

# Системный подход к построению процедур оценки и развития персонала

---

Дианова Ольга  
АКБ «РОСБАНК»

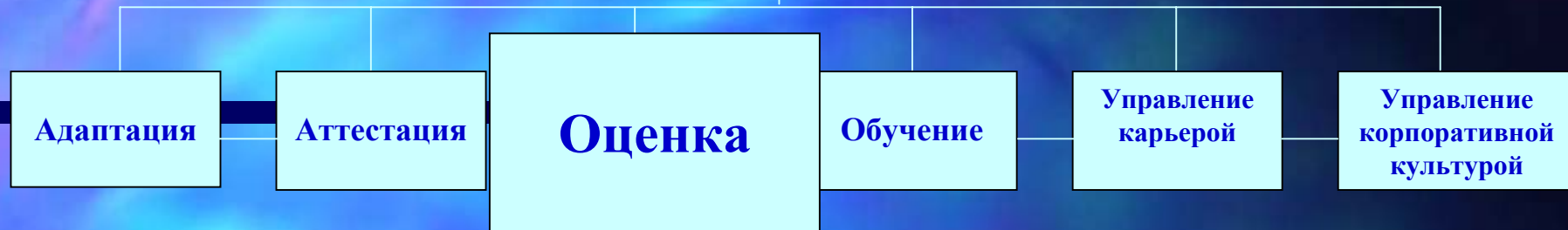
# СОДЕРЖАНИЕ:

- МЕСТО ОЦЕНКИ В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
- СФЕРА ПРИЛОЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ
- МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ
- МЕТОДЫ
- АЛГОРИТМ ПОСТРОЕНИЯ ПРОЦЕДУР ОЦЕНКИ

# Направления деятельности по развитию персонала



# Развитие персонала



**Цель – обеспечение эффективного использования профессионального и личностного потенциала персонала за счет его своевременного выявления и формирования рекомендаций по его развитию**

## **Задачи:**

- разработка единой идеологии оценки и обучения персонала, основанной на системе корпоративно значимых компетенций,
- формирование многоуровневой системы оценки для различных категорий персонала,
- использование оценки персонала как механизма регулирования уровня оплаты труда,
- организация психологической поддержки персоналу при возникновении личностно-обусловленных производственных проблем,
- разработка и внедрение системы диагностики социально-психологического климата в подразделениях компании.

## **Основные формы работы:**

- Assessment Center
- Диагностика социально-психологического климата
- Социологические исследования

*Оценка персонала* — процесс определения соответствия способностей, мотивации и других качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

*Оценка персонала позволяет:*

- оценить рыночную стоимость кадрового ресурса (конкурентоспособность компании);
- прогнозировать и планировать карьерный рост сотрудников;
- обосновать целесообразность обучения и разработать программу развития персонала;
- рекомендовать адекватный размер оплаты труда.

*Основная цель* – обеспечение эффективного использования профессионального и личностного потенциала персонала за счет его своевременного выявления и формирования рекомендаций по его развитию.

