



# ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ

**Валерий Чемяков**  
кандидат психологических наук

# О чем семинар

**Цель семинара:** передача технологий и инструментов построения системы оценки и развития персонала в компании.

## **Вопросы, которые будут освещены:**

1. Зависимость форм и содержания оценки от идеологии компании.
2. Методология построения системы компетенций в компании.
3. Технология построения профиля требований должности. Создание инструментов профилирования. Связь профилирования с оценкой персонала.
4. Современные методы оценки персонала в компании. Выбор методов оценки.
  - Классификация методов оценки.
  - Assessment Centre и Development Centre. Технология их построения.
  - Тесты. Психологические тесты, тесты достижений, профессиональные тесты.
  - Достоинства и недостатки методов, принципы выбора.
5. Место и роль оценки персонала в системе развития персонала в компании: оценка компетенций и результативности.

## **Практические задания:**

- Профилирование должностей
- Оценка пригодности
- Планирование карьеры, мотивации и обучения

# Как сделать систему оценки персонала системой?

Сначала сравним и выявим разницу:

Требования должности

и

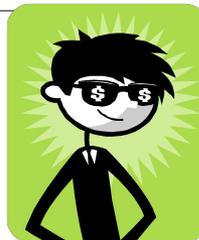
Компетенции сотрудника

Затем добавим еще один параметр:

Результативность сотрудника

Сопоставим компетенции и результативность и сделаем выводы о:

Мотивация



Обучение



Карьера



Единые параметры оценки





# Соотношения Требований должности и Компетенций работника

$T - K > 0$  – неготовность или непригодность

$T - K < 0$  – избыточная квалификация

$T - K = 0$  – соответствие должности

# Сравнение профиля должности с профилем компетенций

## Соответствие ценностям компании

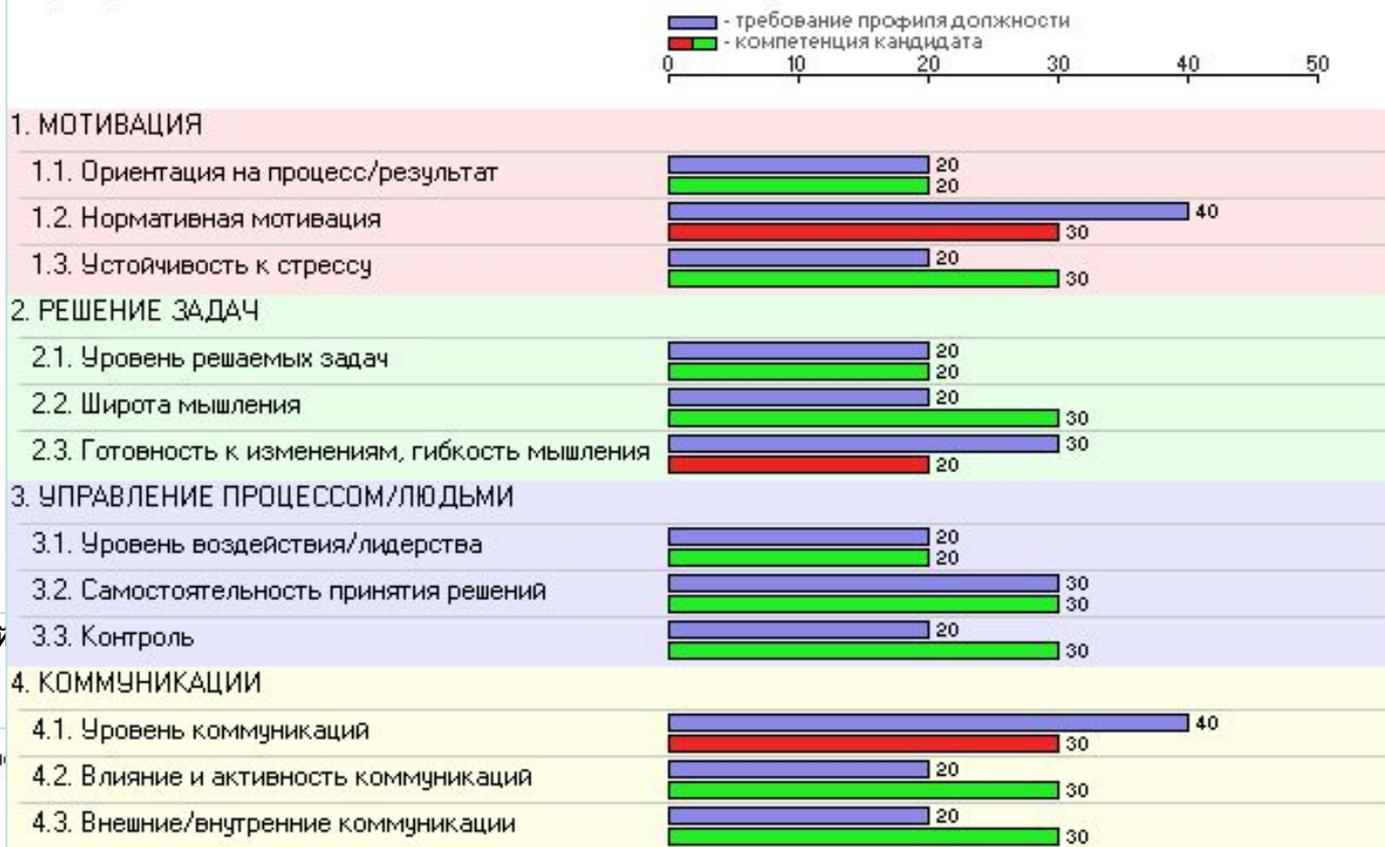
Активная жизненная позиция	60%
Быстрая обучаемость	40%
Внимание к людям, чуткость	60%
Гибкость в общении, в отношениях	10%
Готовность к изменениям	80%
Готовность сотрудничать	60%

