



ООО «Бизнес-фактор»

Оценка персонала:
технологии и методы

Когда оценивать персонал

- Есть все предпосылки для развития компании, но эффективность работы компании и ее прибыль никак не приблизятся к расчетным данным.
- Снижение интенсивности труда персонала, отсутствие мотивации на активную работу.
- Компания завоевала свою нишу и для дальнейшего развития на рынке ей требуется высоко профессиональный персонал, справляющийся со своими задачами с заданными параметрами качества
- В компании начата реструктуризация бизнеса, требующая перестановки людей, кадровой ротации, инициации увольнений части персонала или, наоборот, найма новых персоналий, на которых должны быть возложены важные функции.
- В компании часто возникают ошибки при приеме персонала на работу: не те люди - ни как профессионалы, ни как личности. На менеджерском языке это называется «не наш человек», «не человек компании», «не наш типаж». Требуется ассесмент- центр для оценки кандидатов.
- Простое любопытство руководителя или дань моде (такое уже делают конкуренты, нам тоже надо). *В данной презентации подобная цель нами не обсуждается.*

Зачем оценивать персонал

- Реализация целей развития предприятия и увеличения прибыли компании.
- Профессиональное развитие персонала для увеличения эффективности его труда.
- Формирование кадрового резерва предприятия
- Разработка новых программ мотивации.
- Осуществление кадровой ротации.
- Найм наилучшего кандидата на вакантную должность.

В конечном счете – все это увеличивает уровень рентабельности и доходности бизнеса.

Например, как может выглядеть запрос Заказчика на Оценку персонала

Цель – оценка умения продавать

Оцениваемый персонал – менеджеры по продажам компании – Заказчика.

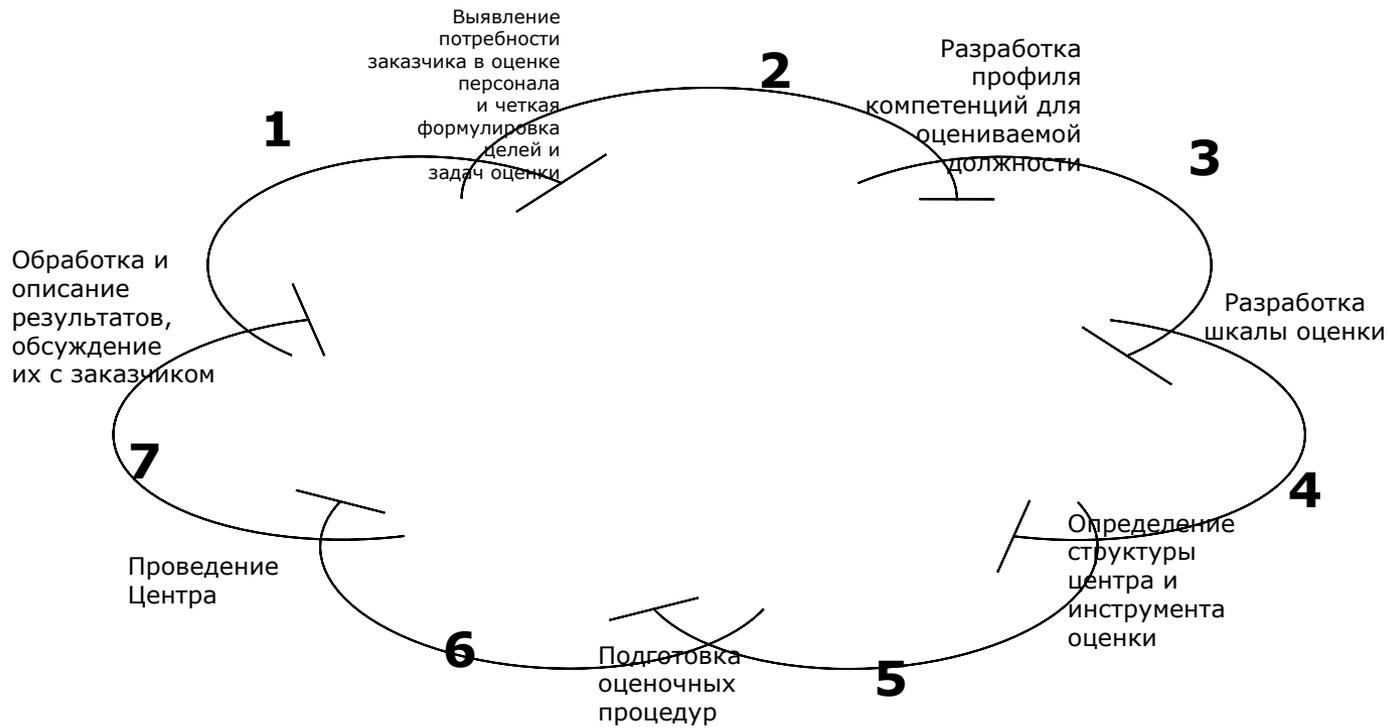
Зачем оцениваем?

