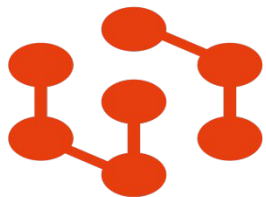


С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

Оценка персонала

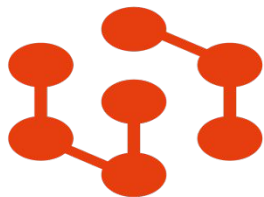
1. Место и роль оценки персонала в кадровом менеджменте



СИБИРСКИЙ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

SIBERIAN
FEDERAL
UNIVERSITY





С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

Изменение роли человека в
организации дифференциально-
диагностического подхода к
изучению человека

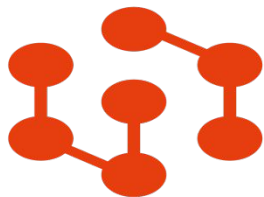
Трансформация роли и усиление
значимости института оценки

30 е годы
XX в

60 е годы XX в

0-20е годы XI в

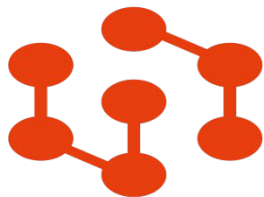
**«Line life» оценки персонала в
организации**



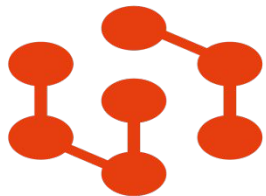
С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

Годы	Концепция управления персоналом	Функции служб управления персоналом
20-е гг. XX в.	Концепция научного управления	Наем, увольнение, учет, контроль за техникой безопасности, расчет и выдача заработной платы
30—50-е гг. XX в.	Концепция «человеческих отношений»	Наем, увольнение, учет, контроль за техникой безопасности, расчет и выдача заработной платы, социально-психологическая и медицинская помощь, помощь в разрешении конфликтов, повышение квалификации
60—70-е гг. XX в.	Концепция «организационного развития»	Наем, увольнение, учет, контроль за техникой безопасности, расчет и выдача заработной платы, социально-психологическая и медицинская помощь, помощь в разрешении конфликтов, повышение квалификации, развитие персонала, переподготовка, ротация, оценка персонала
80-е гг. XX в. — настоящее время	Концепция «социального человека»	Наем, увольнение, учет, контроль за техникой безопасности, расчет и выдача заработной платы, социально-психологическая и медицинская помощь, помощь в разрешении конфликтов, повышение квалификации, развитие персонала, переподготовка, ротация, оценка персонала, совершенствование методов управления персоналом (в том числе появление десятков методик в оценке персонала)



№	Уровень конкурентоспособности	Характеристика кадровых служб	Характеристика систем оценки
1	Нулевой уровень	Исполнение таких функций, как ведение личных дел, учет личного состава, регистрация и исполнение кадровых решений	Неформальная оценка при отборе кадров
2	Первый уровень	Расширение функций кадровых служб в рамках штатной численности этой службы. Недостаточное внимание уделяется квалификации работников и их мотивации	Неформальная оценка при отборе кадров
3	Второй уровень	Расширение функций кадровой службы. Помимо учетных функций, внедрение элементов систем стимулирования и оценки персонала. Большинство неучетных функций осуществляется формально, без тщательного анализа сущности той или иной управленческой технологии	Системы оценки персонала базируются на анализе соответствия должности и результатов ее исполнения для индивидуального работника с целью сделать более обоснованным сокращение штата или перемещение работника внутри компании



СИБИРСКИЙ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

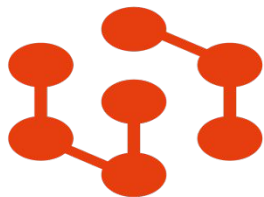
SIBERIAN
FEDERAL
UNIVERSITY

Оценка
персонала



Аттестация
персонала

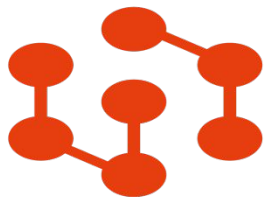




С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

№	критерий	Оценка персонала	Аттестация
1	Цели		
2	Задачи		
3	Лица, ответственные за проведение		
4	Нормативные документы		
5	Законность решений		
6	Периодичность		
7	Форма проведения		
8	Степень формальности		
9	Сотрудники ,не подлежащие процедуре		
10	Последствия для сотрудника		



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

Объект оценки

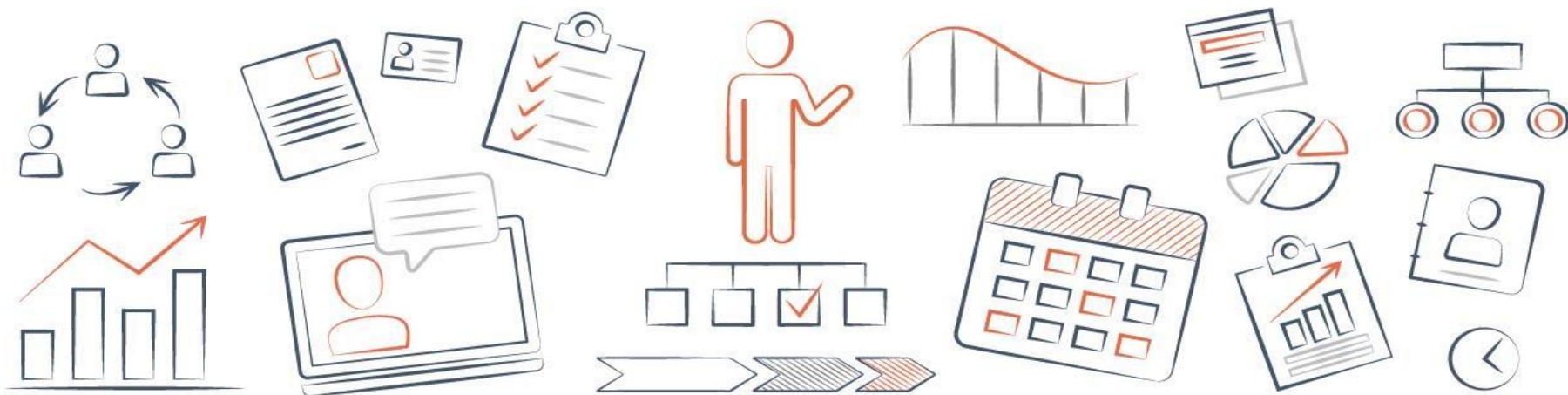
Индивид выступающий в процессе оценки в роли воспринимающей стороны

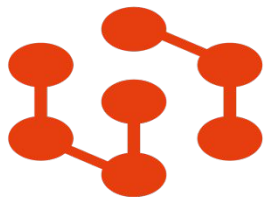
Субъект оценки

Источники (кто ?)

Предмет оценки

Трудовое поведение работника ,
личностные , поведенческие
и другие характеристики сотрудника





С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

Критерий оценки

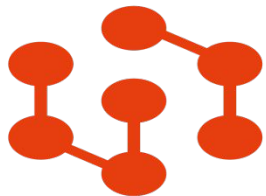
Метод оценки



Система оценки персонала

Оценочный
инструмент

Объект оценки



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

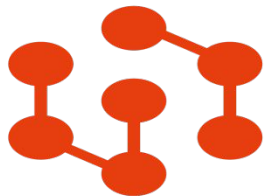
S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

Валидность оценочного метода

Валидность



Достоверность



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

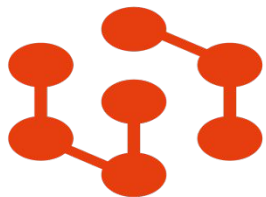
Компетенции как критерии оценки персонала

Компетенции можно разделить на:

1. компетенции для рабочих, специалистов
2. компетенции для руководителей

Компетенции можно разделить на:

1. Профессиональные компетенции
2. Корпоративные компетенции



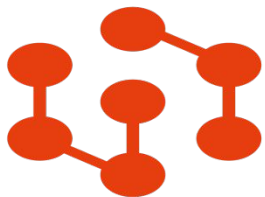
С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

Прогностическая валидность* методов оценки

Метод оценки	Прогностическая валидность, %
Ассесмент-центр	70-80%
Тесты на профпригодность	60%
Тесты интеллекта/способностей	50-60%
Поведенческое интервью	40-50%
Личностные тесты	40-50%
Интервью	25%
Случайная оценка	0-10%

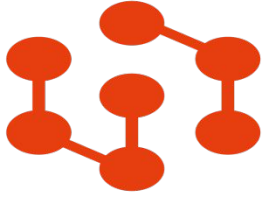
** Прогностическая валидность – достоверность прогноза успешности на рабочем месте.*



СИБИРСКИЙ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

SIBERIAN
FEDERAL
UNIVERSITY



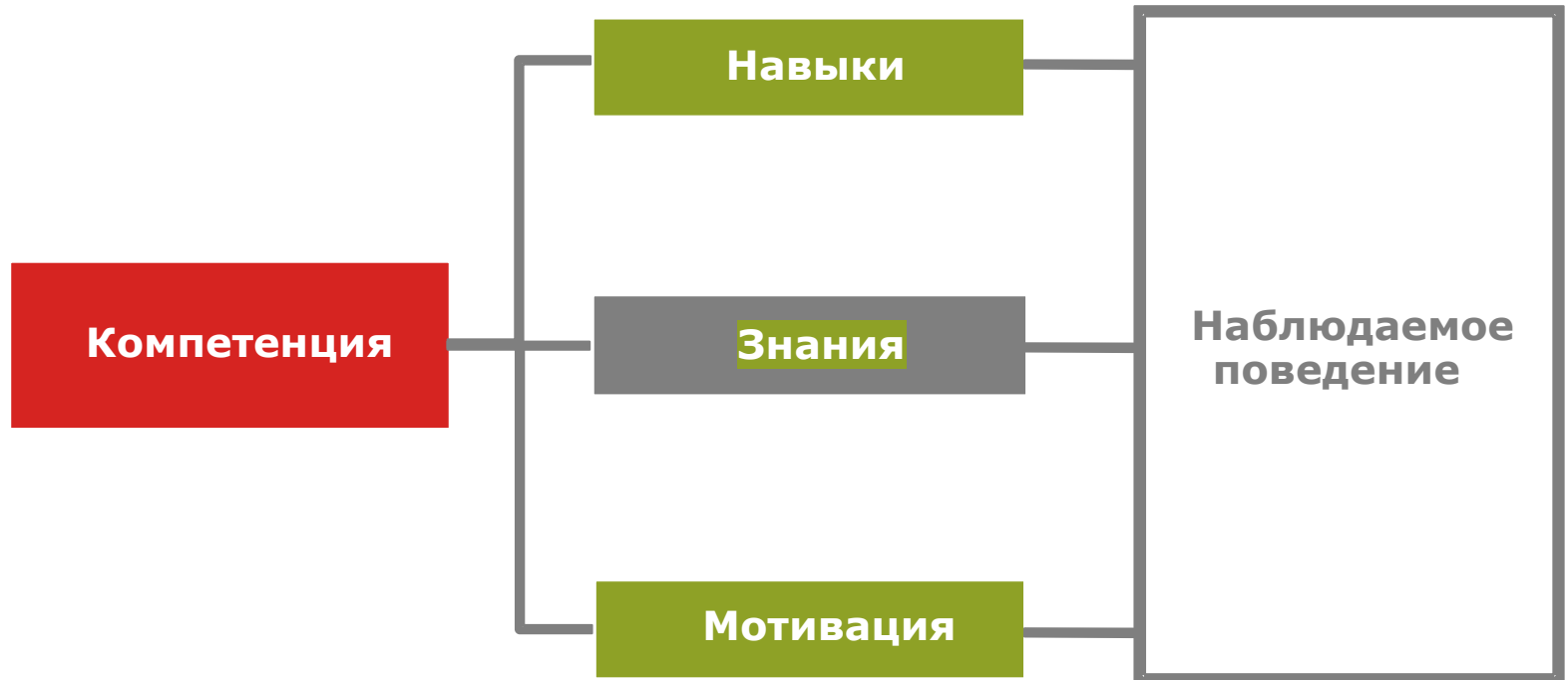


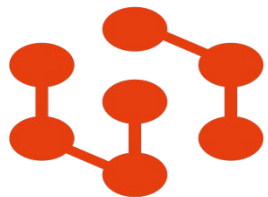
С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

Компетенция –

Это совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющая работнику успешно действовать при реализации поставленных задач.

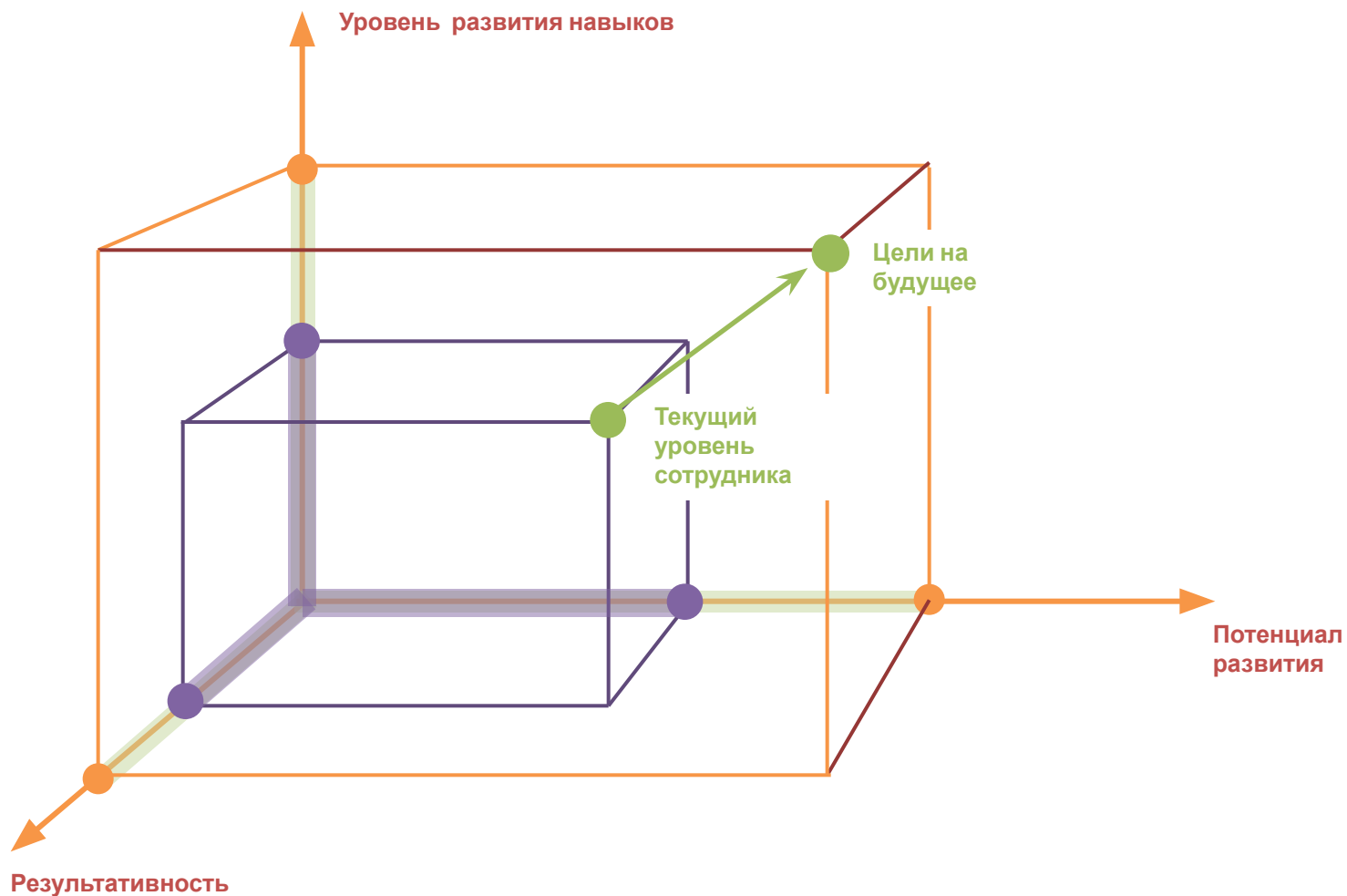


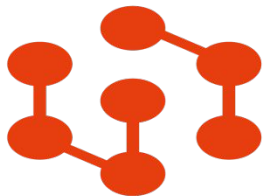


СИБИРСКИЙ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

SIBERIAN
FEDERAL
UNIVERSITY

Два аспекта оценки сотрудника





С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

Модель компетенций –

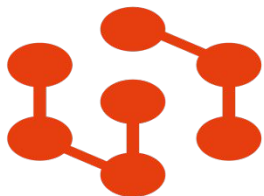
Это набор компетенций, необходимый сотрудникам компании на различных уровнях должностей и в различных функциях для успешного выполнения своей деятельности ради достижения компанией своих стратегических целей.

Модель компетенций

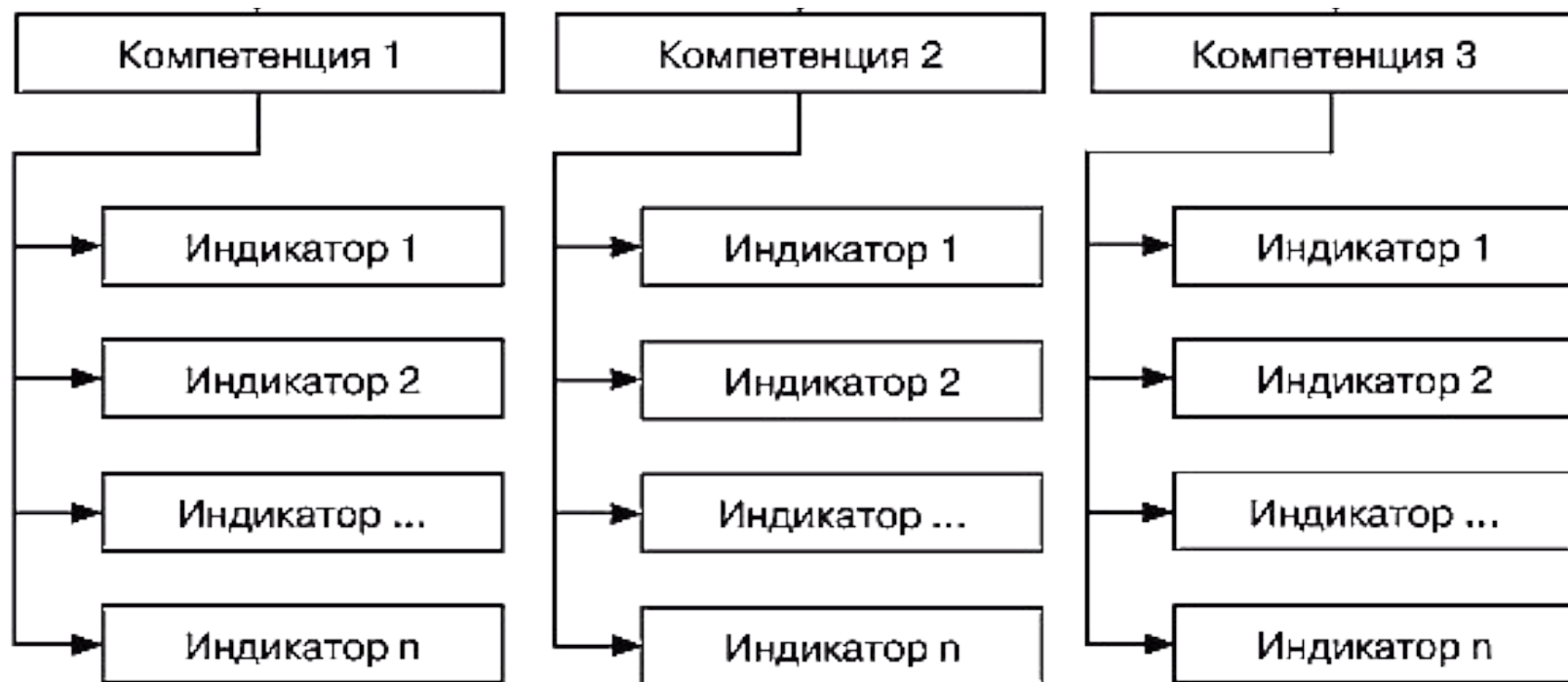
Компетенция 1

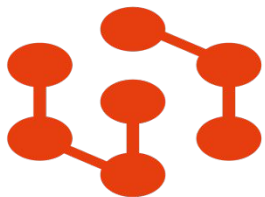
Компетенция 2

Компетенция 3



- Структурно компетенция состоит из поведенческих индикаторов:





С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

Балл
количественное
значение уровня

Название
уровня

Содержательное
описание уровня

3

Превосходит
ожидания

В дополнение к уровню 2:

- Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач.

2

Соответствует
ожиданиям

- Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач.
- Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически.

1

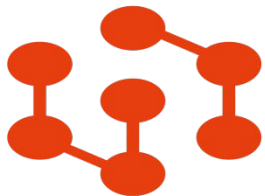
Требуются
улучшения

- 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

- Не использует компетенцию в своей работе.
- Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции.



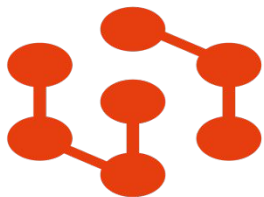
С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

Ассесмент-центр –

это метод комплексной оценки персонала, основанный на наблюдениях за поведением человека в ситуациях, моделирующих привычную деятельность в новых условиях.