## Соответствие корпоративной культуре компании



Компания, должность  
ООО "Джонс"  
Секретарь

Кандидат  
Альтов Антон Иванович



ИЕРАРХИЧЕСКАЯ: 25%

РЫНОЧНАЯ: 35%



# Корпоративный контекст внедрения системы оценки персонала

Приступая к разработке системы оценки персонала, следует найти ответы на следующие вопросы:

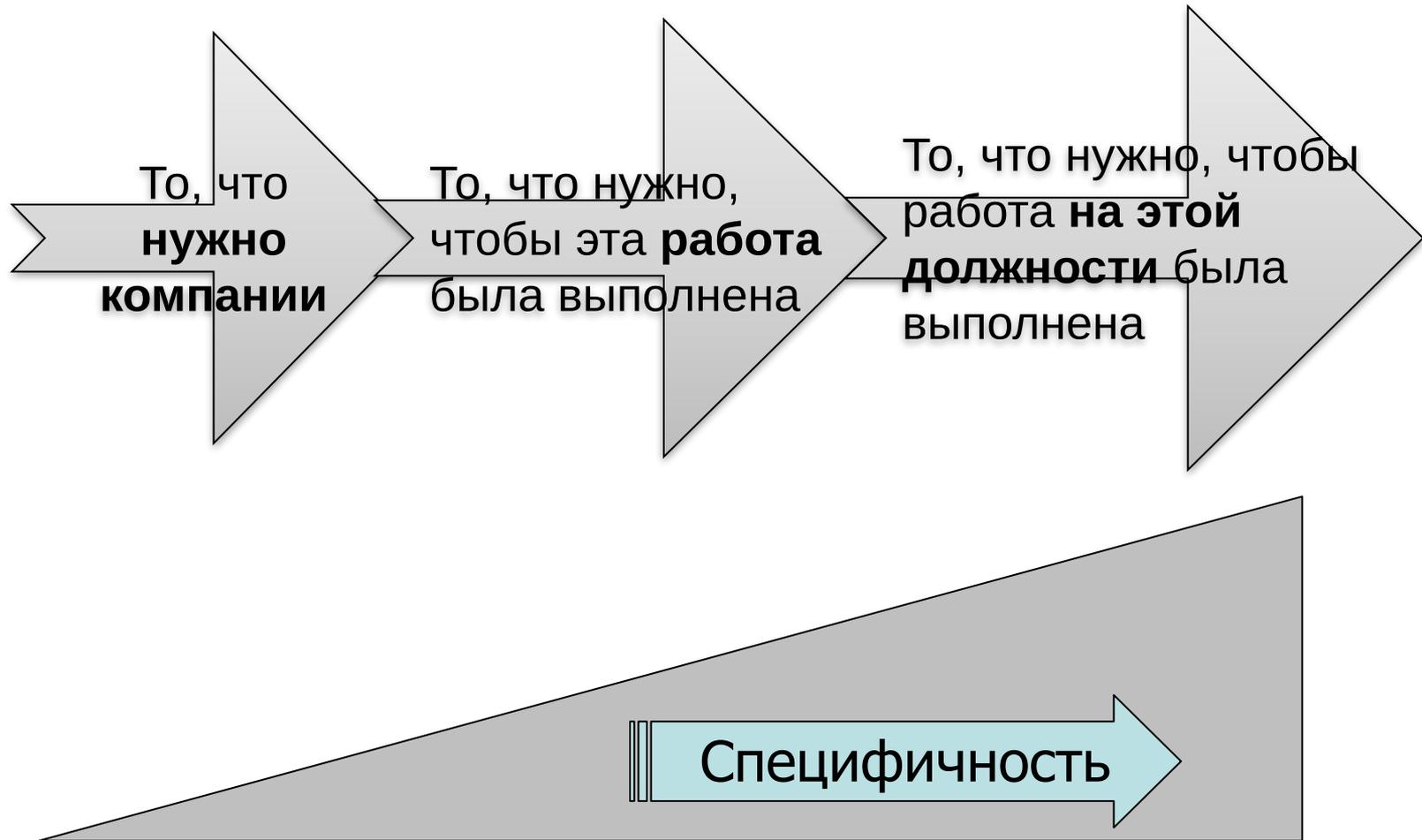
- Не будет ли система оценки противоречить идеологии компании и целям акционеров?
- Не будет ли она противоречить корпоративной культуре компании?
- Как система оценки повлияет на принятие решений в компании в целом?
- Какие задачи она должна решать?
- Будет ли оценка проводиться собственными силами, или эта работа будет передана провайдерам?



# Три политики принятия решений оценщиком на основе оценки

1. «Вето» на принятие кадровых решений при получении негативных результатов оценки.
2. Право давать рекомендации без запрещения кадровых решений.
3. «Информационная поддержка»: нет прав ни давать отвод, ни что-либо советовать, есть лишь право предоставить всю информацию о результатах оценки.

