

ЭКСПСИ

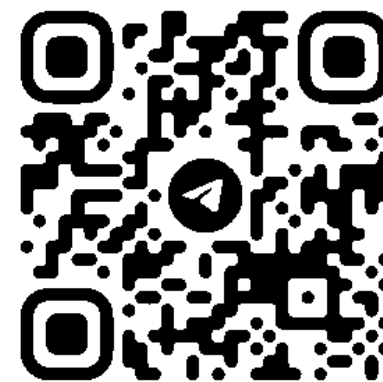
**ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ
методом «Центр оценки»**



СМОЛЕНЦЕВ СЕРГЕЙ

Директор проектов
ЭКОПСИ Консалтинг,
Направление «Центр Оценки»

Telegram-канал про экспертную оценку персонала
«Центр Оценки в лицах для HR»
[@ecopsy_assessment](https://t.me/ecopsy_assessment)

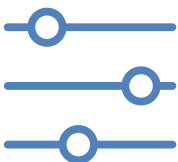


ЭКОПСИ – ЭТО...

КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

№ 1



В РЕЙТИНГЕ*

более
500



ПРОЕКТОВ В ГОД

200+



КОНСУЛЬТАНТОВ

более
30



ЛЕТ НА РЫНКЕ

*По данным рейтингов РА «ЭКСПЕРТ» и WOWHR за 2021 г.
в направлении «Консалтинг в области управления персоналом»

НАША МИССИЯ: ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ —
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ

- Оценка людей в организациях
- Работа с топ-менеджерами
- Обучение и развитие



- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR на базе SAP SuccessFactors

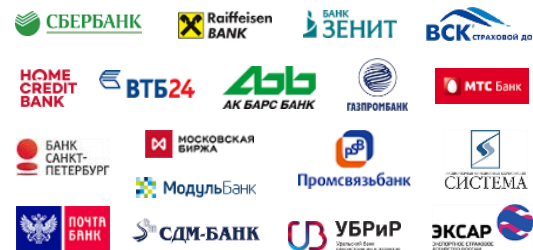
- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

НАШИ КЛИЕНТЫ

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



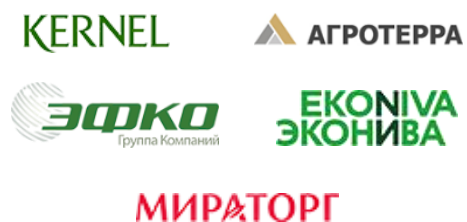
ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



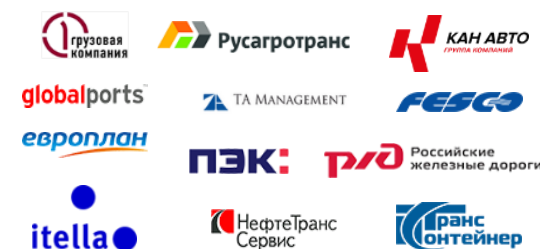
ФАРМАЦЕВТИКА



АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС



ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА



ТЭК



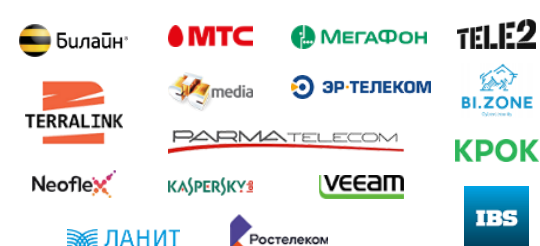
РИТЕЙЛ



АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ



МЕТАЛЛУРГИЯ



FMCG



СОДЕРЖАНИЕ

1. Обзор практик оценки персонала в России
2. Понятие потенциала
3. Подходы к выбору надежных методов оценки
4. Методология проведения Центров оценки
5. Критерии оценки: ЗУН/ компетенции/ роли
6. Шкалы оценки: BARS/ BDI
7. Отчеты: индивидуальный и групповой



**ОЦЕНКА
ПЕРСОНАЛА
ЭКСПЕРТНЫМИ МЕТОДАМИ**

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ В РОССИИ

79%

**российских компаний
проводят формализованную
оценку персонала**

- 1. Подбор персонала**
- 2. Принятие решений о назначении**
- 3. Обучение и развитие персонала**
- 4. Формирование кадрового резерва**

*Источник: Исследование ЭКОПСИ
«Будущее оценки персонала», 2022*



ЧАСТОТА ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА ЗАВИСИТ ОТ РЕШАЕМОЙ ЗАДАЧИ

В подборе

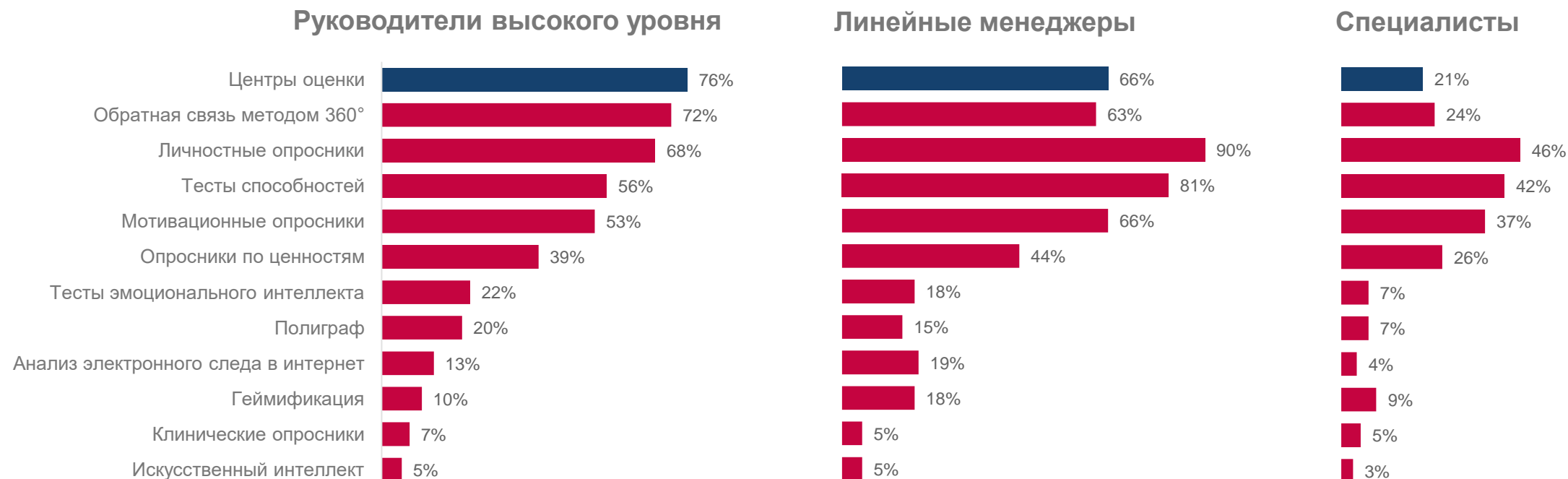


В управлении талантами



Источник: Исследование ЭКОПСИ «Будущее оценки персонала», 2022

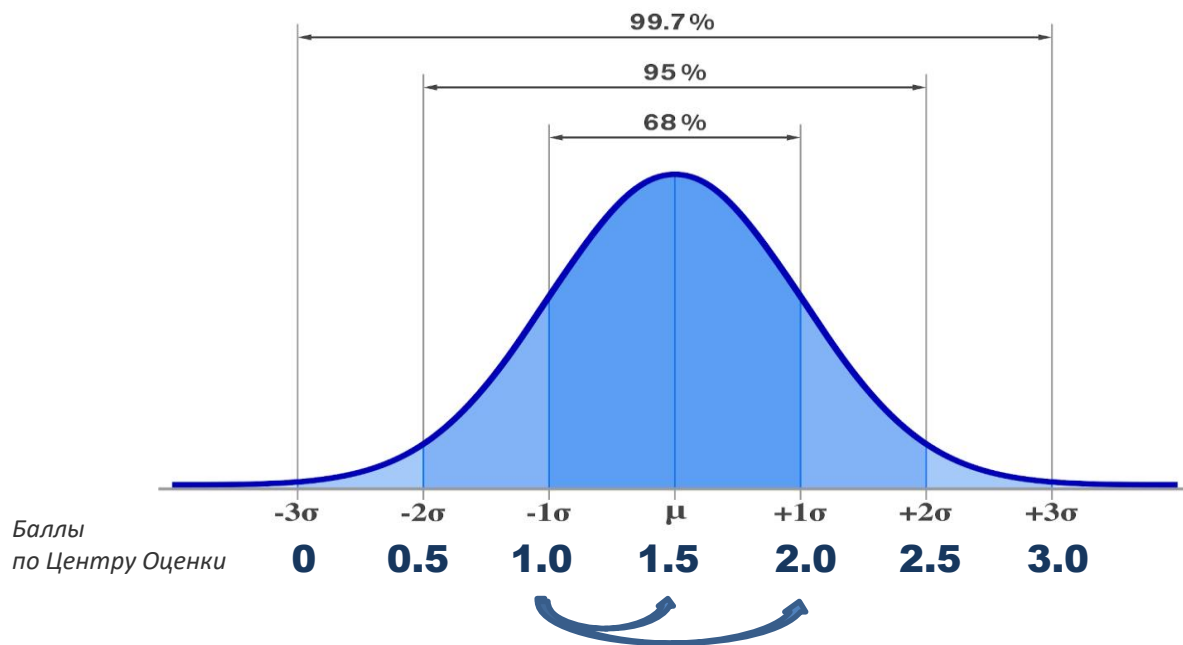
ЧАСТОТА ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА ЕЩЕ БОЛЬШЕ ЗАВИСИТ ОТ УРОВНЯ ДОЛЖНОСТИ



Источник: Совместное исследование с кафедрой управления персоналом
«Высшей школы бизнеса» НИУ ВШЭ, 2018

КАК СВЯЗАНЫ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА И ЕГО РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ?

Кривая нормального распределения продуктивности сотрудников



стандартное отклонение продуктивности сотрудника в денежном выражении

= 40% от его средней заработной платы




Источник: Frank L. Schmidt, The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology

ПРИМЕР

Зарботная плата сотрудника = 1 млн. рублей / год



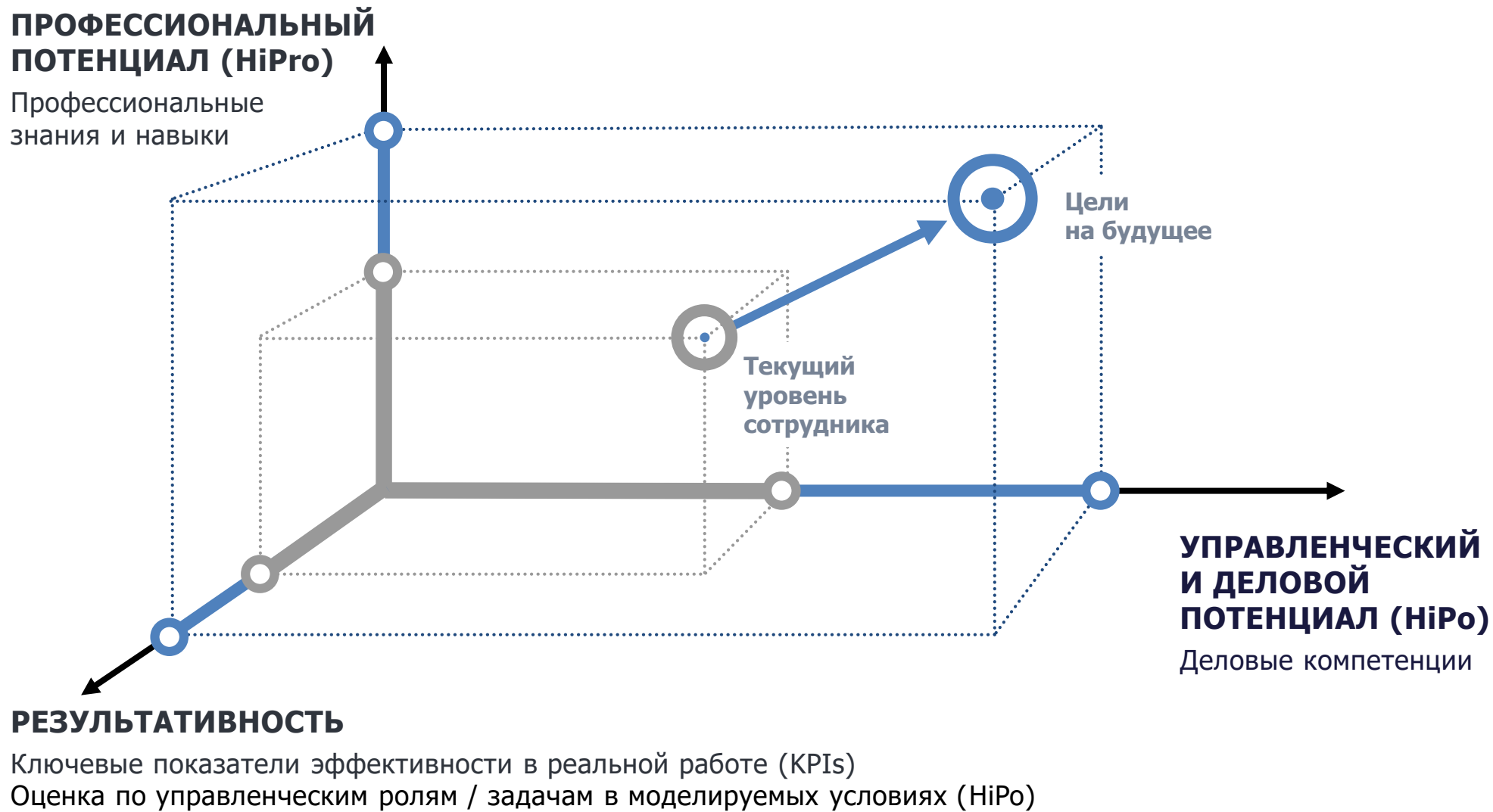


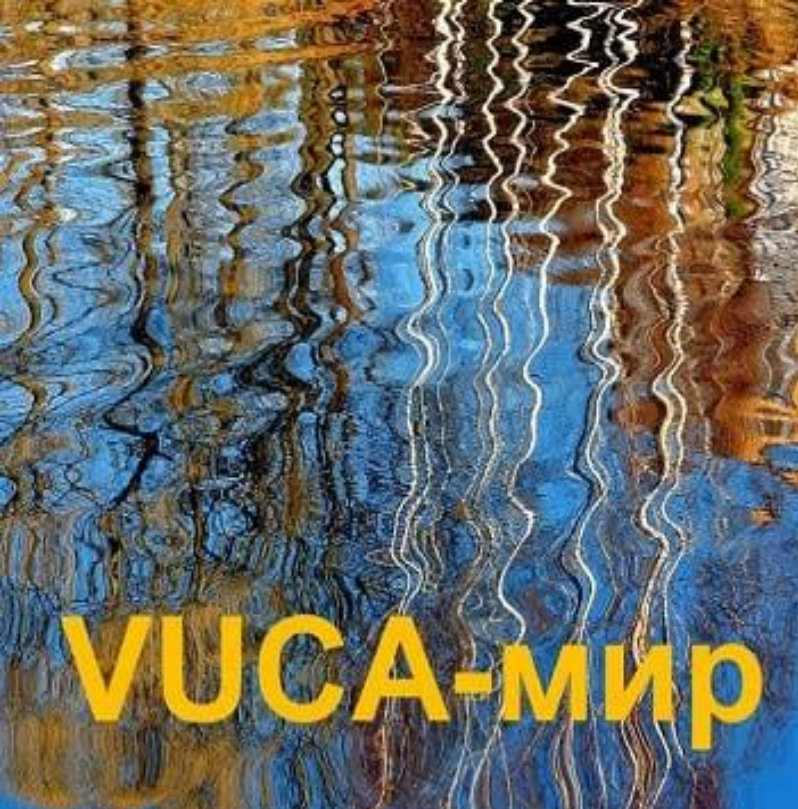
SYNERGY

ПОТЕНЦИАЛ

В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

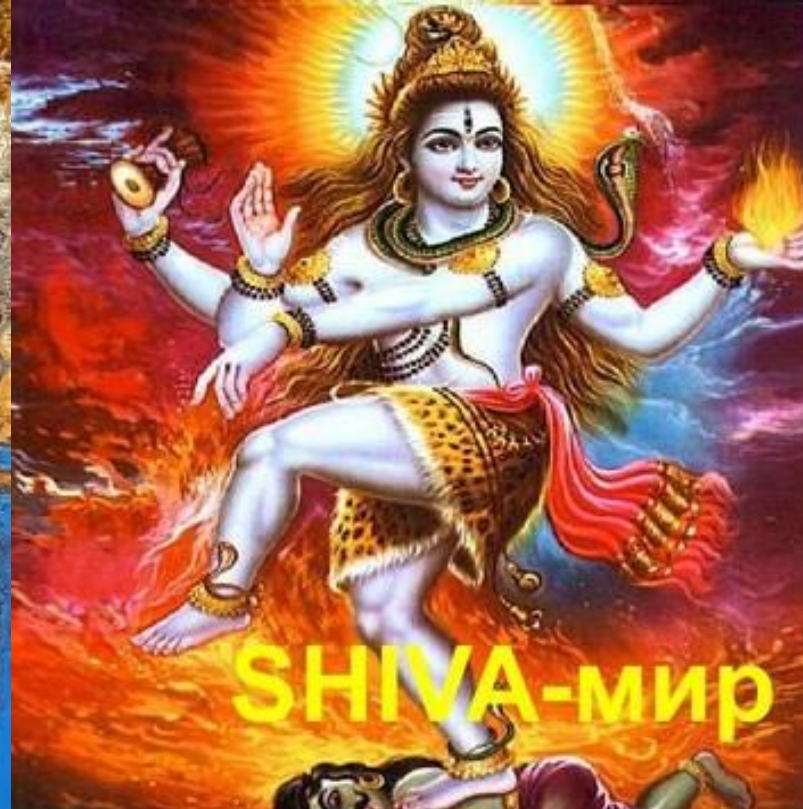
ВЕКТОРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ





VUCA-мир

V	Volatility нестабильность
U	Uncertainty неопределённость
C	Complexity сложность
A	Ambiguity неоднозначность



SHIVA-мир

S	Split Расщеплённый
H	Horrible Ужасный
I	Inconceivable Невообразимый
V	Vicious Беспощадный
A	Arising Возрождающийся

Автор: М.Розин, ЭКОПСИ

ПОЧЕМУ ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ВАЖНА?

- Мир стремительно меняется
- Будущее ничего общего не имеет с нашими прогнозами
- Очень быстро устаревают критерии оценки

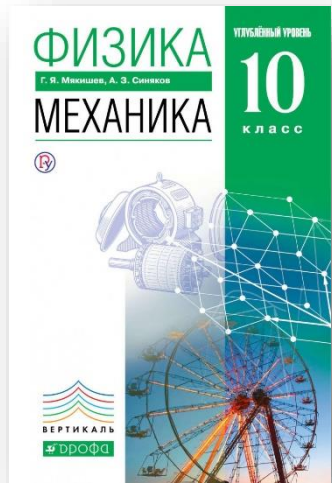


**ПОТЕНЦИАЛ
СВЯЗАН С УСПЕШНОСТЬЮ
В УСЛОВИЯХ
НЕОРЕДЕЛЕННОСТИ**

BANI - Brittle (хрупкий), Anxious (тревожный), Nonlinear (нелинейный), Incomprehensible (непостижимый)

ЧТО ТАКОЕ «ПОТЕНЦИАЛ» ИНТУИТИВНО ПОНЯТНО

Школьный курс физики



ЭНЕРГИЯ

универсальная мера движения и взаимодействия материи

РАБОТА

количественная мера передачи энергии от одного тела к другому или превращения энергии из одного вида в другой

ЧТО ТАКОЕ ПОТЕНЦИАЛ?

В механике: система «Субъект-Среда-Энергия-Работа»



$$E = mgh$$

энергия, обусловленная положением объекта относительно других объектов

$$E = \frac{mv^2}{2}$$

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА В ОЦЕНКЕ ЗАВИСИТ ОТ ПРЕДЛАГАЕМОЙ МОДЕЛИ И РЕШАЕМЫХ ЗАДАЧ

Завоевавшие доверие психометрические модели потенциала:

- Потенциал эффективности в будущем (Модель **Potential in Focus PIF, ЭКОПСИ**)
- Лидерский потенциал (Модель **Hay Group**)
- Потенциал к развитию / обучаемость (**Learning Agility, Lominger**)

Также в мире HR выделяют:

- Управленческий потенциал
- Экспертный потенциал
- Потенциал в должности
- Потенциал к определенной деятельности (научный, коммуникативный, аналитический, инновационный)

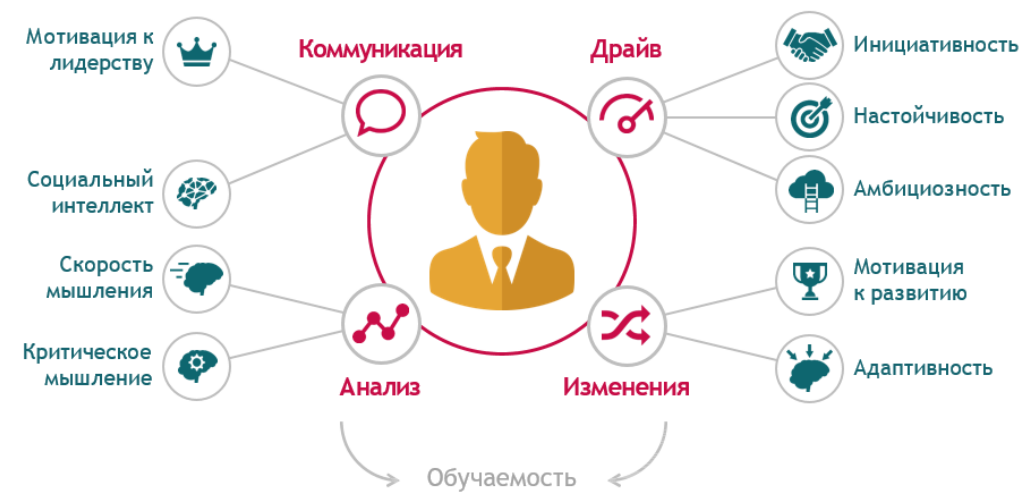


ПРИМЕР МОДЕЛИ ПОТЕНЦИАЛА ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ (PIF)

Суть метода

Кандидаты проходят стандартизированные тестовые задания либо отвечают на вопросы, выбирая один из предлагаемых вариантов ответа

Конструкт теста потенциала PIF



Отчет PIF

ПРИМЕР МОДЕЛИ ПОТЕНЦИАЛА

LOMINGER

Думает

Mental Agility

Умственная ловкость

- Критически мыслит, комфортно ощущает себя в сложных ситуациях, внимательно изучает проблему, смотрит на ситуацию широко, обязательно находит причину неудачи, устанавливает новые связи между единицами информации

Организует

People Agility

Умение взаимодействовать

- Превосходно знает себя, свои сильные и слабые стороны, с готовностью взаимодействует с широким кругом людей, в том числе в сложных ситуациях. Политически гибок, умелый коммуникатор

Творит

Change Agility

Управление изменениями

- Любознательный, любит экспериментировать, не удовлетворяется достигнутым, предлагает разные точки зрения, инициирует и осуществляет перемены

Добивается

Result Agility

Достижение результатов

- Работает с энтузиазмом, вдохновляет команду, не сдается (нацеленность на получение результата), находит нужные ресурсы, обеспечивает необходимый уровень доверия окружающих

ПРИМЕР МОДЕЛИ ПОТЕНЦИАЛА KORN FERRY (АДАПТИРОВАННАЯ)

Хочет

Мотивация

- Мотивация достижений
- Мотивация к обучению

Может

Обучаемость

- Скорость мышления
- Критичность мышления

Стремится

Открытость новому

- Креативность
- Адаптивность
- Поиск поддержки

Добивается

Реализация

- Последовательность
- Энергия

ПРИМЕР МОДЕЛИ ПОТЕНЦИАЛА

SHL



ПРИМЕР МОДЕЛИ ПОТЕНЦИАЛА

ОТЧЕТ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА HOGAN

Способность управлять своей карьерой, конструктивно взаимодействовать с окружающими следовать корпоративным правилам и процедурам

Вероятность того, что сотрудники выделятся на фоне коллег, проявят потенциал и будут считаться лидерами в своей организации

Компетенции, которые оценивают способность лидера эффективно руководить командой для достижения высоких результатов в бизнесе



Лидерский фундамент



Проявление лидерства



Лидерская эффективность

6 Следование правилам
следование правилам и соблюдение норм

8 Лидерское позиционирование
способность делать так, чтобы другие знали об участии и вкладе

3 Управление бизнесом
способность достигать высоких результатов в бизнесе

2 Стратегическое видение
решение широкого круга проблем, связанных с бизнесом

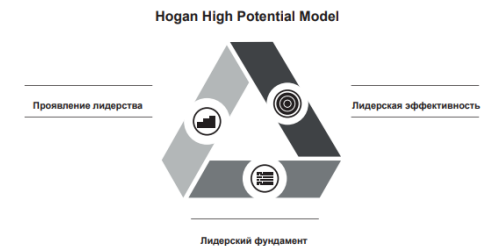
7 Влияние на окружающих
способность убедить окружающих добиваться определенных желаемых результатов

5 Управление ресурсами
обеспечение, оптимизация и использование ключевых активов

1 Межличностные отношения
сотрудничество и продуктивное взаимодействие, приятность в общении

4 Налаживание связей
создание стратегических отношений и сети деловых контактов

9 Управление людьми
мотивирование других на достижение общих целей



ТАК ЧТО ЖЕ ТАКОЕ ПОТЕНЦИАЛ?



ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОТЕНЦИАЛА ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КОНТЕКСТА

«Потенциал зависит от конкретной должности и ситуации»

Dries & Pepermans (2008)
Pepermans et al (2003)

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ГОТОВНОСТИ

«Насколько человек готов к занять следующую должность уже сейчас (Ready now/ Ready in future)?»

Silzer & Borman, 2017

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАЗВИТИЯ

«Насколько человек способен профессионально расти и развиваться?»

Планирование и преемственность (Silzer & Borman, 2017)
Рост потенциала (Silzer & Church, 2009)

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ АДАПТИВНОСТИ

«Насколько хорошо и быстро человек работает, ориентируется в условиях неопределенности, новых условиях?»

Адаптация к новым условиям (Fernandez-araoz, 2014)
Эффективная работа в новых условиях (Lombardo & Eichinger, 2000)

ЧТО МОЖЕТ ВКЛЮЧАТЬСЯ В МОДЕЛЬ ПОТЕНЦИАЛА?

КОГНИТИВНЫЙ БЛОК

- Системное мышление
- Общие способности
- Логическое мышление
- Критическое мышление
- Аналитические навыки

БЛОК ОТНОШЕНИЯ К РАБОТОДАТЕЛЮ

- Приверженность
- Лояльность
- Вовлеченность

ЛИЧНОСТНЫЙ БЛОК

- Ценности
- Мотивация
- Личностные характеристики

ПОДБЛОК УСТОЙЧИВОСТИ:

- Стрессоустойчивость
- Жизнестойкость
- Готовность к риску
- Осознанность

СОЦИАЛЬНЫЙ БЛОК

- Социальный интеллект
- Влияние
- Коммуникативные навыки
- EQ

БЛОК РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

- Нацеленность на результат
- Текущая результативность

ПРОФ. БЛОК

- Профессиональные знания
- Компетенции

БЛОК АДАПТИВНОСТИ

- Скорость обучения
- Готовность к обучению
- Адаптивность
- Перенятие опыта
- Открытость новому
- Работа в новых условиях
- Выполнение задач без опыта
- Работа в неопределенности
- Проактивность

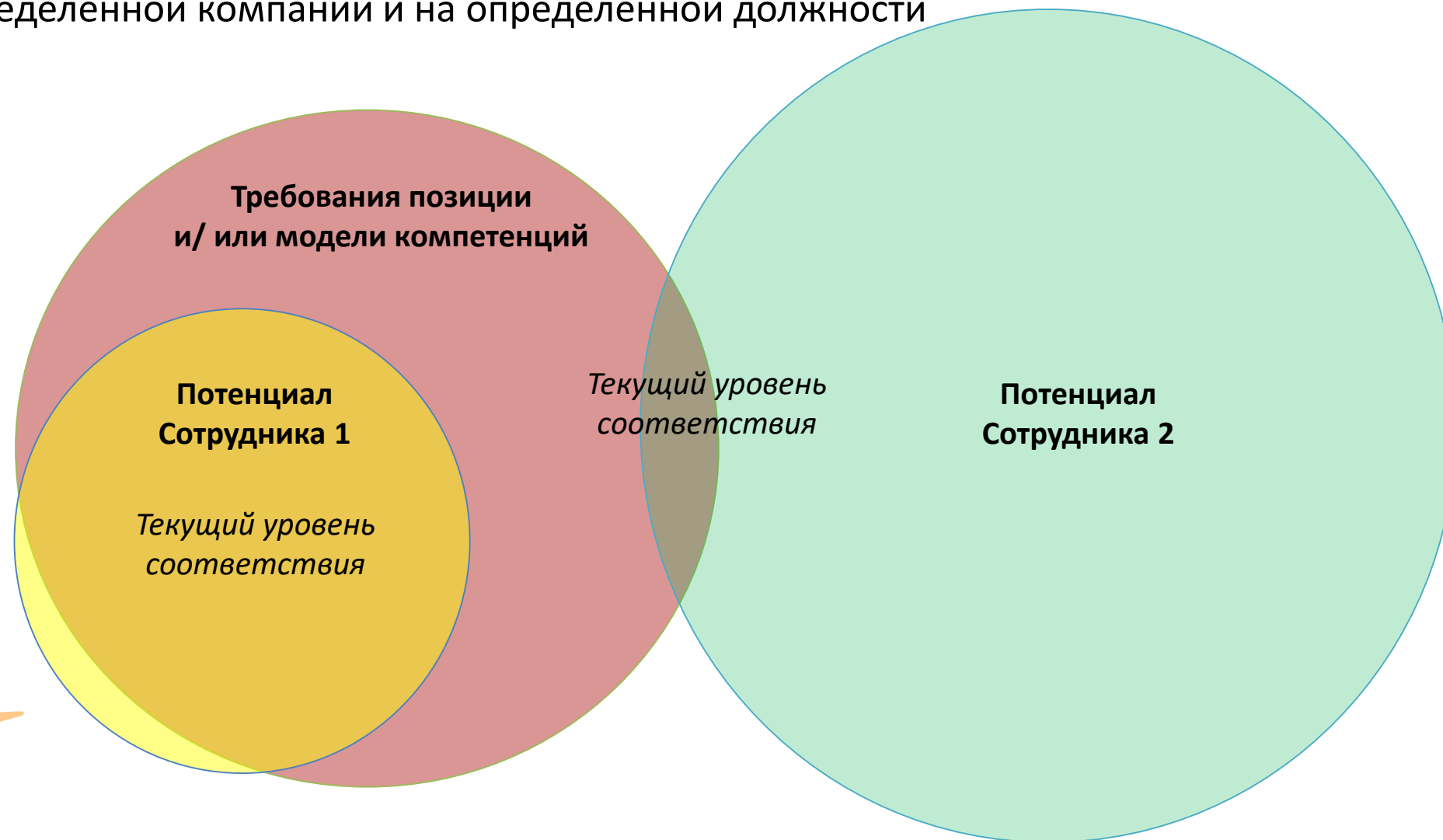


Что такое потенциал?