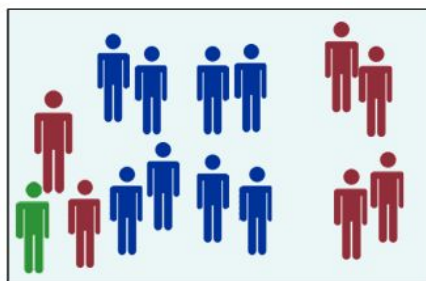




С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

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



*участники проявляют
компетенции*



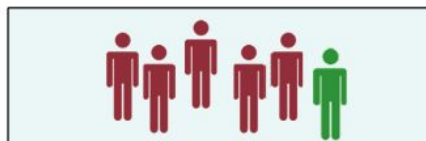
*наблюдатели фиксируют
поведение участников,
пользуясь специальными
индикаторами*

- 2. Интервью:**
индивидуально с
каждым участником



*интервью показывает, как
компетенции участника
проявляются в его рабочих
ситуациях*

- 3. Сведение
оценок**

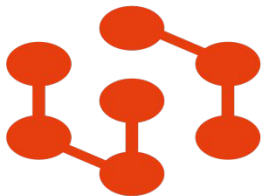


*участнику выставляется
итоговая оценка по каждой
компетенции*

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



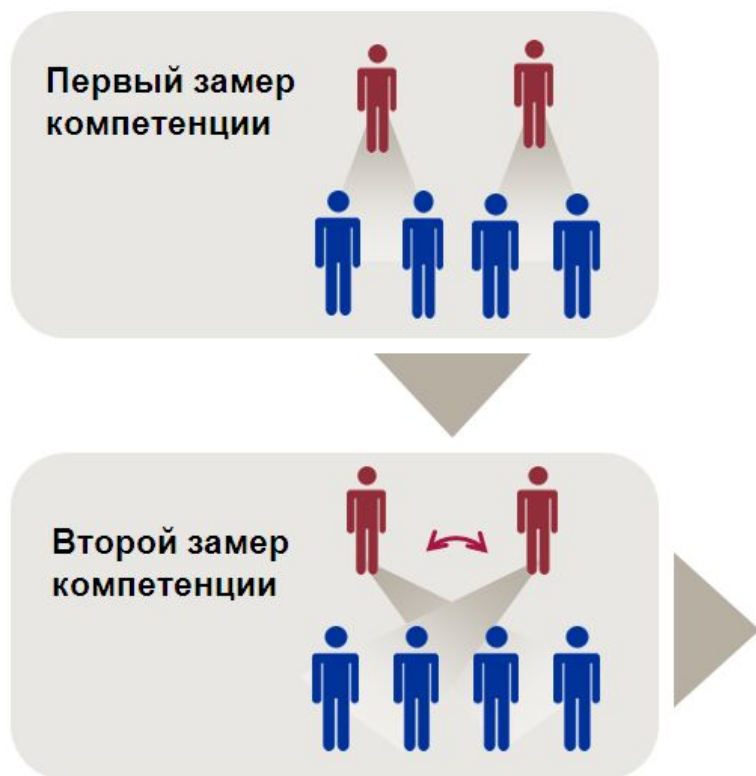
*участнику озвучиваются
компетенции, полученные оценки,
проводится анализ его сильных и
слабых сторон, даются
рекомендации по развитию*



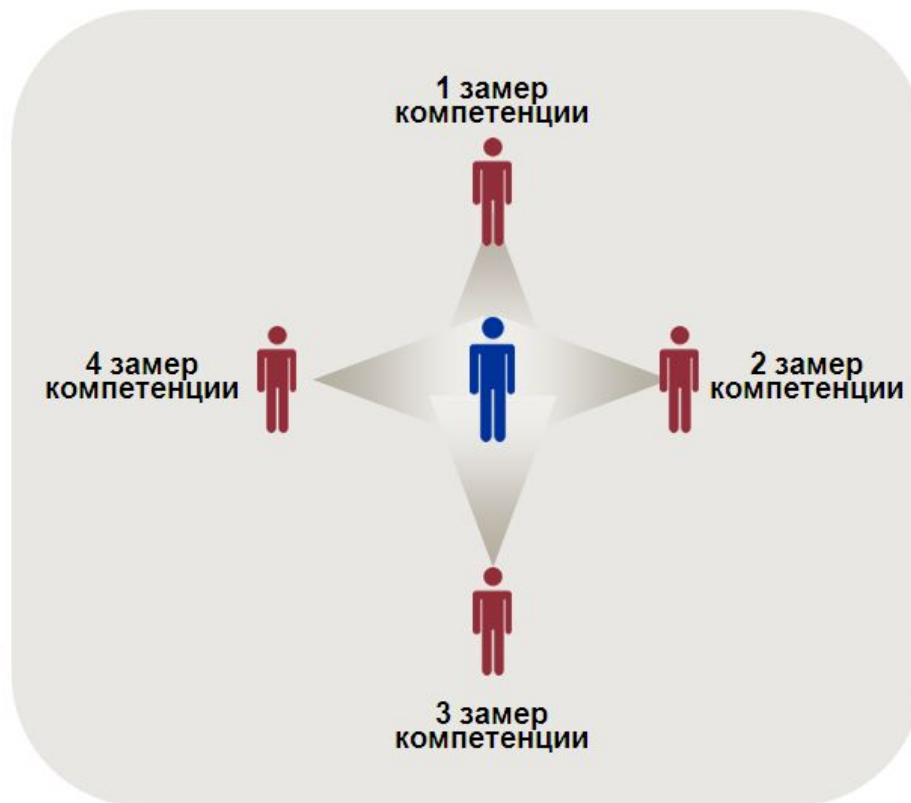
СИБИРСКИЙ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

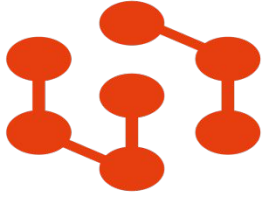
SIBERIAN
FEDERAL
UNIVERSITY

Перекрестное наблюдение



Согласование оценок

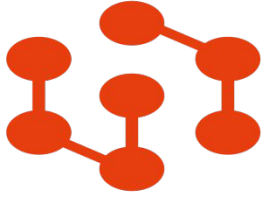




С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

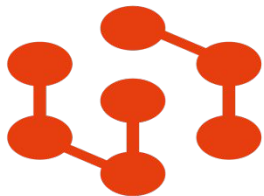
- Оценка проводится по критериям
- Деловые игры приближены к рабочим ситуациям
- Для оценки используются структурированные бланки наблюдения
- В роли экспертов выступают специально обученные наблюдатели
- «Все оценивают всех»
- Финальные оценки участников ставятся в ходе группового обсуждения, в котором принимают участие все наблюдатели



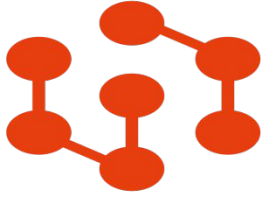
С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

- Использование лишь батареи тестов или других процедур оценки, не требующих от оцениваемого демонстрации открытых поведенческих реакций.
- Групповые интервью или ряд последовательных интервью в качестве единственной техники.
- Оценка, вынесенная единственным экспертом.
- Индивидуальные, а не консолидированные оценки нескольких экспертов.



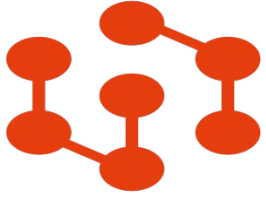
<p>СОБИРАЙ информацию</p>	<ul style="list-style-type: none">• Слова.• Эмоции.• Невербальное поведение.
<p>ФИКСИРУЙ информацию</p>	<ul style="list-style-type: none">• Кратко, но понятно (содержательно).• По существу.• Придерживайся стандартов.
<p>АНАЛИЗИРУЙ информацию</p>	<ul style="list-style-type: none">• Выделяй главное.• Отделяй кажущееся от реального и проверяй.• Находи соответствие в бланке оценки компетенции.



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

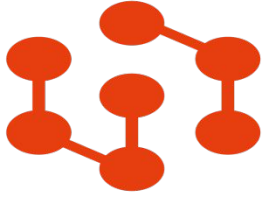
- Эффект ореола
- Эффект первого впечатления
- Стереотипность
- Субъективные психологические теории
- Эффект переноса
- Эффект личного сходства



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

- Эффект ореола
- Эффект первого впечатления
- Стереотипность
- Субъективные психологические теории
- Эффект переноса
- Эффект личного сходства



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

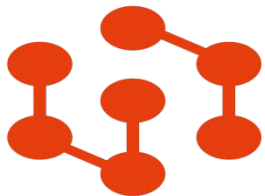
Интервью – это беседа эксперта с участником о его работе и трудовой биографии.

Цель интервью – сбор поведенческих примеров из прошлого участника и их фиксация для более точной оценки компетенций.

Основная задача эксперта в интервью – собрать как можно больше реальных жизненных примеров о рабочем поведении участника.

Основные этапы интервью:

- Установление контакта
- Основная часть
- Завершение
- Выход из контакта
- Выставление оценок



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

В ходе проведения интервью по компетенциям наблюдатель должен «пробить» следующие 4 слоя

МНЕНИЕ О СЕБЕ:

«Я такой-то»

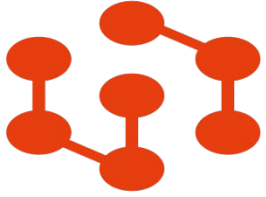
ОБОБЩЕННЫЙ РАССКАЗ О СВОИХ ДЕЙСТВИЯХ:

«Я делаю то-то»

МНЕНИЕ О КАЧЕСТВЕ СВОИХ ДЕЙСТВИЙ:

«Получилось так-то»

РАССКАЗ О РЕАЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЯХ
В КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

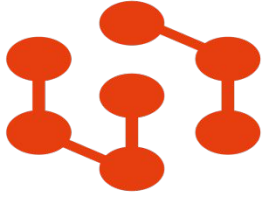
Интервью – это беседа эксперта с участником о его работе и трудовой биографии.

Цель интервью – сбор поведенческих примеров из прошлого участника и их фиксация для более точной оценки компетенций.

Основная задача эксперта в интервью – собрать как можно больше реальных жизненных примеров о рабочем поведении участника.

Основные этапы интервью:

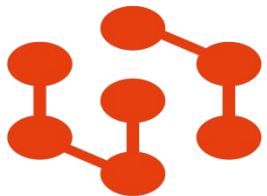
- Установление контакта
- Основная часть
- Завершение
- Выход из контакта
- Выставление оценок



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

- **Теоретические вопросы** (провоцирует оцениваемого на построение предположений, высказывание своего отношения и общие рассуждения на тему)
- **Наводящие вопросы** (стимулируют участника 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** (STAR, или ППП)



СИБИРСКИЙ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

SIBERIAN
FEDERAL
UNIVERSITY

ВИДЫ ИНТЕРВЬЮ



**СТРУКТУРИРОВАННОЕ
ИНТЕРВЬЮ**



**ИНТЕРВЬЮ ПО
КОМПЕТЕНЦИЯМ**



ГРУППОВОЕ ИНТЕРВЬЮ

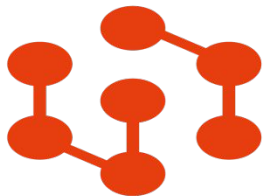


СТРЕСС-ИНТЕРВЬЮ



**КЕЙС-ИНТЕРВЬЮ/
СИТУАЦИОННОЕ
ИНТЕРВЬЮ**

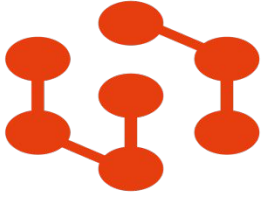




С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

Упражнение «Банк вопросов»



01

Личные данные

- Где работают ваши родители? Вы живете с родителями?
- Служили ли вы в армии?
Охарактеризуйте ваши отношения с детьми
- Что вы считаете самой большой неудачей в вашей личной жизни?
- У вас есть хронические заболевания, о которых стоит рассказать работодателю?
- Почему вы выбрали этот вуз?
- Вам кажется, вы сделали правильный выбор?

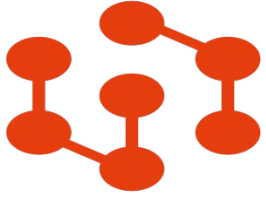
Какое обучение вы проходили за последний год?

Кто платил за это обучение?

02

Личные качества

- Какие Ваши качества способствуют вашему успеху?
- Как вы обычно строите отношения с коллегами?
- Опишите ситуацию, когда пришлось поработать руками
- Если вы видите конфликтную ситуацию среди подчиненных, как Вы реагируете?
- Как вы реагируете на критику руководства, если считаете ее неоправданной?
- Что значит по вашему УСПЕХ?
- Назовите три книги, которые вы прочитали в последнее время?
- Какой тип людей вас раздражает?
- Назовите три черты характера, которые влияют на вашу работу?
- Как вас могут охарактеризовать ваши коллеги?



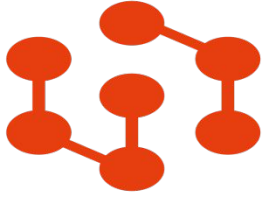
03

Лидерские качества и навыки управления

- *Если Вас назначили начальником подразделения, как вы будете выстраивать отношения с подчиненными?*
- *В чем выражается профессионализм менеджера?*
- *К какому типу руководителя вы бы себя отнесли?*
- *Что ваши подчиненные могут отнести к Вашим слабым сторонам?*
- *Приведите примеры управленческих решений. Которые вы принимали?*
- *Расскажите о ситуациях, когда вам приходилось управлять людьми сильнее Вас (лучшее образование, ученая степень, опыт работы)*
- *Приведите примеры самого эффективного делегирования*
- *Расскажите о худшем руководителе, с которым вам приходилось*

иметь дело

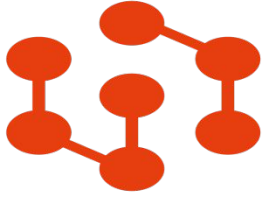
- *Приведите пример, когда Вы чувствовали, что Вы лидер. Что вы сделали и как отреагировали другие?*
- *Расскажите о самом трудном решении, которое Вам пришлось принять за последние полгода.*



Адаптивность

04

- *Расскажите мне о том времени, когда вас попросили сделать то, чего вы никогда не делали раньше. Как вы отреагировали? Что вы узнали?*
- *Опишите ситуацию, в которой вы приняли новую систему, процесс, технологию или идею на работе, что было серьезным отклонением от старого способа делать вещи.*
- *Вспомните время, когда вам была назначена задача вне описания вашей*
- *работы. Как вы справились с ситуацией? Каков был результат?*
- *Расскажите о самых больших переменах, с которыми вам пришлось столкнуться. Как вы адаптировались к этим изменениям?*
- *Расскажите о времени, когда вам приходилось приспособливаться к стилю работы коллеги, чтобы завершить проект или достичь своих целей.*
- *Расскажите о последнем случае, когда что-то значительное пошло не по плану на работе. Какова была ваша роль? Каков был результат?*

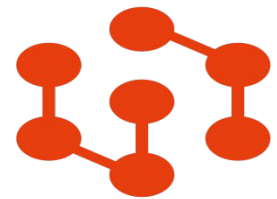


05 Опыт работы, навыки и умения

- *Расскажите о проекте, которым вы можете гордиться?*
- *Что вам помогло реализовать этот проект?*
- *Что вы считаете самой большой неудачей в карьере?*
- *Вам приходилось принимать рискованные решения? Что из этого вышло?*
- *Выберите должностные обязанности, которые вам нравится исполнять больше всего?*
- *Опишите лучшую компанию, в которой вам приходилось работать?*
- *В какой области деятельности вы считаете себя наиболее/наименее успешным? Почему?*
- *Почему вы решили сменить одну работу на другую (*уточнить функционал)*

06 Внутренние установки, ценности, убеждения

- *Вы любите людей? Что Вас в них раздражает?*
- *Как вы принимаете важные решения?*
- *Как бы вы отличили хорошего человека от плохого?*
- *Что бы вы предложили попробовать сделать каждому?*
- *Есть ли у вас кумир? Кто был вашим кумиром в детстве?*
- *На что Вам не хватает смелости?*
- *Что бы вы хотели изменить в своем прошлом и почему?*
- *Считаете ли вы себя примером для подражания?*



Лучше избегать вопросов

1

Гипотетические вопросы

«Что бы вы сделали, столкнувшись со сложным клиентом?»

2

Наводящие вопросы

«Как вы думаете, насколько для руководителя важно умение общаться?»

3

Вопросы, предлагающие выбор

«Вы ушли из-за зарплаты либо вам просто захотелось перемен?»

4

Сдвоенные вопросы

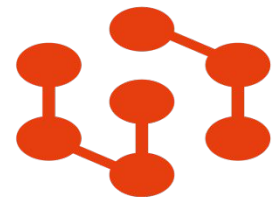
«Как вы думаете, что было причиной проблемы и какие варианты есть в ее решении?»

5

Критикующие вопросы

«Почему у вас были такие низкие планы продаж?»

«Почему в компании действовали такие регламенты?»



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

ЛОВУШКИ ДЛЯ КАНДИДАТОВ И ОЦЕНЩИКОВ

ВОЗРАЖЕНИЕ СУПРУГОВ/БЛИЗКИХ
КОНТРПРЕДЛОЖЕНИЕ

НЕУДАЧА НА
ФИНАЛЬНОМ ИНТЕРВЬЮ

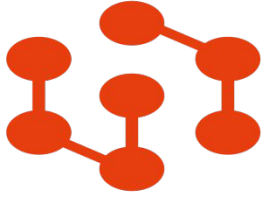
«СКЕЛЕТ В ШКАФУ»
(МЕНЯ НЕ СПРОСИЛИ, Я НЕ
СКАЗАЛ)

ПРИОСТАНОВКА
НАЙМА/ПЕРЕНОС ДАТЫ
ВЫХОДА

ПЛАНЫ УЧЕБЫ/ПРЕПОДАВАНИЯ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ
ПРОШЛОЕ/НАСТОЯЩЕЕ

ФИНАНСОВЫЕ ОЖИДАНИЯ



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т

S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y

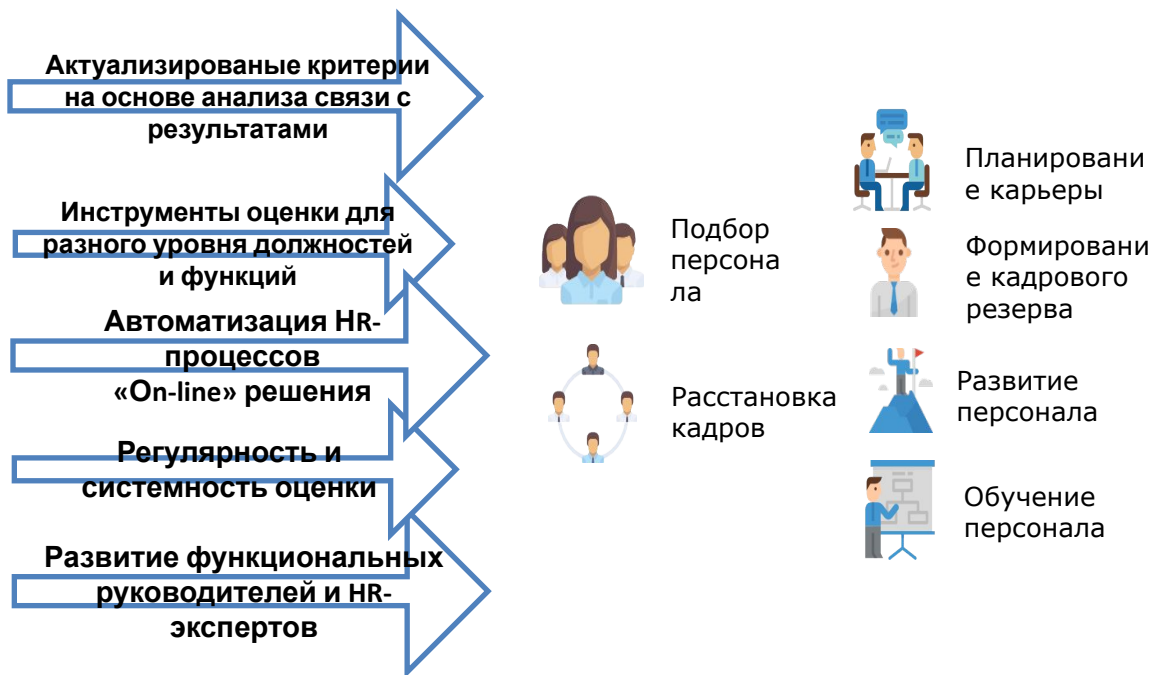
Современные автоматизированные системы оценки персонала

Система ЕКТ – апгрейд



Ключевые принципы:

- Компетентностный подход
- Комплексность и многомерность
- Стандартизация
- Цифровизация
- Дифференциация ролей
- Оценка относительно целевых требований, связанных с успешностью деятельности (профилирование)



Расширение и актуализация инструментов оценки в рамках развития системы ЕКТ

Комплексный и многомерный подход к оценке в рамках ЕКТ



Заключение на кандидата или работника

- ✓ Соответствие профилю текущей и целевой позиции по всем блокам ЕКТ
- ✓ Оценка потенциала и готовности к продвижению
- ✓ Склонности к определенным видам работ
- ✓ Рекомендации по развитию

Профиль типовой должности

структурированный перечень ключевых для должности (профессии) компетенций с указанием требуемого уровня развития и инструментов оценки

Профиль должности - базовый элемент сквозного процесса управления талантами. Описывает ключевые требования должности

Профиль сотрудника - совокупная информация о компетенциях, личностных, мотивационных и когнитивных характеристиках, потенциале

Сравнение профилей должности и профиля кандидата/сотрудника – основа для принятия решений о найме, обучении, развитии и продвижении

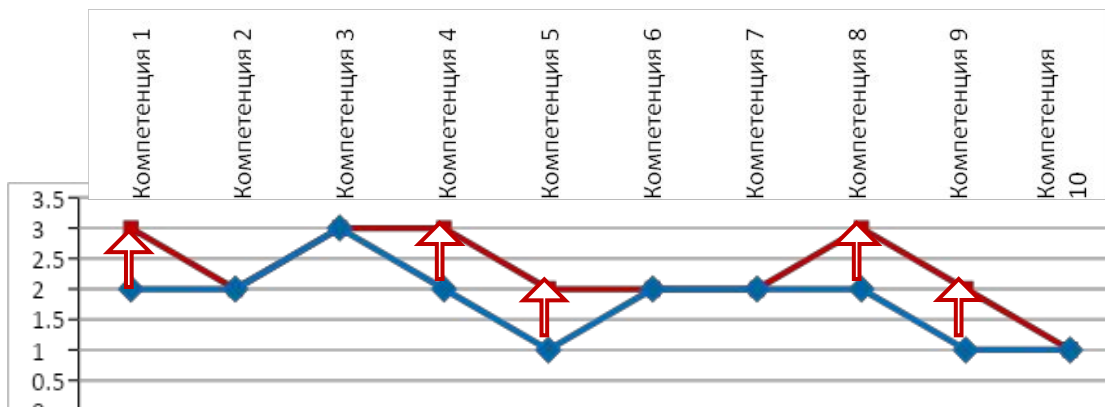


Результаты

Стандартизован порядок определения ключевых требований к сотрудникам и профилирования

Каждая типовая должность имеет свой **профиль ключевых требований** и необходимого уровня

Цели и мероприятия по работе с сотрудником формируются исходя из сравнения текущего и целевого профиля



Целевой профиль должности

↑ **Зона развития**
Фактический уровень развития компетенций



Инструменты оценки SHL в системе ЕКТ – многомерность оценки для различных целей управления персоналом

Как оцениваем?