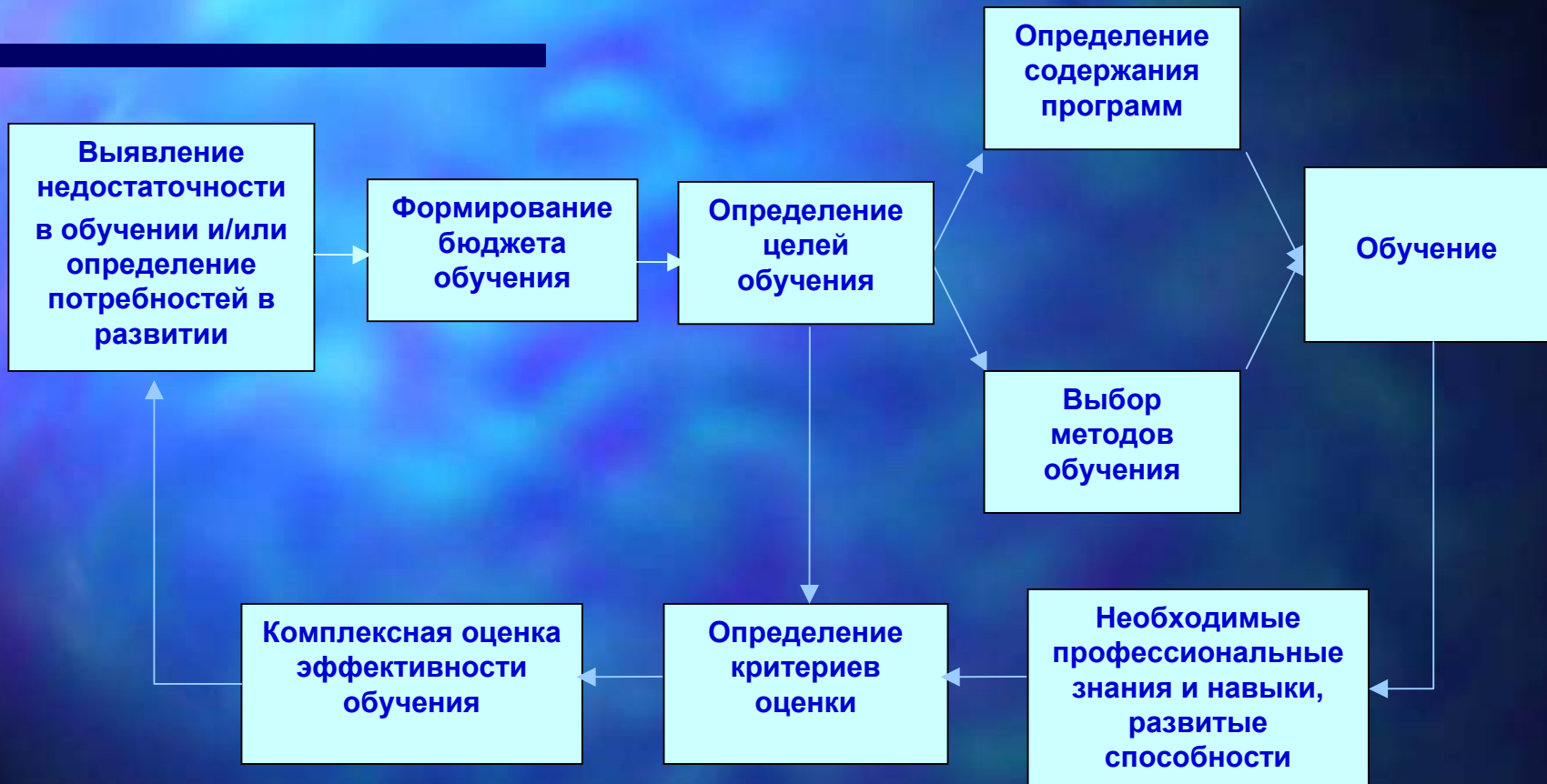
*Повышение эффективности деятельности* всей организации достигается за счет:

- соответствия психологических качеств сотрудников занимаемым ими должностям;
- раскрытия потенциала каждого работника;
- мотивирования персонала к улучшению качества своей работы;
- формирования у сотрудников адекватных представлений о собственных психологических качествах.

# Системный характер оценки

- разработка единой идеологии оценки и обучения персонала, основанной на системе корпоративно значимых компетенций,
- интеграция системы оценки персонала с системой корпоративного обучения,
- формирование многоуровневой системы оценки для различных категорий персонала,
- формирование и поддержание в актуальном состоянии Корпоративного Стандарта Компетенций,
- использование оценки персонала как механизма регулирования уровня оплаты труда,
- стимулирование персонала к профессиональному и карьерному росту.

