

РОЛЕВОЙ ПОДХОД В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

ЧТО ЭТО, ЗАЧЕМ, ПОЧЕМУ И КАК?

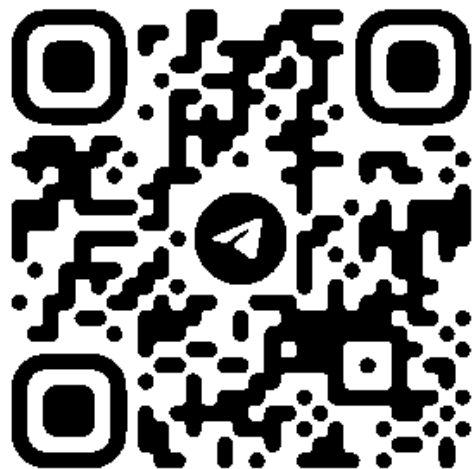
МАНТАЕВА КАМИЛЛА

Директор по консалтингу
Руководитель направления «Центр Оценки»

Моб: 7 (926) 236-35-75

E-mail: mantayeva@ecopsy.ru

https://t.me/ecopsy_assessment



СОДЕРЖАНИЕ

Насколько хорош компетентностный подход в меняющейся среде?

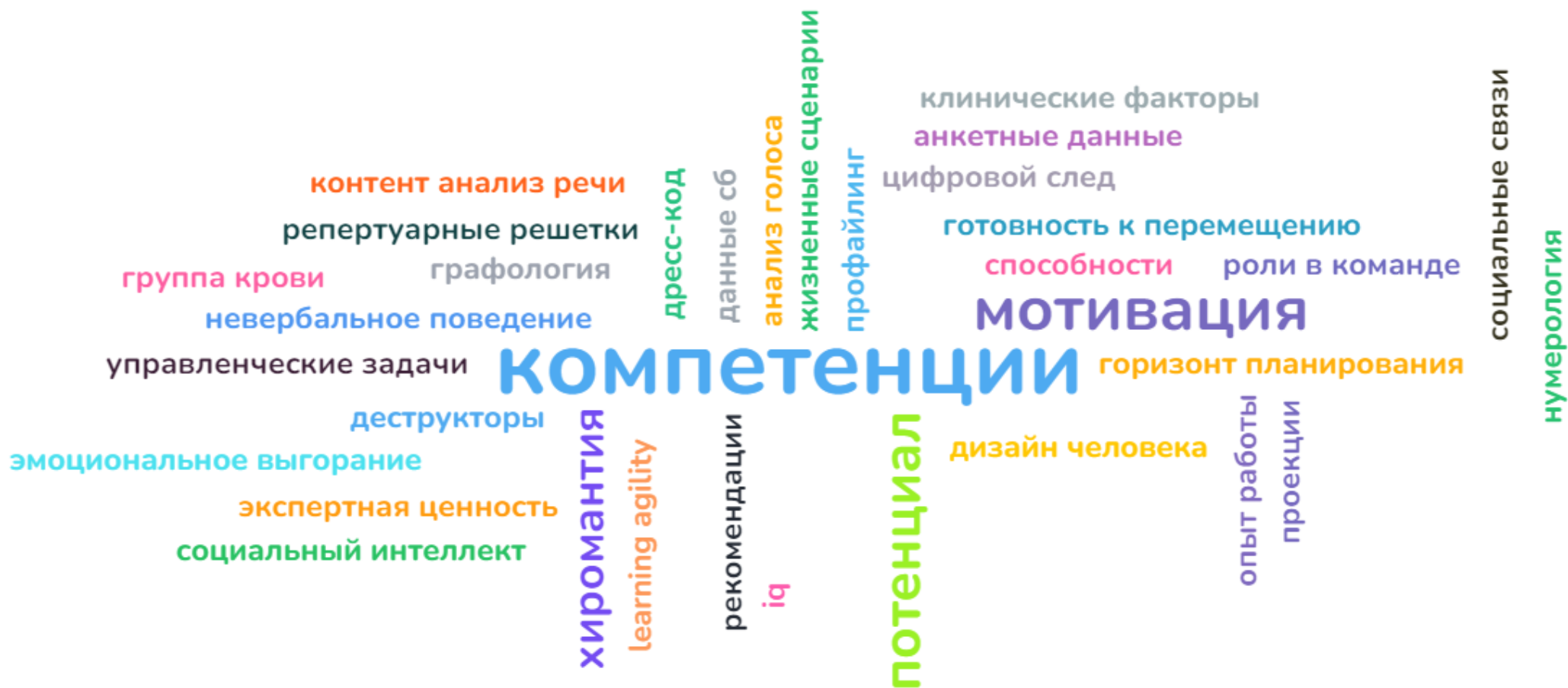
Что такое оценка по ролям и задачам и что нового она может предложить?

