**Центр оценки персонала**

**Департамента кадрового консалтинга ОДО «Консалт»**

Оценка персонала – это анализ способностей, знаний и действий сотрудников с точки зрения ресурсов и рисков для Компании.

Центр оценки персонала включает в себя оценку ключевых компетенций сотрудников, оценку соответствия поведения персонала стандартам Компании, оценку групповых и командных эффектов персонала, а также диагностику актуальности обучения.

Инструментами реализации направлений деятельности Центр оценки персонала департамента кадрового консалтинга являются AssessmentCentre, экспресс-тренинг, психологическое и профессиональное тестирование.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА | | |
|  | | |
| ЧТО ОЦЕНИВАЕМ? | | |
| Ключевые компетенции  (навыки, знания, умения) | Групповые и  командные эффекты:  закономерности,  процессы, структура | Диагностика  актуальности обучения |
| * Личные * Корпоративные * Профессиональные | * Неформальная структура * группы * Эффективность работыкоманды | * Направления обучения * Усвоение пройденного материала |
| КАК ОЦЕНИВАЕМ? (МЕТОДЫ) | | |
| * Assessment Centre * Метод 360 * Аттестация * Анкетирование * Тестирование | * Team-Assessment * Социометрия * Интервью * Тестирование | * Экспресс тренинг * Метод 360 * Метод кейсов * Анкетирование |
|  |  |  |

Критерии, процесс и результат оценки персонала рассматриваются через призму целей проведения оценочных мероприятий в Компании.

Результат оценки персонала - структурированное “знание” о возможностях и зонах развития

персонала Компании, переданное в форме отчета, содержащего характеристики сотрудника

или группы сотрудников Компании. Представление отчета происходит в формате коучинга.

Цель коучинга научить Заказчика читать отчет и показать ему основные векторы работы с

персоналом, то есть направления применения полученного “знания”.

Критерий эффективности мероприятий по оценке персонала есть практическая применимость полученных результатов и рекомендаций в текущей деятельности и стратегической перспективе Компании.

Пять этапов процесса оценки ключевых компетенций персонала

Оценка ключевых компетенций персонала

**Оценка ключевых компетенций персонала** – это анализ знаний, умений и навыков сотрудников, необходимых для эффективной деятельности в рамках конкретной должности в Компании.

Оценка ключевых компетенций персонала может осуществляться различными методами в зависимости от целей оценки, должности и специфики деятельности сотрудников. Так, метод **психологического тестирования** будет наиболее результативен при оценке компетенций рядовых сотрудников, в то время как метод **Assessment centre** целесообразно применять при оценке компетенций руководителей среднего и высшего звеньев.

Ориентируясь на качество результата для Заказчика и понимание оценки как инструмента развития, процесс оценки ключевых компетенций персонала разбивается на 5 этапов.

Уровень детальности и полноты проработки каждого этапа прямым и непосредственным образом сказывается на качестве последующего шага. Внимание к деталям и сопровождение Заказчика на протяжении всего проекта обеспечивает наиболее комфортный процесс и качественный результат для него.

**Основным результатом оценки** для Заказчика вне зависимости от выбранного метода оценки является ответ на вопросы: что является ключевым фактором успеха сотрудника/группы сотрудников? в каком направлении сотруднику/ сотрудникам необходимо развиваться?

**Важно:** результаты данных оценочных мероприятий не могут быть использованы для увольнения, понижения в должности, наложения штрафа, понижения заработной платы.