# Циклическая модель обучения персонала





# Сферы применения процедур оценки:

- Прием кандидатов на работу.
- Назначение сотрудников на руководящие должности и формирование кадрового резерва.
- Горизонтальная и вертикальная ротация кадров, конкурс на замещение вакантной должности.
- Аттестация персонала, принятие решения о соответствии сотрудника занимаемой должности.
- Сокращение штатов.
- Определение потенциала развития сотрудников.
- Составление индивидуального плана развития сотрудников, планирование обучения.

# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

как основа процедур оценки и развития персонала

Компетенции – интегральные характеристики (совокупность знаний, навыков, установок, ориентаций и качеств личности, способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей), необходимые для эффективной профессиональной деятельности.

# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

## Профессиональная компетенция

- Узкоспециальная  
(В рамках собственного предмета)
- Общая  
(Представление из других областей)

## Социальная компетенция

- Способность отстаивать свою точку зрения
- Способность работать в команде

## Управленческая компетенция

- Ориентация на достижение цели
- Ориентация на сотрудников

## Предпринимательская компетенция

- Стратегическое мышление
- Способность к риску
- Ориентация на результат

## Компетенция перемен

- Восприимчивость к новому
- Способность генерировать идеи
- Гибкость

# КОМПЕТЕНЦИИ ТОП – МЕНЕДЖЕРОВ

- ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ
- ОТКРЫТОСТЬ НОВОМУ
- ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ
- РАБОТА В КОМАНДЕ
- РАЗВИТИЕ
- КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ
- КОРПОРАТИВНОСТЬ
- СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ
- МОТИВИРОВАНИЕ
- ЛИДЕРСТВО

# СИСТЕМА ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Уровень	Балл	Описание соответствия оцениваемого сотрудника компетенции определенного уровня
3	10	<b><u>ТРАНСЛИРУЕМАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ</u></b> – сотрудник в полной мере обладает данной компетенцией, реализует в профессиональной деятельности и способствует ее развитию у подчиненных и коллег.
	9	
2	8	<b><u>КОМПЕТЕНЦИЯ РАЗВИТА</u></b> – сотрудник обладает данной компетенцией, эффективно использует ее в профессиональной деятельности, проявляет активность и инициативу в ее развитии.
	7	
	6	
1	5	<b><u>КОМПЕТЕНЦИЯ НЕ ПОЛНОСТЬЮ РАЗВИТА</u></b> – сотрудник признает значимость данной компетенции, частично реализует ее в профессиональной деятельности, не всегда активен в ее развитии.
	4	
	3	
0	1	<b><u>КОМПЕТЕНЦИЯ НЕ РАЗВИТА</u></b> – сотрудник не реализует ее в профессиональной деятельности и не проявляет интереса к ее развитию.
	2	

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ –

СПОСОБНОСТЬ ПРОГНОЗИРОВАТЬ РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В ПЕРСПЕКТИВЕ С УЧЕТОМ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА ИМЕЮЩИХСЯ РЕСУРСОВ, ЧЕТКОГО ПОНИМАНИЯ СТОЯЩИХ ЗАДАЧ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ВИДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПОСЛЕДСТВИЙ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НАПРАВЛЕННОСТЬ НА ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ.

У Р О В Е Н Ь	3	9-10	Планирование деятельности и предложения сотрудника носят системный, перспективный и научно-обоснованный характер. Деятельность организована исходя из перспектив развития бизнеса, тенденций и ограничений. В процесс выработки решений вовлекаются подчиненные и коллеги.
	2	6-8	Сотрудник планирует развитие подразделения с учетом имеющихся возможностей и ресурсов. Прогнозирует и учитывает внутренние и внешние условия, направления развития бизнеса. Предвидит результаты и последствия деятельности в рамках как подразделения, так и фирмы в целом.
	1	3-5	Сотрудник понимает место и роль своего подразделения в структуре фирмы, осознает влияние результатов работы на результаты работы других подразделений. При планировании испытывает определенные сложности и не может выделить главные направления развития.
	0	1-2	Сотрудник не обладает стратегическим мышлением. Ориентирован на постановку краткосрочных целей и решение оперативных задач подразделения, считает, что долгосрочное планирование в российских условиях невозможно.