Корпоративные компетенции

- ✓ **Ассесмент-центр**
- ✓ **Интервью по компетенциям**
- ✓ **Профессиональный личностный опросник**
- ✓ **Мотивационный опросник**

Профессиональные компетенции

- ✓ **Тесты**
- ✓ **Универсальная анкета**

- ✓ **Тесты аналитических способностей**

ЕКТ

Потенциал и мобильность

- ✓ **Тесты аналитических способностей**
- ✓ **Мотивационный опросник**
- ✓ **Профессиональный личностный опросник**

Результативность и опыт

- ✓ **Оценка на основе КПЭ**
- ✓ **Опросник 90 градусов**

- 3** - превосходит требования
2 - соответствует требованиям
1 - требует улучшения
0 - не соответствует требованиям



Комплексное заключение Диапазоны ЕКТ

ВАЖНО!

Заключение о соответствии кандидата/сотрудника делается только по всем критериям системы ЕКТ и после сопоставления с целевыми нормативными значениями профиля

Не соответствует

0

Диапазон
1 ПК

Диапазон
1 КК

Требует улучшения

1

Диапазон
2 ПК

Диапазон
2 КК

Соответствует ожиданиям

2

Диапазон
3 ПК

Диапазон
3 КК

Превышает ожидания

3

Диапазон
4 ПК

Диапазон
4 КК



- ✓ Особое внимание на карьерное продвижение.
- ✓ Рекомендация включения в кадровый резерв с высокой готовностью к назначению
- ✓ Наставничество, внутренне обучение
- ✓ Работа с ментором
- ✓ Карьерное планирование
- ✓ Формирование ИПР
- ✓ Рекомендации включения в кадровый резерв с подготовкой
- ✓ Фокус на удержание и продвижение руководителя
- ✓ Формирование плана улучшения деятельности
- ✓ Формирование ИПР (опционально), развитие в текущей роли
- ✓ Работа с наставником
- ✓ Формирование плана улучшения деятельности.
- ✓ Ротация
- ✓ Работа с наставником
- ✓ Развитие в текущей роли
- ✓ Формирование плана адаптации
- ✓ Работа с наставником

Новичок

В должности менее 3/6 месяцев

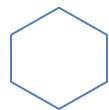
Нормативные диапазоны определяются на основе анализа:

- ✓ базы оценок с 2010 г.
- ✓ практики применения результатов оценки для различных целей управления персоналом
- ✓ целевых требований к различным категориям персонала

- Выше стандартного
- Стандартный
- Ниже стандартного

Инструменты SHL. Преимущества

- SHL является одной из лидирующих компаний в области управления эффективностью персонала на протяжении более 40 лет
- В клиентской базе SHL Russia насчитывается более 15 000 клиентских организаций по всему миру, которые получили реальную пользу от применения высококачественных инструментов и услуг компании в области объективной оценки персонала



Большая выборка обеспечивает более точные результаты оценки. По мере накопления результатов тестирования SHL производит обновление и актуализацию норм

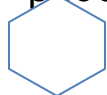


Диверсификация инструментов с учетом специфики различных уровней должностей и функциональных направленностей



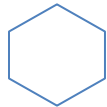
Тесты SHL позволяют измерить значительно более широкий перечень критериев, связанных с бизнес- и производственными реалиями.

Моделируют основные элементы мышления в рабочей деятельности

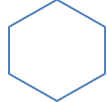


Каждый тест является отдельным – обеспечены психометрические показатели

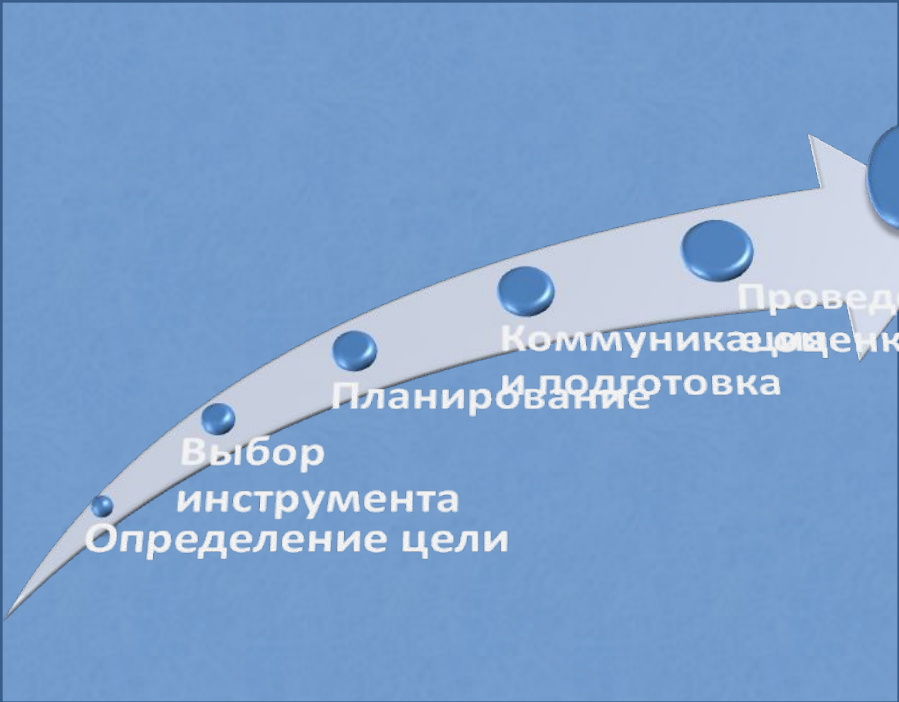
и администрирование в соответствии со спецификой инструмента



Каждый тест SHL может заполняться отдельно – возможности более гибко встраивать в рабочий день, не требует больших единовременных трудозатрат и отвлечения от работы



Опросники могут выполняться дистанционно без очного контроля администратора



Обратная
связь
и развитие

Культура проведения оценки и работы с результатами оценки



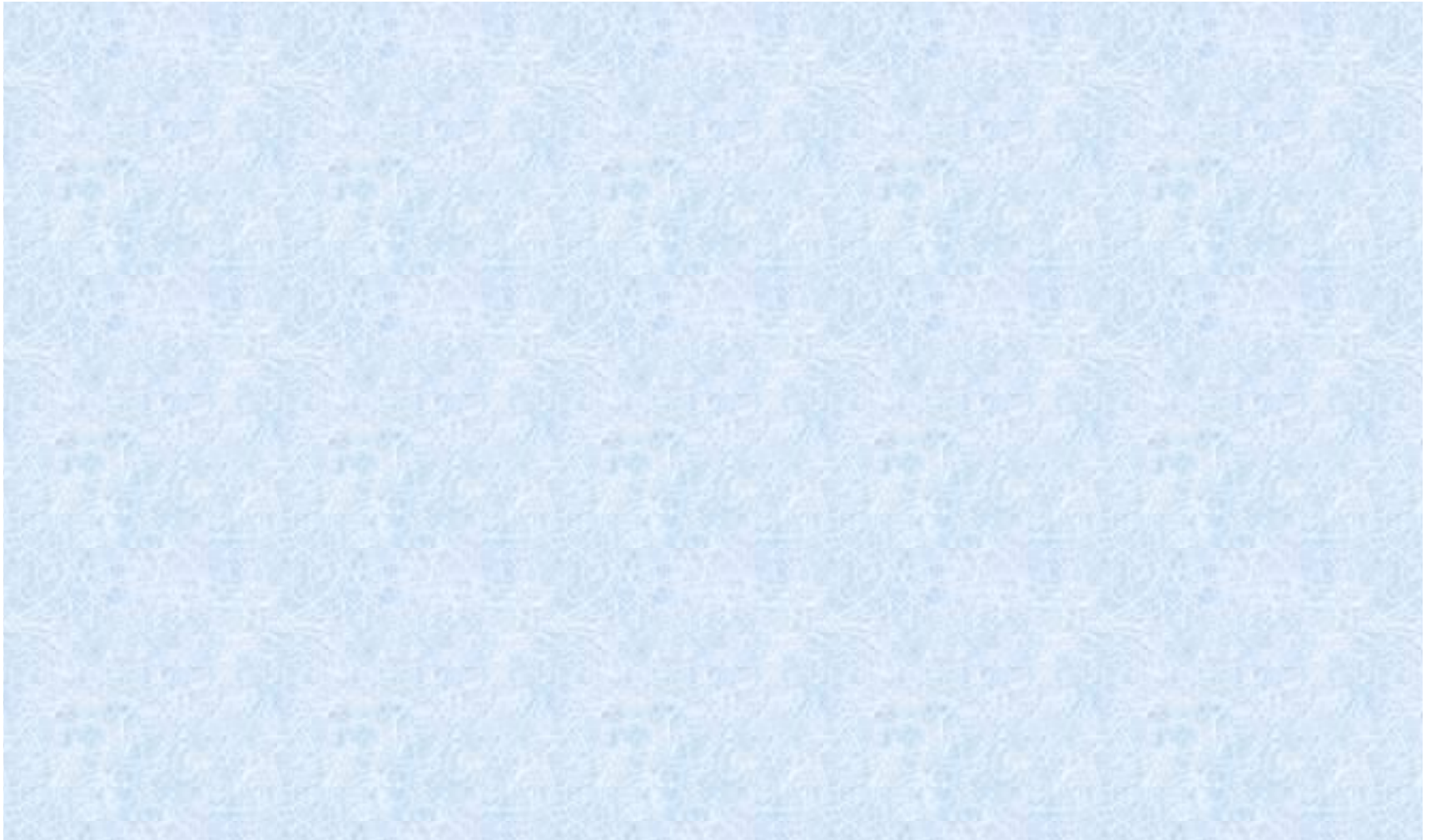
- Информирование о целях и значении оценки
- Конфиденциальность и нераспространение результатов оценки
- Экологичность и частота проведения оценочных мероприятий
- Обязательное администрирование (очно/дистанционно)

- Предо
оценки

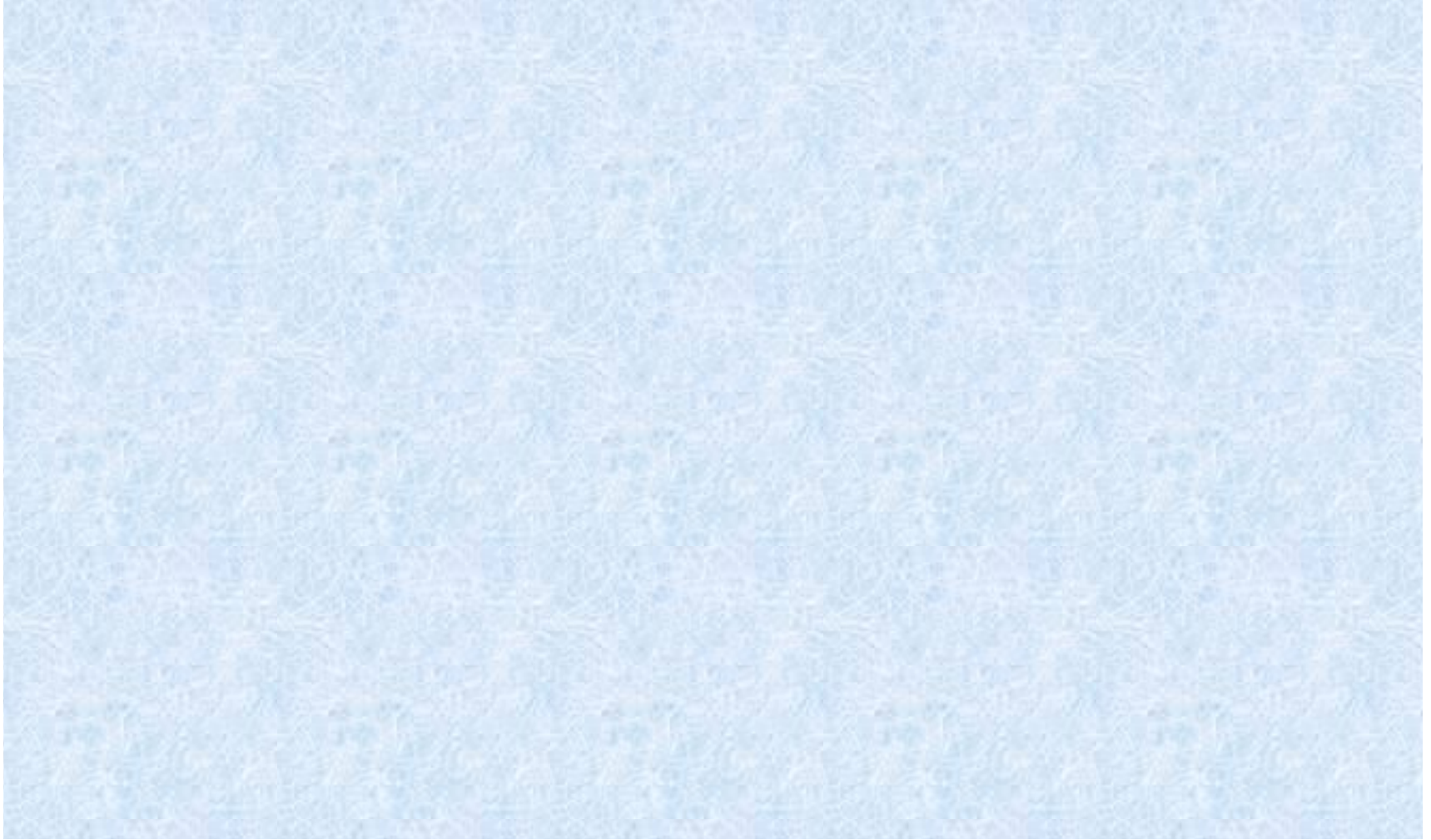


по результатам

Администрирование – основа обеспечения объективности и точности оценки



Качественное администрирование





Перед тестированием

- Пройти оценку всеми используемыми инструментами самому
- Четко сформулировать цель и значение оценки
- Провести установочную сессию или развернутое письменное информирование (Четко обозначьте цели, процедуру оценки, начало и окончание тестирования)
- Владеть информацией о должности респондента/должности, на которую он рассматривается
- Владеть информацией о респонденте (резюме, рекомендации и т.д.)
- Подготовить отдельное помещение
- Сформировать график, запланировать время с учетом времени на прохождение каждого инструмента (+ если инструментов больше одного, перерывы после каждого 1,5 часа работы)
- Подготовить материалы (бумага, пишущие принадлежности, форма для оценки интервью по компетенциям, часы/секундомер)
- Подготовить вопросы (интервью-гайд, при необходимости)



Во время тестирования

ВАЖНО!

- Конфиденциальность
- Равные условия
- Соблюдение

Не давайте

**дополнительных
содержательных
ответов на вопросы и**

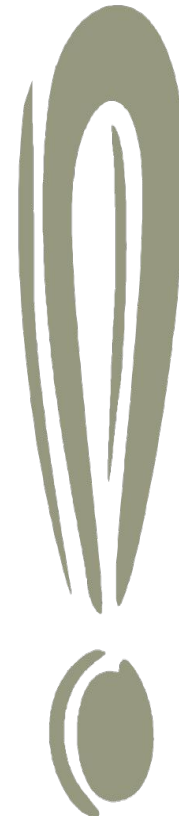
Ведите запись,

**фиксируйте
необычные факты
того, что говорит и
делает респондент
нейтральный формат
администрирования.**

**Не демонстрируйте
внешне как Вы
оцениваете**

**происходящее
Инструктаж**

**единообразно по
скрипту**



Не давайте

**комментариев сразу
после оценки
без подготовки и**

изучения результатов

**Не отвечайте на
вопросы/не
дискутируйте во
время оценки**

**Исправляйте только
ошибки процедуры**

**Наблюдайте, но не
вмешивайтесь**

Вводное слово

ЦЕЛИ:

- Успокоить
- Информировать
- Мотивировать

- ❖ Приветствие. Представление - Ваше имя и позиция
- ❖ Название мероприятия и цель
- ❖ Формат и содержание оценки (виды заданий). Краткое описание тестов и что они измеряют
- ❖ Организационные вопросы (продолжительность, перерывы, кофе-брейк, расположение аудиторий и т.д.)
- ❖ Конфиденциальность, предоставление результатов
- ❖ Важные условия и правила оценки:
 - Ограничение времени (администратор не следит и не подсказывает, распределить и отследить время работы – ответственность оцениваемого),
 - Оцениваемый сам читает инструкцию
 - Использование черновиков
 - Задавать вопросы до начала оценки
 - Работать быстро и точно
 - Внимательно читать инструкции
 - Работать с примерами, чтобы разобраться в том, как устроен тест
 - Отвлечения, предупреждение о том, что если оцениваемый в неблагоприятном эмоциональном или физическом состоянии приступает к оценке, то он ответственен за результаты и передачи не будет)
- ❖ Формат и порядок предоставления обратной связи, контактное лицо
- ❖ Ответы на вопросы
- ❖ Пожелания

Завершение оценочного мероприятия

- Как дела?
- Поблагодарите за работу в ходе оценочного мероприятия
- Оговорите дальнейшие шаги/получение обратной связи
- Соберите все материалы и черновики



После тестирования

- Сбалансированная обратная связь
- Превращение потребностей в развитии в действия
- Установить связь с другой информацией (другими способами получения обратной связи об участнике)
- Поддержка самооценки участника
- Поддержка развития
- Последующие действия

Направление на повторную

оценку

Оценка до истечения срока ее актуальности

Возможна только если:

- прошло не меньше 1 года с момента тестирования
- изменилась должностная позиция
- сотрудник активно развивался
- непосредственно в процессе оценки произошел значительный форс-мажор

ВАЖНО!

В остальных случаях повторная оценка не проводится

- ✓ Ответственность администратора – предупредить в ходе информирования
- ✓ Ответственность оцениваемого – обеспечить необходимые возможности и не проходить оценку, если они отсутствуют

ИНТЕРПРЕТИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ – ЭТО ЗНАЧИТ

- ответить на вопрос о **качестве заполнения опросника/теста**
- ответить на вопрос об **уровне проявления критериев**
- установить **взаимосвязи и тенденции** между различными критериями

ВАЖНО! При интерпретации результатов оценки

Оценка не критериев, а человека

Все параметры взаимосвязаны со всеми

Нет хороших или плохих оценок, есть неподходящий уровень критериев относительно требований конкретной должности

Крайние значения больше влияют на рабочие действия человека



Люди вариативны

Учет диапазона ошибки измерения

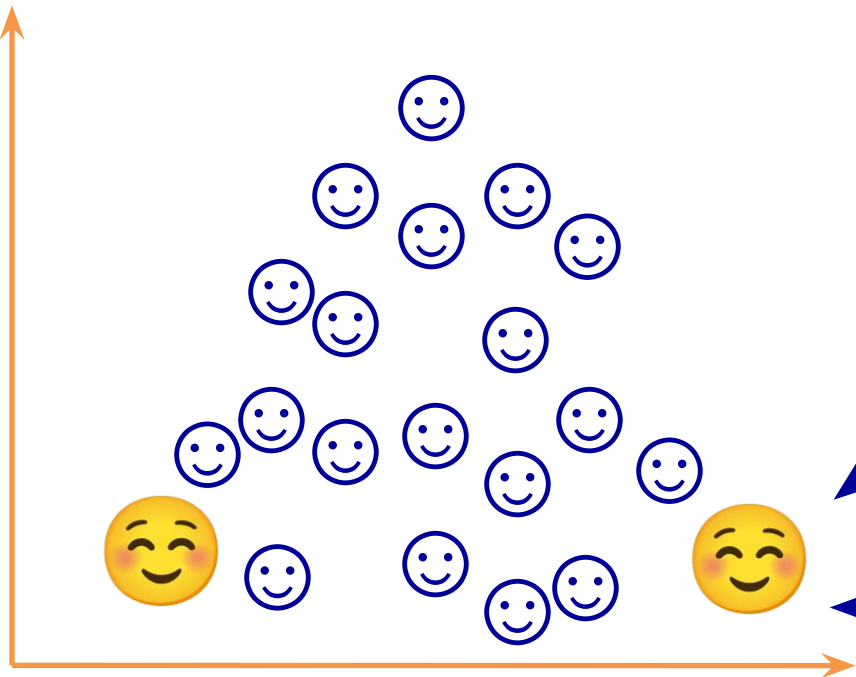
Люди имеют различный уровень рефлексии и понимания

Точность анализа (ЮРБ) и сложности интерпретации (ОКРБ)