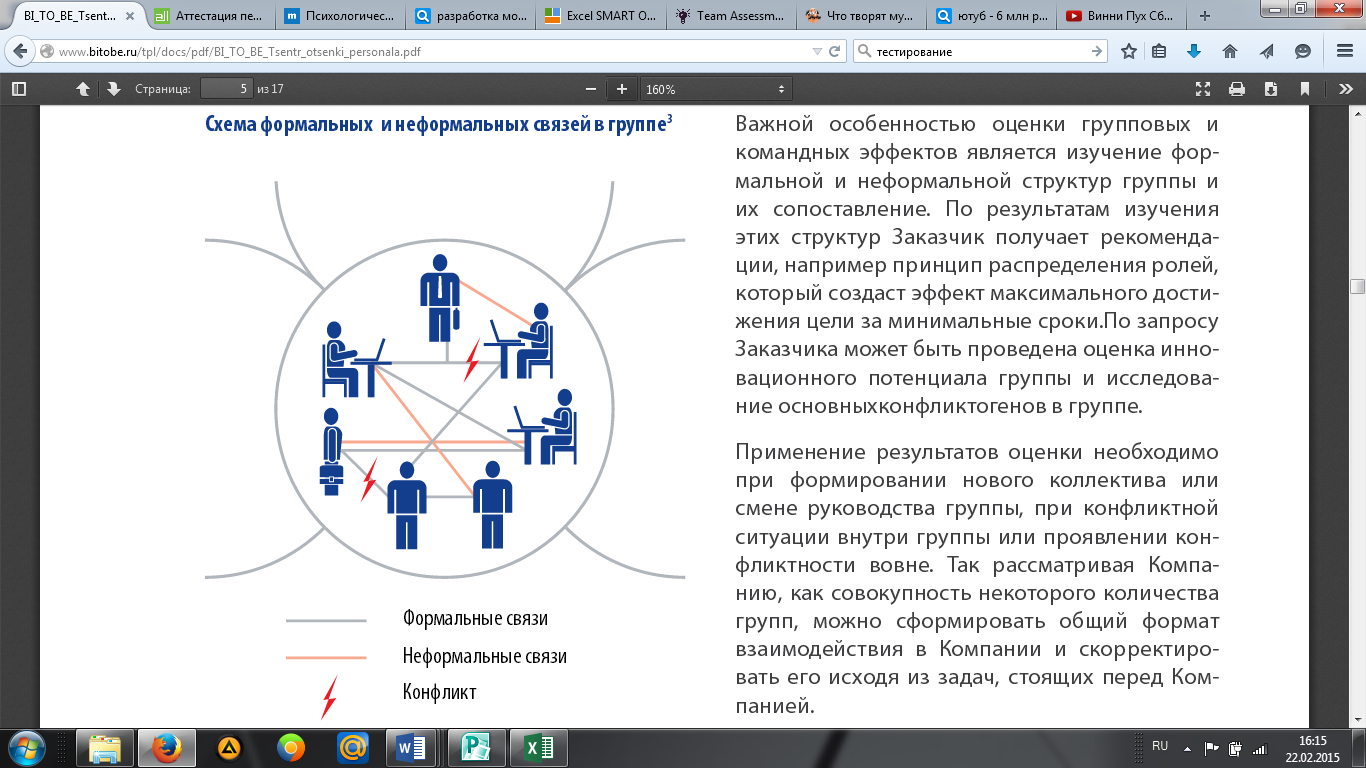
**Направления оценки**

Применение комплексных методов оценки **позволяет выделить кадровый резерв**.

**Оценка** ключевых компетенций персонала **призвана** **показать** руководителям объективный уровень развития своих сотрудников и их особенности в рамках выполняемой деятельности.

Предоставляемая в отчете информация по результатам проведенной оценки отвечает на вопросы Заказчика, сформулированные при определении цели.

**Отчет** содержит прогноз возможностей и рисков в деятельности оцениваемого персонала, так как оценка компетенций персонала носит “опережающий” характер.



Оценка групповых и командных эффектов- это изучение внутригрупповых механизмов взаимодействия и распределения ролей внутри группы. Объектом изучения также могут выступать социально-психологический климат внутри группы и уровень компетентности группы профессионалов.

Данное направление оценки позволяет изучать как управленческие команды, проектные группы, так и взаимосвязанные отделы. Изучение групповых и командных эффектов предполагает рассмотрение группы, как единого целого.

Основные методы, используемые для оценки групп-анкетирование, социометрия и Team-Assessment. Анкетирование и социометрия позволяют исследовать только внутригрупповые и межгрупповые взаимоотношения. Team-Assessment является комплексным методом и позволяет также измерить эффективность группы в решении различных задач и изучить стратегии поведения группы в условиях разного уровня сложности.

Данное направление оценки может быть реализовано для оценки групп, состоящих как из сотрудников одного звена, так и сотрудников разного управленческого уровня.