# МОТИВИРОВАНИЕ –

УМЕНИЕ ПОБУЖДАТЬ ПОДЧИНЕННЫХ, КОЛЛЕГ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ТРУДЖОВЫХ ЗАДАНИЙ, ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ; УМЕНИЕ ПОВЫШАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ, СПОСОБНОСТЬ ИЗМЕНЯТЬ ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ, ВЕСТИ ЗА СОБОЙ.

У р о в е н ь	3	9-10	<b>В ДОПОЛНЕНИЕ К УРОВНЮ 2</b> В своей работе с подчиненными добивается того, чтобы сформулированные руководством стратегические приоритеты были приняты сотрудниками, стали их сознательными приоритетами. Разрабатывает и реализует систему эффективных мер, способствующих развитию подчиненных. В работе активно использует как меры формального воздействия на сотрудников, так и различные способы неформального воздействия.
	2	7-8	Разъясняет смысл и значение стратегических целей фирмы. Делегирует полномочия, дает обратную связь по результатам работы. Иницирует шаги по повышению профессионализма подчиненных, ставит цели по развитию, отслеживает и корректирует развитие подчиненных. Иницирует мероприятия неформального характера. Оказывает консультативную помощь сотрудникам в решении их проблем.
	1	4-6	Не всегда обеспечивает понимание подчиненными задач работы компании и стратегических приоритетов работы фирмы. Признает целесообразным развитие подчиненных, однако, на практике не предлагает конкретных мер. Обратную связь дает редко. Иногда оказывает помощь в решении проблем сотрудников.
	0	1-3	Слабо информирует сотрудников о целях и задачах работы компании. Рабочей информацией делится крайне неохотно. Снимает с себя ответственность за работу по развитию подчиненных. Предпочитает директивный стиль в общении с подчиненными.

# ЛИДЕРСТВО –

ВЫСОКАЯ АКТИВНОСТЬ И РАБОТОСПОСОБНОСТЬ, УМЕНИЕ «ЗАРАЖАТЬ» ЛЮДЕЙ СВОЕЙ ЭНЕРГИЕЙ И ОПТИМИЗМОМ, РАЗВИТЫЕ КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ, ДОМИНАНТНОСТЬ, СПОСОБНОСТЬ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ВЛАСТИ, ХАРИЗМАТИЧНОСТЬ

у р о в е н ь	3	9-10	Ярко выраженная харизматичная личность. Стремление сотрудника к власти подкрепляется высоким профессионализмом и порядочностью. Способен доминировать и вести за собой коллектив. Активен и работоспособен в сочетании с ответственностью и убежденностью в достижении поставленных целей.
	2	6-8	В каждой ситуации принимает активное участие: обсуждает, вносит позитивные предложения, способен организовать коллектив на достижение результата. Считает, что успешное решение любого вопроса всегда возможно и зависит от воли и желания самого человека.
	1	3-5	Сотрудник проявляет активность в ситуациях, которые затрагивают интересы его подразделения. При этом ориентирован на выполнение распоряжений и инструкций. Пытается находиться на вторых ролях.
	0	1-2	Сотрудник пассивен, является «исполнителем чужой воли». Стремится подстроиться к внешним обстоятельствам, постоянно меняет свою точку зрения. Всегда находится на «вторых ролях». Стремится быть незамеченным.



# Методы оценки персонала



## Пример

### АНАЛИТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

---

#### ВАРИАНТЫ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ:

- Составить предложения по оптимизации продаж в Компании;
- Описать алгоритм действий, если перед Вами поставлена задача создания клиентской сети с «нуля»;
- Описать алгоритм ведения переговоров в продажах.

#### ВАРИАНТЫ ДЛЯ ОПЕРАТОРОВ CALL-ЦЕНТРА :

- Составить список наиболее типичных претензий клиентов и ответов на них;
- Описать алгоритм работы с претензиями / критикой.