ПОТЕНЦИАЛ (от лат. *potentia* - сила), в широком смысле - *средства, запасы, источники*, которые имеются в наличии у человека и могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определённой цели, осуществления плана, решения какой-либо задачи

ПОТЕНЦИАЛ И ТЕКУЩАЯ УСПЕШНОСТЬ

Потенциал сотрудника не сводится к оценке текущей успешности или к уровню развития компетенций в определенной компании и на определенной должности

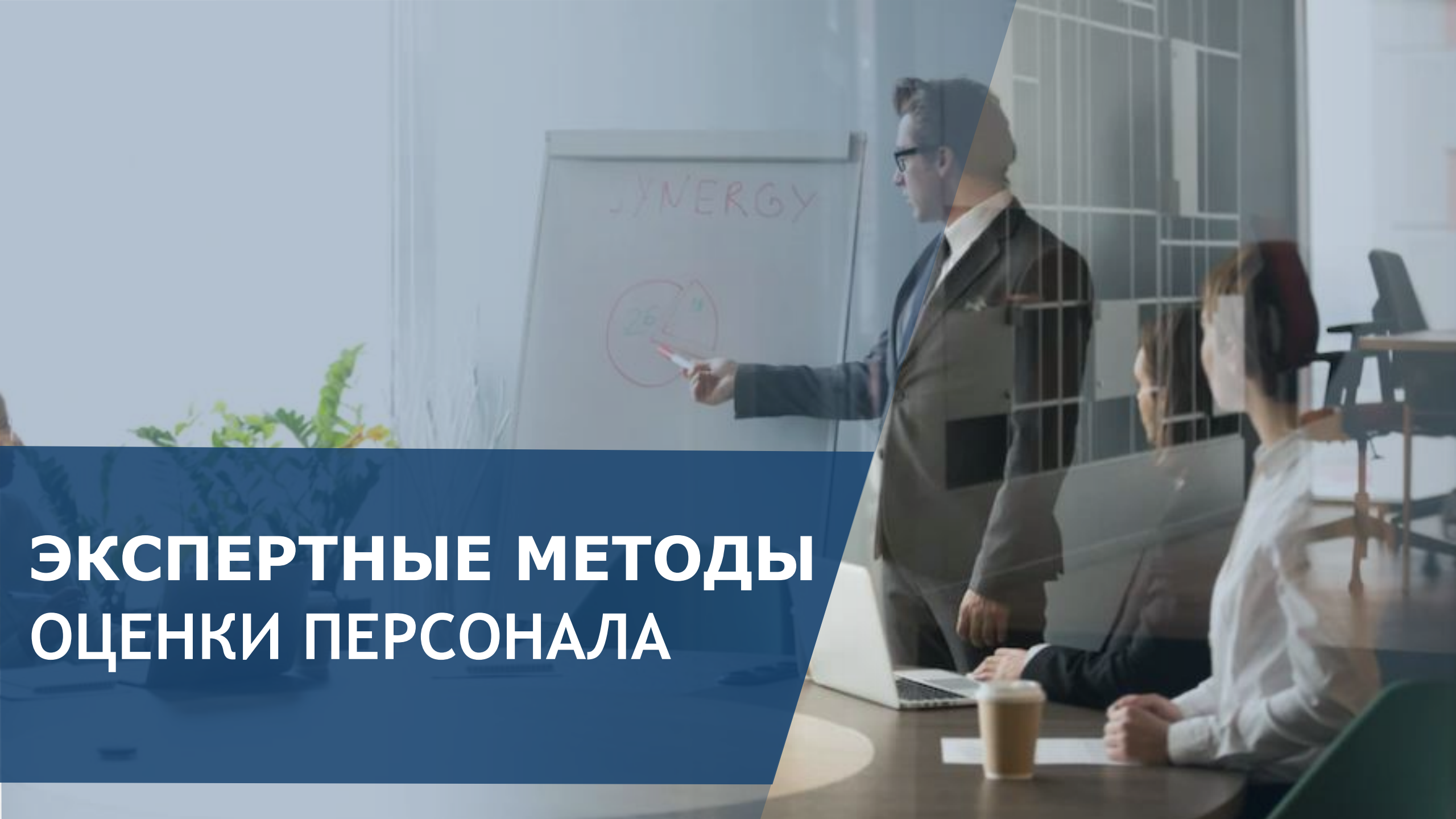


ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ВСЕГДА ПРЕДПОЛАГАЕТ ПРОГНОЗ

- Когда текущая роль / задачи сотрудника не позволяют нам узнать, как он будет работать на новой позиции
- Когда бизнес-среда предполагает постоянные изменения

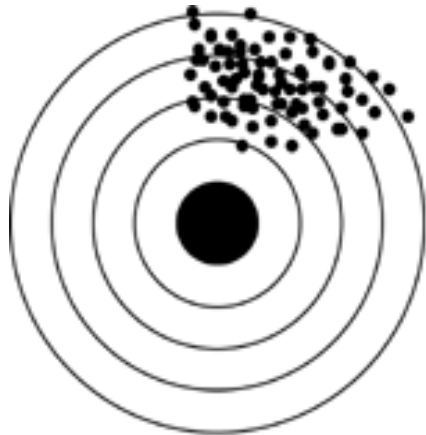
**ЭТО ОЦЕНКА РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ
«СПРАВИТСЯ ЧЕЛОВЕК ИЛИ НЕ СПРАВИТСЯ»**



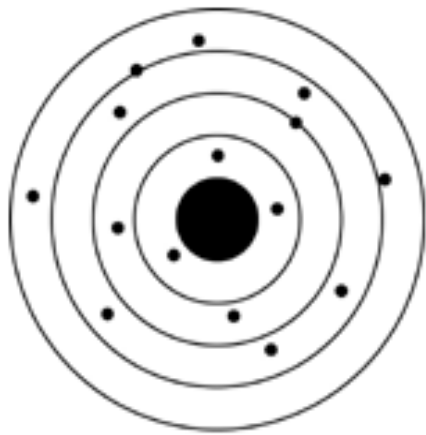


ЭКСПЕРТНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

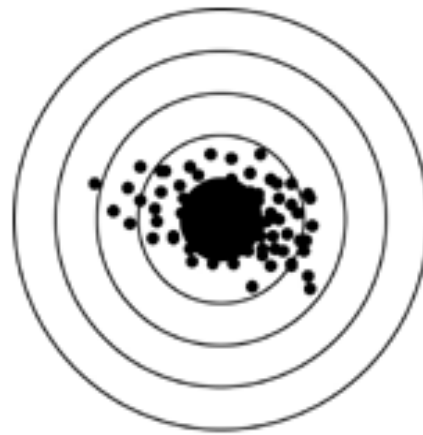
ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА МЕТОДА ОЦЕНКИ



надежно,
но не валидно



не надежно,
не валидно



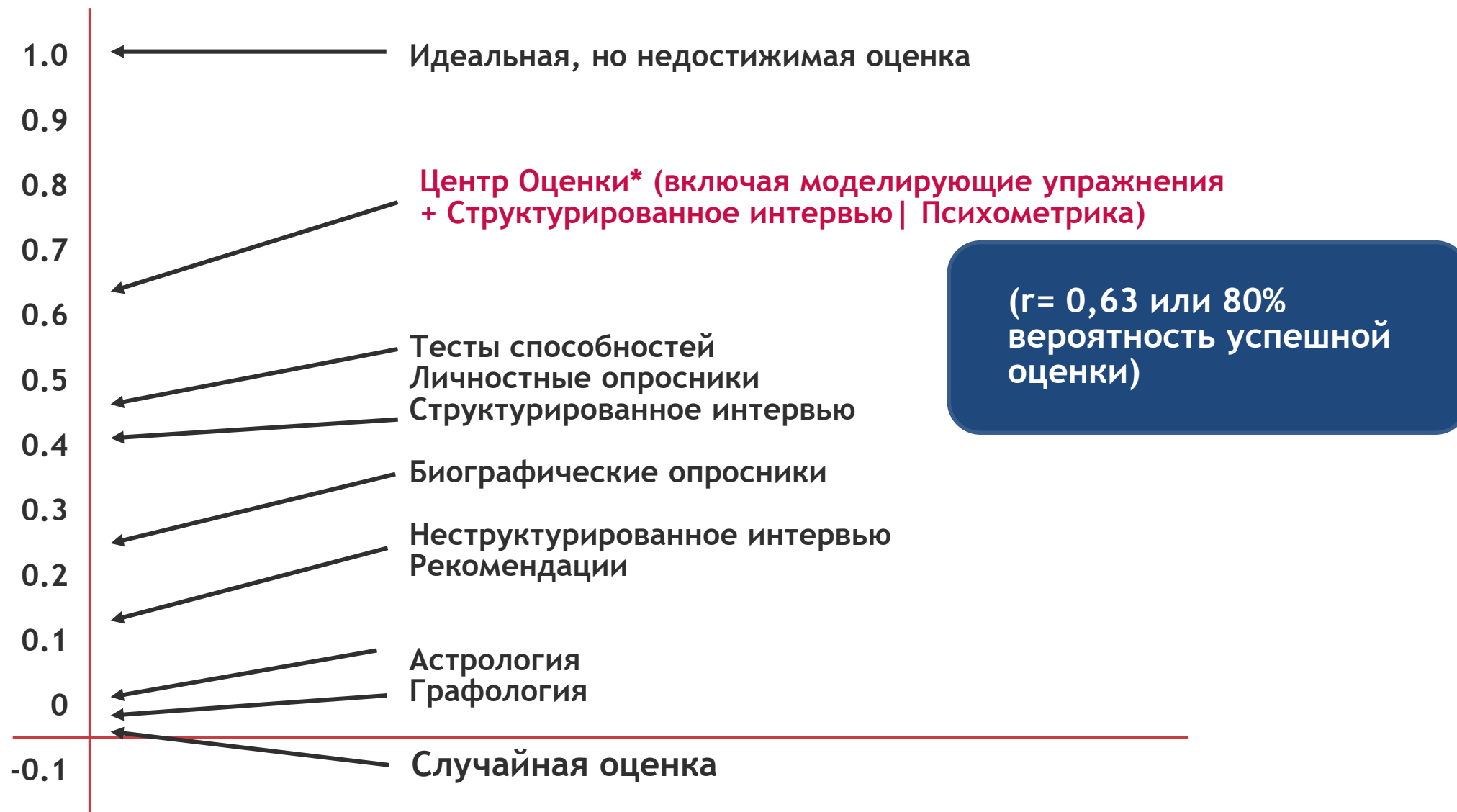
надежно,
валидно

ВАЛИДНОСТЬ

- Измеряет ли методика то, на что она направлена?
- Насколько хорошо она это измеряет?
- Какова корреляция с другими критериями (например, с успешностью в работе)?



Подробнее:

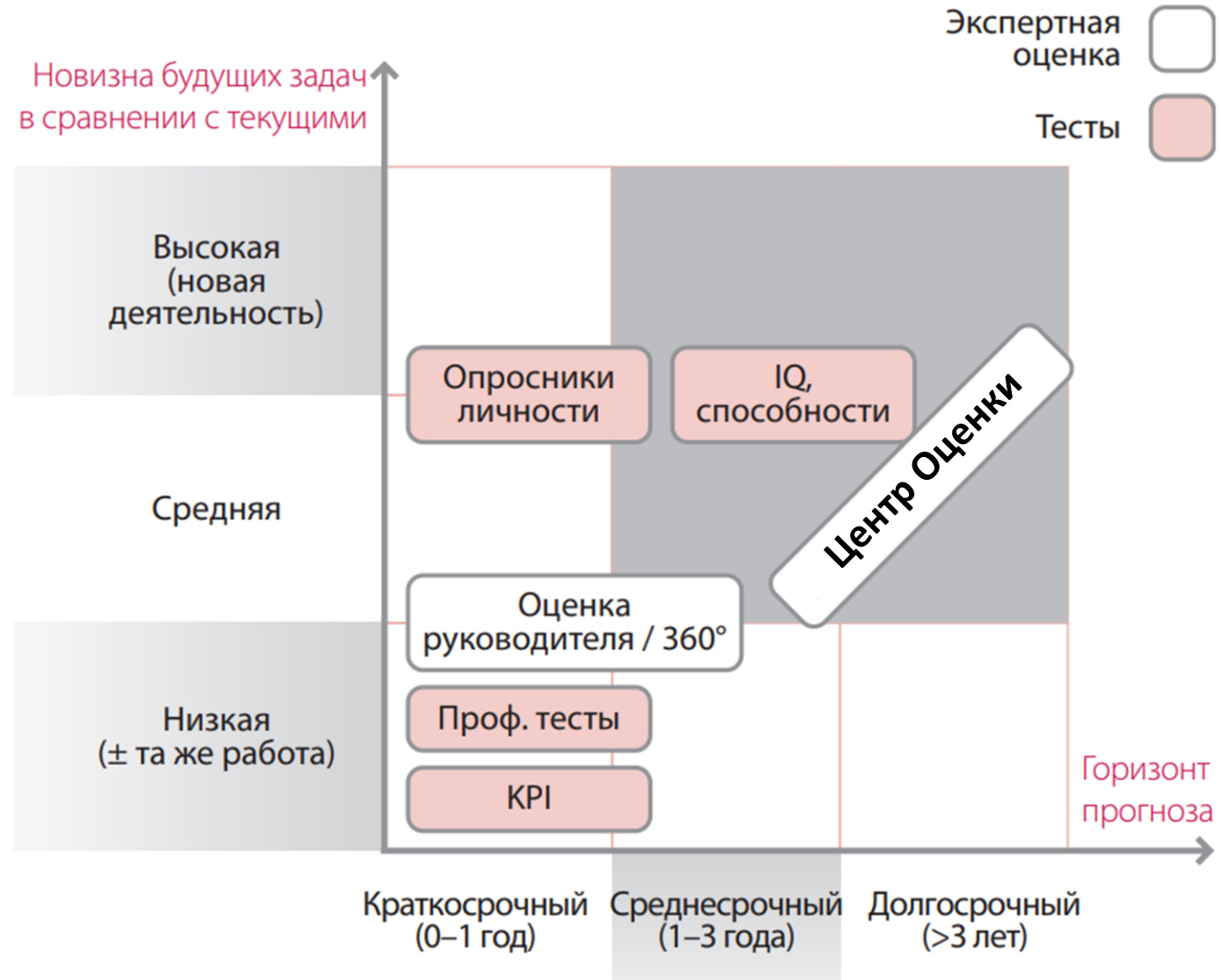


*Источник: Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological bulletin, 124(2), 262.

СРАВНЕНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ МЕТОДИК ПО ИНФОРМАТИВНОСТИ И СТОИМОСТИ



МАТРИЦА ВЫБОРА ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА



ЦЕНТР ОЦЕНКИ (АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР)

Суть метода

комплексный метод
диагностики *потенциальной успешности* в
профессиональной деятельности,
включающий *набор различных частных методов*,
основой которого является *оценка поведения участников*
группой *наблюдателей-экспертов*
в моделирующих упражнениях

Подробнее:





ОЦЕНОЧНЫЕ КОНФЕРЕНЦИИ

Суть метода

- Эксперты по оценке выявляют лучших кандидатов (лидеров), наблюдая поведение большой группы участников при выполнении ими моделирующих упражнений
- Проводится ранжирование участников, распределяя их на подгруппы «Лучшие», «Средние» и «Худшие»

Формат

- Количество участников от 30-500 чел.
- Работа в группах по 7 -10 чел.
- По 2 наблюдателя на группу оцениваемых



Подробнее:



ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Суть метода

Беседа, в которой эксперт по определенной схеме исследует конкретные примеры из прошлой рабочей практики кандидата с целью определения уровня развития необходимых деловых качеств для выполнения рабочих задач в настоящем и будущем

Подробнее:



EXECUTIVE ASSESSMENT

Суть метода

- Оценка **руководителей высшего звена** методом глубинного интервью
- Процедура оценки может включать задания в виде кейсов, ситуаций и тестов способностей
- Позволяет оценить потенциал и личностные деструкторы руководителя высшего звена.

Подробнее:





ИСТОРИЯ

ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ

Германия (1915 - 1943)

Цели асессмента

- Отбор кандидатов в офицерскую школу
- Аттестация кандидатов на офицерское звание

Что оценивалось:

- Интегральная оценка личности кандидата (характерологический подход)
- Выявление общей предрасположенности к профессии
- Измерение «лидерства», а не отдельных способностей или умений

Используемые методы

- Анализ биографических данных
- Глубинное интервью с анализом индивидуальных особенностей речи
- Графологическое исследование почерка
- Кейс-тестинг для оценки интеллектуальных способностей
- Аппаратное изучение реактивного поведения в стрессовых ситуациях с анализом мимики и пантомимики
 - *стресс вызывали раздражители, не имеющими содержательного значения для профессии испытуемого, например, пропускание тока через обычные предметы обихода, неудобная одежда, монотонное выполнение упражнения, уничижительная критика во время испытания)*

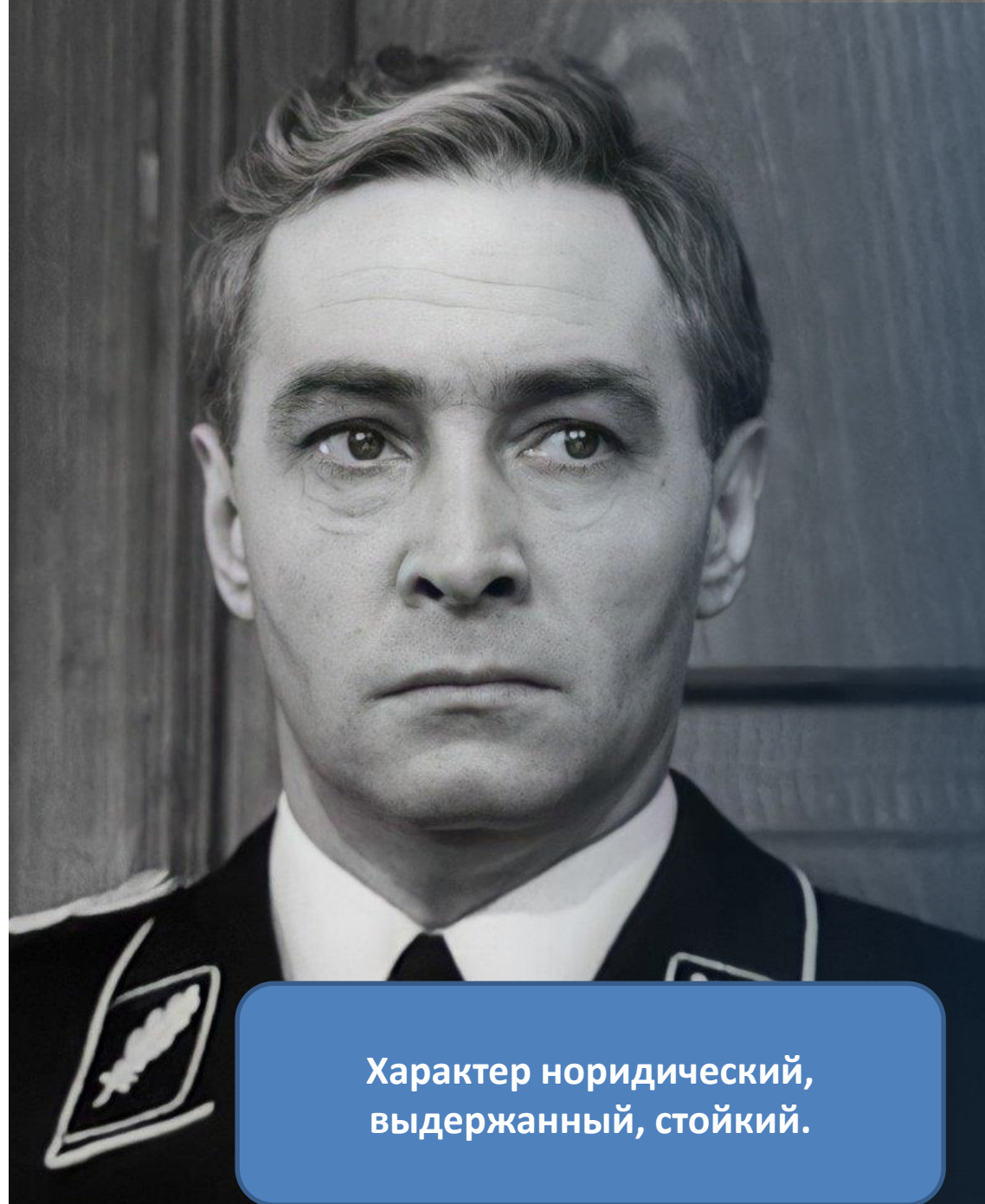
Организация оценки

- 2 недели (несколько этапов)
- 6 человек (3 сертифицированных психолога с докторской степенью, 1 врач и 2 старших офицера)

Недостатки подхода

- Не проводилась валидизация методов оценки (не изучалось то, насколько успешны были отобранные кандидаты на практике)
- Отсутствие ситуативности: упражнения не моделировали рабочие ситуации, были оторваны от профессиональной практики целевой должности

Источник: Эффективность центров оценки: историческая перспектива, Жуков Ю.М. «Организационная психология» 2016. Т. 6. № 4. С. 30–5.



Характер норидический,
выдержанный, стойкий.

Тестирование кандидата Отборочной комиссией военного министерства УК



Великобритания (1942- ...)

Цели асесмента

- Отбор кандидатов в офицерскую школу
- Аттестация кандидатов на офицерское звание

Что оценивалось:

- Были выявлены критерии оценки, связанные с успешностью в боевых условиях:
 - умение ориентироваться в практических ситуациях
 - стойкость в трудных условиях
 - установление социальных отношений с руководством, коллегами и подчиненными

Используемые методы

- Тесты интеллектуальных способностей
- Аппаратные измерения в практических индивидуальных ситуациях
- Групповые (командные) задания с нераспределенными ролями (без лидера) без инструкций
- Структурированное интервью

Организация оценки

- 1-2 дня
- Групповые упражнения занимали 2.5 часа

Преимущества подхода

- Моделировались **квазиреальные проблемные ситуации**, которые воспроизводили ролевое поведение офицеров
- **Упражнения «без лидера»** кратно сократили время наблюдения, так как кандидатам уже было не нужно поочередно выполнять роль командира
- Высокая связь результатов оценки с успешностью (76%)

США (1942 - ...)

Цели асесмента

- Отбор агентов в созданное в 1942 г. Управление Стратегических Служб (OSS), предшественника ЦРУ

Что оценивалось:

- Практический интеллект
- Внимательность
- Скрытность
- Лидерство
- Социальные отношения
- Влиятельность/ Умение убеждать
- Эмоциональная стабильность
- Мотивация
- Физические данные

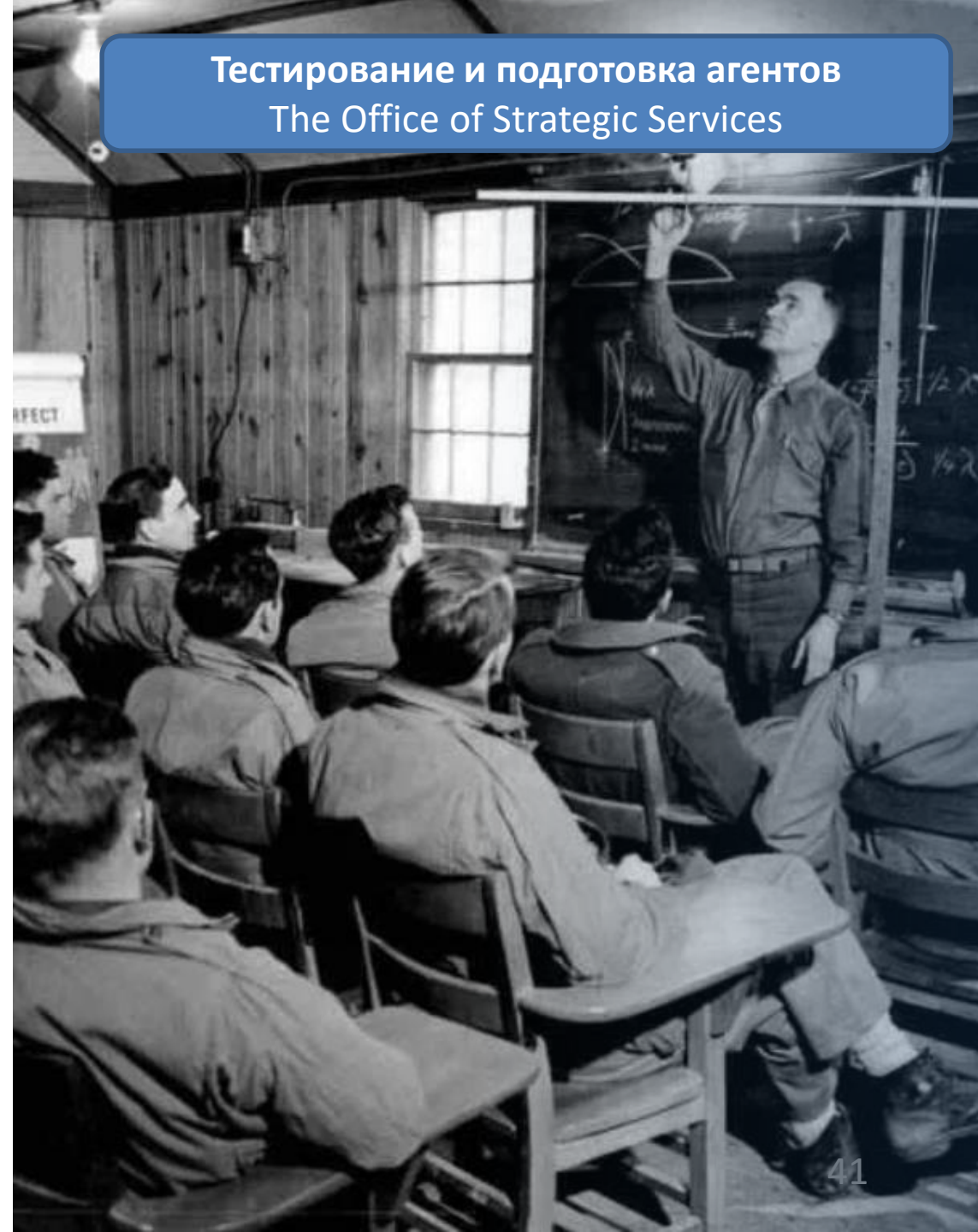
Используемые методы

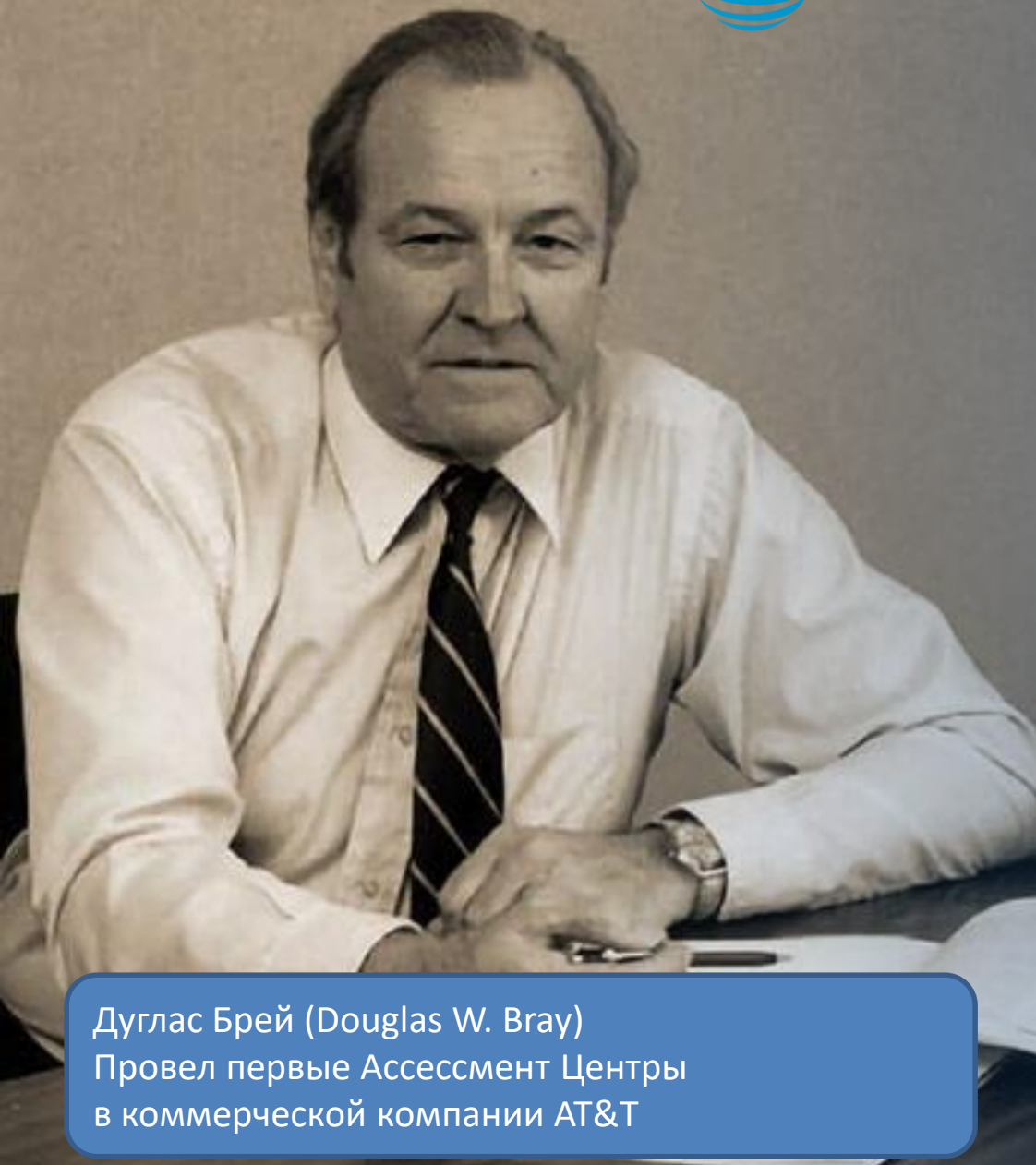
- Батарея психометрических тестов
 - Тесты числовых и вербальных способностей, тест технических способностей Беннета
 - Тест на понимание языка тела, жестов и мимики
 - Тест на память (запоминание предметов, картографический тест)
 - Опросники - личная история, проективный опросник, тест завершения предложений, опросник здоровья, список предпочитаемых условий работы
- Моделирующие упражнения (индивидуальные, групповые задания без лидера, ролевые игры с «подсадными» участниками, стресс интервью)
- Выполнение физических упражнений
- В завершении - глубинное интервью

Преимущества подхода

- Мультиметодность
- Моделирование проблемных ситуаций

Тестирование и подготовка агентов The Office of Strategic Services





Дуглас Брей (Douglas W. Bray)
Провел первые Ассесмент Центры
в коммерческой компании AT&T

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В КОММЕРЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ В США (1956 - ...)