Основным результатом оценки групповых и командных эффектов является ответ на вопрос: каковы оптимальные условия эффективного взаимодействия внутри группы.

По запросу Заказчика может быть проведена оценка инновационного потенциала группы и исследование основных конфликтогенов в группе.

Группа в данном документе приводится как обобщающее понятие для обозначения людей, объединенных одной целью, то есть проектных групп, управленческих команд, отделов и т.д

Оценка групповых и командных эффектов

**Направления оценки**

**Важной особенностью оценки** **групповых и командных эффектов** является изучение формальной и неформальной структур группы и их сопоставление. По результатам изучения этих структур **Заказчик получает рекомендации**, например принцип распределения ролей, который создаст эффект максимального достижения цели за минимальные сроки.

**Применение результатов оценки необходимо при** формировании нового коллектива или смене руководства группы, при конфликтной ситуации внутри группы или проявлении конфликтности вовне. Так рассматривая Компанию, как совокупность некоторого количества групп, можно сформировать общий формат взаимодействия в Компании и скорректировать его исходя из задач, стоящих перед Компанией.

Схема взаимосвязи диагностики актуальности обучения и системы обучения персонала.

Диагностика актуальности обучения персонала – комплекс мероприятий, направленных на изучение дефицита в знаниях, умениях и навыках сотрудников. На основе результатов диагностики разрабатывается или корректируется программа обучения и производится отслеживание динамики развития сотрудников.

**Основными методами диагностики** актуальности обучения являются экспресс-тренинг, метод 360°, “Тайный покупатель”/“Тайный звонящий”, метод кейсов и анкетирование.

Основной результат диагностики актуальности обучения – ответы на вопросы: есть ли разрыв между знаниями сотрудников и навыками, применяемыми в повседневной деятельности; какие зоны развития характерны для каждого сотрудника.

По запросу Заказчика может быть:

* Сделан акцент на мотивации сотрудников к обучению (мотивированны ли; дополнительная мотивация);
* Сделан вывод о том, какие различия существуют в понимании должностных обязанностей и необходимых для этого компетенций в представлении сотрудников и руководства Компании;
* Выявлено, какие направления развития видят сами сотрудники

Предоставляемая в отчете информация, по результатам проведенной диагностики, содержит описание текущего уровня развития ключевых компетенций сотрудников и их зон развития.

Отчет также носит “опережающий” характер, то есть включает в себя прогноз о необходимых направлениях обучения с точки зрения ближайших перспектив развития Компания.