## Пример

# РОЛЕВАЯ ИГРА ДЛЯ ОЦЕНКИ ОПЕРАТОРОВ CALL-ЦЕНТРА БАНКА

### Инструкция «клиенту»:

**В настоящее время перед Вами остро стоит вопрос приобретения жилья в г.Москве. Вы звоните в справочную службу Банка и надеетесь получить следующую информацию:**

- какие, в принципе, существуют программы ипотечного кредитования на рынке первичного и вторичного жилья г.Москвы и Московской области? В чем их основные «плюсы» и «минусы»?
- каковы требования к заемщику? какие документы требуются от заемщика?
- какие существуют этапы получения ипотечного кредита и основные сложности на каждом из них?
- как можно оформить заявку на получение ипотечного кредита и как долго она рассматривается?
- может ли Банк оказать помощь в подборе квартиры? Если да, то сколько стоит эта услуга и какова процедура?
- как осуществляется выплата кредита?

### Инструкция оператору Call-центра:

**предоставить звонящему всю необходимую информацию и помочь ему принять решение о дальнейшем взаимодействии с Банком («продать» услугу).**

# Алгоритм проведения процедуры оценки



# Разработка критериев оценки

Основная процедура – анализ деятельности сотрудников - исследование особенностей профессиональной деятельности сотрудников, схемы взаимодействия, особенностей подразделения.

*Методы исследования:*

- изучение нормативных документов;
- интервью (экспертный метод);
- анкетирование (экспертный метод);
- наблюдение на рабочем месте;
- анализ ошибок.

*Результат* - получение критериев:

- формальные характеристики,
- профессиональные качества,
- личностные качества.

# Пример

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОПЕРАТОРОВ CALL-ЦЕНТРА

### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

#### 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ

**Знание продуктов и услуг Компании. Знание структуры Компании.**

#### 2. НАВЫКИ ОБСЛУЖИВАНИЯ/ ТЕЛЕФОННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

<b>Позитивный стиль общения</b>	Доброжелательный настрой, готовность помочь, предупредительность, вежливость, дружелюбие.
<b>Грамотная устная речь</b>	Умение лингвистически верно строить речь, четко и ясно формулировать свои мысли, отсутствие в речи слов-"паразитов" (как бы, ну, это и т.п.). Умение дать максимально четкий, понятный и, вместе с тем по возможности короткий ответ на поставленный вопрос.

#### 3. НАВЫКИ РАБОТЫ С ИНФОРМАЦИЕЙ

<b>Внимание</b>	Способность концентрироваться, замечать мелкие детали при работе с информацией
<b>Память</b>	Способность сохранять и воспроизводить большие объемы информации.
<b>Способность к анализу</b>	Способность рассматривать проблему с разных точек зрения, объективность в принятии

### ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

<b>Гибкость</b>	Способность быстро адаптироваться к изменяющимся ситуациям, условиям.
<b>Эмоциональная устойчивость</b>	Способность контролировать проявление своих эмоций, самообладание, отсутствие раздражительности при решении сложных вопросов, во взаимоотношениях с людьми
<b>Стрессоустойчивость</b>	Способность сохранять работоспособность и ровное настроение в стрессовой ситуации (цейтнот, давление, конфликт и т.п.)
<b>Уверенность в себе</b>	Адекватное чувство собственного достоинства, уважение к себе, обеспечивающие психологическую совместимость
<b>Ответственность</b>	Способность самостоятельно принимать решения, брать на себя инициативу