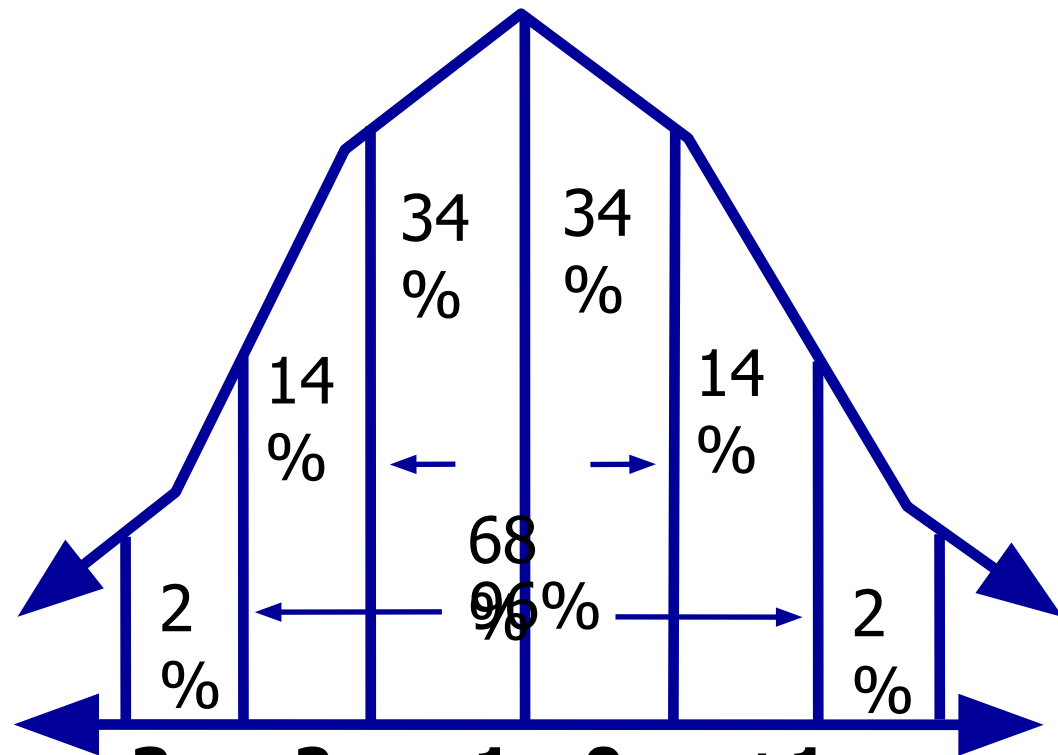
интерпретации

Анализируем точное содержание шкал и их количественных значений, доп. содержание в заключении может быть реализовано только из установленных взаимосвязей и взаимовлияния

Тестовые нормы. Кривая нормального распределения



-2 -1 0 +1 +2



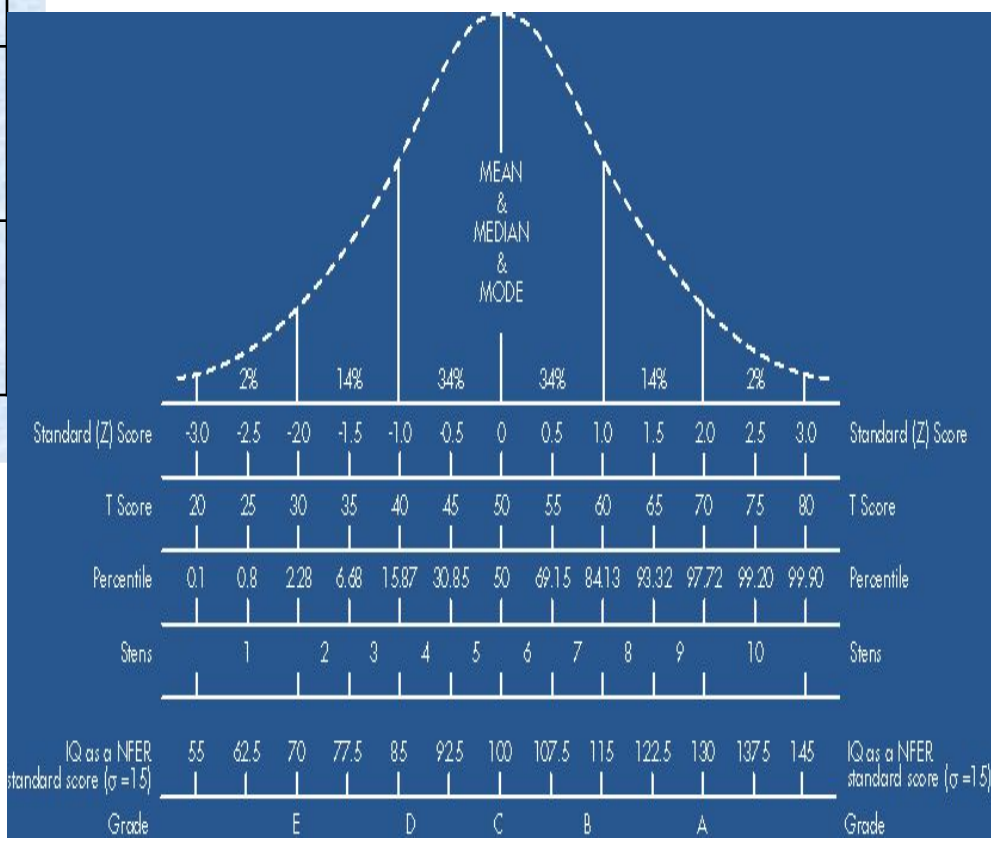
-3 -2 -1 0 +1
+2 +3
30 32 34 36 38
40 42

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

$$\sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}}$$

Интерпретация результатов оценки Шкалы

1–9 %ль	20-36 Т-баллов	Грейд Е	1-3 стена	Низкие значения
10–30 %ль	37-44 Т-баллов	Грейд D	4 стена	Значения ниже среднего
31–69 %ль	45-55 Т-баллов	Грейд С	5-6 стенов	Средние значения
70–90 %ль	56-63 Т-баллов	Грейд В	7 стенов	Значения выше среднего
91–99 %ль	64-80 Т-баллов	Грейд А	8-10 стенов	Высокие значения



Результаты Профиль Организального и Личностного поведения сотрудника

ОРQ : Профиль

УТВЕРЖДЕНИЕ ЛЮДЬМИ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6	Редко угождает другим, ценит свое время, не любит продавать, не уверен на переговорах	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Ловит продавать, с удовольствием ведет переговоры, любит переубеждать других
5	С удовольствием перекладывает ответственность на других, не любит «вызывать других», что делать, не может быть лидером	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Готов нести ответственность, любит руководить, умеет вызвать других, что делать, управляет
4	Возражается от критики других, не высказывает собственные взгляды, не готов отстаивать собственные мнения	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	С любовью высказывает мнение, открыто заявляет о несогласии, готов критиковать других
4	Принимает решение большинства, готов подчиняться общему мнению	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Предлагает собственный подход, готов отстаивать решение большинства
4	В других компаниях и незнакомых не любит быть центром внимания	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Активен и оживлен в группе, разговорчив, любит внимание
6	Ловит проводить время среди от людей, ценит одиночество, не страдает от отсутствия компании	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Ловит компанию, не любит быть среди людей, может страдать без общества
4	Чувствует себя более комфортно в неформальной обстановке, склонен лидером себя с незнакомыми людьми	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Комфортно чувствует себя, встречаясь с новыми людьми, разговорчив в официальной обстановке
6	Рассказывает о своих успехах с гордостью, готов похвалиться своими успехами	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Не любит обсуждать свои достижения, не хвастается успехами
7	Ловит принимать решение без консультаций, предпочитает решать все в одиночку	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Постоянно консультируется, всегда ждет других при принятии решения, не любит решать в одиночку
9	Любитель слушать и симпатизирует поддержке, остается в стороне от чужих личных проблем	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Внимателен и заботлив к другим, понимает и поддерживает, выслушивает чужие проблемы
УТВЕРЖДЕНИЕ ЗАДАЧАМИ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
8	Предпочитает иметь дело с числами и оценочными, а не с фактами и цифрами, избегает статистики	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Ловит работать с цифрами, любит анализировать статистические информации, обожает выводить равенства и аксиомы
6	Не привлекает во внимание потенциальные ограничения, не любит критически анализировать информацию, редко ищет ошибки	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Критически оценивает информацию, ищет потенциальные ограничения, выискивает ошибки
7	Не задумывается о причинах поведения людей, не анализирует других	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Пытается понять мотивы и поведение людей, любит анализировать других
4	Старается изменить методы работы, предпочитает новые, менее стандартные подходы	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Предлагает привычные методы, склоняется к более традиционным подходам
7	Предпочитает иметь дело с практическими, а не теоретическими проблемами, не любит абстрактных понятий	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Интересует теориями, любит обсуждать абстрактные понятия
6	Чаще использует, чем генерирует идеи, не склонен быть творческим и изобретательным	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Генерирует новые идеи, любит творчество, ищет оригинальные решения
4	Предпочитает рутину, готов выполнять по второму кругу работу, не стремится к разнообразию	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Предпочитает разнообразие, пробует новое, любит вносить изменения, утомляется от однообразной работы
5	Ведет себя одинаково в различных ситуациях, не меняет поведение с различными людьми	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Меняет поведение в соответствии с ситуацией, по-разному подходит к разным людям
6	Больше сосредоточивается на непосредственных, а не на долгосрочных проблемах, не ищет стратегической перспективы	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Смотрит в будущее, ставит цели на будущее, работает с перспективой
5	Не обращает внимания на детали, не склонен к организации систематичен, не любит заданий, связанных с контролем деталей	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Внимателен к деталям, старается работать методично, организованно и систематично, может делать излишне много мелких деталей
6	Воспринимает сроки как нечто избыточное, может оставить дело незавершенным	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Старается завершать дела в срок, не упускается, пока дело не сделано
5	Не ограничен правилами и нормами, легко нарушает правила, не одобряет бюрократию	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Следует правилам и нормам, предпочитает четкие указания, с трудом нарушает правила
УТВЕРЖДЕНИЕ СОБОЙ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
4	Часто напряжен, с трудом успокаивается, с трудом расслабляется после работы	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Умеет relax, расслабляется, редко бывает напряжен, обычно спокоен и беззаботен
4	Склонен в трудных ситуациях, не переживает и с легкостью предостерегает важные события, не испытывает беспокойства	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Нервничает в трудные моменты, беспокоится о том, что все пойдет не так
7	Чувствителен, серьезно воспринимает критику, расстраивается из-за несправедливой оценки или субъективных выводов	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Не обижается, не переживает по поводу чужих несправедливых оценок, может не обращать внимания на личные претензии
3	Беспокоится о будущем, ожидает ухудшения, озабочен отменой неопределенных перспектив	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Надеется на лучшее, ищет положительные во всех ситуациях, оптимистично смотрит в будущее
6	Общается и взаимодействует с другими, не поддается обману	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Доверяет людям, считает дружелюбными и честными, верит словам людей
7	Открыто выражает чувства, с трудом сдерживает эмоции, проявляет эмоции явно	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Умеет скрывать чувства, редко проявляет эмоции
6	Предпочитает размеренность и постепенность подхода, не любит посылать требования к работе	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Активен, не любит быть занятым, предпочитает иметь дело с большим объемом работы
6	Не любит соревноваться, считает, что главное не победа, а участие	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Ловит побеждать, не любит соревнование, не любит проигрывать
7	Не придает большого значения карьере, ставит достижимые, а не амбициозные цели	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Амбициозен и стремится строить карьеру, любит ставить цели и задачи
3	Осторожен при принятии решений, не торопится делать выводы	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Быстро принимает решения, быстрое действие, менее осторожен
3	Отвечает несогласно при заполнении опросника	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Отвечает согласованно при заполнении опросника

Для детализированной интерпретации предпочтительных стилей поведения сотрудника в различных рабочих ситуациях

Три блока результатов — «Управление людьми», «Управление задачами» и «Управление собой»

Базовый отчет

Перечень 32 шкал с числовыми значениями

Для HR, сертифицированных пользователей

Для планирования развития

Для отбора и назначения на должность



Результаты опросника ОРQ : Профиль

Блок шкал «Управление людьми»

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6	Редко уговаривает других изменить точку зрения, не любит продавать, не уверен на переговорах		•	•	•	•	•	•	•	•	•	Любит продавать, с удовольствием ведет переговоры, любит переубеждать других	ВЛИЯНИЕ
		Оказание влияния											
5	С удовольствием перекладывает ответственность на других, не любит указывать другим, что делать, не хочет быть лидером	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Готов нести ответственность, любит руководить, указывает другим, что делать, управляет	
		Контроль											
4	Воздерживается от критики других, не высказывает собственные взгляды, не готов отстаивать собственное мнение	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Свободно выражает мнение, открыто заявляет о несогласии, готов критиковать других	ОЩИТЕЛЬНОСТЬ
		Прямота											
4	Принимает решение большинства, готов подчиняться общему мнению	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Предпочитает собственный подход, готов оспаривать решение большинства	
		Независимость											
4	В группе молчалив и незаметен, не любит быть центром внимания	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Активен и оживлен в группе, разговорчив, любит внимание	ЭМПАТИЯ
		Живость											
6	Любит проводить время вдали от людей, ценит одиночество, не страдает от отсутствия компании	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Любит компанию, любит быть среди людей, может страдать без общества	
		Принадлежность к группе											
4	Чувствует себя более комфортно в неформальной обстановке, скованно ведет себя с незнакомыми людьми	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Комфортно чувствует себя, встречаясь с новыми людьми, раскован в официальной обстановке	ЭМПАТИЯ
		Социальная уверенность											
6	Рассказывает о своих сильных сторонах и достижениях, готов говорить о своих успехах	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Не любит обсуждать свои достижения, не хвастается успехами	
		Скромность											
7	Готов принимать решение без консультаций, предпочитает решать все в одиночку	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Постоянно консультируется, вовлекает других в принятие решения, не любит решать в одиночку	ЭМПАТИЯ
		Демократизм											
9	Избирателен в симпатиях и поддержке, остается в стороне от чужих личных проблем	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Внимателен и заботлив к другим, помогает и поддерживает, вникает в чужие проблемы	
		Забота											

Результаты опросника ОРQ : Профиль

Блок шкал «Управление задачами»

УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
8	Предпочитает иметь дело с мнениями и ощущениями, а не с фактами и цифрами, избегает статистики	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	АНАЛИЗ	
		Интерес к точным данным											
6	Не принимает во внимание потенциальные ограничения, не любит критически анализировать информацию, редко ищет ошибки	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Любит работать с цифрами, любит анализировать статистическую информацию, обосновывает решения фактами и расчетами
7	Не задумывается о причинах поведения людей, не анализирует других	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Критически оценивает информацию, ищет потенциальные ограничения, внимателен к ошибкам	
		Интерес к поведению										Пытается понять мотивы и поведение людей, любит анализировать других	
4	Старается менять методы работы, предпочитает новые, менее стандартные подходы	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	ТВОРЧЕСТВО И ИЗМЕНЕНИЯ	
		Традиционализм											
7	Предпочитает иметь дело с практическими, а не теоретическими проблемами, не любит абстрактных понятий	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Предпочитает привычные методы, склоняется к более традиционным подходам
		Концептуализм											
6	Чаще использует, чем генерирует идеи, не склонен быть творческим и изобретательным	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Интересуется теориями, любит обсуждать абстрактные понятия
		Иновативность										Генерирует новые идеи, любит творчество, ищет оригинальные решения	
4	Предпочитает рутину, готов выполнять повторяющуюся работу, не стремится к разнообразию	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Организация	
		Интерес к разнообразию											
5	Ведет себя одинаково в различных ситуациях, не меняет поведение с различными людьми	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Предпочитает разнообразие, пробует новое, любит вносить изменения, утомляется от однообразной работы
		Адаптивность										Меняет поведение в соответствии с ситуацией, по-разному подходит к разным людям	
6	Больше сосредотачивается на непосредственных, а не на долгосрочных проблемах, не видит стратегической перспективы	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Организация	
		Перспективное мышление											
5	Не обращает внимания на детали, не слишком организован и систематичен, не любит заданий, связанных с контролем деталей	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Смотрит в будущее, ставит цели на будущее, работает с перспективой
		Внимание к деталям											
6	Воспринимает сроки как нечто гибкое, может оставить дело незаконченным	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		Внимателен к деталям, старается работать методично, организованно и систематично, может уделять излишнее внимание деталям
		Обязательность										Старается завершать дела в срок, не успокоится, пока дело не сделано	
5	Не ограничен правилами и нормами, легко нарушает правила, недолюбливает бюрократию	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	Следует правилам и нормам, предпочитает четкие указания, с трудом нарушает правила	
		Следование правилам											

Результаты опросника ОРQ : Профиль

Блок шкал «Управление собой»

УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
4	Часто напряжен, с трудом успокаивается, с трудом расслабляется после работы	•	•	•	■	•	•	•	•	•	•	Устойчивость	Умеет легко расслабляться, редко бывает напряжен, обычно спокоен и беззаботен	ИСТОПЕ
4	Спокоен в трудных ситуациях, не переживает в связи с предстоящими важными событиями, не испытывает беспокойства	•	•	•	■	•	•	•	•	•	•	Тревожность	Нервничает в преддверии важных событий, беспокоится о том, что все пойдет не так	
7	Чувствителен, серьезно воспринимает критику, расстраивается из-за несправедливых комментариев или обидных замечаний	•	•	•	•	•	•	•	■	•	•	Невозмутимость	Не обижается, не переживает по поводу обидных и несправедливых замечаний, может не обращать внимания на личную критику	
3	Беспокоится о будущем, ожидает ухудшения, сосредоточен на негативных аспектах ситуации	•	•	■	•	•	•	•	•	•	•	Оптимизм	Надеется на лучшее, видит положительное во всех ситуациях, с оптимизмом смотрит в будущее	
6	Опасается чужих намерений, не доверяет другим, не поддается на обман	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	Доверие	Доверяет людям, считает других надежными и честными, верит словам людей	
7	Открыто выражает чувства, с трудом сдерживает эмоции, проявляет эмоции явно	•	•	•	•	•	•	•	■	•	•	Эмоциональный контроль	Умеет скрывать чувства, редко проявляет эмоции	
6	Предпочитает размеренность и постепенность подхода, не любит повышенных требований к работе	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	Активность	Активен, любит быть занятым, предпочитает иметь дело с большим объемом работы	ДИНАМИЗМ
6	Не любит соревноваться, считает, что главное не победа, а участие	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	Соревновательность	Любит побеждать, любит соревнования, не любит проигрывать	
7	Не придает большого значения карьере, ставит достижимые, а не амбициозные цели	•	•	•	•	•	•	•	■	•	•	Мотивированность на достижения	Амбициозен и стремится строить карьеру, любит сложные цели и задания	
3	Осторожен при принятии решений, не торопится делать выводы	•	•	■	•	•	•	•	•	•	•	Решительность	Быстро принимает решения, быстро делает выводы, менее осторожен	
3	Отвечает несогласованно при заполнении опросника	•	•	■	•	•	•	•	•	•	•	Согласованность	Отвечает согласованно при заполнении опросника	

Результаты опросника OPQ: Фрагмент отчета по корпоративным компетенциям SHL

Компетенция	1	2	3	4	5
Руководство и принятие решений					
1.1 Принятие решений и инициирование действий	■	■	■	■	■
1.2 Осуществление руководства	■	■	■	■	■
Поддержка и сотрудничество					
2.1 Работа в команде	■	■	■	■	■
2.2 Следование принципам и ценностям ¹	■	■	■	■	■
Взаимодействие и презентационные навыки					
3.1 Отношения и контакты	■	■	■	■	■
3.2 Убеждение и оказание влияния	■	■	■	■	■
3.3 Изложение и представление информации ²	■	■	■	■	■
Анализ и интерпретация					
4.1 Письменная коммуникация и написание отчетов ²	■	■	■	■	■
4.2 Применение профессиональных знаний и технологий ²	■	■	■	■	■
4.3 Анализ ²	■	■	■	■	■
Креативность и системное мышление					
5.1 Обучение и исследование ²	■	■	■	■	■
5.2 Творчество и инновативность ²	■	■	■	■	■
5.3 Формулирование стратегий и концепций ²	■	■	■	■	■
Организация и исполнение					
6.1 Планирование и организация	■	■	■	■	■
6.2 Ориентация на результат и ожидания клиентов ²	■	■	■	■	■
6.3 Следование инструкциям и процедурам ²	■	■	■	■	■
Адаптация и преодоление трудностей					
7.1 Адаптация и реакция на изменения	■	■	■	■	■
7.2 Преодоление давления и неудач	■	■	■	■	■
Предприимчивость и достижение результатов					
8.1 Достижение собственных профессиональных целей и результатов	■	■	■	■	■
8.2 Предприимчивость и коммерческое мышление ²	■	■	■	■	■



Для оценки корпоративных компетенций



Для HR



Для сотрудника



Для руководителя



Для отбора в кадровый резерв



Для планирования развития

1	2	3	4	5
■ □ □ □ □	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ ■
Маловероятно, как проявление сильной стороны	Менее вероятно, как проявление сильной стороны	Умеренно вероятно, как проявление сильной стороны	Более вероятно, как проявление сильной стороны	Вполне вероятно, как проявление сильной стороны

Результаты опросника ORQ: Фрагмент планировщика развивающих действий

Область	Компетенция	Значение для развития
Менеджерские качества	Лидерство	ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ СИЛЬНАЯ СТОРОНА
	Планирование и организованность	ТРЕБУЕТСЯ РАЗВИТИЕ
	Ориентация на качество	ТРЕБУЕТСЯ РАЗВИТИЕ
	Влияние	РАЗВИТИЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ
Профессиональные качества	Специальные знания	ТРЕБУЕТСЯ РАЗВИТИЕ
	Анализ и решение проблем	РАЗВИТИЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ
	Устная коммуникация	ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ СИЛЬНАЯ СТОРОНА
	Письменная коммуникация	ТРЕБУЕТСЯ РАЗВИТИЕ
Деловые качества	Понимание коммерческих принципов	РАЗВИТИЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ
	Творчество и инновативность	ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ СИЛЬНАЯ СТОРОНА
	Решительность	РАЗВИТИЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ
	Стратегия	РАЗВИТИЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ
Личностные качества	Межличностное понимание	РАЗВИТИЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ
	Гибкость	ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ СИЛЬНАЯ СТОРОНА
	Устойчивость	РАЗВИТИЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ



Для HR



Для сотрудника



Для планирования развития



Для формирования ИПР

Анализ и решение проблем

РАЗВИТИЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ

Анализирует проблемы и разбивает их на составные части. Делает систематизированные и рациональные выводы, основанные на правильно отобранной информации.