# Что является источником профиля компетенций?



# Методы анализа работ в грейдинге

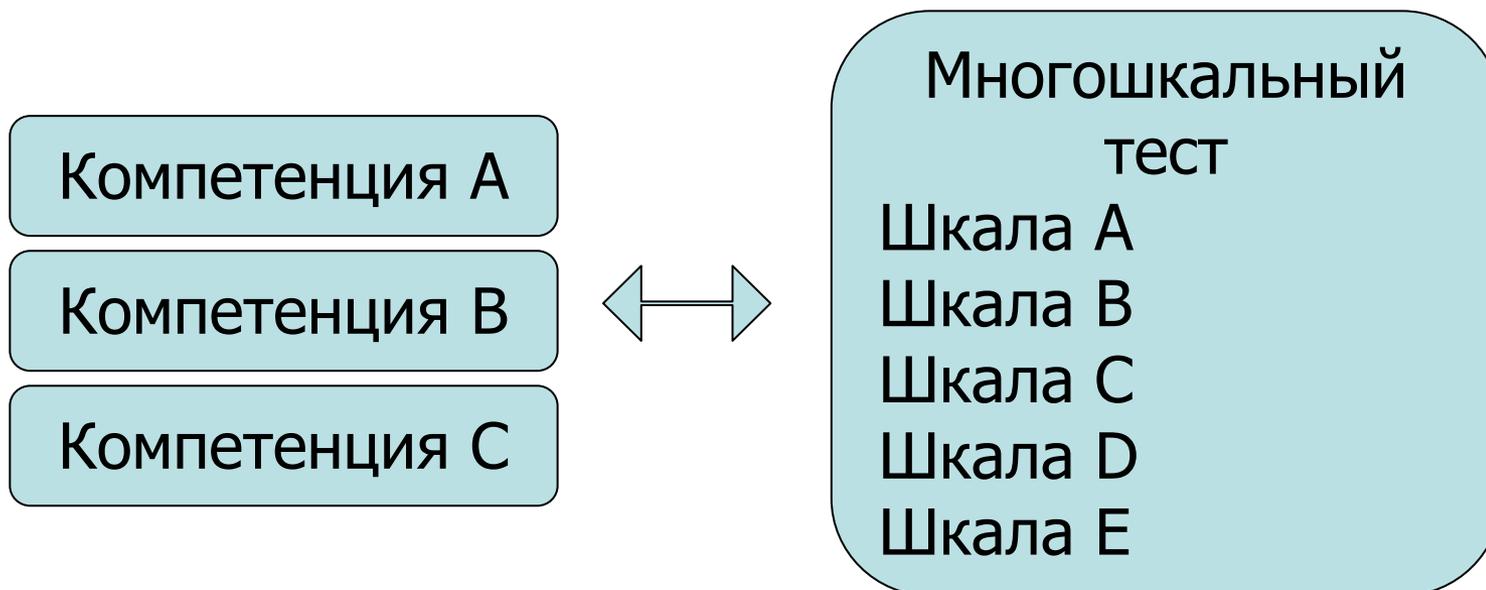
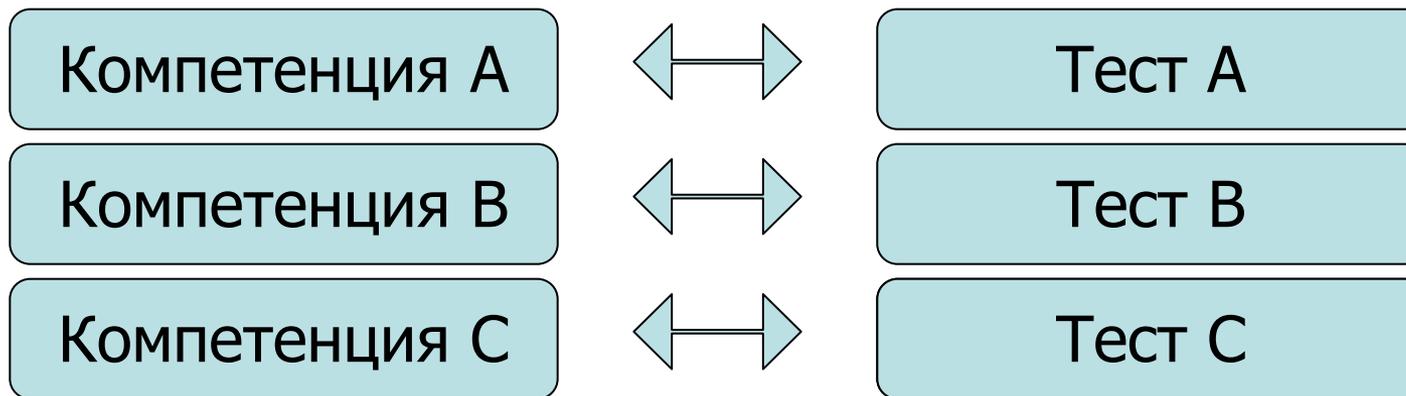
## Неаналитические (экспертные):

- Классификация должностей (Watson Wyatt)
- Ранжирование (в том числе Метод парных сравнений)
- Номинарование (Главный специалист «выше» Ведущего)

## Аналитические:

- Факторный метод (Hay System)
- Балльно-факторный метод
- Балльная оценка (шкалирование)

