников АЦ он занимает 1,5-2 дня, когда тестирование можно провести в нерабочее время.
3. АЦ позволяет наиболее рационально вкладывать деньги в развитие персонала. Компания может платить за обучение только тех сотрудников, которые способны освоить новое и хотят учиться.	3. Для качественного АЦ требуется определенная подготовка наблюдателей из числа сотрудников Компании.
4. Через АЦ обеспечивается понимание и четкость в оценке персонала всеми сотрудниками Компании. Система АЦ зачастую лучше воспринимается линейными менеджерами, чем какая-нибудь другая. Результатом становятся понятные им показатели, а не абстрактные отчеты, как после тестов или интервью.	
5. Сама процедура АЦ уже является ступенью к развитию персонала. Обычно сотрудники с большим доверием относятся к результатам АЦ, чем к другим методам оценки, а также отмечают важность и ценность развивающей обратной связи.	

Опираясь на предложенные поведенческие индикаторы компетенций сформулируйте :

- ▣ по 2 кейса для Ассесмент-Центра
(*деловая игра / ситуация для анализа*)

для каждой из компетенций сотрудника в должности менеджера по продажам банка

Оцените ответ респондента по предложенным уровням компетенций

Уровни развития компетенции «Настойчивость»

(с 2-мя рабочими уровнями)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Проявляет упорство в продвижении идеи и достижении поставленных целей
- Ставит амбициозные цели
- Добивается результатов на уровне или выше установленной планки требований
- Настойчиво проводит свою линию в сложных и спорных ситуациях

УРОВЕНЬ КОМПЕТЕНЦИИ (УРОВЕНЬ 1)

- Проявляет заинтересованность и упорство в достижении целей
- Стремится довести начатое дело до конца
- Находит пути преодоления препятствий в достижении поставленных целей, не останавливается перед трудностями

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ (УРОВЕНЬ 0)

- Может отказаться от намеченного плана действий при столкновении с трудностями
- В ряде случаев проекты, планы остаются незавершенными
- Не стремится к преодолению препятствий в достижении целей. Возникающие трудности в осуществлении планов и проектов могут остановить движение к цели

УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА (УРОВЕНЬ 2)

- Обеспечивает своевременное выполнение самых амбициозных целей и задач
- Всегда доводит начатое дело до конца
- Настойчиво проводит свою линию и добивается результатов выше установленной планки требований; требует того же от других
- Не останавливается перед трудностями, проявляет энтузиазм и решимость в достижении наиболее сложных целей

Уровни развития компетенции «Работа с клиентами» (с 4-мя рабочими уровнями)

УРОВЕНЬ 1

- Умеет найти общий язык с людьми
- Проводит переговоры совместно с руководителем или коллегами
- Ограничен в принятии самостоятельных решений относительно работы с клиентами

УРОВЕНЬ 3

- Уверенный переговорщик
- Способен оказать влияние на противоположную сторону
- Поддерживает и активно развивает клиентскую базу

УРОВЕНЬ 2

- Самостоятельно проводит переговоры с клиентами
- Действует строго в установленных рамках
- Поддерживает клиентскую базу

УРОВЕНЬ 4

- Способен вести переговоры на высоком уровне
- Может выступать как консультант и наставник в ведении переговоров
- Имеет полномочия при принятии решений в работе с клиентами

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФИЛЕЙ КОМПАНИИ ПОД КОНКРЕТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ

Кластер «Развитие бизнеса»	1	2	3	4
Профессионализм			■	
Работа с клиентами				■
Ориентация на изменения			■	
Ориентация на развитие		■		
Кластер «Работа с людьми»	1	2	3	4
Работа в команде			■	
Лидерство			■	
Кластер «Достижение результатов»	1	2	3	4
Бизнес-видение			■	
Постановка целей			■	
Принятие решения		■		
Качественная работа			■	
Ответственность			■	

СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. МЕТОДЫ ПОДБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Блок № 1 «Основные понятия»

- Определение понятия «Оценки персонала»
- Цели проведения оценочных мероприятий
- Принципы оценки персонала
- Способы оценки персонала

Блок № 2 «Оценка по компетенциям»

Интервью

- Понятие интервью
- Подготовка к проведению интервью
- Установление и завершение контакта
- Принципы глубинного интервью
- Типы вопросов интервью

Ассесмент-Центр

- Определение понятия Ассесмент-Центр
- Состав процедуры Ассесмент-Центра
- Преимущества и недостатки Ассесмент-Центра