■ Вы в некоторой степени подвергаете сомнению предоставленную Вам информацию, но иногда можете анализировать ее недостаточно глубоко.

■■ Вы придерживаетесь в меру практичного подхода к решению проблем и, как правило, учитываете некоторые из более абстрактных и глубоких следствий.

■■■ Как правило, решая проблемы с использованием числовых или статистических данных, Вы чувствуете себя достаточно комфортно. Однако, склонны совмещать такой анализ с более интуитивным подходом.

■■■■ Вы гибко подходите к решению проблем, и потому с большей вероятностью, чем другие, будете рассматривать вопросы под различными углами.

Возможные развивающие мероприятия для дальнейшего обсуждения:

- Вспомните вопрос или проблему, которую Вы решали в прошлом и позже обнаружили, что должны были поставить под сомнение исходную информацию или более тщательно ее проверить. Рассмотрите последствия этого, а затем подумайте о текущих и будущих проектах. Убедитесь в том, что Вы проводите достаточно качественный анализ, который позволит избежать повтора прежних ошибок.

- Рассмотрите то, как Вы проводите анализ и решаете проблемы в своей работе. В какой степени использование более формального анализа с применением моделей принятия решений могло бы помочь Вам находить более эффективные для организации варианты? Попробуйте сделать это в следующий раз и оцените преимущества такого анализа.

- Рассмотрите вопрос или проблему, которую Вы недавно решали. Все ли возможные источники фактической информации и числовых данных по проблеме Вы приняли к сведению? Постарайтесь в следующий раз включить в свой анализ большее количество источников.

Результаты опросника ORQ: Профиль стилей работы в команде

Типы ролей в команде

SS	Наименее предпочитаемый стиль	Возможный стиль	Предпочитаемый стиль	Типы командных ролей
9	• • • • •	• • • • •	• • • • •	Генератор идей
7	• • • • •	• • • • •	• • • • •	Исследователь ресурсов
7	• • • • •	• • • • •	• • • • •	Душа команды
6	• • • • •	• • • • •	• • • • •	Координатор
5	• • • • •	• • • • •	• • • • •	Мотиватор
4	• • • • •	• • • • •	• • • • •	Аналитик
4	• • • • •	• • • • •	• • • • •	Реализатор
2	• • • • •	• • • • •	• • • • •	Контролер

Описание типов командных ролей

<p>Координатор</p> <ul style="list-style-type: none"> Устанавливает, определяет цели и задачи команды, распределяет роли, назначает исполнителей задач. Координирует усилия команды и руководит, вызывает уважение других членов команды.
<p>Мотиватор</p> <ul style="list-style-type: none"> Демонстрирует лидерство по отношению к задаче, вносит соревновательную мотивацию в команду. Обеспечивает выполнение задач, но может показаться человеком, с которым трудно иметь дело (например, может вызывать раздражение у окружающих).
<p>Генератор идей</p> <ul style="list-style-type: none"> Человек с богатым воображением, интеллектуал, источник оригинальных идей команды. Проявляет интерес к фундаментальным вопросам. Может игнорировать детали.
<p>Аналитик</p> <ul style="list-style-type: none"> Осуществляет и предлагает команде взвешенный, беспристрастный, объективный и критический анализ. Удерживает команду от достижения нереалистичных целей и возможных ошибок.
<p>Исследователь ресурсов</p> <ul style="list-style-type: none"> Умеет показать выгоды и продать идею, дипломат, занимается поиском ресурсов для реализации целей команды. Обладает широким кругом внешних контактов, развивает отношения. Может легко переключать свое внимание и отвлекаться от задачи.
<p>Контролер</p> <ul style="list-style-type: none"> Старательный, добросовестный. Беспокоится о проблемах. Лично проверяет детали. С трудом переносит изменения обстоятельств и небрежность. Разбирается во всех аспектах проекта.
<p>Душа команды</p> <ul style="list-style-type: none"> Способствует созданию гармонии в команде. Умеет выслушать, легко поддается влиянию идей других. Отзывчивый, скромный, восприимчивый и дипломатичный человек, предотвращает трения, возникающие в команде.
<p>Реализатор</p> <ul style="list-style-type: none"> Переводит стратегические решения на уровень практически выполнимых задач, претворяет идеи в практические дела. Вносит логический и методичный подход в достижение целей команды. Дисциплинированный, надежный. Недостаточно гибок, медленно реагирует на новые возможности.



Для HR



Для планирования развития











Для формирования и развития команды









Для отбора и назначения на должность в сформированные команды

Результаты опросника ORQ: описательный отчет по командным ролям

Роли	Описание ролей
 <p>Исследователь ресурсов Характерная роль</p> <p>Progress bar: 10/10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Умеет показать выгоды и продать идею, занимается поиском ресурсов для реализации целей команды. • Обладает широким кругом внешних контактов, развивает отношения. • Может легко переключать свое внимание и отвлекаться от задачи.
 <p>Мотиватор Возможная роль</p> <p>Progress bar: 8/10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрирует лидерство по отношению к задаче, вносит соревновательную мотивацию в команду. • Обеспечивает выполнение задач, но может показаться человеком, с которым трудно иметь дело.
 <p>Генератор идей Возможная роль</p> <p>Progress bar: 6/10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Человек с богатым воображением, источник оригинальных идей команды. • Проявляет интерес к фундаментальным вопросам. • Может игнорировать детали.
 <p>Аналитик Возможная роль</p> <p>Progress bar: 7/10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществляет и предлагает команде взвешенный, беспристрастный, объективный и критический анализ. • Удерживает команду от достижения нереалистичных целей и возможных ошибок.
 <p>Душа команды Возможная роль</p> <p>Progress bar: 6/10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Способствует созданию гармонии в команде. Умеет выслушать, легко поддается влиянию идей других. • Отзывчивый, скромный, восприимчивый и дипломатичный человек, предотвращает трения, возникающие в команде.
 <p>Финишер Нехарактерная роль</p> <p>Progress bar: 3/10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Старательный, добросовестный. Беспокоится о проблемах. Лично проверяет детали. • С трудом переносит изменения обстоятельств и небрежность. Разбирается во всех аспектах проекта.
 <p>Реализатор Нехарактерная роль</p> <p>Progress bar: 3/10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Переводит стратегические решения на уровень практически выполнимых задач, претворяет идеи в практические дела. • Вносит логический и методичный подход в достижение целей команды. Дисциплинированный, надежный. • Недостаточно гибок, медленно реагирует на новые возможности.
 <p>Координатор Нехарактерная роль</p> <p>Progress bar: 2/10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Устанавливает, определяет цели и задачи команды, распределяет роли, назначает исполнителей задач. • Координирует усилия команды и руководит рабочим процессом, вызывает уважение других членов команды.

Характерная роль
Эта роль в наибольшей степени естественна для Вас и подразумевает свойственное, присущее Вам поведение
Возможная роль
В определенных ситуациях или условиях Вы можете взять на себя эту командную роль
Нехарактерная роль
Вы не проявляете склонности к этой роли и с высокой вероятностью будете уклоняться от нее

-  Для HR
-  Для сотрудника
-  Для руководителя
-  Для планирования развития
-  Для формирования и развития команды
-  Для отбора и назначения на должности в сформированные команды

Результаты опросника ORQ: описательный отчет по командным ролям

Эффективное применение и развитие Вашего потенциала

Этот раздел отчета призван дать Вам более полное понимание собственного вклада в работу и результат команды, а также предложить Вам несколько идей по развитию своего потенциала как командного игрока. Внимательное изучение свойственного Вам стиля командной работы, т.е. особенностей того, как Вы взаимодействуете с коллегами, позволит Вам более эффективно задействовать Ваши личные ресурсы при работе в команде, что в конечном счете поможет достижению более высоких результатов.

Естественные, характерные для Вас командные роли несут в себе как сильные стороны, так и возможные ограничения. Сильные стороны, присущие роли, - это одна из основ Вашей эффективности при взаимодействии с коллегами, источник полезного вклада в работу команды. Возможные ограничения, присущие роли, - это те особенности, которые могут оказывать негативное влияние на Вашу эффективность при работе в команде. У каждой командной роли есть свои сильные стороны и возможные ограничения; они неразрывно связаны друг с другом. Поэтому при взаимодействии с коллегами следует учитывать не только свойственные Вам сильные стороны, но и вероятные ограничения Вашей эффективности при работе в команде.

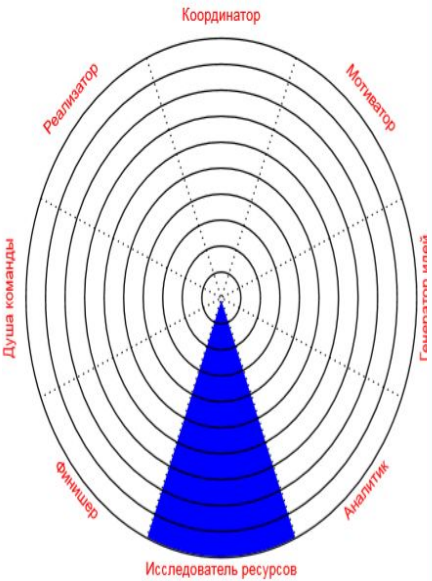
Сильные стороны

Вы общительный человек, и Ваши уверенность и энтузиазм могут помочь Вам добиваться принятия Ваших идей и предложений. Как правило, Вы выясняете, какие ресурсы доступны, и стремитесь активно развивать сеть контактов за пределами команды. Вы склонны проявлять инициативу при общении с внешними заинтересованными сторонами, чтобы помочь команде в достижении поставленных целей.





Возможные ограничения

У свойственных Вам энтузиазма и оптимизма есть обратная сторона: как только проходит первоначальное воодушевление, Ваш интерес к новой задаче или проекту может заметно снизиться.

Результаты опросника ORQ: Групповой отчета по командным ролям



Роль	Высокая склонность к этой роли	Описание особенностей команды
 Координатор	0% (0 чел.)	Недосток «координаторов» в команде может проявляться прежде всего в недостаточной четкости и структурированности процессов постановки целей и принятия решений. Отсутствие явного лидера, вероятно, затрудняет определение приоритетов и принятие членами команды ответственности за действия, направленные на достижение общей цели. Кроме того, такая ситуация может негативно сказываться на качестве взаимодействия внутри команды и соблюдении сроков.
 Мотиватор	0% (0 чел.)	Недосток «мотиваторов» может привести к инертности команды, низкому уровню динамики в работе, недостаточной мотивации у членов команды. В то же время для такой команды может быть характерен спокойный, благожелательный тон коммуникации и отсутствие межличностных конфликтов.
 Генератор идей	0% (0 чел.)	Недосток «генераторов идей» может стать критической проблемой для команды на этапе разработки стратегий и планов, особенно в тех ситуациях, когда требуются новые, инновационные решения. Команда может быть склонна полагаться на уже известные, опробованные подходы.
 Аналитик	0% (0 чел.)	Недосток «аналитиков» может быть опасен на этапах анализа и выбора вариантов решения задачи, а также в ходе формулирования и детализации планов проекта. Нехватка критического анализа и проницательности означает, что такая команда рискует принимать непродуманные, необоснованные решения – например, она может следовать наиболее очевидным или ярче всего «упакованным» идеям.
 Исследователь ресурсов	100% (2 чел.)	Избыток «исследователей ресурсов», сфокусированных на выстраивании связей и вовлечении людей, может проявляться в импульсивном стиле работы команды и быстром снижении интереса к проекту по мере его реализации, поскольку процесс достижения договоренностей привлекает многих членов такой команды гораздо больше, чем их выполнение. В то же время такая команда может оказаться особенно эффективной на этапах поиска идей и согласования планов, особенно когда необходимо привлечь значительные внешние ресурсы для работы над проектом.

-  Для HR
-  Для руководителя
-  Для формирования и развития команды
-  Для управления эффективностью работы команды

Результаты опросника ОРQ: стресс-отчет

SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	СТРЕССОРЫ
5	•	•	•	•	■	•	•	•	•	•	Изменения и неопределенность
6	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	"Агрессивная" среда
6	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	Ограничение времени
6	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	Недостаток четких целей
6	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	Бюрократические структуры
SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7	•	•	•	•	•	•	■	•	•	•	Продажа/Ведение переговоров
8	•	•	•	•	•	•	•	■	•	•	Публичные выступления
6	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	Межличностный конфликт
6	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	Недостаток поддержки
7	•	•	•	•	•	•	■	•	•	•	Сообщение "плохих" новостей
8	•	•	•	•	•	•	•	■	•	•	Управление другими
3	•	■	•	•	•	•	•	•	•	•	Работа в команде
7	•	•	•	•	•	•	■	•	•	•	Работа в изоляции
SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	•	•	•	■	•	•	•	•	•	•	Недостаток власти или полномочий
4	•	•	•	■	•	•	•	•	•	•	Недостаток статуса
6	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	Недостаток автономии
6	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	Недостаток консультативного участия
6	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	Ограничения карьерного роста
6	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	Невозможность реализации амбиций
SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	•	•	•	■	•	•	•	•	•	•	Решение сложных задач
7	•	•	•	•	•	•	■	•	•	•	Низкоинтеллектуальные задачи
6	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	Ограниченные возможности для творчества
6	•	•	•	•	•	■	•	•	•	•	Рутинная работа
8	•	•	•	•	•	•	•	■	•	•	Принятие "жестких" решений



Для HR



Для планирования развития



Для отбора и назначения на долж



Для повышения эффективности управления сотрудником

Опросник ОРQ: стресс-отчет

Вероятные стили поведения в стрессовой ситуации

SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	СТИЛЬ
5			•	•	•	•	•	•	•	•	Противостояние
4			•	•	•	•	•	•	•	•	Дистанцирование
8			•	•	•	•	•	•	•	•	Самоконтроль
6			•	•	•	•	•	•	•	•	Поиск социальной поддержки
5			•	•	•	•	•	•	•	•	Принятие ответственности за конфликт
4			•	•	•	•	•	•	•	•	Избегание
6			•	•	•	•	•	•	•	•	Планомерное решение проблем
5			•	•	•	•	•	•	•	•	Рефрейминг

СТИЛЬ	ОПИСАНИЕ
Противостояние	Прямые усилия, направленные на изменение ситуации, стремление отстаивать свою позицию, попытка заставить других людей изменить их мнения, выражая чувства (включая гнев и агрессию), готовность взять на себя риск и последствия решительных действий.
Дистанцирование	Усилия, направленные на отдаление от ситуации, что, например, может проявляться в отказе слишком много думать о неприятной ситуации, продолжая действовать так, как будто ничто не случилось, не придавая значения чему-либо, пытаясь видеть позитивную сторону вещей.
Самоконтроль	Усилия, направленные на то, чтобы удержать власть над своими эмоциями и поведением; стремление держать свои чувства при себе и не позволять другим видеть плохое (например, не проявлять негативные эмоции); стремление к тому, чтобы действовать осторожно, не прибегая к импульсивным действиям и поступкам, например, продумывать свои ответы и собственную реакцию на происходящее.
Поиск социальной поддержки	Усилия, направленные на получение информационной и социальной поддержки путем общения с другими (друзья, родственники и коллеги), поиск совета, попытка добиться выражения симпатии и понимания от других.
Принятие ответственности за конфликт	Признание собственного вклада в текущие трудности, сопровождаемое определенными усилиями, направленными на то, чтобы исправить положение дел и предотвратить заново возникновение тех же самых ошибок или проблем.
Избегание	Попытка "убежать" от реальности ситуации и уменьшить связанные с этим неприятные эмоции, проявляя фантазию, "надежда на чудо", игнорирующее реальность желание того, чтобы ситуация не возникла, избегание контактов с другими людьми. В некоторых случаях эта стратегия может проявляться в еде, питье, курении или использовании наркотиков, чтобы почувствовать себя лучше.
Планомерное решение проблем	Преднамеренные, систематические и продуманные усилия, направленные на решение проблемы; составление плана действий и выполнение его до конца; удваивание усилий, чтобы сделать работу; выполнение последовательно шаг за шагом; использование прошлого опыта; принятие альтернативных решений.
Рефрейминг (позитивная переоценка ситуации)	Усилия, направленные на то, чтобы пересмотреть ситуацию в положительном свете, сосредотачиваясь на выгодах, использование возможностей для личного роста, изменения и реализации творческого потенциала даже в условиях возникновения сложной и неприятной ситуации.

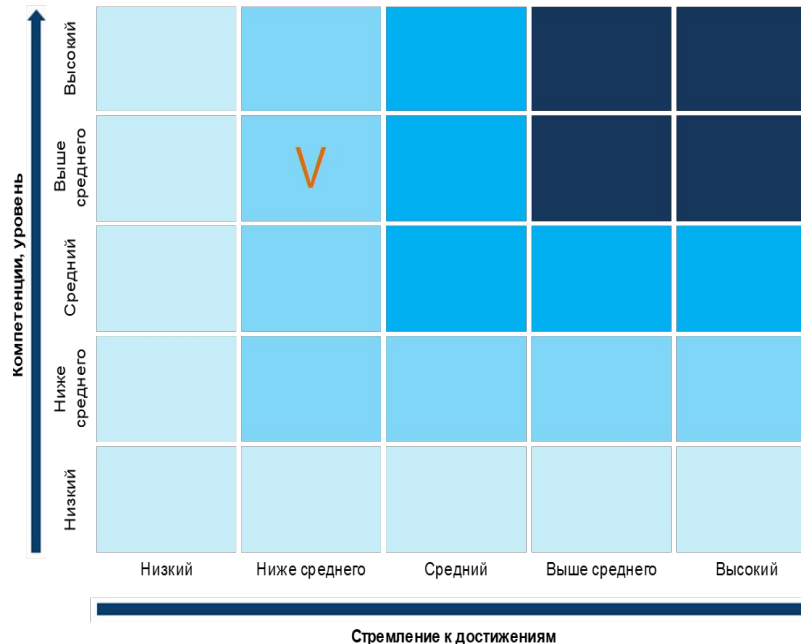
Комплексная оценка: Отчет по оценке потенциала (HiPo)

- **Оценка стремления к достижениям**

- стремление к успехам в дальнейшей карьере, к более высоким или более сложным должностям
- уровень мотивации к преодолению трудностей и достижению результатов

- **Оценка компетенций**

- способности, личные и управленческие характеристики, которые необходимы для успеха на более высоких и сложных должностях

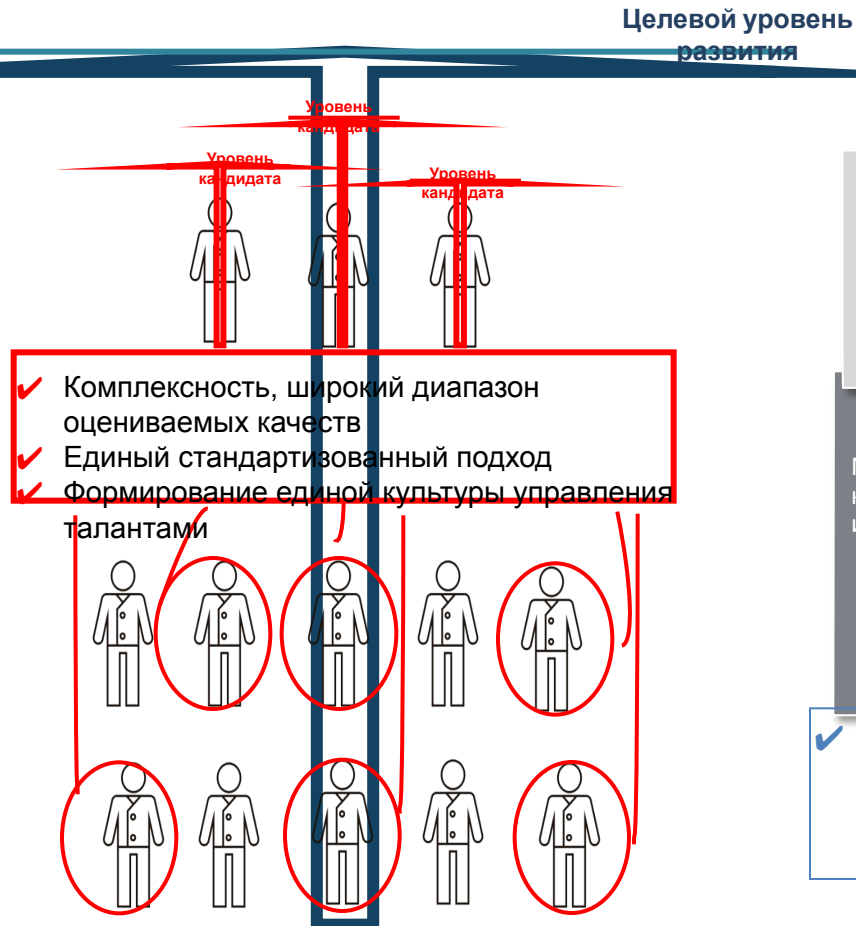


Оценка строится на основе результатов прохождения следующих инструментов:

- ✓ Профессиональный личностный опросник (OPQ32)
- ✓ Мотивационный опросник (MQ)
- ✓ Динамические тесты аналитических способностей (DAT)



Интегральный расчет потенциала



Отчет по оценке потенциала



Детализация результатов

СТРЕМЛЕНИЕ К ДОСТИЖЕНИЯМ

	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий
Общая оценка	0	0,5	1	2	3
Стремление к достижениям <i>Оценка стремления к профессиональному развитию, карьерному росту, достижению более амбициозных целей</i>					
Мотивационные факторы, соответствующие условиям работы на более высоких и/или управленческих должностях	Значимость мотивационного фактора				
	0	0,5	1	2	3
Автономия <i>Возможность проявлять инициативу и самостоятельно определять способы решения задач</i>					
Неопределенность <i>Необходимость работать в условиях меняющейся, часто непредсказуемой и неструктурированной рабочей среды, недостаточно</i>					
Сверхурочная работа <i>Необходимость работать с большой загрузкой, в т.ч. сверхурочно, уделяя работе много сил и оставаясь постоянно вовлеченным</i>					
Интересная работа <i>Разнообразие в рабочих задачах, наличие возможностей для творчества и поиска нестандартных решений</i>					
Уровень активности <i>Динамичная рабочая среда с большим количеством задач, высокий темп и интенсивный характер работы</i>					
Полномочия <i>Возможность влиять и принимать решения в отношении других людей и процессов, необходимость брать на себя ответственность</i>					