**Диагностика актуальности обучения персонала**

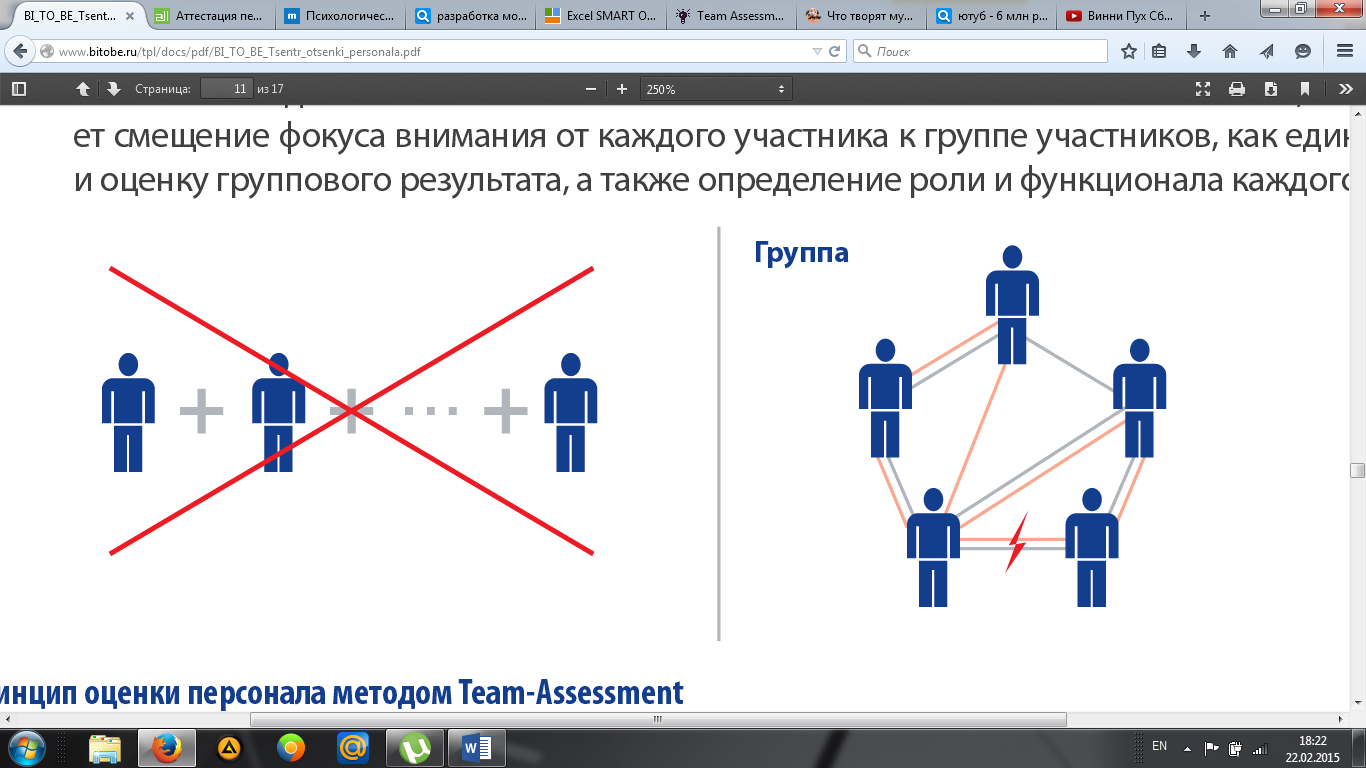
Создание уникальной (учитывающей особенности каждого) программы обучения возможно на основе результатов диагностики, благодаря сравнению уровня развития компетенций каждого сотрудника с идеальной моделью ключевых компетенций для его должности.

При разработке идеальной модели ключевых компетенций учитывается специфика деятельности сотрудников и стратегия развития Компании.

Оценка управленческих команд и проектных групп

методом Team-Assessment

**Определение:** оценка управленческих команд и проектных групп методом Team-Assessment подразумевает оценку соответствия возможностей команды или группы поставленным перед ней бизнес-задачам. Team-Assessment основан на технологии Assessment centre, но предполагает смещение фокуса внимания от каждого участника к группе участников, как единому целому, и оценку группового результата, а также определение роли и функционала каждого участника.



Прогностические результаты- в зависимости от цели проведения Team-Assessment результаты оценки могут отвечать на вопросы:

* Является ли состав группы полным и достаточным для решения поставленных бизнес-задач?
* Является ли данная группа командой?
* Справится ли группа/команда с предполагаемыми задачами?
* Насколько эффективны взаимоотношения в группе?
* Насколько эффективно распределены роли в группе?
* Какова неформальная структура группы?
* Каков уровень индивидуальной ответственности каждого сотрудника за результат работы группы?
* Каков механизм коллективной мотивации в группе?

Team-Assessment включает в себя социометрическое исследование, позволяет увидеть, как формальную, так и неформальную структуру группы, а также психологический климат, шаблоны взаимодействия и решения бизнес-задач.

Объективность оценки достигается благодаря заложенной в основе метода технологии Assessment centre. Преимуществами данной технологии являются система взаимодополняющих методик, ориентированных на реальное поведение оцениваемых сотрудников и сочетание самостоятельной оценки и “взгляда со стороны”.

На основании результатов Team-Assessment специалисты Департамента кадрового консалтинга формируют характеристику группы, включающую в себя заключение о потенциале, уровне и стадии развития группы, распределении ролей и психологической атмосфере в группе, инструментах и направлениях развития сотрудников, как участников команды. В отчете также указываются негативный и позитивный управленческие сценарии развития группы

**Методы оценки**

**Определение**: Оценка персонала методом 360° - это технология, позволяющая сформировать наиболее полное представление о проявленности в повседневной деятельности профессиональных качеств и навыков сотрудника. Основной механизм данного метода представляет собой сбор обратной связи с соблюдением принципа конфиденциальности.