Первый Центр Оценки в AT&T

- Лонгитюдное экспериментальное исследование управленческого прогресса (Management Progress Study) для выявления критериев, связанных с успешностью в работе.
- «Чистый эксперимент» - результаты не использовались для принятия кадровых решений (n= 422 выпускника: 274 - закончили колледжи, 148 - среднюю школу).
- Через 8 и 20 лет после оценки отслеживался карьерный прогресс оцениваемых, которые по результатам ЦО получили рекомендацию к назначению в сравнении с контрольной группой прошедших ЦО неуспешно.

Что оценивалось:

- Оценка по 25 критериям (Dimensions), составленных экспертным путем

Используемые методы

- Тесты интеллектуальных способностей
- Личностный и мотивационный опросник
- Аналитическое упражнение
- Ролевые игры с распределенными ролями
- Структурированное интервью

Организация оценки

- 3 дня

Результаты исследования* (1966)

- 80% рекомендованных участников оценки - получили карьерные назначения
- 95% неуспешно прошедших ЦО не были успешны в карьере

Источник: Munchus III, G., McArthur, B. "Revisiting the Historical Use of the Assessment Centre in Management Selection and Development", Journal of Management Development, 1991, Vol. 10 No1, pp.5 - 13

РОССИЯ (1990е - ...)

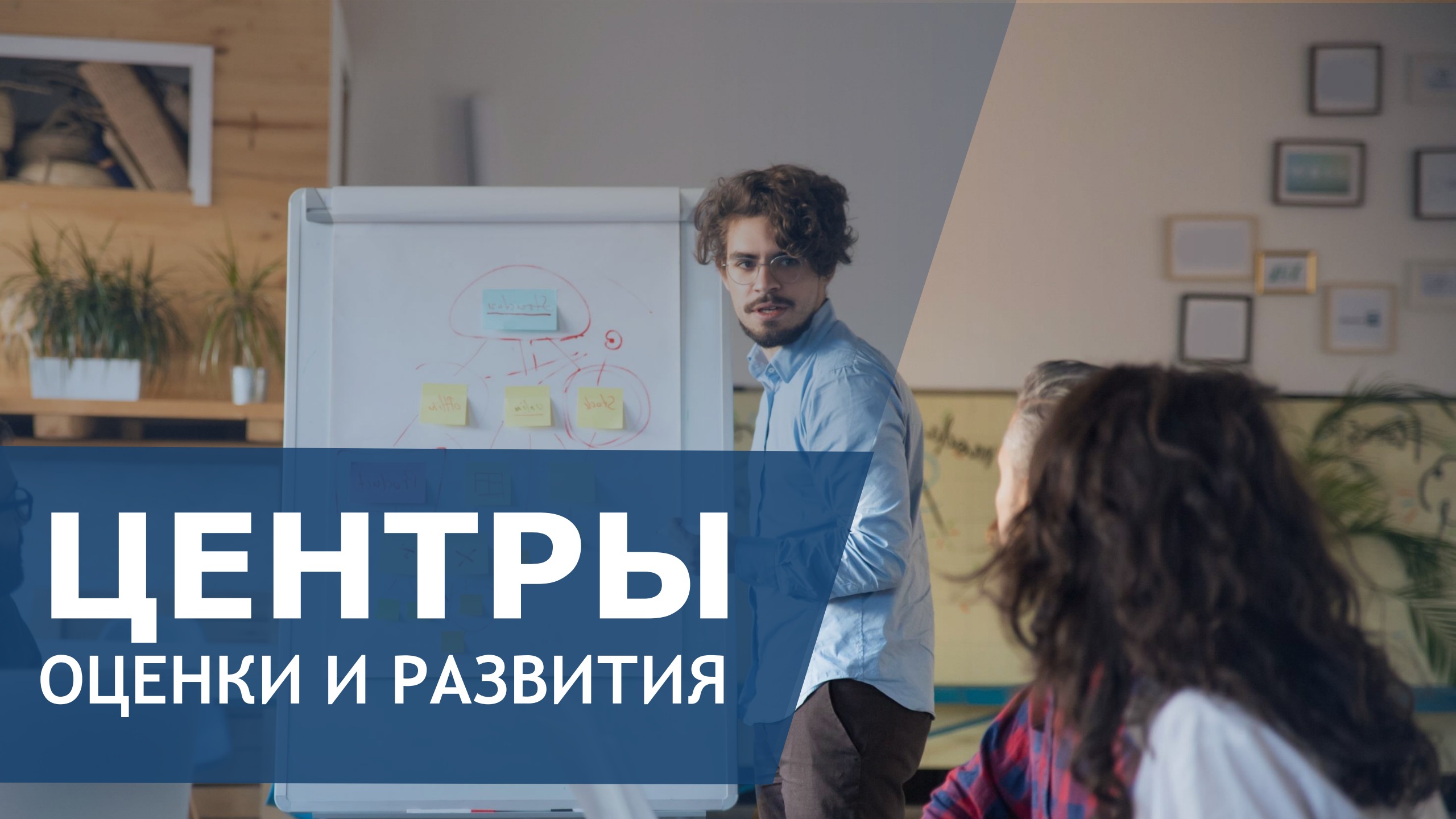
Некоторые факты

- Первая публикация* о Центрах Оценки в СССР вышла в 1983 г.
- Первое применение Центров Оценки в РФ было проведено для Банка Развития и Проектного финансирования (Проект ЕБРР) в 1991 году.
- Эксперты компании **«ЭКОПСИ Консалтинг»** осваивали технологию Ассесмент-центров в рамках партнёрства с **RHR International (Чикаго, США)**.
- За 30+ лет работы эксперты ЭКОПСИ оценили более 500 тысяч человек.

* Маньков В.С. Оценка кадров управления в капиталистическом производстве : (оценочные центры в США) / В. С. Маньков. - Саратов : Изд-во Саратовского ун-та, 1983. - 125 с.



Владимир Викторович Столин, д.п.н, проф. МГУ,
основал компанию ЭКОПСИ Консалтинг в 1989 г.



ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ

Практики оценки персонала

- Евгений Лурье (ЭКОПСИ Консалтинг)
- Сергей Умнов (ЭКОПСИ Консалтинг)
- Евгений Вучетич (EHECT Partners Group)
- Дмитрий Гофман (Axes Management)
- Мария Мальцева (DDI)
- Юрий Михеев (Институт Тренинга - АРБ Про)
- Юлия Полетаева (SHL)
- Светлана Симоненко (Detech)
- Юлия Синицына (TalentQ)
- Татьяна Хватинина (SHL)

Практикующие академики:

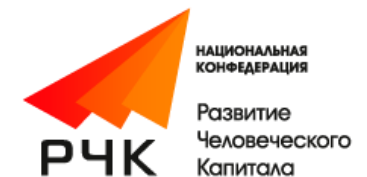
- Александр Шмелев, профессор (НТ, МГУ)
- Александр Ерофеев (Assessment Center LASPI)
- Сергей Сергиенко, профессор (ГУУ)

а также «первопроходцы»

- Тахир Базаров, профессор (ЦКТ XXI век)
- Марина Барабанова (TalentQ)
- Сергей Маничев (СПбГУ)
- Владимир Столин (ЭКОПСИ Консалтинг)
- Юрий Шипков (SHL)



Под эгидой



Около **2** лет -
на разработку документа

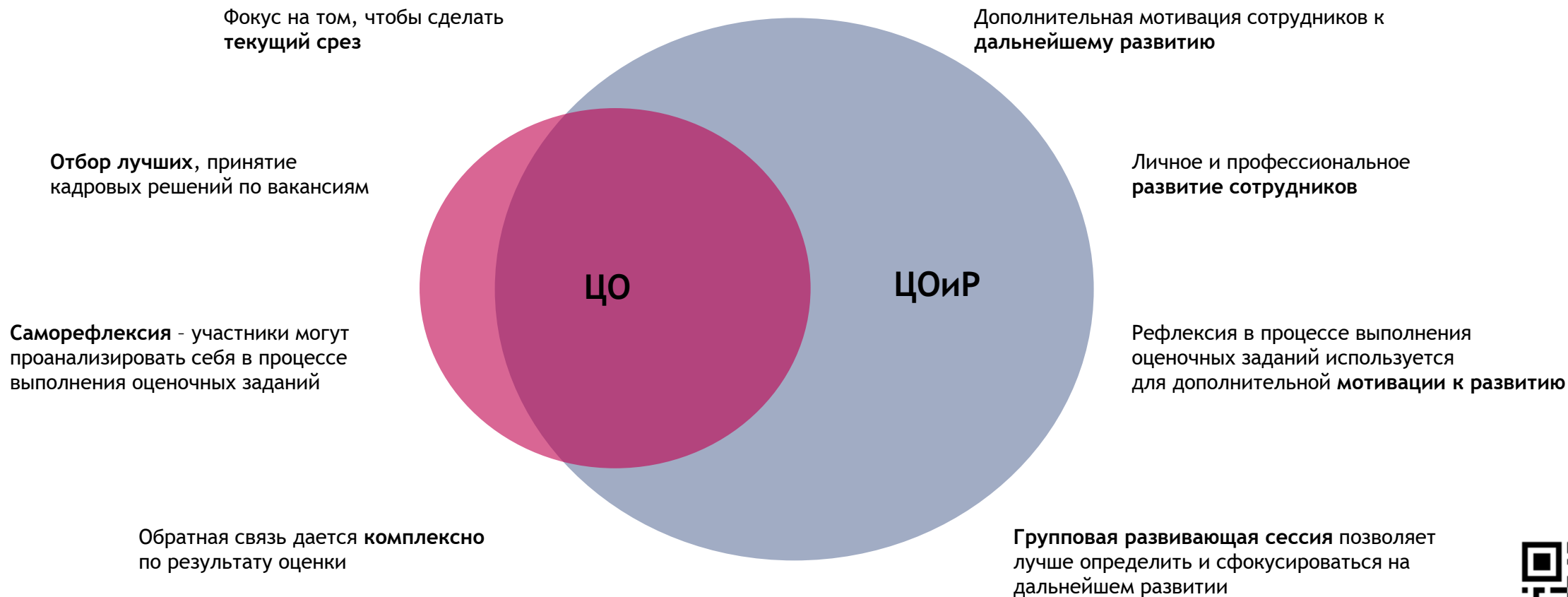
- Цель - оценка потенциальной успешности
- Проводится по компетенциям (критериям)
- Сравнение поведения с поведенческими индикаторами,
а не сравнение поведения участников друг с другом



- **Используется набор различных методов. Основным методом ЦО являются моделирующие упражнения.**
- **Оценка по каждой компетенции от как минимум двух наблюдателей, прошедших специальное обучение.**
- **Каждая итоговая оценка в ЦО должна быть согласована в ходе совместного обсуждения наблюдателей-экспертов или получена при помощи обоснованной статистической процедуры.**



ОТЛИЧИЕ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ (ЦО) И ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ (ЦОиР)



Подробнее:



ПРОЦЕСС ЦЕНТРА ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ



**1. Определение целей
и архитектуры
проекта**



**2. Оценка
с обратной связью
после каждого
задания**



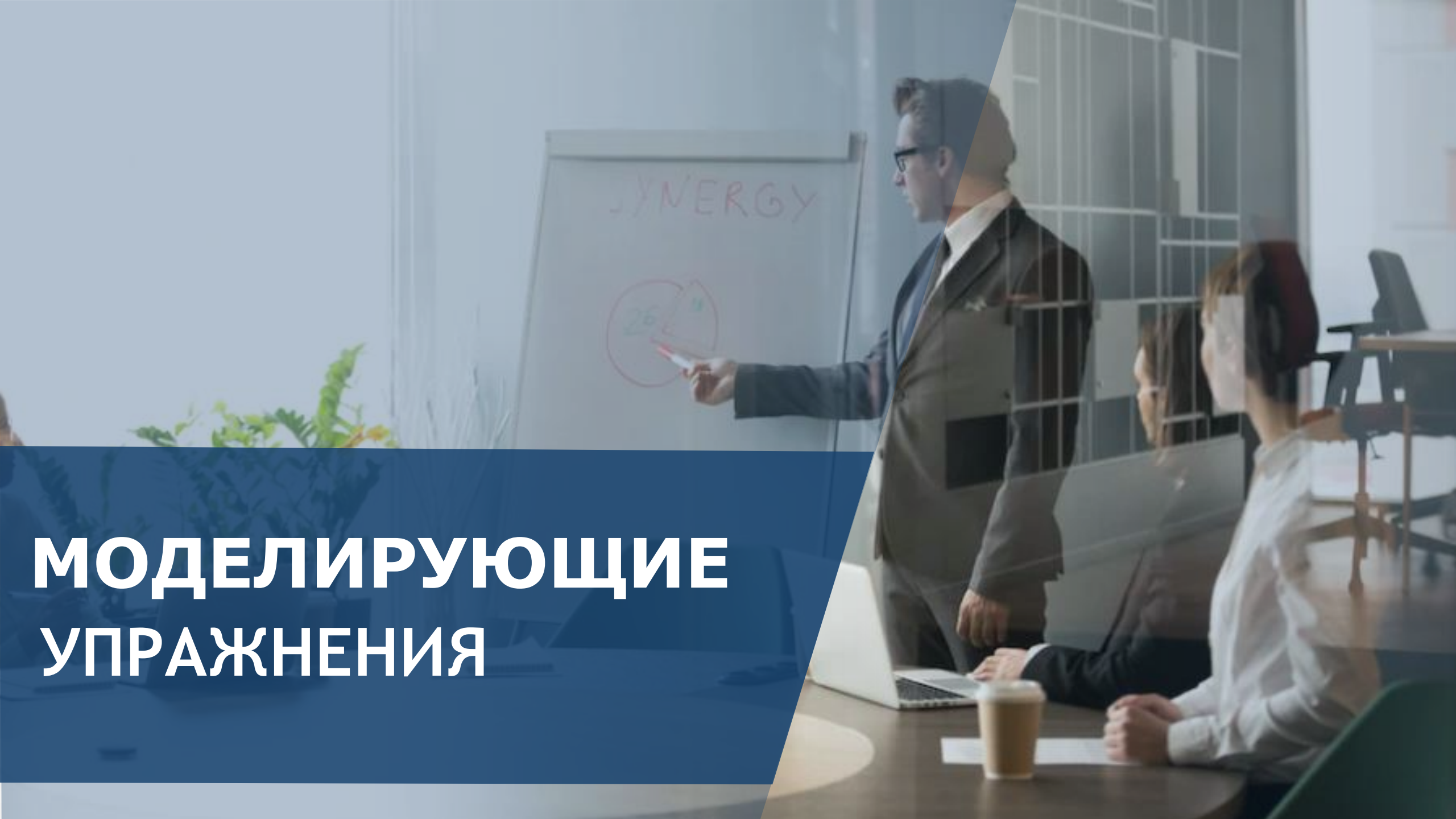
**3. Итоговый
отчет**



**4. Групповая
развивающая
сессия**



**5. Программа
развития**













МОДЕЛИРУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ

МОДЕЛИРУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ

- Примеры моделирующих упражнений по формату:
 - Групповую дискуссию (ГД),
 - Аналитическую презентацию (АП),
 - Упражнение на поиск фактов (ПФ),
 - Ролевую игру (РИ)
- Предпочтительно, чтобы в ЦО применялись упражнения с различной принципиальной схемой постановки задачи, которую иногда называют «движком» кейса. Различная внутренняя логика упражнений позволяет наблюдать более широкую палитру поведения участников
- Контекст ситуации, заданный в упражнении, не моделирует напрямую содержание работы участников оценки для того, чтобы мог быть оценен «чистый» навык без привязки к привычным и знакомым схемам работы



МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИ/ МОДЕЛИРУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ

КОМПЕТЕНЦИИ*	АНАЛИТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ	ВЫСОКОУРОВНЕВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	СОВЕЩАНИЕ ПО ИНВЕСТИПРОГРАММЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	ВСТРЕЧА С ПОДЧИНЕННЫМ	ВСТРЕЧА С КЛИЕНТОМ	ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ
 СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ	●			●			●
 УПРАВЛЕНИЕ СОТРУДНИКАМИ					●		●
 КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО					●		●
 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ				●			●
 УБЕЖДЕНИЕ И ВЛИЯНИЕ		●	●			●	●
 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ		●	●			●	●
 ЭФФЕКТИВНОСТЬ	●			●			●
 ИНИЦИАТИВНОСТЬ И САМОРАЗВИТИЕ							●
 ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ				●	●		●
 КОМАНДНОСТЬ		●	●				●

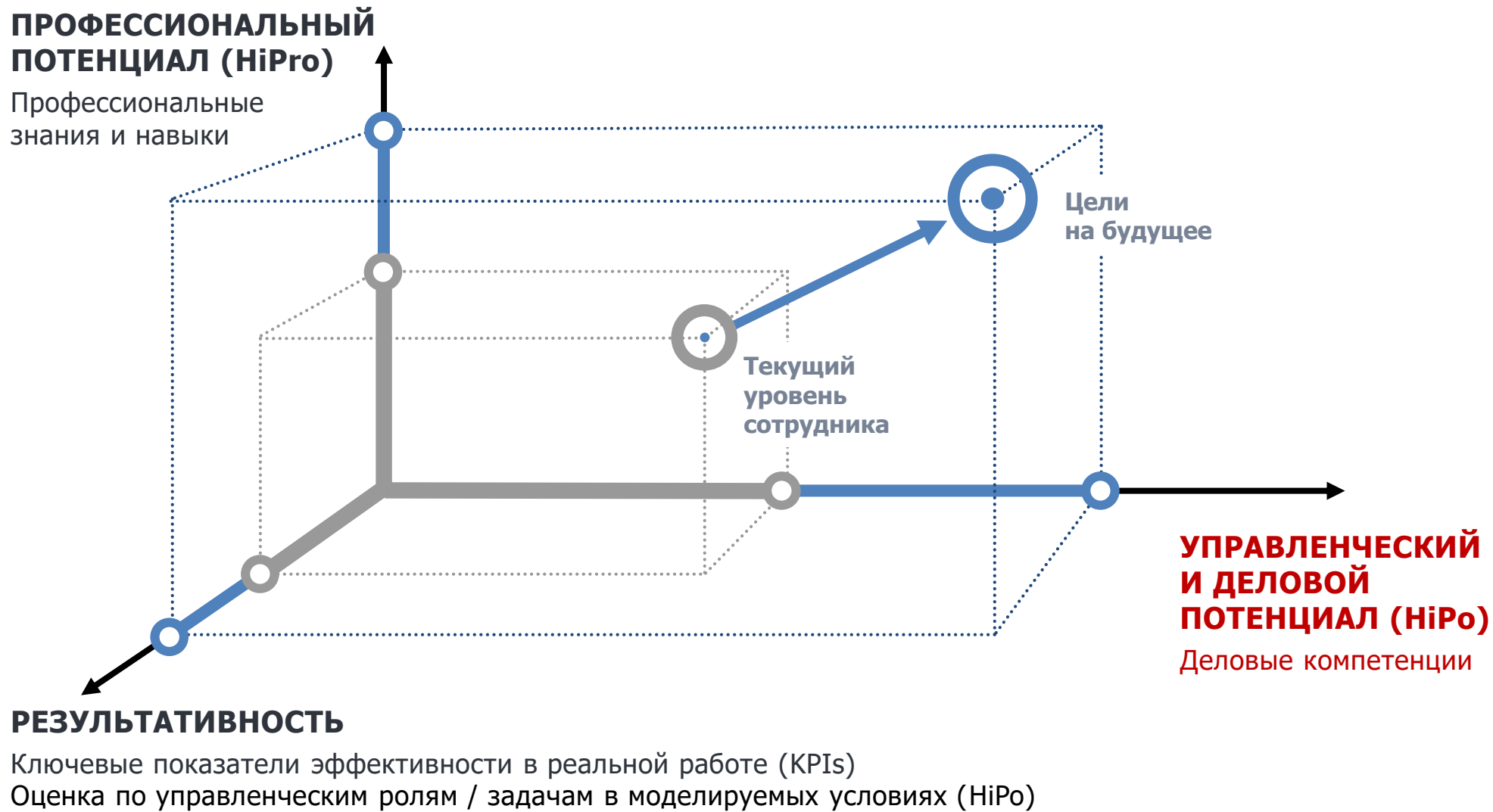
● Основной замер ● Дополнительный замер

* В рамках АЦ выбирается 4-7 актуальных компетенций для оценки

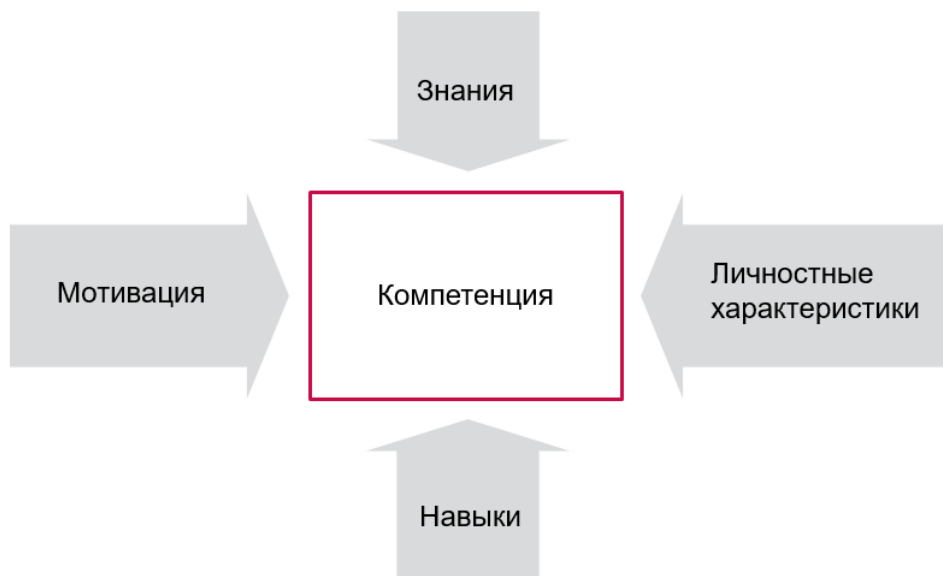
A woman with long dark hair, wearing a white shirt and a grey cardigan, is smiling and holding a black marker. She is standing next to a whiteboard. On the whiteboard, there is a hand-drawn diagram consisting of a circle with a shaded segment on the left side, labeled '50%' above it and 'S' below it. The background is a light blue wall. In the bottom right corner, there is a small potted plant in a wooden bowl. A large blue diagonal shape is overlaid on the right side of the image, containing the text.

КОМПЕТЕНЦИИ КАК КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

ВЕКТОРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ



КОМПЕТЕНЦИИ КАК КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ



FC_{1, C₂, C₃ ... C_n}

Компетенция - это...

- Набор поведенческих индикаторов, связанных с успешностью профессиональной деятельности. Группировка индикаторов делается на основе их смыслового сходства/различия.
- Средство оценки («взвешивания») поведения. Все подходы к оценке компетенций строятся на выявлении поведенческих индикаторов.

Поведенческий индикатор

- Объективно наблюдаемое, измеряемое и регистрируемое поведенческое проявление человека, наличие которого позволяет считать, что у него сформирована данная компетенция.
- Это устойчивый и регулярно проявляющийся пример успешного или неуспешного поведения.

= result

ЧАСТО ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Результаты исследования
Национальной конфедерации
«Развитие человеческого
капитала» (n=360)

- Стратегическое/перспективное мышление
 - Системное/аналитическое мышление
 - Планирование и организация работы
 - Принятие решений
 - Коммерческое/ бизнес мышление
-
- Лидерство и мотивация
 - Командная работа
 - Коммуникация
 - Влияние и убеждение
 - Системное/аналитическое мышление
 - Клиентоориентированность
 - Развитие подчиненных, коучинг
-
- Ориентация на результат
 - Ответственность
 - Стрессоустойчивость
 - Проактивность, инициативность

ВИДЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

Условно можно разделить компетенции по степени влияния одной из составляющих самого понятия Компетенция

ЛИЧНОСТНЫЕ

Компетенции на проявленность которых в наибольшей степени влияют ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ.

Например, эмоционально-волевая сфера, особенности характера, свойства нервной системы и т.д.

Ориентация на результат
Гибкость и адаптивность
Саморазвитие (в части обучаемости)

ЦЕННОСТНЫЕ

Компетенции на проявленность которых в наибольшей степени влияют ЦЕННОСТИ И УБЕЖДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА.

Например, вера в людей, вера в сотрудничество и т.д.

Ориентация на результат
Командная работа
Клиентоориентированность
Лояльность

НАВЫКОВЫЕ

Компетенции на проявленность которых в наибольшей степени влияют НАВЫКИ.

Например, навык постановки задачи, навык ведения переговоров и т.д.

Управление исполнением
Эффективная коммуникация
Мотивация и развитие подчиненных

ЗНАНИЕВЫЕ

Компетенции на проявленность которых в наибольшей степени влияют ЗНАНИЯ.

Например, знания технических регламентов, процессов и т.д.

Планирование
Подготовка коммерческих предложений
Знание рынка труда

Оценка управленческого потенциала

Оценка профессионального потенциала

ВАЖНОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО УРОВНЮ ДОЛЖНОСТИ

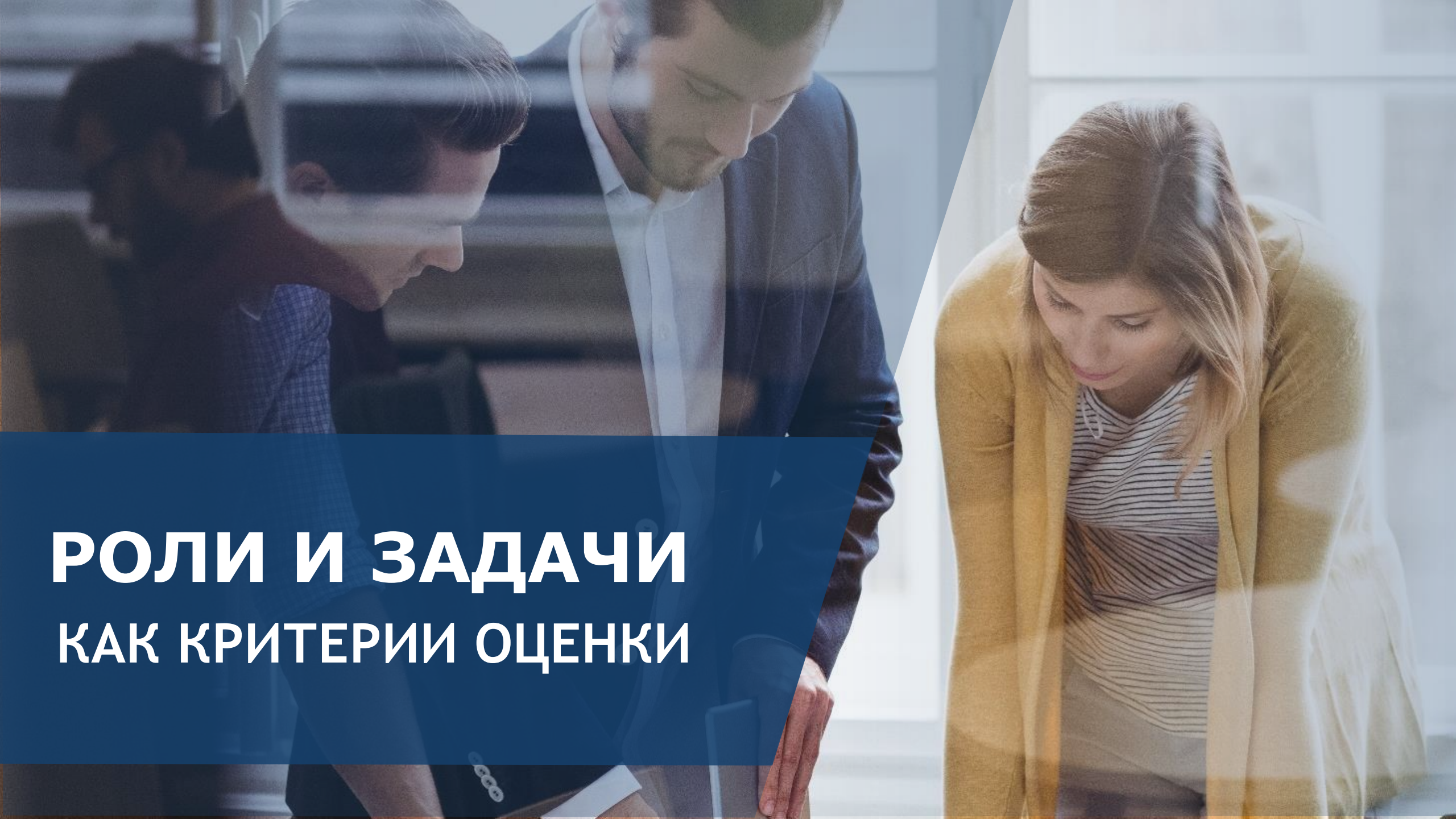


ХАРАКТЕРИСТИКА	МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ИХ ИНДИКАТОРЫ ДОЛЖНЫ...
<i>полнота</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ покрывать все типовые рабочие ситуации.
<i>органичность</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ отражать организационную культуру и язык.
<i>устремленность в будущее</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ содержать элемент стратегии, а не просто отражать существующее status quo.
<i>универсальность</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ использоваться как в ежегодной оценке результатов работы, так и в ситуации Центра оценки (Развития) с неспецифическими для организации смоделированными ситуациями
<i>удобство для использования</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ не быть избыточными (рекомендуемое количество компетенций – 6-8, индикаторов к каждой компетенции – 3-4)
<i>измеримость</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ описаны так, что их объективно возможно наблюдать эксперту.
<i>непротиворечивость</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ быть согласованы, не пересекаться/ не отрицать друг друга.