Детализация результатов

СТРЕМЛЕНИЕ К ДОСТИЖЕНИЯМ

Поведенческие проявления, непосредственно способствующие карьерному росту и профессиональному развитию	Оценка				
	0	0,5	1	2	3
Действует по собственной инициативе и берет на себя ответственно <i>Проявляет инициативу, берет на себя ответственные роли и задачи, действует решительно и уверенно</i>					
Достигает цели и занимается саморазвитием <i>Вкладывается в личное и профессиональное развитие, предпринимает целенаправленные усилия для достижения результата</i>					

КОМПЕТЕНЦИИ

Общая оценка	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий
	0	0,5	1	2	3
Компетенции <i>Оценка готовности к эффективному решению рабочих задач в условиях большей ответственности, сложности, неопределенности</i>					

Детализация результатов

КОМПЕТЕНЦИИ

Менеджерские способности	Оценка потенциала к проявлению компетенции				
	0	0,5	1	2	3
Анализ и интерпретация <i>Анализирует сложную информацию, выявляет проблемы и определяет их возможные причины, комплексно рассматривает ситуацию, делает</i>					
Адаптация и преодоление трудностей <i>Успешно адаптируется к изменениям, сохраняет позитивный настрой, эффективно действует в стрессовых условиях, справляется с</i>					
Поддержка и сотрудничество <i>Поддерживает других и эффективно работает с коллегами, демонстрирует уважение и позитивное отношение к окружающим</i>					
Организация и исполнение <i>Планирует, организует работу, доводит дела до конца, работает систематически и организованно для достижения результатов и</i>					
Общая оценка по Менеджерским компетенциям					

Детализация результатов

КОМПЕТЕНЦИИ

Лидерские способности	Оценка потенциала к проявлению компетенции				
	0	0,5	1	2	3
Креативность и системное мышление <i>Открыт для новых идей и опыта, ищет новые возможности, предлагает изменения, формирует стратегию</i>	■	■	■	■	■
Взаимодействие и презентационные навыки <i>Эффективно убеждает других людей и оказывает на них влияние, добивается поддержки своих идей у широкого круга заинтересованных</i>	■	■	■	■	■
Руководство и принятие решений <i>Иницирует действия и берет на себя ответственность, стремится контролировать ситуацию, ставит задачи, берет на себя роль лидера,</i>	■	■	■	■	■
Предпринимательство и достижение результатов <i>Стремится к достижению результатов при работе со сложными целями, преодолевает препятствия и развивает бизнес</i>	■	■	■	■	■
Общая оценка по Лидерским компетенциям	■	■	■	■	■

Результаты Мотивационного опросника MQ: Профиль

SS		ЭНЕРГИЧНОСТЬ И ДИНАМИЗМ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E1	7	Мотивируют наличие большого объема задач и отсутствие возможности работать размеренно.	Уровень активности										Мотивирует наличие большого количества задач, в высокий темп работы.
E2	6	Наличие или отсутствие амбициозных целей и сложных задач не влияет на мотивацию.	Задача как вызов										Мотивирует наличие амбициозных целей и сложных задач для решения задач.
E3	4	Воспринимает конкуренцию как некомфортную, даже демотирует команду.	Соревнование										Стремится справиться с задачей лучше других. Сравнение с другими часто стимулирует лучше исполнение.
E4	6	Столену в шкве с неудачей или критикой, скорее терпел, а не помышляет о увольнении, не прибегает к дополнительным усилиям.	Боль, неудач										Стремится сделать работу на должном уровне для поддержания самоуважения. Перспектива ошибиться помышляет активнее.
E5	8	Наличие полномочий и необходимость принимать решение за других демотирует команду.	Полномочия										Мотивирует возможность влиять и принимать решения в отношении других людей и процессов.
E6	6	Работа, требующая вторжения в личную жизнь, снижает мотивацию.	Сверхурочная работа										Эффективно работает, чувствует ответственность делами, уделяет работе много сил, готов работать сверхурочно.
E7	6	Мотивирует необходимость с помощью результатов своей работы с коммерческими показателями бизнеса.	Влияние на коммерческий результат										Мотивирует возможность увидеть свой результат в конкретных финансовых показателях работы компании.
СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
S1	7	Не испытывает потребности во взаимодействии с другими и причастности к работе в команде.	Общение и поддержка										Мотивирует возможность общения и атмосфера сотрудничества, поддерживающие теплые отношения в коллективе.
S2	7	Признание не является важным. Похвала не помышляет готовность работать.	Признание										Любит, когда хорошая работа была замечена и достижения признаны. Без поощрения теряет мотивацию.
S3	8	Профиль организации или необходимость снижать качество работы не влияет на мотивацию.	Соответствие этическим принципам										Мотивирует работа в организации, соблюдающей этические нормы и приносящей пользу для общества. Необходимость снижать качество работы ведет к демотиации.
S4	6	Равнодушен к стабильности своего положения в компании. Некомфортные условия труда не влияют на мотивацию.	Стабильность и комфорт										Нуждается в ощущении стабильности, с трудом терпит неприятные условия.
S5	5	Равнодушен к возможности профессионального саморазвития и повышения квалификации на работе.	Профессиональный рост										Мотивирует работа, которая обеспечивает возможности для развития и приобретения новых навыков и знаний.
ВНУТРЕННИЕ КАЧЕСТВА			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
I1	7	Степень интереса и разнообразия работы значительно не сказывается на мотивации.	Интересная работа										Привлекает разнообразием, творческой и увлекательной работой. Рутинная задача снижает уровень мотивации.
I2	6	Неясная система и отсутствие прописанных процедур в работе снижают уровень мотивации.	Неопределенность										Предпочитает гибкую рабочую среду без жесткой структуры. Готов работать в условиях неясной постановки задачи.
I3	6	Готов работать под внешним контролем. Регулярный контроль над деятельностью не снижает уровень мотивации.	Автономия										Мотивирует возможность проявить инициативу и самостоятельно определять способы работы над задачами. Жесткий контроль с стороны руководства снижает мотивацию.
ВНЕШНИЕ КАЧЕСТВА			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
X1	7	Не придает большого значения уровню материального вознаграждения.	Материальное вознаграждение										Мотивация в высокой степени зависит от уровня материального вознаграждения. В отсутствие вознаграждения как недостаточного справливается или быстро снижает уровень мотивации.
X2	7	Неориентирован на продвижение, карьерный рост.	Карьерный рост										Четко осознаваемые перспективы построения карьеры и возможность роста в должности повышают уровень мотивации.
X3	5	Не заинтересован в вопросах статуса и положения. Повышение подкрепит занимаемой должности и статусом может некоторым образом влиять на уровень мотивации.	Статус										Придает значение своему положению в компании. Наличие атрибутов, подтверждающих высокий статус в организации, повышает уровень мотивации.



Базовый отчет



Перечень 18 шкал с числовыми значениями



Четыре блока: «Энергия и динамизм», «Совместная деятельность», «Внутренние качества», «Внешние качества»



Для определения факторов, влияющих на мотивацию работника



Для HR, сертифицированных пользователей



Для отбора в кадровый резерв



Для отбора и назначения на должность



Для повышения эффективности сотрудников

Блок шкал «Энергичность и динамизм»

SS		ЭНЕРГИЧНОСТЬ И ДИНАМИЗМ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E1	7	Демотивируют наличие большого объема задач и отсутствие возможности работать размеренно.	Уровень активности										Мотивируют наличие большого количества задач, высокий темп работы.
E2	6	Наличие или отсутствие амбициозных целей и сложных задач не влияет на мотивацию.	Задача как вызов										Мотивирует наличие амбициозных целей и сложных для решения задач.
E3	4	Воспринимает конкурентную среду как некомфортную, даже демотивирующую.	Соревнование										Стремится справиться с задачей лучше других. Сравнение с другими часто стимулирует лучшее исполнение.
E4	6	Столкнувшись с неудачей или критикой, скорее теряет, а не повышает свою работоспособность, не прилагает дополнительных усилий.	Боязнь неудач										Стремится сделать работу на должном уровне для поддержания самоуважения. Перспектива ошибиться повышает активность.
E5	8	Наличие полномочий и необходимость принимать решение за других демотивируют.	Полномочия										Мотивирует возможность влиять и принимать решения в отношении других людей и процессов.
E6	6	Работа, требующая вторжения в личную жизнь, снижает мотивацию.	Сверхурочная работа										Эффективно работает, чувствуя увлечённость делами, уделяет работе много сил, готов работать сверхурочно.
E7	6	Демотивирует необходимость связывать результат своей работы с коммерческими показателями бизнеса.	Влияние на коммерческий результат										Мотивирует возможность увидеть свой результат в конкретных финансовых показателях работы компании.

Результаты опросника MQ: Профиль

Блок шкал «Совместная деятельность»»

СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
S1	7	Не испытывает потребности во взаимодействии с другими и причастности к работе в команде.	Общение и поддержка										Мотивирует возможность общения и атмосфера сотрудничества, поддерживающие теплые отношения в коллективе.
S2	7	Признание не является важным. Похвала не повышает готовность работать	Признание										Любит, когда хорошая работа была замечена и достижения признаны. Без поощрения теряет мотивацию.
S3	8	Профиль организации или необходимость снижать качество работы не влияет на мотивацию.	Соответствие этическим принципам										Мотивирует работа в организации, соблюдающей этические нормы и приносящей пользу для общества. Необходимость снижать качество работы ведет к демотивации.
S4	6	Равнодушен к стабильности своего положения в компании. Некомфортные условия труда не влияют на мотивацию.	Стабильность и комфорт										Нуждается в ощущении стабильности, с трудом терпит неприятные условия.
S5	5	Равнодушен к возможности профессионального саморазвития и повышения квалификации на работе.	Профессиональный рост										Мотивирует работа, которая обеспечивает возможности для развития и приобретения новых навыков и знаний.

Результаты опросника MQ: Профиль

Блок шкал «Внутренние качества» и «Внешние качества»

ВНУТРЕННИЕ КАЧЕСТВА			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11	7	Степень интереса и разнообразия работы значительно не сказывается на мотивации.	Интересная работа										Привлекает разнообразная, творческая и увлекательная работа. Рутинная в задачах снижает уровень мотивации.
12	6	Неясная система и отсутствие прописанных процедур в работе снижают уровень мотивации.	Неопределенность										Предпочитает гибкую рабочую среду без жесткой структуры. Готов работать в условиях неясной постановки задач.
13	6	Готов работать под внешним управлением. Регулярный контроль над деятельностью не снижает уровень мотивации	Автономия										Мотивирует возможность проявлять инициативу и самостоятельно определять способы работы над задачами. Жесткий контроль со стороны руководства снижает мотивацию.
ВНЕШНИЕ КАЧЕСТВА			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
X1	7	Не придает большого значения уровню материального вознаграждения.	Материальное вознаграждение										Мотивация в высокой степени зависит от уровня материального вознаграждения. Восприятие вознаграждения как недостаточно справедливого или крупного снижает уровень мотивации.
X2	7	Неориентирован на продвижение, карьерный рост.	Карьерный рост										Четкие осязаемые перспективы построения карьеры и возможность роста в должности повышают уровень мотивации.
X3	5	Не заинтересован вопросами статуса и положения. Повышенное подчеркивание занимаемой должности и статуса может некоторым образом влиять на уровень мотивации.	Статус										Придает значение своему положению в компании. Наличие атрибутов, подтверждающих высокий статус в организации, повышает уровень мотивации.

Результаты опроса МQ: Профиль

	Сильно демотивирует	Демотивирует	Никакого эффекта	Мотивирует	Сильно мотивирует
ЭНЕРГИЧНОСТЬ И ДИНАМИЗМ	Уровень активности				
	Работа в условиях жесткого временного давления и одновременного выполнения нескольких запросов в ограниченных временных рамках				
	Задача как вызов				
	Возможность решать амбициозные и сложные задачи				
	Соревнование				
	Работа в конкурентной среде, возможность превзойти результат других				
	Боязнь потерпеть неудачу, подвергнуться критике и получить отрицательную оценку от окружающих				
СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	Полномочия				
	Возможность влиять и принимать решения в отношении других людей и процессов				
	Сверхурочная работа				
	Работа, требующая привлечения личного времени				
	Влияние на коммерческий результат				
	Возможность увидеть свой результат в конкретных финансовых показателях работы компании				
	Общение и поддержка				
ВНУТРЕННИЕ КАЧЕСТВА	Признание				
	Общение и атмосфера сотрудничества, поддерживающие теплые отношения в коллективе				
	Соответствие этическим принципам				
	Работа в организации, приносящей пользу обществу и соблюдающей этические нормы				
	Стабильность и комфорт				
	Стабильность места в компании и комфортные условия труда				
	Профессиональный рост				
ВНЕШНИЕ КАЧЕСТВА	Интересная работа				
	Разнообразная, творческая и увлекательная работа				
	Неопределенность				
ВНУТРЕННИЕ КАЧЕСТВА	Автономия				
	Возможность проявлять инициативу и самостоятельно определять способы работы над задачами				
	Материальное вознаграждение				
ВНЕШНИЕ КАЧЕСТВА	Карьерный рост				
	Уровень материального поощрения, четкая взаимосвязь между зарплатой, премиями и производительностью				
	Статус				
ВНЕШНИЕ КАЧЕСТВА	Наличие возможностей карьерного роста				
	Наличие атрибутов, поддерживающих высокий статус в организации				

- Для сотрудника
- «Глазами» сотрудника, без сравнения с нормативной выборкой
- Возможное влияние особенностей работы на уровень мотивации/поведение сотрудника

Результаты опросника MQ: Профиль

Блок шкал «Энергичность и динамизм»

		Сильно демотивирует	Демотивирует	Никакого эффекта	Мотивирует	Сильно мотивирует
ЭНЕРГИЧНОСТЬ И ДИНАМИЗМ	Работа в условиях жесткого временного давления и одновременного выполнения нескольких запросов в ограниченных временных рамках	Уровень активности				
	Возможность решать амбициозные и сложные задачи	Задача как вызов				
	Работа в конкурентной среде, возможность превзойти результат других	Соревнование				
	Боязнь потерпеть неудачу, подвергнуться критике и получить отрицательную оценку от окружающих	Боязнь неудач				
	Возможность влиять и принимать решения в отношении других людей и процессов	Полномочия				
	Работа, требующая привлечения личного времени	Сверхурочная работа				
	Возможность увидеть свой результат в конкретных финансовых показателях работы компании	Влияние на коммерческий результат				

Результаты опросника MQ: Профиль

Блок шкал «Совместная деятельность»»

СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	Общение и атмосфера сотрудничества, поддерживающие теплые отношения в коллективе	Общение и поддержка 
	Получение позитивной обратной связи и других проявлений признания за свои достижения	Признание 
	Работа в организации, приносящей пользу обществу и соблюдающей этические нормы	Соответствие этическим принципам 
	Стабильность места в компании и комфортные условия труда	Стабильность и комфорт 
	Возможность получения новых знаний и навыков и профессионального развития	Профессиональный рост 

Результаты опросника МQ: Профиль

Блок шкал «Внутренние качества» и «Внешние качества»

ВНУТРЕННИЕ КАЧЕСТВА	Разнообразная, творческая и увлекательная работа	Интересная работа 
	Гибкая среда без жесткой структуры, работа в условиях неясной постановки задач	Неопределенность 
	Возможность проявлять инициативу и самостоятельно определять способы работы над задачами	Автономия 
ВНЕШНИЕ КАЧЕСТВА	Уровень материального поощрения, четкая взаимосвязь между зарплатой, премиями и производительностью	Материальное вознаграждение 
	Наличие возможностей карьерного роста	Карьерный рост 
	Наличие атрибутов, подтверждающих высокий статус в организации	Статус 

Отчет динамического теста числовых способностей (ND1/ND2 RUS)

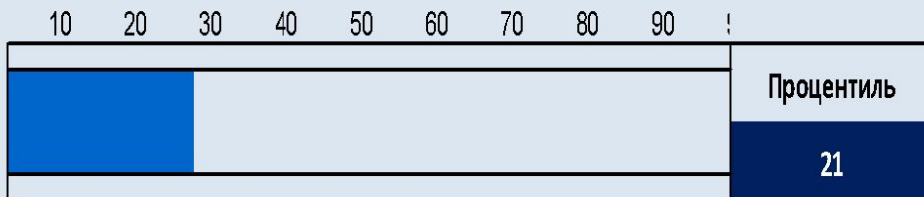
Динамический тест числовых способностей (ND1 RUS)

Дата тестирования: 20.02.2019

Процентиль по сравнению с нормативной группой:

ND1 RUS Специалисты и менеджеры разного уровня - 2015

Дата контрольного тестирования: НЕ ПРОВОДИЛОСЬ



Результат пройденного Вами теста указывает на то, что Ваша способность в этой сфере деятельности развита ниже среднего по нормативной группе.

- Для оценки способности к анализу числовой информации, представленной в виде таблиц, графиков и диаграмм
- Для планирования развития
- Для отбора в кадровый резерв
- Для отбора и назначения на д



Персональный отчет по тесту числовых способностей (ND1/ND2 RUS)

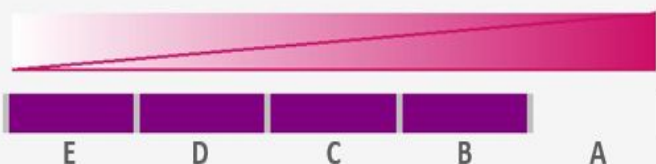
Динамический тест числовых способностей (ND1 RUS)

Дата тестирования: 29-10-2013

В сравнении с нормативной группой:

Молодые специалисты 2013

Оценка: B



Результат пройденного Вами теста указывает на то, что Ваша способность к анализу числовых данных **выше средней** по сравнению с нормативной группой. Вероятно, у Вас развита способность воспринимать числовые данные и производить математические расчеты.

Некоторые идеи по улучшению навыков

При том, что навыки в этой сфере, скорее всего, являются Вашей сильной стороной, возможно, Вас заинтересуют способы их дальнейшего совершенствования.

Развитие навыков — трудоемкая и долгосрочная задача. Воспользуйтесь приведенными ниже практическими советами и подумайте о возможностях развития этих навыков в ходе Вашей повседневной деятельности. Часто ли Вы работаете с числовыми данными и математическими расчетами? Как организовать систематическую работу с информацией такого характера?

- Читайте и старайтесь понимать схемы, графики и таблицы в аналитических газетах и журналах. Особенно обращайте внимание на то, как производятся вычисления.
- Читайте финансовые отчеты в газетах и Интернете, а также производите вычисления самостоятельно. Например, если приведены числовые значения для большой группы, попробуйте рассчитать индивидуальные числовые значения. Если приводятся процентные значения, подумайте, какие данные необходимы для вычисления точных значений.

⬡ Для сотрудника

⬡ Для планирования развития

Отчет динамического теста вербальных способностей (VD1/VD2 RUS)

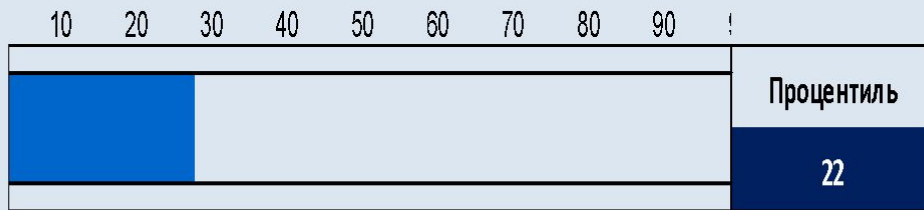
Динамический тест вербальных способностей (VD1 RUS)

Дата тестирования: 20.02.2019

Процентиль по сравнению с нормативной группой:

VD1 RUS Специалисты и менеджеры разного уровня - 2015

Дата контрольного тестирования: НЕ ПРОВОДИЛОСЬ



Результат пройденного Вами теста указывает на то, что Ваша способность в этой сфере деятельности развита ниже среднего по нормативной группе.

- Для оценки способности к логическому анализу текстовой информации
- Для планирования развития
- Для отбора в кадровый резерв
- Для отбора и назначения на д



Персональный отчет по тесту вербальных способностей (VD1/VD2 RUS)

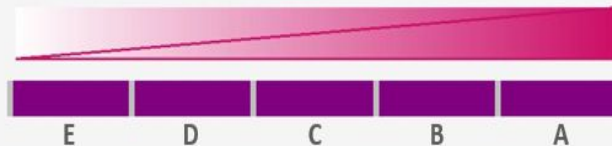
Динамический тест вербальных способностей (VD1 RUS)

Дата тестирования: 29-10-2013

В сравнении с нормативной группой:

Молодые специалисты 2013

Оценка: A



Результат пройденного Вами теста указывает на то, что Ваша способность к вербальному мышлению развита **значительно выше средней** по сравнению с нормативной группой. Вероятнее всего, у Вас хорошо развита способность понимать и оценивать письменные отчеты и документы.

Некоторые идеи по улучшению навыков

При том, что навыки в этой сфере, вероятнее всего, являются Вашей сильной стороной, возможно, Вас заинтересуют способы их поддержания или дальнейшего совершенствования.

Развитие навыков — трудоемкая и долгосрочная задача. Воспользуйтесь приведенными ниже практическими советами и подумайте о возможностях развития этих навыков в ходе Вашей повседневной деятельности. Часто ли Вы работаете с письменными отчетами и документами? Как организовать систематическую работу с информацией такого характера?