- Определить, умеет ли менеджер продавать сейчас.
- Определить, соответствует ли это умение тому, как мы хотим, чтобы он умел продавать.
- Определить, можем ли развить его умение продавать?
- Определить, какие личные качества влияют на его умение эффективно работать и выполнять план продаж.
- Хотим увидеть рекомендации, как лучше работать с этим сотрудником, чтобы он приносил пользу компании и развивался сам.

Пример формулировки целей и задач Центра Оценки менеджеров по продажам Заказчика.

- **Цель ассессмента - Центра оценки, далее ЦО)** – оценка профессиональной компетентности менеджеров по продажам компании.
- Целевая аудитория – менеджеры по продажам компании – Заказчика.
- **Задачи (возможные для центра оценки в принципе):**
- Определение выраженности/ сформированности знаний, навыков, и умений менеджера в области ведущей профессиональной деятельности.
- Определение соответствия профессионализма Участника ЦО необходимому уровню профессиональных знаний, умений и навыков менеджера, принятых в компании в качестве эталонных/ достаточных для эффективного исполнения функциональных обязанностей.
- Определение зоны ближайшего профессионального развития менеджера.
- Определение личностного профиля менеджера, ведущих индивидуальных свойств, оказывающих прямое влияние на эффективность работы сотрудника.
- Выработка рекомендаций по корректировке деятельности сотрудника и дальнейшему развитию его профессиональной компетентности.

Общая схема процедуры оценки



Этап 1. Определение цели оценки.

Определение
целей оценки

Выявление
потребности
Заказчика
в оценке персонала

Формулировка
задач оценки

Предварительная
оценка
временных
и исполнительских
ресурсов
компании
Исполнителя

Этап 2. Анализ компании и позиции (по которой заказана оценка).

Получение
общей
информации
о компании

Тип рынка
История компании
Структура
компании

Перспективы
развития
Задачи компании
и стратегические
цели

Ведущие
особенности
корпоративной
культуры

Описание
позиции

Этап 3. Получение Функционалов и формулировка компетенций

Формирование
профиля
должности

Получение
от компании
информации о
функциональных
задачах должности
и ожидаемых
результатах
работы сотрудника
(критерии эффективности)

Формулировка
профиля
профессиональных
компетенций

Формулировка
личностного и
когнитивного
профиля,
позволяющих
выполнять
работу эффективно

Этап 4. Выбор способов оценки персонала

Способы
оценки

Вариант 1

Вариант 2

Вариант 3

Диагностика когнитивных
свойств
Ассесмент-центр

Диагностика когнитивных
свойств
Интервью по компетенциям
CASE- метод

Оценка методом
«Профиль должности»

Из каких частей состоит Центр Оценки?