Небольшая практика на основе видео-примеров

Универсальная модель управленческих ролей ЭКОПСИ

Кейсы клиентов «Оценка по ролям/ задачам для формирования кадрового резерва»

В ОЦЕНКЕ МОГУТ ПРИМЕНЯТЬСЯ САМЫЕ РАЗНЫЕ КРИТЕРИИ





**Какие критерии оценки
Вы используете
в вашей организации?**

**НАПИШИТЕ
в комментариях**

МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ШИРОКО ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В РФ

79% организаций регулярно
проводят оценку персонала

93% крупных компаний имеют
модели компетенций
в формализованном виде

80% моделей содержат
общекорпоративные требования,
основанные *на ценностях*

60% моделей представляют собой
управленческие компетенции
для оценки руководителей

Источник: Исследования ЭКОПСИ, Talent Code

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

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

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

ASSESSMENT BASED ON COMPETENCES (ABC)

Оценка по компетенциям

Оценивать профессионально важные
свойства личности,
необходимые для успешного
выполнения работы

TASK-BASED ASSESSMENT (TBA)

Оценка по ролям / задачам

Оценивать по уровню
эффективности в решении
типовых задач



Научный обзор





ОЦЕНКА ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ

РОЛЯМ

- **Роль** - совокупность связанных между собой задач, относящихся к определённой области или цели деятельности
- Когда руководитель решает эту совокупность задач, преследуя эти цели, - он выполняет роль

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



Немного практики



	Компетенции	Роли/ Типовые задачи	Барьерометрия / Другое
 <p>1. «Аладдин»</p>			
 <p>2. «Золушка»</p>			
 <p>3. «Летучий корабль»</p>			
 <p>4. «Морозко»</p>			
 <p>5. «Меч в камне»</p>			
 <p>6. «Волшебное кольцо»</p>			

	Компетенции	Роли/ Типовые задачи	Барьерометрия / Другое
 <p>1. «Аладдин»</p>	<p>Личностные свойства</p>		
 <p>2. «Золушка»</p>			
 <p>3. «Летучий корабль»</p>			
 <p>4. «Морозко»</p>			
 <p>5. «Меч в камне»</p>			
 <p>6. «Волшебное кольцо»</p>			

	Компетенции	Роли/ Типовые задачи	Барьерометрия / Другое
 <p>1. «Аладдин»</p>	Личностные свойства		
 <p>2. «Золушка»</p>			Физические параметры
 <p>3. «Летучий корабль»</p>			
 <p>4. «Морозко»</p>			
 <p>5. «Меч в камне»</p>			
 <p>6. «Волшебное кольцо»</p>			

	Компетенции	Роли/ Типовые задачи	Барьерометрия / Другое
 <p>1. «Аладдин»</p>	<p>Личностные свойства</p>		
 <p>2. «Золушка»</p>			<p>Физические параметры</p>
 <p>3. «Летучий корабль»</p>			<p>Результат (инновационная разработка)</p>
 <p>4. «Морозко»</p>			
 <p>5. «Меч в камне»</p>			
 <p>6. «Волшебное кольцо»</p>			

	Компетенции	Роли/ Типовые задачи	Барьерометрия / Другое
 <p>1. «Аладдин»</p>	<p>Личностные свойства</p>		
 <p>2. «Золушка»</p>			<p>Физические параметры</p>
 <p>3. «Летучий корабль»</p>			<p>Результат (инновационная разработка)</p>
 <p>4. «Морозко»</p>			
 <p>5. «Меч в камне»</p>			
 <p>6. «Волшебное кольцо»</p>			

	Компетенции	Роли/ Типовые задачи	Барьерометрия / Другое
 <p>1. «Аладдин»</p>	<p>Личностные свойства</p>		
 <p>2. «Золушка»</p>			<p>Физические параметры</p>
 <p>3. «Летучий корабль»</p>			<p>Результат (инновационная разработка)</p>
 <p>4. «Морозко»</p>		<p>Результат (кулинарное блюдо)</p>	
 <p>5. «Меч в камне»</p>			
 <p>6. «Волшебное кольцо»</p>			