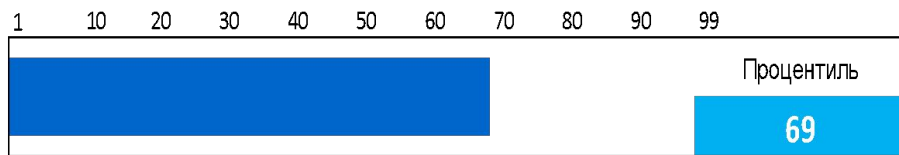
- Читайте разнообразные текстовые материалы и сосредотачивайтесь на определении ключевых моментов. Разбирайтесь, что утверждается явно, а что лишь подразумевается. Для этой цели особенно хорошо подходят журналы и газеты, поскольку информация в периодических изданиях, как правило, подбирается особенно тщательно.
- В справочниках и художественной литературе представлены тексты разных стилей, и работа с ними также может быть полезна для тренировки общего понимания.
- Читайте деловые обозрения и репортажи, журналы о бизнесе, инструкции для пользователей и технические руководства.
- Такие виды деятельности, как разгадывание кроссвордов, решение ребусов, игра «Эрудит» и упражнение «завершить предложение» могут быть полезны для расширения словарного запаса и повышения грамотности.

⬡ Для сотрудника

⬡ Для планирования развития

Тест Системного мышления SRT: Отчет для HR

Общий результат



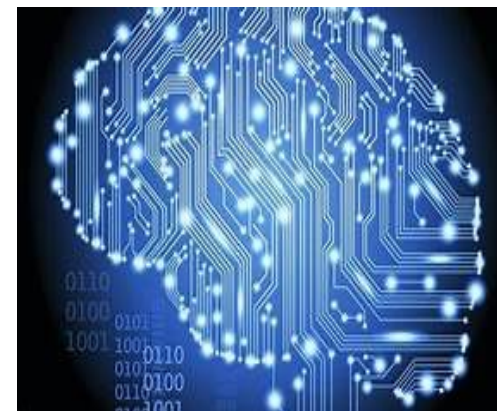
Результат пройденного теста указывает на то, что способность кандидата к системному мышлению – средняя по сравнению с нормативной группой. Способность к системному анализу и работе с информацией, представленной в виде абстрактных схем и сложных структур, выражена у кандидата в той же степени, чем у большинства людей.

Ниже приведена детализация полученных результатов.

Грейд	Процентиль	T-балл	Точность ответов	Скорость выполнения
C	69	55	44% (14 / 32)	100% (32 / 32)

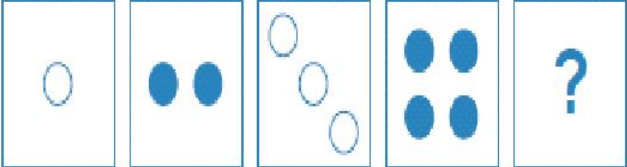
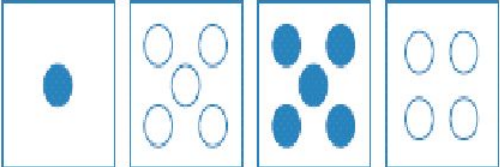
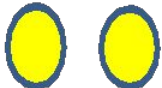
Компонент системного мышления	Общая оценка по компоненту		Оценка точности ответов	Оценка скорости выполнения
1. Выявление закономерностей в последовательностях	●	●	50% (4 / 8)	100% (8 / 8)
2. Анализ структурных схем при подготовке решений	●	●	38% (3 / 8)	100% (8 / 8)
3. Понимание диаграмм и схем процессов	●		25% (2 / 8)	100% (8 / 8)
4. Выявление взаимосвязей между элементами	●	●	63% (5 / 8)	100% (8 / 8)

- Для оценки способности к системному анализу абстрактных схем и сложных структур
- Для HR
- Для руководителя
- Для сотрудника
- Для планирования развития
- Для отбора и назначения на должность



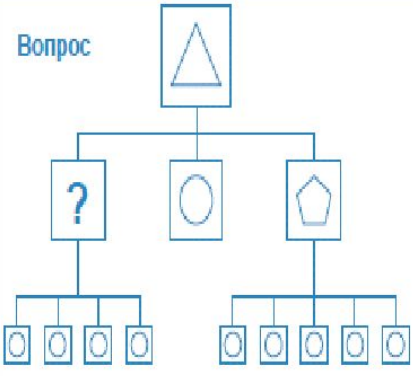

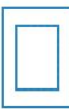


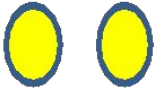
Тест SRT: Отчет для HR

Оценивает компонент способности к системному мышлению:
выявление закономерностей в логических последовательностях

Описание заданий этого типа	Пример задания
<p>В этих заданиях от кандидата требуется выявить закономерности и установить неявные правила, лежащие в основе последовательности символов или объектов, а затем, пользуясь выявленными логическими закономерностями определить какой элемент должен продолжить данную последовательность.</p>	<p>Вопрос</p>  <p>Варианты ответов</p>  <p>Нет ответа</p> <p>А. Б. В. Г. Д.</p>
Применение в рабочей деятельности	Оценка
<p>Этот аспект способности к системному мышлению может использоваться при анализе динамики и выявлении трендов, в особенности при работе с неполными и неструктурированными данными, а также может помочь давать более обоснованные прогнозы будущего развития ситуации.</p>	<p>Так же, что и у большинства людей</p>  <p>Точность: 50% (4 / 8) Скорость 100% (8 / 8)</p>

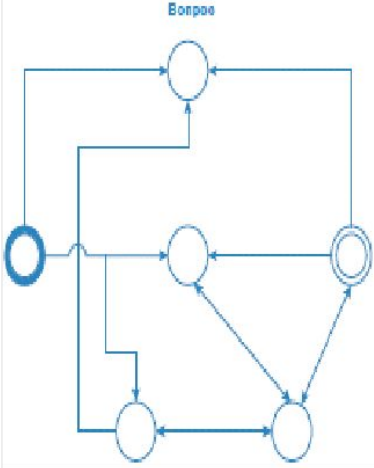

Тест SRT: Отчет для HR

Оценивает компонент способности к системному мышлению: анализ и выявление закономерностей в структурных схемах при подготовке решений

Описание заданий этого типа	Пример задания
<p>В этих заданиях от кандидата требуется выявить логику отношений иерархии и подчинения между объектами на схеме, а также другие неявные правила и закономерности, действующие в сложной многомерной структуре, и затем, пользуясь выявленными логическими закономерностями, определить, какой элемент должен занять указанное место.</p>	<p>Вопрос</p>  <p>Варианты ответов</p> <p>А.  Б. </p> <p>В.  Г. </p> <p>Д. Нет ответа</p>
Применение в рабочей деятельности	Оценка
<p>Этот аспект способности к системному мышлению может использоваться при глубоком структурном анализе причин произошедших событий, при выявлении факторов риска и прогнозировании возможных последствий принимаемых решений, а также при работе с различными организационными иерархическими диаграммами и структурными схемами.</p>	<p>Так же, что и у большинства людей</p>  <p>Точность: 38% (3 / 8) Скорость 100% (8 / 8)</p>

Тест SRT: Отчет для HR

Оценивает компонент способности к системному мышлению:
понимание диаграмм и схем процессов

Описание заданий этого типа	Пример задания
<p>В этих заданиях от кандидата требуется проанализировать схему протекания некоего абстрактного процесса и выявить ключевые составляющие и этапы, а затем определить, сколько существует различных возможных путей протекания для данного процесса.</p>	 <p>Вопрос</p> <p>Варианты ответов</p> <ul style="list-style-type: none">A. 1Б. 2В. 3Г. 4Д. Нет ответа
Применение в рабочей деятельности	Оценка
<p>Этот аспект способности к системному мышлению может использоваться при исследовании эффективности бизнес-процессов и критическом анализе сетевых планов проектов, при изучении вероятных «узких мест» и других факторов риска, а также при поиске альтернативных решений.</p>	<p>Ниже, чем у большинства людей</p>  <p>Точность: 25% (2 / 8) Скорость 100% (8 / 8)</p>

Тест SRT: Отчет для HR

Оценивает компонент способности к системному мышлению:
выявление взаимосвязей между элементами в сложных системах

Описание заданий этого типа	Пример задания
<p>В этих заданиях от кандидата требуется выявить ключевые взаимосвязи между целым и его составными частями, а также другие соотношения между элементами сложной структуры, и затем, пользуясь выявленными логическими закономерностями, определить, в какой схеме (или составной фигуре) верно отражены отношения и иерархия элементов.</p>	<p>Вопрос А</p>  <p>1 2 3</p> <p>Варианты ответов</p>  <p>А. Б. В. Г. Д.</p> <p>Нет ответа</p>
Применение в рабочей деятельности	Оценка
<p>Этот аспект способности к системному мышлению может использоваться при работе со сложными многомерными массивами данных, в частности, при анализе закономерностей и взаимных влияний в крупных массивах разрозненной информации, а также при прогнозировании значимых, но неочевидных факторов и трендов на долгосрочную перспективу.</p>	<p>Так же, что и у большинства людей</p>  <p>Точность: 63% (5 / 8) Скорость 26.02.2019</p>

Перечень возможных срезов анализа на основе консолидированного отчета

- Дэшборд по ключевым сферам по результатам оценки
- Карта кадрового потенциала (25 квадратов с распределением ФИО)
- Характерные и не характерные командные роли в группе
- Профиль мотивации команды
- Профиль личностных характеристик команды
- Рейтинг стрессовых факторов команды
- Рейтинг преобладающих стилей поведения в стрессовой ситуации в команде



Развивающая обратная связь по результатам оценки

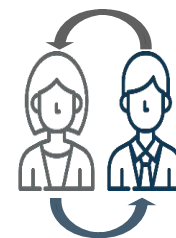
Условия предоставления:

- Лично, индивидуально
- Своевременно (не позднее, чем через 2 недели)

Принципы обратной связи:

- Формат обсуждения: диалог
- Обозначение как слабых, так и сильных сторон
- Учитывать профиль должности, концентрироваться на значимых критериях
- Связь с результатами деятельности. Фокус – какой эффект оно оказывает на других людей (команду, подчиненных, клиентов и др.) и результат работы (индивидуальный, командный, подразделения, организации в целом)
- Развивающий эффект: определение актуальных зон развития и обсуждение развивающих действий
- Использует описания, а не оценочные суждения
- Имеет дело с «эмоциональными» реакциями
- Рассматривает альтернативные способы поведения

Результат – сохранение и усиление эффективных действий, корректировка неэффективных



ПРОАКТИВНЫЙ подход

- Предвосхищение / избегание проблем
- Выявление возможностей / целеполагание
- Максимизация эффекта

РЕАКТИВНЫЙ подход

- Решение проблем
- Выполнение требований ситуации
- Минимизация вреда

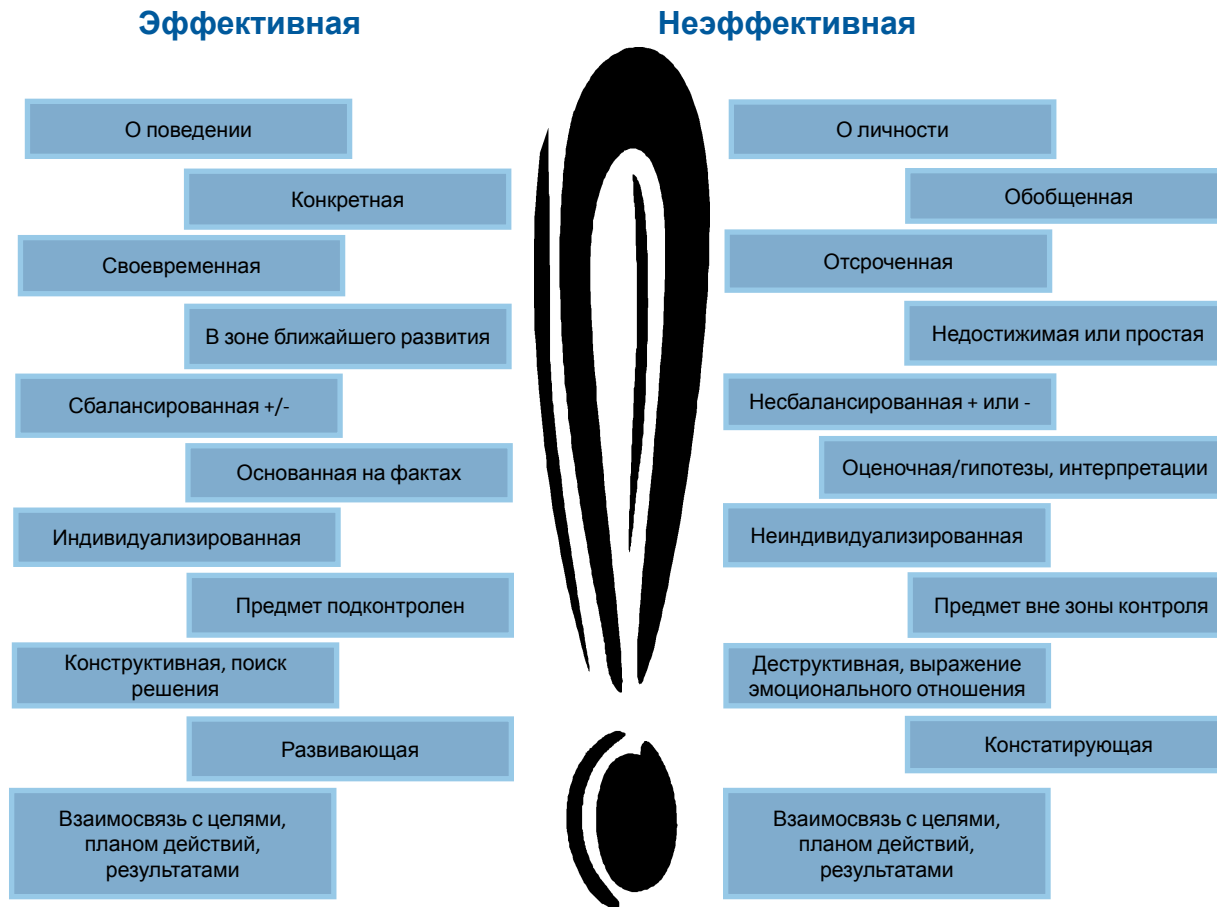
Обратная связь как инструмент изменений

- Собрать информацию (в т.ч. о том, как сотрудник воспринимает обсуждаемые критерии)
- Договориться с сотрудником о его сильных сторонах и зонах роста
- Определить совместно с сотрудником, в каком направлении необходимо развиваться, что конкретно для этого делать
- Мотивировать сотрудника на развитие

Для этого:

- Актуализировать рефлексию кандидата
- Выявить субъективные представления, ожидания и предпочтения
- Сопоставить их с ранее проанализированными объективными данными и реальными возможностями
- Выявить и снять противоречия
- Совместно сформулировать оптимальную цель и выработать соответствующий план действий
- Сформировать активную и ответственную позицию («агент изменений»)
- Оказать психологическую и аналитическую поддержку

Обратная связь как инструмент изменений



«СДВИГ ПАРАДИГМЫ»



Проведение обратной связи по результатам дистанционной оценки Этапы



Структура сессии обратной

связи:

Подготовка

Анализ методом SWOT

Strengths - Сильные стороны - существующие способности и развитые компетенции - достижения - области, которые способствовали успеху - сильные стороны, которыми можно гордиться	Weakness - Слабые стороны - области, где не хватает способностей, интереса, уверенности и т.д. - навыки, которых не хватает - области, где есть потребность проверить свои способности или приобрести опыт - ситуации, с которыми труднее всего справляться
Opportunities - Возможности для развития - перечень всех возможностей (внутренних и внешних), включая те, которые кажутся нереалистичными	Threats - Потенциальные барьеры - угрозы, риски - сложности - препятствия, которые существовали на пути достижения в прошлом

✓ *Зафиксировать факты наблюдения, результаты деятельности, выписать/прочитать факты поведения*

Выраженные значения по критериям
+

Выявленные взаимосвязи и тенденции

Выраженные значения по критериям, взаимосвязи, тенденции
+

Специфика должности, рабочих условий

✓ *Проанализировать факты наблюдения и установить взаимосвязи между ними и результатами работы - увидеть лес за деревьями, то есть перейти от деталей и отдельных наблюдений к общей картине поведения и результатам работы*

На что мы хотим повлиять, когда предоставляем обратную связь?



**Сотрудник,
работающий
требуемым
образом:**

- Амбиции
- Статус
- Ценности
- Мотивация
- Интересы
- Личные обстоятельства

“ХОЧУ”

«ЗНАЮ,
УМЕЮ»

- Профессиональные компетенции (знания, умения, навыки)

“МОГУ”

- Аналитические способности
- Стиль мышления
- Корпоративные компетенции

ВАЖНО!

Предмет / цель обратной связи в зоне контроля и возможностей

Структура сессии обратной

связи:

вводное слово

- Цель встречи,
- Формат встречи, конфиденциальность
- Продолжительность встречи
- Роли участников обратной связи
- Объяснение процесса
- Обсуждение опыта оценки
- Требования к должности, цели и задачи
- использования результатов встречи
- Ведение записей
- Результат, который должен быть достигнут к моменту завершения беседы

- Объяснение структуры
 - Используемые критерии
 - Описание инструмента оценки и его цели
 - Значения шкалы
 - Сравнение с нормативной группой
- Оценка результатов оцениваемым

Построение контакта

Невербальное поведение

- ✓ **Положение кресла**
 - расстояние
 - ориентация
- ✓ **Положение тела**
 - поза
 - ориентация
- ✓ **Движения**
 - тела
 - рук
 - ног
- ✓ **Мимика**
 - выражения
 - контакт
 - глаз
- ✓ **Голос**
 - темп
 - тон
 - интонация

Вербальное содержание

- ✓ Приветствие, установление контакта ("small talk")
- ✓ Обозначение целей встречи
- ✓ Выяснение точки зрения сотрудника
- ✓ Активное слушание

- Подстройка к собеседнику (рассадка, темп, тон голоса, глазной контакт и т.д.)

- Сигналы понимания - «Ага-угу» /Кивки
- Резюмирование и прояснение понимания
(«то есть...», «если я правильно Вас понял, Вы имеете в виду...»)

- Повторы ценностных слов

- Ключевые фразы

Структура сессии обратной связи: исследование

- **Поймите видение собеседника** по обсуждаемой теме/Самооценка. Что получается, что хотелось бы изменить, делать по другому, что вызывает трудности?
- Рассмотрите **данные в полном объеме** вместе с участником, исследуйте установленные оценки (сначала содержание, потом оценка)
- Полно определите **сильные стороны** и **зоны развития**
- Выявите **основные тенденции**. Установите **связи и сравнения** между различными критериями и их оценкой
- **Задавайте вопросы**, чтобы помочь в формировании целостной картинки
- **Выявите различия** в восприятии и понимании. Объясните возможные причины
- Рассмотрите примеры проявления **поведение на рабочем месте**
- Найдите **альтернативы**
- **Делайте привязку к** возможным/реализованным **эффектам и следствиям**. Выясните, как это отражается на действиях на

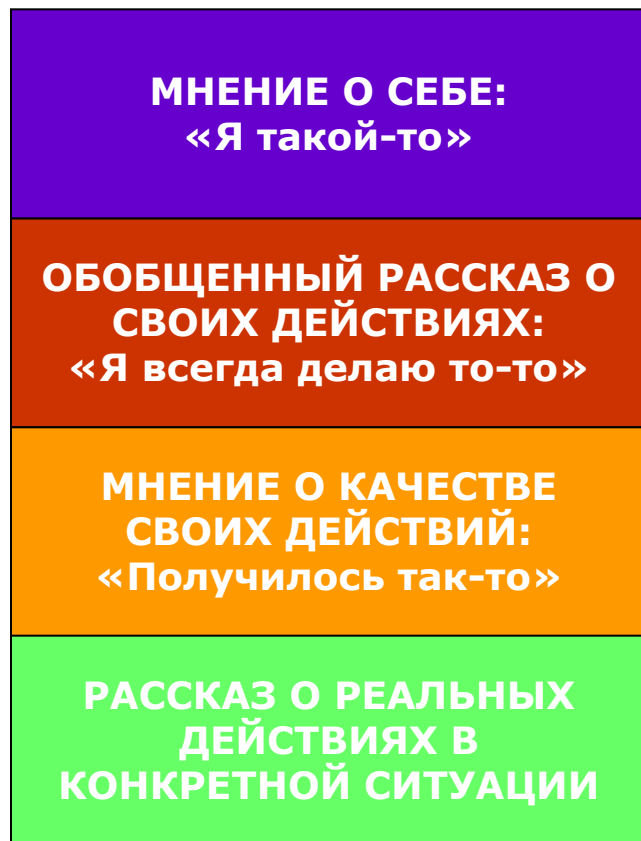


Принципы предоставления обратной связи

Только поведение, только факты!