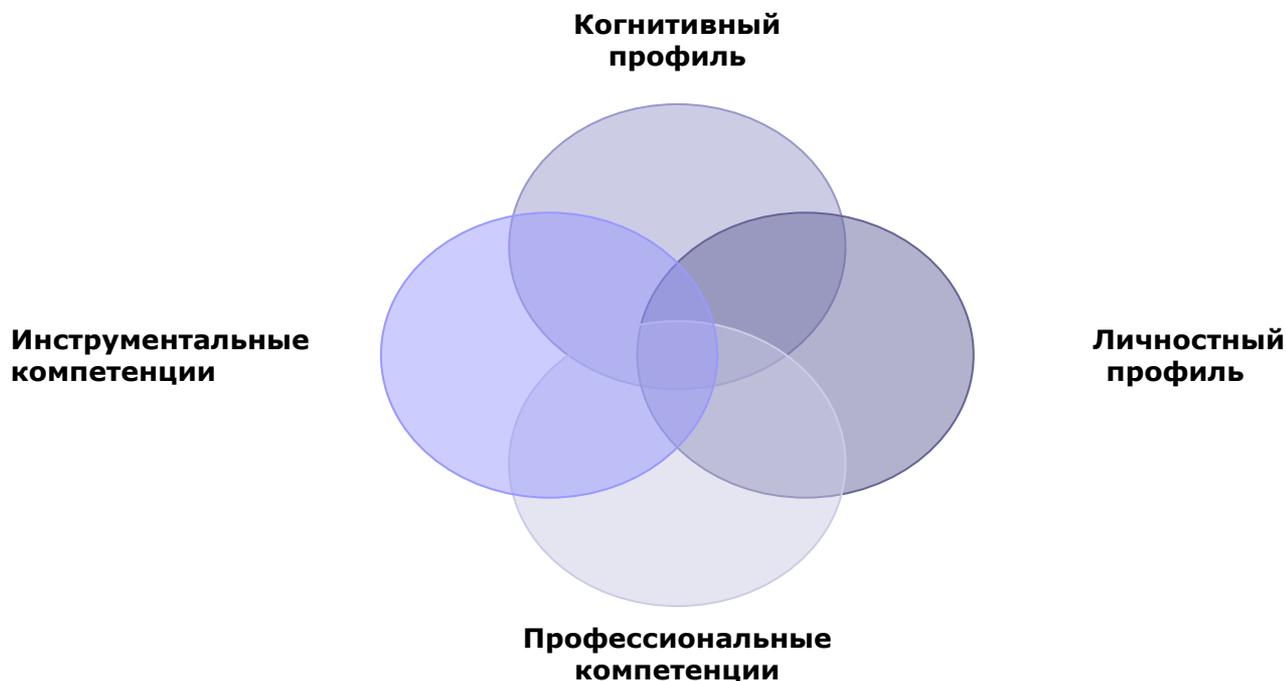
**Стандартная
структура
Assessment
- centre**

Диагностика
когнитивного
профиля и
личностных
особенностей

Оценочное
интервью
по компетенциям

Игровые модели

Структура профиля компетенций для Оценки конкретной должности



Пример оцениваемых параметров

Оцениваемые параметры:

- **I. Личностный профиль Участника** - индивидуальные процессы/свойства, оказывающие прямое влияние на эффективность работы.
Диагностируемые качества сотрудника (утверждается с Заказчиком, согласно его потребностям):
- Тип нервной системы – является основой для развития всех остальных процессов деятельности человека – скорость работы, утомляемость, фазы наибольшей и наименьшей эффективности на разных этапах работы человека (начало, середина, окончание деятельности).
- Обучаемость, интеллектуальная лабильность – способность к усвоению большого объема информации, величина и темп прироста эффективности деятельности под влиянием тех или других обучающих воздействий.
- Уровень развитости внимания.
- Уровень развития вербально-логического интеллекта.
- Креативность мышления.
- Потребностно- мотивационная сфера – определение зоны удовлетворенных, частично удовлетворенных и неудовлетворенных потребностей. Наличие данной информации позволяет руководителю определять зоны «эмоциональной» тревожности сотрудника и главные мотивационные стимулы его деятельности.
- Уровень притязаний.
- Стратегии поведения в конфликте.
- **Метод - психологическая диагностика:**
- Теппинг-тест, Тест на интеллектуальную лабильность, Тест Торренса, диагностика потребностей, Тест притязаний...
- **II. Оценка профессиональных компетенций Участника:**
Методы:
 - 1) Оценочное интервью по компетенциям (формат case - study)
 - 2) Оценка 360 градусов.
 - 3) Игровые модели.