# Пример

## КРИТЕРИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ОПЕРАТОРОВ CALL-ЦЕНТРА

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	
<b>1. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ</b>	
Знание продуктов и услуг Компании. Знание структуры Компании.	ПРОФ.ТЕСТ РОЛЕВАЯ ИГРА
<b>2. НАВЫКИ ОБСЛУЖИВАНИЯ/ ТЕЛЕФОННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ</b>	
Позитивный стиль общения	РОЛЕВАЯ ИГРА, ИНТЕРВЬЮ ТЕСТ «КОММУНИКАТИВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ»
Грамотная устная речь	РОЛЕВАЯ ИГРА, ПРЕЗЕНТАЦИЯ, ИНТЕРВЬЮ
<b>3. НАВЫКИ РАБОТЫ С ИНФОРМАЦИЕЙ</b>	
Внимание	ТАБЛИЦА БУРДОНА
Память	ТЕСТ «10 СЛОВ», ПРЕЗЕНТАЦИЯ
Способность к анализу	РОЛЕВАЯ ИГРА, ПОИСК ФАКТОВ, ИНТЕРВЬЮ
ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	
Гибкость	ТЕСТ «СОЦ.ИНТЕЛЛЕКТ», ТЕСТ «КОМ. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ», РОЛЕВАЯ ИГРА, ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ В ЦЕЛОМ
Эмоциональная устойчивость	ТЕСТ «СОЦ.ИНТЕЛЛЕКТ». РОЛЕВАЯ ИГРА, ИНТЕРВЬЮ
Стрессоустойчивость	РОЛЕВАЯ ИГРА, ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ В ЦЕЛОМ
Уверенность в себе	ТЕСТ «УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ», ИНТЕРВЬЮ, РОЛЕВАЯ ИГРА
Ответственность	ТЕСТ УСК, ИНТЕРВЬЮ, РОЛЕВАЯ ИГРА

# Формирование пакета документов

---

- задача для деловой игры
- пояснительные материалы к задаче для экспертов
- лист экспертной оценки с разработанными критериями оценки
- тестовая папка
- форма Итогового протокола



# Пример

## ВРЕМЕННЫЕ ЗАТРАТЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ ОПЕРАТОРОВ CALL-ЦЕНТРА

Методики	Время на 1 чел.	Способ организации
<b><u>ТЕСТИРОВАНИЕ</u></b>	<b>2 часа 00 мин.</b>	
Профессиональный тест	20 мин.	В группе
Тест УСК	20 мин.	В группе
Тест «Ригидность»	10 мин.	В группе
Тест «Уверенность в себе»	10 мин.	В группе
Тест «Социальный интеллект»	30 мин.	В группе
Тест на оценку памяти	10 мин.	Индивид-но
Тест на внимание	10 мин.	Индивид-но
Скорость печати	10 мин.	Индивид-но
<b><u>ИНТЕРАКТИВНЫЕ МЕТОДИКИ</u></b>	<b>1 час 30 мин.</b>	
Ролевая тест-ситуация (претензии)	20 мин.	Индивид-но
Ролевая тест-ситуация (продажи)	20 мин.	Индивид-но
Поиск фактов	10 мин.	Индивид-но
Презентация	20 мин.	Индивид-но
Интервью	20 мин.	Индивид-но
<b>ИТОГО:</b>	<b>3 часа 30 мин.</b>	



# Формирование и подготовка Экспертной комиссии

Для проведения процедуры оценки и развития создается Экспертная комиссия в составе:

- заказчик оценки/развития – руководитель подразделения – 2-3 чел.,
- HR-специалисты – 1-2 чел.

Общее количество членов Экспертной комиссии – 4-5 чел.

Координатор процедуры - сотрудник Службы персонала, ответственный за оценку персонала.

*Перед проведением процедур оценки проводится инструктаж Экспертной комиссии:*

- ознакомление экспертов с процедурой оценки;
- проведение мини-тренинга по оценке компетенций и их поведенческих проявлений;
- ознакомление экспертов с папками документов по оценке.

## ИТАК:

Разработка эффективной процедуры оценки включает в себя следующие этапы:

- Постановка целей и задач заказчиком,
- Согласование с заказчиком объема, сроков и ожидаемых результатов оценки,
- Разработка и согласование с заказчиком основных критериев оценки,
- Подбор и разработка (при необходимости) методик оценки и соответствующих бланков,
- Комплектование методических материалов (бланков, заданий и т.п.),
- Формирование Организационного плана,
- Обучение экспертов.



Вопросы?

**Благодарю за внимание!**