	Компетенции	Роли/ Типовые задачи	Барьерометрия / Другое
 <p>1. «Аладдин»</p>	<p>Личностные свойства</p>		
 <p>2. «Золушка»</p>			<p>Физические параметры</p>
 <p>3. «Летучий корабль»</p>			<p>Результат (инновационная разработка)</p>
 <p>4. «Морозко»</p>		<p>Результат (кулинарное блюдо)</p>	
 <p>5. «Меч в камне»</p>			
 <p>6. «Волшебное кольцо»</p>			

	Компетенции	Роли/ Типовые задачи	Барьерометрия / Другое
 <p>1. «Аладдин»</p>	<p>Личностные свойства</p>		
 <p>2. «Золушка»</p>			<p>Физические параметры</p>
 <p>3. «Летучий корабль»</p>		<p>Результат (инновационная разработка)</p>	
 <p>4. «Морозко»</p>		<p>Результат (кулинарное блюдо)</p>	
 <p>5. «Меч в камне»</p>			<p>Результат (преодоление препятствия)</p>
 <p>6. «Волшебное кольцо»</p>			

	Компетенции	Роли/ Типовые задачи	Барьерометрия / Другое
 <p>1. «Аладдин»</p>	<p>Личностные свойства</p>		
 <p>2. «Золушка»</p>			<p>Физические параметры</p>
 <p>3. «Летучий корабль»</p>		<p>Результат (инновационная разработка)</p>	
 <p>4. «Морозко»</p>		<p>Результат (кулинарное блюдо)</p>	
 <p>5. «Меч в камне»</p>			<p>Результат (преодоление препятствия)</p>
 <p>6. «Волшебное кольцо»</p>			

	Компетенции	Роли/ Типовые задачи	Барьерометрия / Другое
 <p>1. «Аладдин»</p>	<p>Личностные свойства</p>		
 <p>2. «Золушка»</p>			<p>Физические параметры</p>
 <p>3. «Летучий корабль»</p>		<p>Результат (инновационная разработка)</p>	
 <p>4. «Морозко»</p>		<p>Результат (кулинарное блюдо)</p>	
 <p>5. «Меч в камне»</p>			<p>Результат (преодоление препятствия)</p>
 <p>6. «Волшебное кольцо»</p>			<p>Результат (строительный объект)</p>

**Универсальная модель
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РОЛЕЙ**

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ ЭКОПСИ

	Операционная деятельность	Изменения	Люди
	Run	Change	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

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ОЦЕНКИ ПО РОЛЯМ (ЗАДАЧАМ)



Ситуация

- Быстро растущая компания в области управления объектами коммерческой недвижимости
- Ввиду покупки новых объектов возникла необходимость обеспечить заполнение вакансий
- Требовались уникальные знания и опыт работы, которые невозможно найти на внешнем рынке

Проект

- Методом интервью был проведен анализ работы и разработаны типовые управленческие задачи
- По каждой задаче разработаны моделирующие упражнения
- Участники оценивались методом «Центр Оценки»

Результаты

- **HR:** Сформирован **кадровый резерв** из числа внутренних сотрудников различных функций (маркетинг, финансы, служба эксплуатации) на замещение должности «Руководитель объекта»
- **Менеджмент:** Удалось достичь высокого принятия новых HR-методов со стороны **руководства**
- **Сотрудники:** Участники оценки более осознанно подошли к своему **карьерному планированию**
- Через более глубокое **понимание работы руководителя** удалось разрешить «тлеющие» конфликты
- Сформировано **положительное отношение** к процессу регулярной оценки и развития персонала
- **Уровень самовыдвижения сотрудников в кадровый резерв повысился** («сарафанное радио», отзывы участников и т.п.)



ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ОЦЕНКИ ПО РОЛЯМ (ЗАДАЧАМ)

Проект

- Крупный федеральный кадровый конкурс
- Был понятен функционал должности на уровне задач
- Конкурсанты - люди с различным опытом и профилем
- Финальный этап отбора лучших проводился методом «Оценочная конференция»

Пример моделирующего упражнения

- Цели: оценить эффективность участников в роли «*Представитель (организации) во внешнем мире*»
- Задание:
 - ✓ Провести несколько раундов переговоров с разными вводными (контекст, цель, роли)
 - ✓ Каждый из участников в малой группе поочередно выполнял роль медиатора. Оценивался только медиатор
 - ✓ По итогам каждого раунда медиатор озвучивал предлагаемое им решение, остальные участники оценивали степень своего согласия с решением
 - ✓ В зависимости от уровня согласия медиатору присуждалось количество баллов
 - ✓ Конкурсанты оценивались по результату их работы в роли, при этом результат мог быть достигнут очень по-разному

ВОПРОСЫ

Продолжим общение
в Telegram-канале



https://t.me/ecopsy_assessment

Центр Оценки в лицах