! Говорить про конкретные поведенческие факты для того, чтобы говорить на одном языке

4 уровня обсуждения



Алгоритм устранения разногласий:






1) Выявить описательные, обобщенные суждения, суждения которые можно по-разному трактовать



2) Попросить участника привести пример конкретной рабочей ситуации и рассказать подробно о его действиях

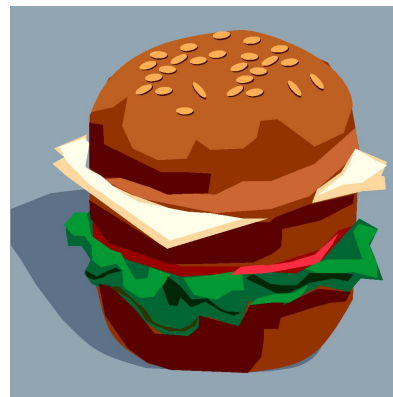
Предмет оценки и анализа – факты

Проверка по критериям:

-  Глагол, конкретное действие
-  То, что можно непосредственно наблюдать во вне в ходе работы. Вы это видите
-  То, что оказывает какой-либо эффект на процесс или результаты работы
-  Невозможно задать дальше вопрос «А что конкретно Вы делали?» («Вы ведете себя агрессивно»)
-  Конкретный работник реализовывает это поведение

Принципы предоставления обратной связи. Принцип гамбургера

- **Нижний слой: «+»**
 - что получилось реализовать
 - что удалось особенно хорошо
 - что больше всего понравилось
 - поведение, создающее преимущество
 - достижения
- **Начинка: «-»**
 - наблюдаемое поведение/результаты, которые необходимо скорректировать
 - сложности в работе
 - что сделает данного сотрудника более успешным
 - какие конкретные действия/мероприятия важно реализовывать для развития
- **Верхний слой: «+»**
 - какие преимущества это даст сотруднику
 - как это связано с его целями и рабочими целями
 - за счет чего он может продвинуться в изменении поведения
 - закрепление договоренностей



Принципы предоставления обратной связи. ЛОКУС КОНТРОЛЯ



Сотрудник ответственен за свои действия и результаты, к которым они приводят

АНАЛИЗ – но не – **СОВЕТ**

СОПРОВОЖДЕНИЕ

-но не-

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

РЕКОМЕНДАЦИЯ - но не -

РЕШЕНИЕ

Принципы представления обратной связи. Не детали пазла, а картинка

! Воспринимается и усваивается то, что логически понятно и имеет значение

- ✓ Создать понятную логически связанную яркую картину конкретных действий, их причин и эффекта на результат
- ✓ Поддержание баланса в обсуждении ограничений и негативных причин и эффектов и действий по изменению и развитию
- ✓ Взаимосвязь со смыслом и значением для сотрудника
 - Почему люди работают?
 - **Выживание**
 - **Чувство идентичности**
 - **Профессиональный интерес**
 - **Самореализация**
 - **Статус**
 - **Связь с другими людьми**
 - **Активность**
 - **Польза**



Структура сессии обратной связи:

- Разработать совместно практический, достижимый, но требующий индивидуальных усилий проект Индивидуального плана развития
- Обеспечить постановку SMART-целей (не больше 2-х на период)
- Запланировать то, что необходимо поставить в известность о планах развития других.
- Установить связь с реальными проблемами на рабочем месте

Модель GROW

SMART-цели



Specific	Конкретна
Measurable	Измерима
Achievable	Достижима и амбициозна
Relevant	Согласована с более крупными целями
Time bound	Определена во времени

Компетентностный подход в развитии

70% обучения сфокусировано на реальных рабочих ситуациях

Методы обучения:

- Включение обучаемого в процесс деятельности другого человека (баддинг, budding)
- Наблюдение за процессом работы (шэдоунг, shadowing)
- Стажировки, ротации (секондмент, secondment)
- Целенаправленная передача опыта (наставничество, mentoring)

Методы сопровождения процесса обучения:

- **Наставничество** — обучение, в процессе которого более опытный ментор делится своими знаниями и навыками в решении бизнес-задач, передаёт свой опыт
- **Коучинг** основан на организации самостоятельного поиска решения проблемы (с помощью коуча) по технологии GROW, когда обучаемый находит именно своё решение, а коуч задаёт вопросы, направляя его поиск и анализ
- **Супервизия** — это включённый анализ действий обучаемого и обратная связь опытным экспертом в практической ситуации
- **Тьюторство** — обсуждение переноса полученных знаний в реальную практику обучаемого, возникающие сложности переноса модели и вырабатываются новые эффективные способы поведения

на изменения

ШОК

«НЕ ПОНИМАЮ, НЕ ПЛАНИРУЮ, НЕ КОНТРОЛИРУЮ»

- ПАНИКА, ДИСТРЕСС И ТРЕВОЖНОСТЬ

ЗАЩИТА

«НИЧЕГО НЕ СЛУЧИТСЯ, ОСТАВИМ ВСЕ КАК ЕСТЬ»

- ВРЕМЕННОЕ ЧУВСТВО БЛАГОПОЛУЧИЯ ИЛИ АГРЕССИЯ

ПРИЗНАНИЕ

«ПРИНИМАЮ НЕИЗБЕЖНОЕ, ОБУЧАЮСЬ НОВОМУ»

- СОМНЕНИЯ В СЕБЕ, ДЕПРЕССИЯ, СОЖАЛЕНИЕ О ПРОШЛОМ

АДАПТАЦИЯ

**«ПОРА ПЕРЕОЦЕНИТЬ СЕБЯ, СВОИ ВОЗМОЖНОСТИ, УСТАНОВИТЬ
ВЗАИМОСВЯЗИ И ЦЕЛИ» -**

ВОЗВРАЩЕНИЕ УТРАЧЕННОГО РАННЕ ЖИЗНЕННОГО РАВНОВЕСИЯ

Ключевые принципы преодоления:

- Даем возможность комментировать в любой момент и используем слова в дальнейшей беседе
- Избегаем описательных оценочных суждений
- Просим привести примеры из рабочей практики
- Формулировки с точки зрения развития (не «не сделал, не продемонстрировал», а «повысило бы эффективность, позволило бы достичь большего»)
- Чем больше негатив, тем больше рекомендации по развитию

Защитные реакции

- **Отрицание** («нет, я не согласен с этим, это не так», «все, кто меня знают по работе, могут сказать обо мне совсем другое»)
- **Игнорирование** («это ваше субъективное мнение», «не вижу здесь проблемы»)
- **Перенос ответственности на других или внешние обстоятельства** («это ошибка в системе», «в этом квартале было много проблем дома», «это была новая для меня задача», «у меня не было такого опыта»)
- **Рационализация** («просто я неправильно понял задачу, если бы я понял, что имелось в виду, я бы сделал лучше», «критерии оценки надуманны и не имеют ничего общего с моей реальной работой»)
- **Агрессия, обвинения** («а Вы сами знаете, как нужно делать то, в чем я эксперт», «те, кто оценивал меня не могут быть экспертами в моей работе», «лучше бы компания уделила больше внимания устранению лишней отчетности, на которую я трачу много время, тогда бы я все успевал»)

Работа с возражениями сотрудника

Структура:

- Запрос мнения
- Выслушивание
- Работа с эмоциональной стороной возражения
- Работа с рациональной стороной возражения

Расхождение в восприятии оценок ПОЧЕМУ?

- Различные индивидуальные стандарты и ожидания (самооценка)
- Различный категориальный аппарат
- Наблюдались различные примеры того или иного поведения в опыте
- Разные категориальные аппараты
- Объективность/Субъективность/Честность
 1. Источники расхождения:
возможные причины:
 - Факты рабочей жизни
(возможно люди видят разное, особенно так по лидерству: руководитель оценивает ниже, чем подчиненные)
 - Видят одно и то же, но по-разному описывают

сотрудника

Запрос мнения

- *Я хотел бы узнать Ваше мнение по этому вопросу*
- *Что Вы думаете об этом?*
- *На сколько то, что я сейчас Вам рассказал, совпадает с Вашим собственным видением?*
- *Есть ли у Вас какие-нибудь комментарии?*

- *С чем Вы не согласны?*
- *Какие у Вас есть возражения?*
- *Давайте обсудим наши расхождения*
- *В чем это противоречит Вашей точке зрения?*

Да!

Нет!

возражения

Цели:

- Снять напряжение
- Продемонстрировать понимание и открытость к диалогу
- Обеспечить эмоциональное принятие информации

Способ 1:

Техника «Присоединение»

- *Я понимаю Ваше огорчение...*
- *Согласен, спланировать все на 100% невозможно...*
- *Да, результаты не такие успешные, как Вам бы хотелось...*
- *Это действительно была очень амбициозная цель...*

Способ 2:

Использование элементов коучинга

«Если бы вы были на месте..., что бы вы себе посоветовали»

Что бы Вы могли сделать, чтобы улучшить эту ситуацию? Какие простые и удобные для Вас инструменты Вы можете использовать, чтобы изменить ситуацию?

Работа с рациональной стороной возражения

Цели:

- Снять напряжение
- Снять сомнения/возражения оппонента

Способ 1. Дополнение

Присоединение

(«Да, действительно, Вы проделали очень большой объем работы»)



связка

(«В то же время ...»)



контраргумент

(«... Вы допускали не меньше трех повторяющихся ошибок в каждом разделе» (рассказать каких))

- НО
- ХОТЯ
- ТЕМ НЕ МЕНЕЕ



«Да, я понимаю, о чем Вы и»

- ✓ в то же время
- ✓ вместе с тем
- ✓ при этом
- ✓ также можно отметить



Работа с рациональной стороной возражения

Способ 1: Очевидный вывод

Повтор слов сотрудника и согласие с ними
(«Если я правильно понял, Вы говорите, что достигли большинства поставленных целей.
Я с этим полностью согласен»)



Согласие сотрудника с очевидным фактом
рабочего поведения

(«А бывали ли случаи, что в отсутствие контроля
или помощи с моей стороны Вы не могли выполнить
поставленные задачи верно и в срок? Вот например
по такой-то задаче вчера.....»)



Именно поэтому...

(«Именно поэтому на данный момент можно
сказать, что Вы достигли базовых целей под
строгим контролем со стороны руководителя, на
основании чего и была выставлена
соответствующая оценка»)



уход на возможности по улучшениям

Разработка плана развития/изменений

Работа с рациональной стороной возражения

Способ 3: вопросы на «понижение»

Почему они работают?

- Сужают область неуспеха
- Позволяют сотруднику сконцентрироваться на одном аспекте
- Сотрудник **самостоятельно** анализирует свое поведение и результаты работы

Требует подготовки!

Перед встречей важно просмотреть все документы и записи и вспомнить, на основании каких фактов Вы оценили сотрудника именно так

Пример

- Я всегда вовремя сдаю отчеты!
- А бывали ли случаи, когда Вы сдавали отчеты вовремя, но Вам для этого приходилось задерживаться во внерабочее время?
- А бывали ли случаи, когда Вы сдавали отчеты вовремя, но находили в них ошибки и приходилось проверять и корректировать их?
- Случалось ли такое, что Вы сдавали отчеты вовремя, но после неоднократных напоминаний?
- Приходилось ли Вам откладывать другие срочные дела, чтобы доделать отчеты в последний день сдачи?

Работа с рациональной стороной возражения

Способ 4: комбинирование техник

Повтор слов сотрудника и согласие с ними
«Если я правильно понял, Вы говорите, что достигли большинства поставленных целей. Я с этим полностью согласен»



Вопрос на понижение
«А бывали ли случаи, когда Вы достигали цель, но Вам для этого приходилось значительно задерживаться во вне рабочее время?»



Согласие сотрудника
«При этом оставались, например, как вчера срочные задачи, которые Вы не успевали доделать?»



Именно поэтому...

«Именно поэтому на данный момент можно сказать, что расстановка приоритетов с учетом срочности и важности задач могла бы Вам помочь завершать в срок те задачи, которые того больше всего требуют



Разработка плана развития/изменений

Завершение обратной связи

- «Если у Вас есть какие-то дополнения к тому, о чем мы говорили, что-то что Вы считаете важным еще обсудить»/ Вы можете попросить участника подвести собственный итог. Это даст Вам возможность понять эффект беседы и внести дополнительные коррективы
- Вы можете попросить участника подвести собственный итог. Это даст Вам возможность понять, в чем участник согласен или не согласен с Вами
- Поблагодарите за беседу
- Оговорите дальнейшие шаги/резюмируйте договоренности (по развитию, дальнейшим шагам работы с сотрудником, изменениям в задаче/условиях работы и т.д.)

Внедрение результатов оценки инструментами SHL в отчетность системы ЕКТ

№	Отчет	Назначение	Применение
1	Индивидуальный отчет = Комплексный	Получение информации об оценках по всем блокам ЕКТ по конкретному работнику	Предоставление информации для принятия решения по конкретному кандидату
2	Краткий отчет	Получение информации о средних оценках по всем оценочным мероприятиям по работникам какого-либо подразделения или типовой штатной должности	Выявление лучших работников подразделения или на типовой штатной должности
3	Массовый отчет = Сравнительный	Получение информации об оценках по всем блокам ЕКТ по конкретным работникам – до 5 одновременно	Выбор лучшего кандидата из 5 или менее
5	Отчет по корп. компетенциям	Получение информации об оценках по корп. компетенциям	Выявление работников с наиболее развитыми корп. компетенциями в
6	Отчет по тестированию ЕКТ	Получение подробной информации по оценкам тестов Бизнес-профиль РЖД, Бизнес IQ	Выявление лучших кандидатов по отдельным параметрам, проведение аналитических исследований
7	Подбор кандидатов	Получение информации об оценках кандидатов на типовую штатную должность	Выбор лучшего кандидата
8	Подробный отчет	Получение подробной информации об оценках блоков «Потенциал и мобильность», «Результативность и Опыт» по подразделению или типовой штатной должности	Выбор лучшего кандидата
9	Степень соответствия кандидата занимаемой должности	Получение информации об оценках конкретного работника и кандидатах на его должность	Контроль качества назначения кандидатов на должность

Специалисты и руководители	Специалисты и руководители начального уровня, претендующие на вакансии в технические отделы и на производство	Рабочие и специалисты	Рабочие
1. Тест вербальных способностей VD2 2. Тест числовых способностей ND2	1. Тест "понимание инструкций" VTS1 2. Тест "числовые оценки" NTS2 3. Тест "понимание механики" MTS3 4. Определение неисправностей FTS4	1. Опросник стилей рабочего поведения WSQ	1. Понимание инструкций VWP1 2. Работа с числами NWP2
Полный отчет Персональный отчет	Профиль Описательный отчет Отчет по корпоративным компетенциям Надежность сотрудников (индивидуальный и консолидированный)		
ОРQ: Отчет по корпоративным компетенциям, Планировщик развивающих действий			
Консолидированный отчет по комплексу инструментов (excel): VD2, ND2, VTS1, NTS2, MTS3, FTS4, WSQ 2020 г. – полный переход на инструменты дистанционной оценки SHL			

Тест числовых способностей для специалистов и руководителей ND2

Описание теста: предназначен для оценки способности к анализу числовой информации, представленной в виде таблиц, графиков и диаграмм. Состоит из серии различных статистических таблиц, диаграмм и графиков. Задача кандидата – проанализировать информацию, произвести необходимые расчеты и найти правильный ответ из доступных.

Цели использования:

- при подборе на должность для отсева кандидатов с критично низкими показателями
- при учете в комп.

контрольное время	инструктаж	количество заданий	ОВ
18 минут	10 минут	18	

Уровень оцениваемых должностей: специалисты и руководители

Порядок проведения:

Тест вербальных способностей для специалистов и руководителей VD2

Описание теста: оценивает способность к логическому анализу текстовой информации. Состоит из серии тестовых абзацев, после каждого из которых предлагаются одно утверждение. Участнику необходимо оценить правильность утверждения, исходя из информации, содержащейся в приведенном фрагменте

Цели использования:

- при подборе на должность для отсева кандидатов с критично низкими показателями
- при учете в комп

контрольное время	инструктаж	количество заданий	КОВ
19 минут	10 минут	30	

Уровень оцениваемых должностей: специалисты и руководители

Порядок проведения:

Тест «числовые оценки» NTS2

Описание теста: измеряет способность быстрого приблизительного счета. Важна не столько способность точно производить арифметические операции, сколько представлять приблизительную величину ответа. Быстро сопоставить и оценить показатели приборов, датчиков, механизмов, а затем посчитать необходимые параметры – эта способность исключительно важна при работе со сложными аппаратами

Цели использования:

- при подборе на должность для отсева кандидатов с критично низкими показателями
- при учете в комп.

контрольное время	инструктаж	количество заданий
10 минут	10 минут	40

Уровень оценки: специалисты уровня специалистов, имеющих высшее техническое образование, и руководителей начального уровня, претендующие на вакансии в технические отделы и на производство

Порядок проведения:

Тест «работа с числами» NWP2

Описание теста: измеряет способность применять элементарную арифметику в практических рабочих ситуациях. Тест включает в себя описание практических ситуаций, таких как сверка продукции на складе или расчет запаса комплектующих. Применим при тестировании на любую позицию в промышленности и техническом обслуживании, где важны вычислительные навыки

Цели использования:

-при подборе на должность для отсева кандидатов с критично низкими показателями

-при учете в комплексе

контрольное время	инструктаж	количество заданий
10 минут	15 минут	36

Уровень оценки: работники, имеющие образование не выше среднего, производственные рабочие

Порядок проведения:

Тест «понимание инструкции» VTS1

Описание теста: тест оценивает способность понимать письменные инструкции. Кандидатам предлагаются фрагменты технических руководств и затем задаются вопросы относительно порядка действий в определенных ситуациях. Необходимо выбрать правильный ответ из числа предложенных

Цели использования:

- при подборе на должность для отсева кандидатов с критично низкими показателями
- при учете в комплексной оценке действующих сотрудников

Уровень оценивания

имеющих высшее образование, специалистов, руководителей среднего и высшего начальственного уровня, претендующие на вакансии в технические отделы и на производство

контрольное время	инструктаж	количество заданий
25 минут	10 минут	44

Порядок проведения:

Тест «понимание инструкции» VWR1

Описание теста: измеряет способность понимать и применять письменные инструкции в практических рабочих ситуациях. Кандидаты читают серию фрагментов, описывающих конкретные рабочие процедуры, и затем проверяется понимание этих процедур. Содержание теста включает в себя типичные в производственной деятельности и техническом обслуживании тексты

Цели использования:

- при подборе на должность для отсева кандидатов с критично низкими показателями
- при учете в комплексной оценке действующих сотрудников

контрольное время	инструктаж	количество заданий
12 минут	10 минут	39

Уровень оценки: си, имеющие образование не выше среднего, производственные рабочие

Порядок проведения:

Тест «Понимание механики» МТСС

Описание теста: этот тест состоит из коротких вопросов по рисункам-ситуациям, для ответа на которые требуется понимание технических принципов. Тест диагностирует, насколько работник понимает и осознает принципы, заложенные в основу физических процессов

Цели использования:

- при подборе на должность для отсева кандидатов с критично низкими показателями
- при учете в комплексной оценке действующих сотрудников

Уровень оценивания

контрольное время	инструктаж	количество заданий
15 минут	10 минут	36

имеющих высшее

уровня, претендующие на вакансии в технические отделы и на производство

для специалистов, уровней начального

Порядок проведения:

FTS4

Описание теста: этот тест состоит из моделей схем, производящих преобразования с входящими сигналами. Преобразователь состоит из ряда процессоров, один из которых не работает. Задача состоит в том, чтобы определить неработающий процессор. Быстро сопоставить входящую и исходящую информацию, найти возможную неисправность — необходимая способность для всех специалистов на производстве.

Цели использования:

- при подборе на должность для отсева кандидатов с критично низкими показателями
- при учете в комплексной оценке действующих сотрудников

Уровень оценива

контрольное время	инструктаж	количество заданий
20 минут	10 минут	36

и специалистов, имеющих высшее техническое образование, и руководителей начального уровня технической и производственной направленности

Порядок проведения:

WSQ

Описание: Опросник WSQ был специально разработан для оценки предпочитаемого поведения и личностных качеств, необходимых для успешного выполнения работы в областях, касающихся производства. При заполнении опросника WSQ задача участника состоит в выборе двух утверждений из трех: одного, наиболее точно характеризующего его поведение на работе, и другого, которое описывает поведение в наименьшей степени характерное для него.

Опросник включает в себя 16 личностных характеристик, объединённых в четыре основные области: Отношения с людьми, Стили мышления, Эмоции, Энергия

контрольное время	инструкция	количество заданий	среднее время выполнения
не ограничен	10 минут	144	30 - 40 минут

Цели использования: для кандидатов с профилем, соответствующим должности ответственного кандидата с профилем, соответствующим должности

Уровень оцениваемых должностей: специалисты и рабочие

Порядок проведения:

Тест «Понимание механики» МТ4

Описание теста: Тест состоит из коротких вопросов по рисункам-ситуациям, для ответа на которые требуется понимание технических принципов. Предназначен для измерения базовых технических способностей, понимания механики.

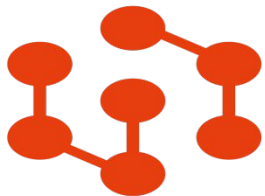
Цели использования:

- при подборе на должность для отсева кандидатов с критично низкими показателями
- при учете в комплексной оценке действующих сотрудников

Уровень оцениваемых должностей: сотрудники уровня специалистов (в том числе без высшего образования) и руководителей начального уровня, претендующих на вакансии в технические отделы и на производство

Порядок проведения:

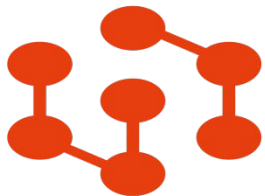
контрольное время	инструктаж	количество заданий
18 минут	10 минут	36



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т



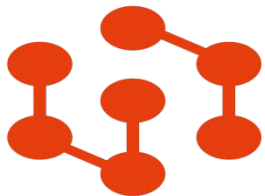
S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т



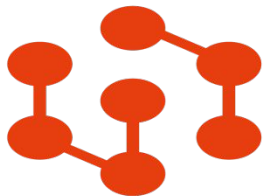
S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т



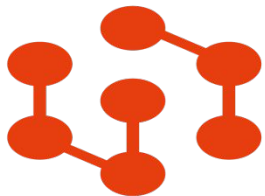
S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т



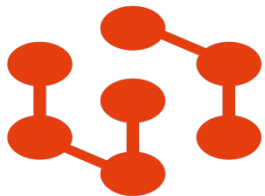
S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т



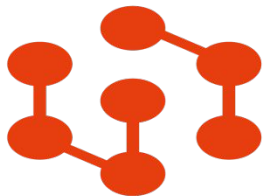
S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т



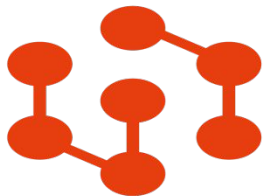
S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т



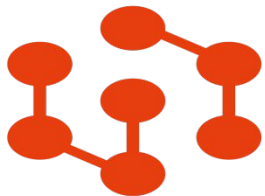
S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т



S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y



С И Б И Р С К И Й
Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й
У Н И В Е Р С И Т Е Т



S I B E R I A N
F E D E R A L
U N I V E R S I T Y