Перед оценкой необходимо провести ревизию МК на предмет противоречивости, объема, качества описания и внести корректировки

КАЖДАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ ЗАМЕРЯЕТСЯ КАК МИНИМУМ В 2 РАЗНЫХ УПРАЖНЕНИЯХ

	Упражнение 1	Упражнение 2	Упражнение N
Компетенция 1	XXX	X	X
Компетенция 2	XXX	X	X
Компетенция N	XXX	X	X



РОЛИ И ЗАДАЧИ КАК КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

КОРРЕЛЯЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ЗАМЕРОВ ВНУТРИ И МЕЖДУ РАЗНЫМИ УПРАЖНЕНИЯМИ

	Упражнение 1	Упражнение 2	Упражнение N
Компетенция 1	XXX	X	X
Компетенция 2	XXX	X	X
Компетенция N	XXX	X	X

- Наблюдатели мыслят о человеке не в терминах компетенций, а в терминах ситуации: насколько он эффективно решает задачу

КОРРЕЛЯЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ЗАМЕРОВ ВНУТРИ И МЕЖДУ РАЗНЫМИ УПРАЖНЕНИЯМИ

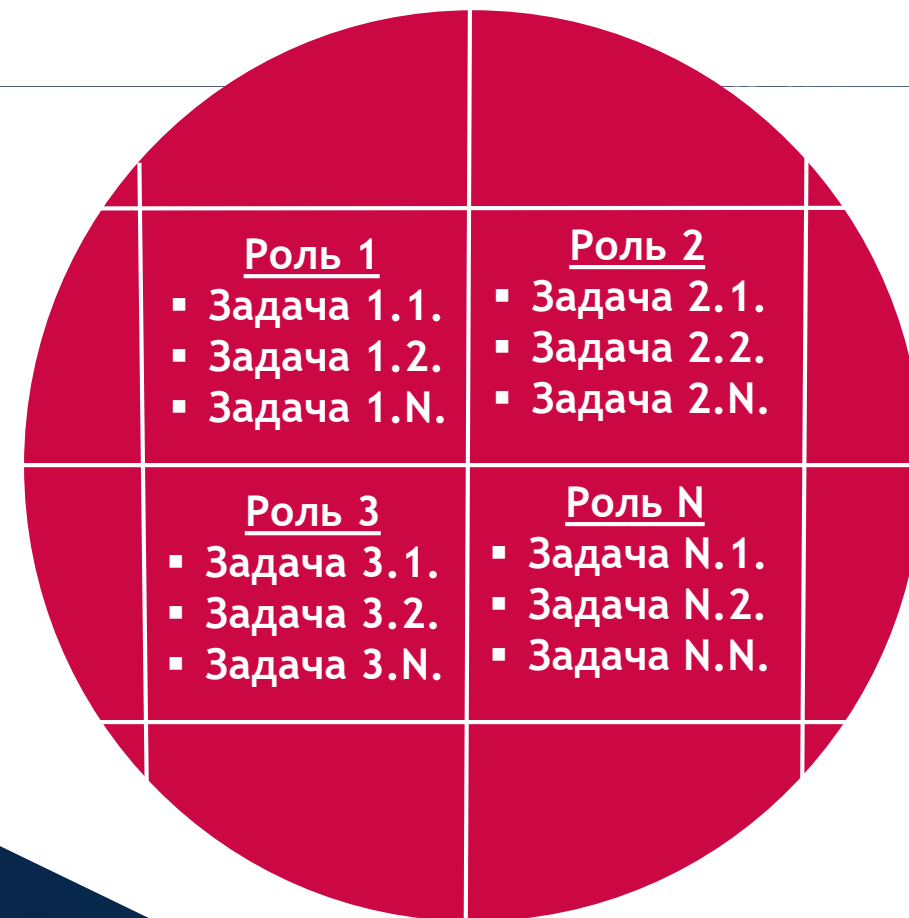
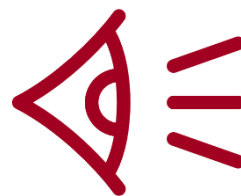
ИССЛЕДОВАНИЕ	Корреляция замеров по одному критерию в разных упражнениях	Корреляция замеров по разным критериям в одном упражнении
Bowler & Woehr (2006)	0,25	0,53
Bowler & Woehr (2009)	0,15	0,31
Wirz et al. (2020)	0,12	0,33

Научный обзор



- Замеры по одной компетенции внутри разных упражнений имеют меньшую связь, чем замеры по разным компетенциям внутри одного упражнения

ДВА РАЗНЫХ ВЗГЛЯДА НА ЧЕЛОВЕКА В КОНТЕКСТЕ РАБОТЫ



	Роль 1			Роль 2			Роль N		
	Задача 1	Задача 2	Задача N	Задача 1	Задача 2	Задача N	Задача 1	Задача 2	Задача N
Компетенция 1	X			X		X		X	
Компетенция 2	X	X			X	X		X	X
Компетенция 3			X	X			X		X
Компетенция N	X		X			X			X



Компетенция 1
Компетенция 2
Компетенция 3
Компетенция N

ОЦЕНКА ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Assessment Based on Competences (ABC)

Оценивать
свойства личности,
которые важны для успешного
выполнения работы

Научный обзор



ОЦЕНКА ПО РОЛЯМ И ЗАДАЧАМ

Task-based Assessment (TBA)

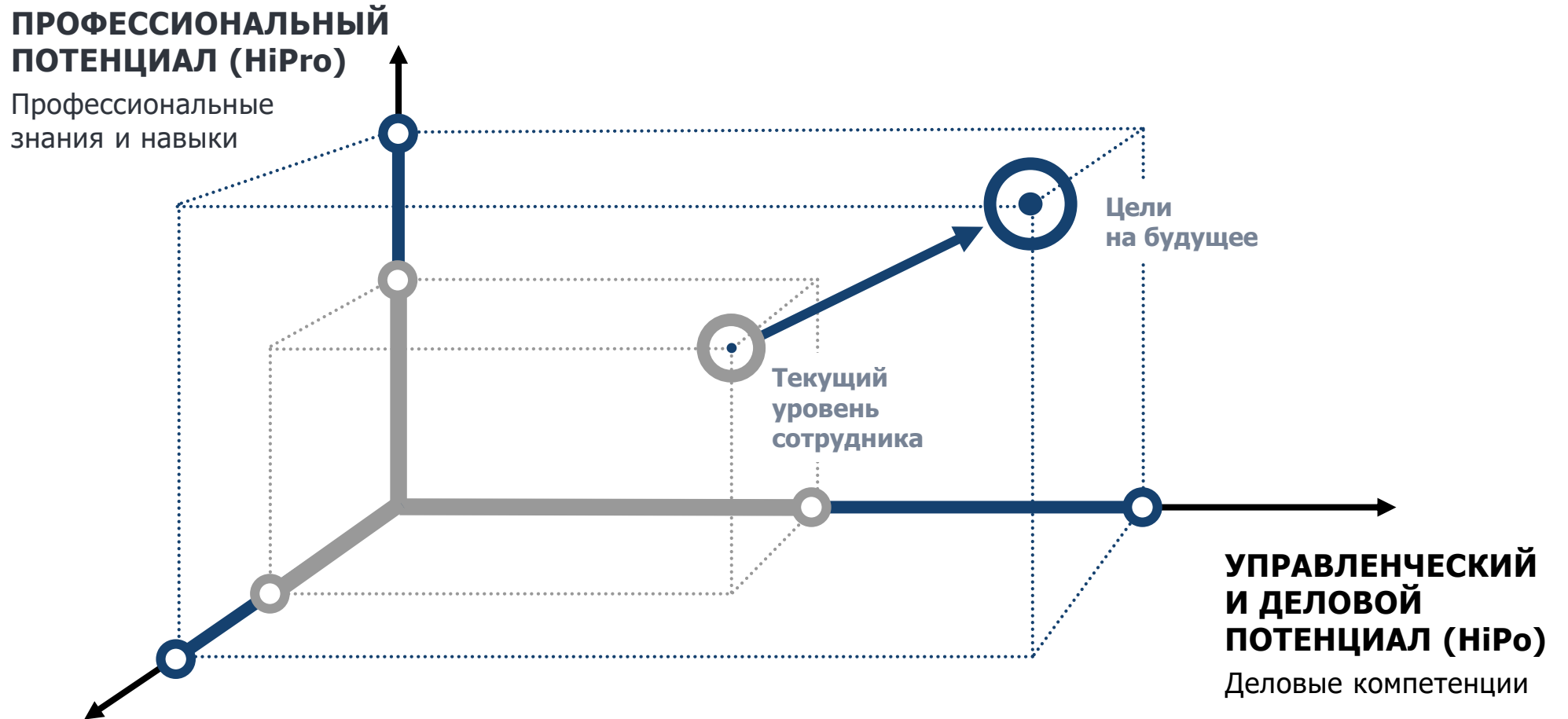
Оценивать по уровню
эффективности в решении
типовых задач



$$R_1 + R_2 \dots R_N =$$

result

ВЕКТОРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ



МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ ЭКОПСИ

	Операционная деятельность Run	Изменения Change	Люди People
Первое лицо	Корпоративный стратег		Политик
	Инвестор		
Руководитель высшего звена	Функциональный стратег		Представитель по внешнему миру
	Куратор процессов	Спонсор изменений*	Внутренний коммуникатор
Руководитель среднего звена	Выстраиватель процессов	Лидер изменений	Главный по талантам*
Руководитель начального звена	Организатор работы*	Проводник изменений	Лидер команды*
Исполнитель-эксперт	Исполнитель	Инноватор	Член команды*
			Сервис

* Сквозные управленческие роли, распространяющиеся и на более высокие уровни управления

А КАК ЖЕ ЛИЧНОСТЬ?

В ролевом подходе личность человека не в фокусе внимания,

ЧТОБЫ индивидуальные особенности, ограничения, деструкторы человека

НЕ БЫЛИ токсичными для организации

СООТВЕТСТВОВАЛИ культуре и ценностям организации

Ключевое требование к человеку -
УСПЕШНОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ РОЛЕЙ

ПРЕИМУЩЕСТВА ОЦЕНКИ ПО РОЛЯМ

- Оценивает **результат**: успешность в роли, а не соответствие «идеальному профилю», которому в жизни никто полностью не соответствует
- На понятном бизнесу языке отвечает на вопрос «Насколько успешно сотрудник делает **свою основную работу?**»
- Позволяет моделировать **более высокий иерархический контекст** (в смысле уровня должности) для отбора в кадровый резерв и принятия решений
- Позволяет **развивать то, что мы оцениваем**: учить исполнять роль - проще и быстрее, чем развивать компетенции
- Делает модель требований **более компактной**: 5-6 ролей, а не 9-12 компетенций





The image shows two business professionals, a man and a woman, in a meeting. The man, on the left, is wearing a light blue suit and glasses, looking towards a whiteboard. The woman, on the right, is wearing a dark blue blazer and is pointing at the whiteboard with a blue marker. The whiteboard features a hand-drawn bar chart with three bars of increasing height. The y-axis is labeled with a percentage symbol (%). There are two yellow sticky notes on the board; one at the top left says 'OK? Sales' and another on the right is partially visible. The word 'misses' is written in blue marker at the bottom of the chart area. The background is a plain white wall with a grid ceiling.