**Прогностические результаты:** результаты проведения метода 360° отвечают на такие вопросы как:

Есть ли разрыв между самооценкой сотрудника и тем, как видят его коллеги?

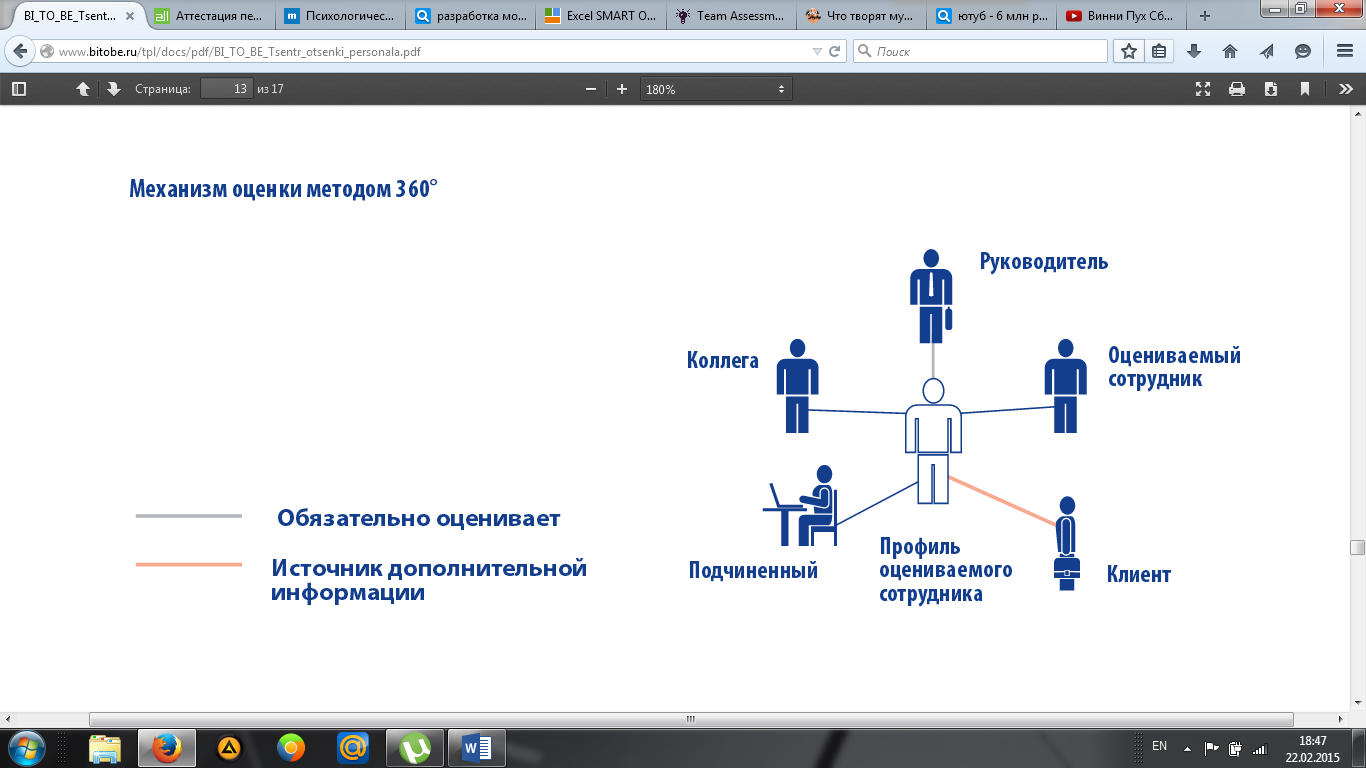
Какие ключевые факторы успеха характерны для сотрудника?

Какие зоны развития характерны для сотрудника?

Насколько эффективен данный сотрудник в реализации должностных обязанностей?

Какие задачи будут способствовать наиболее полному использованию накопленного опыта сотрудника и его знаний?

Метод 360° дает возможность привлечь к анализу данные, полученные от клиентов, с которыми взаимодействует оцениваемый сотрудник. Такое привлечение клиентов - это не только дополнительный источник информации, но и возможность совершенствовать и развивать отношения с клиентами.