Пример описания компетенций

Бизнес – компетенции		
Группа компетенций (кластеры)	Компетенция	Общее описание компетенции
<i>Отношения Клиент-Компания - Менеджер</i>	Клиент-ориентированность	Способность быстро устанавливать эмоционально положительные контакты с новыми людьми. Стремление к взаимовыгодному сотрудничеству с клиентом, сохраняя баланс между интересами клиента и компании (необходимость и своевременность предложений цен, скидок, бонусов, маркетинговых программ и т.д.)
<i>Бизнес- видение</i>	Понимание бизнеса компании	Знание рыночных позиций компании, ее конкурентных преимуществ, знание основных (20%) клиентов рынка, занимаемого компанией, знание сбытовых характеристик региона/ канала продаж. Знание конкурентной среды
<i>Отношения Компания - Менеджер</i>	Лояльность по отношению к компании	Приверженность к нормам и ценностям компании, согласие и разделение их. Стремление позитивно позиционировать компанию, бизнес, сотрудников. Понимание ценностей Компании и полное их разделение. Гордость за Компанию, за бизнес, за коллектив

Пример описания компетенции с индикацией

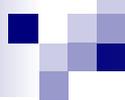
Кластер	Компетенция	Проявление компетенции в поведении
<p>Применение технологии продаж</p>	<p>Умение выявлять потребности клиентов</p>	<p>Демонстрирует активное внимание к собеседнику: реагирует не только на слова, но и на невербальные сигналы, использует словесные подтверждения понимания услышанного</p>
		<p>Использует навык активного слушания: не перебивает, проясняет, уточняет непонятное, перефразирует (передает содержание высказывания собеседника другими словами), резюмирует, демонстрирует эмоции от услышанного</p>
		<p>Использует открытые вопросы чаще, чем закрытые. Добивается более развернутых ответов от клиента</p>
		<p>Задает конкретные вопросы по объемам, интересующим клиента, дополнительному сервису и услугам, особенностям работы</p>
		<p>Слышит "зацепки"(слова или фразы, подтверждающие наличие потребности) в речи клиента, вовремя реагирует на них, уточняя, проясняя вопрос подробнее</p>
		<p>Не расспрашивает чрезмерно (не задает вопрос за вопросом, не объясняя их цели)</p>
		<p>Точно улавливает отношение клиента к тому или иному вопросу: по интонации, мимике, жестам.</p>
		<p>Своевременно (сначала) задает ситуационные вопросы (которые выявляют факты и информацию о бизнесе и ситуации в компании клиента) и проблемные вопросы (о проблемах клиента, трудностях или неудовлетворенности существующей ситуацией)</p>

Этап 5. Проведение оценки персонала.

- Определяются временные рамки процедуры Оценки
- Определяется территория проведения Оценки.
- Формируются группы сотрудников Заказчика.
- Проводится предварительная подготовка участников оценки – формирование позитивного эмоционального настроения на оценку.
- Проводится Оценка персонала, согласно плану, утвержденному с Заказчиком.

Этап 6. Анализ полученных результатов.

- В оговоренные с Заказчиком сроки обрабатываются полученные результаты.
- Готовятся описания полученных результатов.
- Разрабатываются рекомендации, согласно целям Оценки.
Например: цель – развитие навыков продаж специалистов. Рекомендации будут направлены на развитие конкретных составляющих умения продавать, предлагаются варианты дальнейшего обучения и профессионального развития менеджера по продажам.
- Высылаются клиенту для ознакомления.



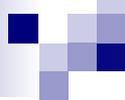
Форма отчета по результатам оценки

1. Когнитивный профиль сотрудника.
2. Личностный профиль сотрудника, включая структуру его ведущей мотивации.
3. Выраженность профессиональных компетенций.
4. Выраженность инструментальных компетенций.
5. Соответствие уровня выраженности компетенций стандартам должности, принятым в компании.
6. Разработка Карты дальнейшего профессионального и карьерного развития сотрудника. Рекомендации по развитию.



Этап 7. Ознакомление участников с результатами Оценки.

При желании Заказчика, экспертами Центра проводится интервью с персоналом Заказчика по результатам Оценки.



Сколько стоит Оценка и какова структура цены

- Цена определяется на одного участника ЦО
- Цена зависит от формата оценки: количество выбранных видов и процедур оценки
- Окончательная цена согласовывается с клиентом в ходе переговоров.