НАБЛЮДЕНИЕ В ЦЕНТРЕ ОЦЕНКИ

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ НАБЛЮДЕНИЯ

Деловая игра (6-8 часов)
Бизнес-кейсы/ Ролевые упражнения

1

Интервью (1 час)
Индивидуально с каждым оцениваемым

2

Формирование выводов (2-4 часа)

- Коллегиально в группе экспертов

3

Обратная связь (1-1,5 часа)
Индивидуально с каждым оцениваемым

4

Презентация результатов (1,5 -2 часа)
Индивидуальный отчет по каждому участнику
По всей группе

5

Трудоемкость
1-2 консалтинговых дня



BARS-ШКАЛА

(Behaviorally Anchored Rating Scale | Рейтинговая шкала оценки по закрепленным показателям поведения)

УРОВЕНЬ	ЗАДАЧА: УПРАВЛЕНИЕ ЦИКЛОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТОМ
<p>УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА</p> <p>3</p>	<p>В дополнение к уровню 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Использует собственный опыт, знания норм и общепринятых практик для прогнозирования возможных запросов клиентов для формирования концепции развития актива Предлагает план действий, методы и индикаторы для более глубокого изучения потребностей различных целевых групп Вырабатывает различные сценарии адаптации концепции развития на основе полученной обратной связи от клиентов
<p>УРОВЕНЬ ОПЫТА</p> <p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> Умело использует информацию в кейсе для сегментации клиентов на основе их описания Может сформулировать «усредненный набор» потребностей и ожиданий клиентов в различных сегментах Выделяет приоритетные целевые группы клиентов и предлагает набор действий, учитывающих их интересы
<p>НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ</p> <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> Описывает целевого клиента в общем виде, не выделяя особенностей поведения и потребностей Не полностью учитывает специфику клиентов при разработке концепции развития актива
<p>УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ</p> <p>0</p>	<ul style="list-style-type: none"> Не способен выделить целевого клиента Не может сформулировать набор дополнительной информации для сегментирования клиентов Не готов делать разумные предположения о возможных потребностях клиентов на основе своего опыта и знаний

BDI-ШКАЛА

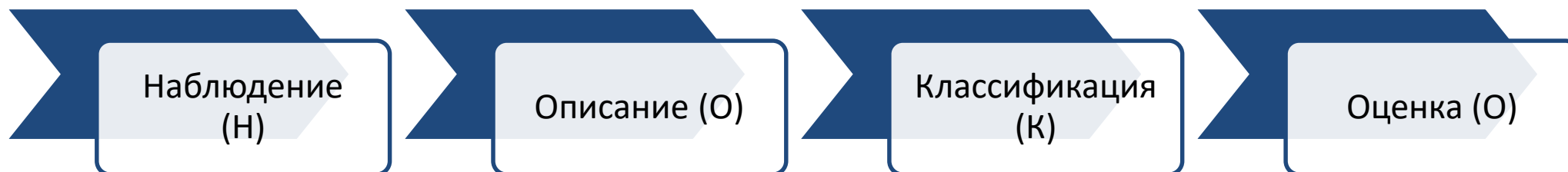
(Behavior Description Index | Чеклист)

ЗАДАЧИ	ДА/ НЕТ
<p>Предложил большое количество идей</p> <ul style="list-style-type: none"> Выдвинул наибольшее в группе количество различных по смыслу, а не только по названию причин проблемы, относящихся к разным областям проблемы 	
<p>Выдвинул нетривиальные идеи</p> <ul style="list-style-type: none"> Высказал наиболее оригинальные, интересные формулировки проблемы и идеи по ее решению, о которых не подумали другие участники Осмыслил и указал «корневые причины», а не только те, которые очевидны, лежат на поверхности 	
<p>Провел переговоры</p> <ul style="list-style-type: none"> Четко и ясно отстоял переговорную позицию (заданную ролью), привел убедительные аргументы, учитывающие интересы других сторон. Быстро определил сторонников, и сформировал с ними коалицию Предлагая или соглашаясь на уступки, требовал встречных шагов (не делал односторонних или явно-невыгодных уступок) Благодаря его усилиям, его команда получила желаемый (или близкий к желаемому) результат 	
<p>Модерировал дискуссию</p> <ul style="list-style-type: none"> Взял на себя роль модератора/организатора обсуждения Группа приняла его в этой роли Участник успешно справился с ролью: <ul style="list-style-type: none"> все смогли высказаться группа вовремя договорилась участник как медиатор помог найти компромисс 	

ПРАВИЛА НАБЛЮДЕНИЯ, ОПИСАНИЯ, КЛАССИФИКАЦИИ И ОЦЕНКИ (НОКО)

Наблюдатели должны **НЕЗАВИСИМО** друг от друга провести точную оценку поведения участников в соответствии с определенными компетенциями.

Последовательность действий в каждом моделирующем упражнении:



СВЕДЕНИЕ ОЦЕНОК И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

- **Сведение оценок** – процедура интеграции индивидуальных экспертных оценок.
- В основе экспертного сведения оценок лежит их совместное **обсуждение и согласование**.
- Допустимо также **использование статистических методов** при определении итоговой оценки по отдельным компетенциям и интегрального оценочного рейтинга.





ПОДГОТОВКА ОТЧЕТА

ПРИМЕР ИНДИВИДУАЛЬНОГО ОТЧЕТА

ЦЕНТР ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ

ИВАНОВ

ИВАН ИВАНОВИЧ

Заместитель директора дирекции
важного подразделения



АНАЛИЗ

78



КОММУНИКАЦИЯ

65



ИЗМЕНЕНИЯ

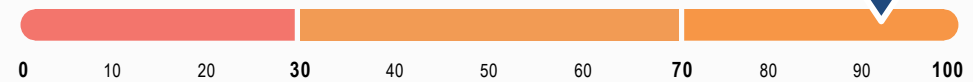
56



ДРАЙВ

63

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА



92

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Широкий взгляд на бизнес-ситуацию. Умение качественно анализировать информацию, работать с цифровыми показателями, делать обоснованные выводы.

Интерес к новому. Инициативность во внесении предложений по повышению эффективности предприятия. Понимание процесса внедрения изменений.

Активный вклад в формирование сильной команды, правильная оценка потенциала сотрудников.

Стремление к открытому и честному взаимодействию с коллегами, партнерами. Нацеленность на решение приоритетных общекомандных задач и проектов.

Амбициозность, настойчивость, способность стойко преодолевать трудности.

Активный вклад в формирование сильной команды, правильная оценка потенциала сотрудников.

ЗОНЫ РОСТА

Недостаточная комплексность и проработка решений в долгосрочном горизонте планирования, отсутствие четких КПЭ промежуточных этапов, недостаточная координация рабочих групп.

Ограниченные навыки влияния и убеждения. Неумение эффективно «продать» свои идеи.

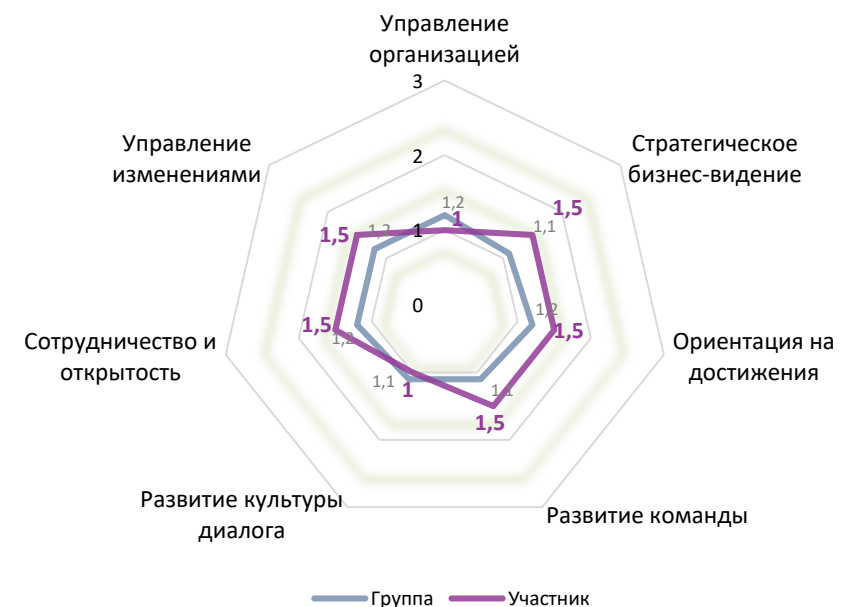
Недостаточный навык работы с межличностными конфликтами.

Небольшой спектр развивающих и воодушевляющих методов работы с персоналом.

Ограниченные навыки влияния и убеждения. Неумение эффективно «продать» свои идеи.

Недостаточный навык работы с межличностными конфликтами.

ОЦЕНКИ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

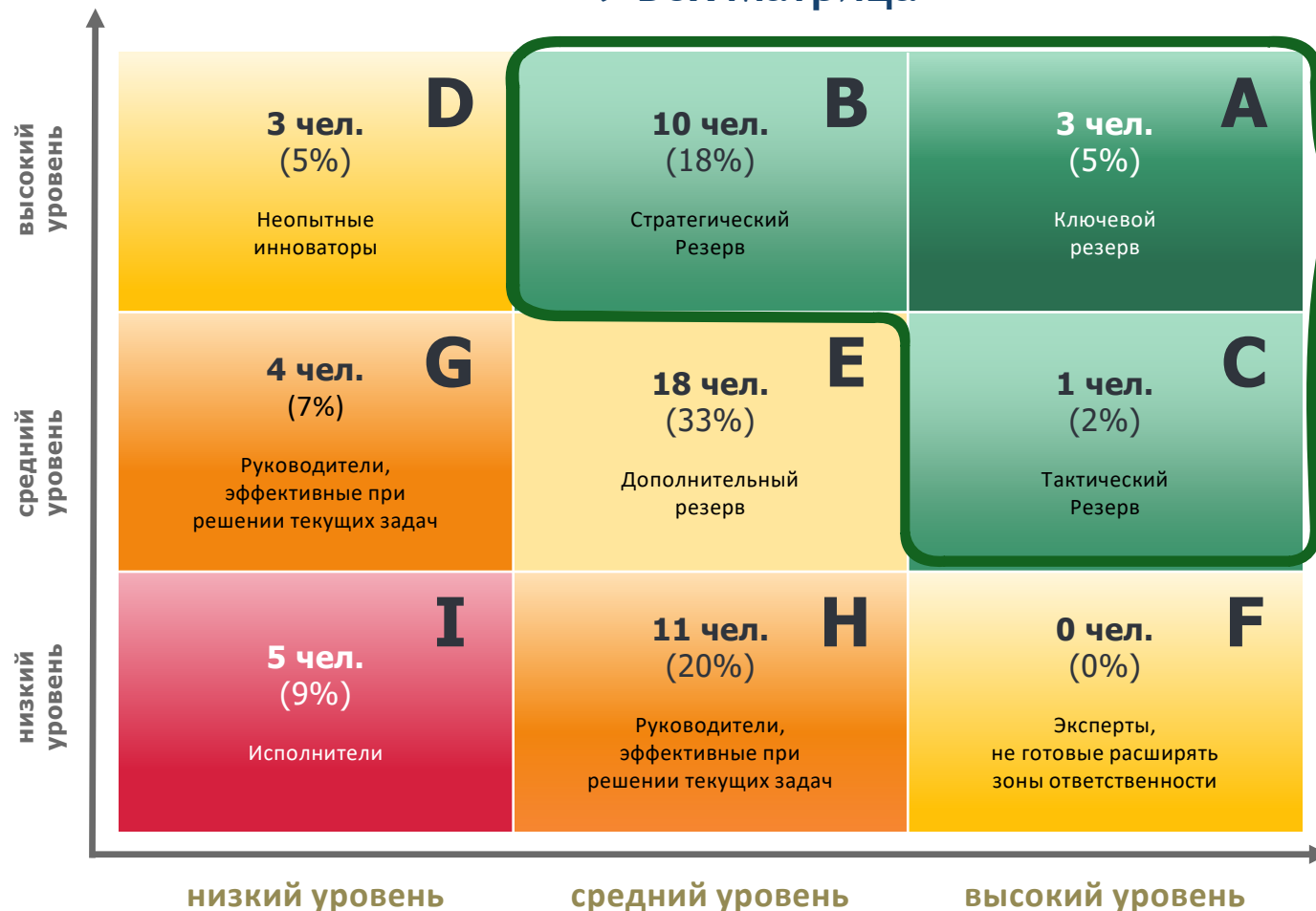


ПРИМЕР ГРУППОВОГО ОТЧЕТА

Практический инструмент оценки команды

9-Вох Матрица

- ПОТЕНЦИАЛ**
- Результаты психометрического тестирования (PIF)
 - Результаты Центра Оценки
 - Отдельные компетенции
 - Оценка руководителем (90)
 - Оценка 360



**ТЕКУЩАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ (PERFORMANCE APPRAISAL) /
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ /
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ /**

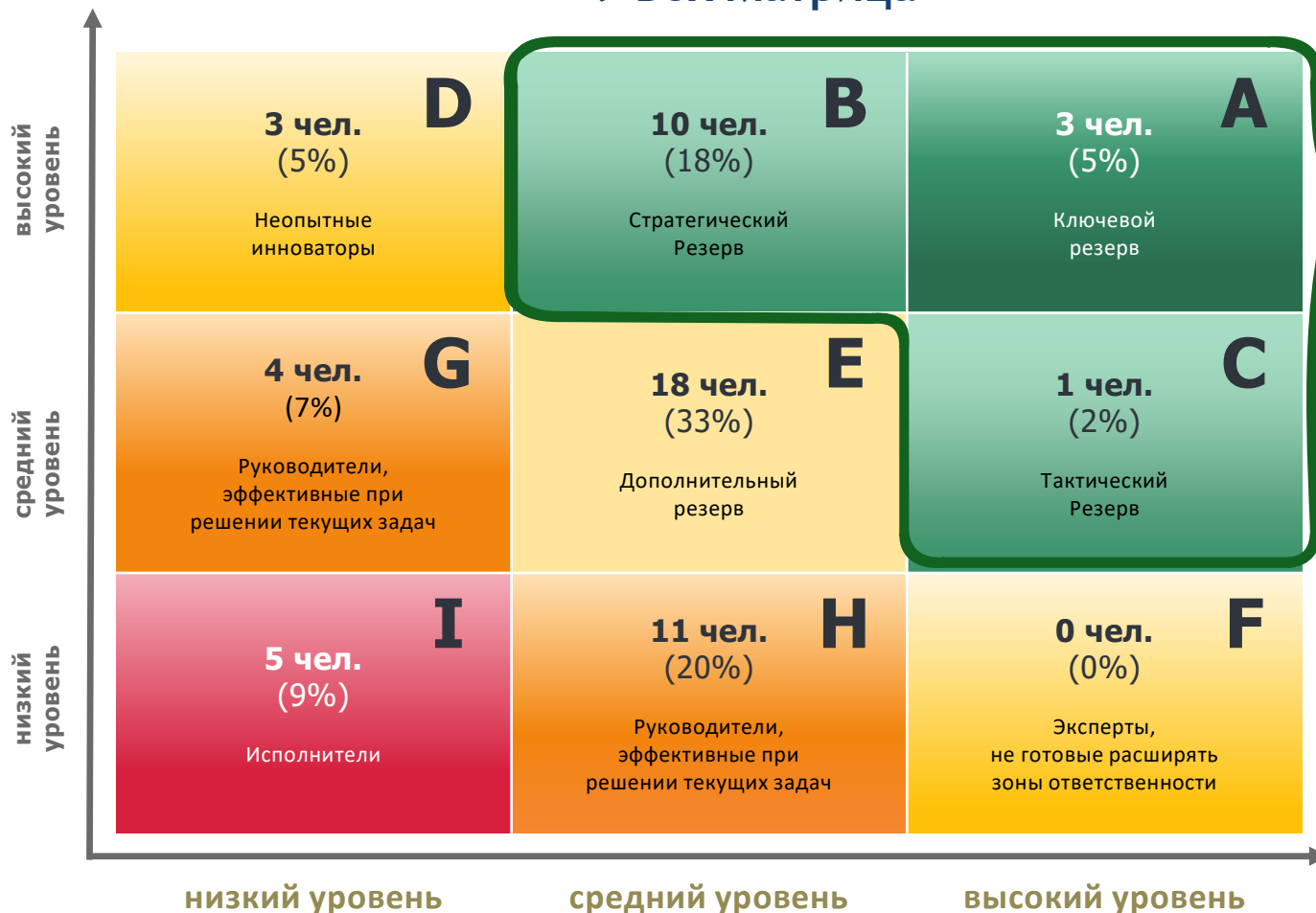
ПРИМЕР ГРУППОВОГО ОТЧЕТА

Практический инструмент оценки команды

9-Вох Матрица

**ТРУДНО
РАЗВИВАЕМЫЕ
КОМПЕТЕНЦИИ**

*Системное мышление
Аналитическое мышление
Стратегическое мышление*



**ОТНОСИТЕЛЬНО ЛЕГКО
РАЗВИВАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

*Управление исполнением
Коммуникация
Профессиональные Знания-Умения-Навыки*

ЭКСПСИ

Подпишитесь на наш Telegram-канал:

https://t.me/ecopsy_assessment

«ЦЕНТР ОЦЕНКИ В ЛИЦАХ»