Объективность метода 360° достигается с помощью синтеза и анализа информации полученной от 3 и более людей разного уровня, взаимодействующих с сотрудником в повседневной деятельности, а также сопоставления данной информации с самооценкой сотрудника.

ботке результатов оценки, позволяющей избегать ошибок, связанных с человеческим фактором.

Оценка персонала методом 360°

[**Тест**](http://azps.ru/handbook/t/test955.html)   Фиксированное во времени испытание, предназначенное для установления количественных (и качественных) индивидуально-психологических различий; тест - основной инструмент психодиагностического обследования, с помощью которого осуществляется психологическое заключение.

**Личностные опросники**   Самая распространённая категория психологических тестов. Состоят из списка вопросов или суждений. Благодаря тому, что в опроснике можно спросить про что угодно, существует много разных типов опросников разного предназначения. К личностным опросникам относятся и такие "монстры" как MMPI и 16-PF, и простые опросники, состоящие из 10-20 вопросов. Как правило личностные опросники диагностируют особенности характера, темперамента, межличностных отношений, мотивационную и эмоциональную сферу.

**Диагностика психических состояний**   Диагностика тревожных и депрессивных состояний. Диагностика настроения и функциональных состояний. Тесты на состояние стресса.

**Проективные тесты**   Методики, направленные на исследование личности и разработанные в рамках проективного диагностического подхода. Основаны на интерпретации проекций испытуемого на стимульный материал. Традиционно проективные тесты относят к числу наиболее надежных, однако сфера их применения не так велика как у личностных опросников.

**Профориентационные тесты**   Профориентация помогает человеку определиться с выбором или сменой профессии. Зачастую хорошим инструментом для расширения кругозора человека о мире профессий и своём возможном месте в нём являются профориентационные тесты. Обычно в качестве предмета изучения в профориентации выступает направленность (интересы и склонности) и способности.

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

Тесты отличаются надежностью и чрезвычайно широким спектром применения. Целями использования тестирования может быть:

* отбор кандидатов
* обучение и развитие
* удержание ключевых сотрудников
* выявление управленческого потенциала сотрудников
* формирование кадрового резерва
* проверка работника на соответствие организационной культуре и др.

На основании результатов тестирования специалисты Департамента кадрового консалтинга выявят слабые и сильные стороны команды менеджеров, компетенции, требующие развития.

Виды тестов

**Оценка сотрудника методом Аssessment centre**

**Определение:** Оценка персонала методом Assessment centre является комплексной технологией, которая позволяет получить достоверную информацию о ключевых факторах успеха и зонах развития каждого сотрудника.

**Прогностические результаты:** В зависимости от цели проведения Assessment centre результаты оценки могут отвечать на вопросы:

* Насколько человек может быть успешен на данной должности (занимаемой или перспективной)?
* Кто из кандидатов лучше подходит на данную должность?
* Как и где более эффективно использовать потенциал сотрудника, в какой деятельности и на каком управленческом уровне и т.д.?
* Справится ли сотрудник с новым объемом задач?
* Готов ли сотрудник нести повышенную ответственность и принимать соответствующие решения?
* Какие перспективы собственного развития видит сотрудник и готов ли он развивать свое направление деятельности и Компанию в целом?
* Каким образом можно минимизировать сложности, возникающие при взаимодействии с сотрудником?
* Достаточен ли уровень развития сотрудника для реализации новых целей?
* В каком направлении требуется формировать знания, развивать умения и навыки у сотрудника?

**Объективность оценки достигается с помощью 3 основных факторов:**

1. система взаимодополняющих методик, ориентированных на реальное рабочее поведение оцениваемых сотрудников
2. учет особенностей требований должностных позиций
3. “взгляд со стороны” (через привлечение экспертов-наблюдателей)

Формула объективности метода Assessment centre

На основании результатов Assessment centre специалисты Департамента кадрового консалтинга формируют индивидуальные характеристики, включающие в себя заключения о потенциале человека, его роли в команде в ходе развития Компании, инструментах его профессионального и личностного развития. В отчет также включена общегрупповая характеристика, содержащая описание существующих в группе тенденций по уровням развития компетенций.

**Методы оценки**

Экспертная оценка⃰ (Групповая оценка + Интервью)

Самооценка \*(Тестирование + Интервью)

**Объективность**

=