# Личностные тесты: батарея или один?

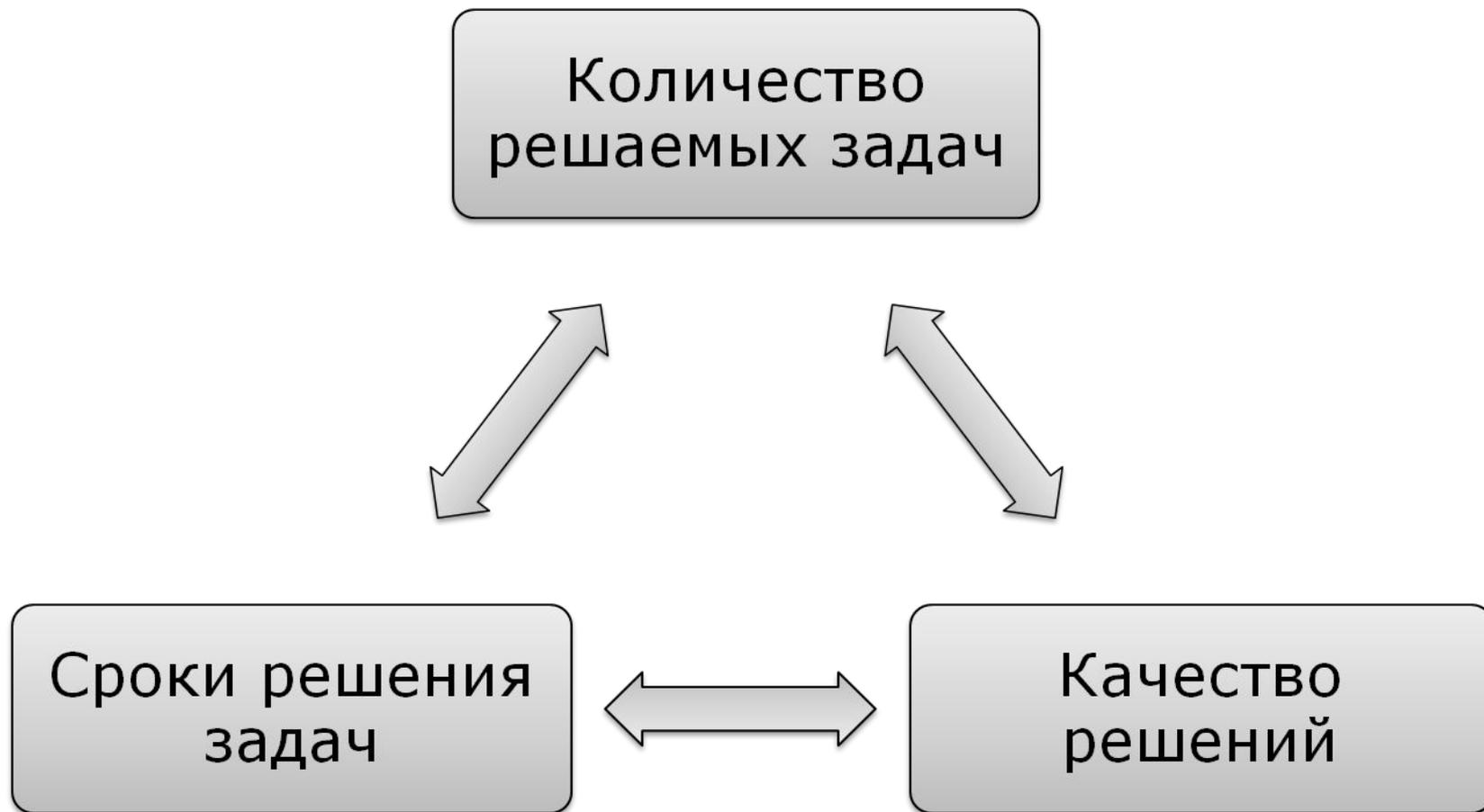


# Компетенции и результативность

Компетентность –  
потенциал  
работника

Результативность –  
показатель того,  
как работник  
реализовал  
потенциал

# Параметры эффективности



# Аттестационная матрица: карьера



## Оценка компетенций

	Низкая	Средняя	Высокая	
Оценка результативности	Низкая	Увольнение	Понижение в должности	Горизонтальная карьера: поиск должности для адекватного применения знаний
	Средняя	Нет карьеры	Нет карьеры	Нет карьеры
	Высокая	Карьера после обучения или поиск иной должности	Нет карьеры	Повышение в должности