

Негосударственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Сибирский институт бизнеса и информационных технологий»

**М. Г. Родионов, О. М. Борисова**

**КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Монография

Омск  
Издательство ОмГТУ  
2013

УДК 005.95/.96

ББК 65.291.6-21

Р69

Рецензенты:

*В. А. Ковалев*, д-р экон. наук, доцент;

*Г. Е. Покровский*, канд. экон. наук, доцент

**Родионов, М. Г.**

Р69      Комплексная оценка персонала: теория и практика : монография /  
М. Г. Родионов, О. М. Борисова. – Омск : Изд-во ОмГТУ, 2013. –  
140 с. : ил.

ISBN 978-5-8149-1586-3

В монографии представлены теоретические, методические и практические аспекты организации работы служб управления персоналом в области аттестации, оценки и управления развитием трудовых ресурсов промышленных предприятий.

Предназначена широкому кругу читателей – ученым, специалистам широкого профиля, представителям хозяйствующих субъектов, студентам учебных заведений, а также всем, кого интересуют проблемы и вопросы организации и проведения аттестации и оценки персонала с использованием современных методов и подходов.

УДК 005.95/.96  
ББК 65.291.6-21

ISBN 978-5-8149-1586-3

© НОУ ВПО СИБИТ, 2013

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА .....	7
1.1. Общие подходы к аттестации персонала .....	7
1.2. Количественные методы оценки персонала.....	11
1.3. Качественные методы оценки персонала .....	20
1.4. Диагностическая система оценки.....	26
ГЛАВА 2. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА РЕЗУЛЬТАТ: РУКОВОДИТЕЛИ .....	33
2.1. Оценка, ориентированная на результат: теоретический аспект .....	33
2.2. Оценка, ориентированная на результат: практический аспект.....	42
ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АППАРАТ ASSESSMENT CENTER.....	46
3.1. Основные положения Assessment center: компетентностный подход.....	46
3.2. Шкалы измерения компетенций.....	49
3.3. Assessment Center как метод оценки компетенций .....	51
3.4. Методы анализа работ и моделирование компетенций .....	54
ГЛАВА 4. ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ASSESSMENT CENTER В ОАО «МАТАДОР-ОМСКШИНА».....	63
ГЛАВА 5. ПРАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ASSESSMENT CENTER.....	103
ПОСЛЕСЛОВИЕ.....	135
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	137

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности. Поэтому, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через:

- ◆ положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте, и добиться повышения производительности.

- ◆ планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить пробелы в работе каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению.

- ◆ планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет тщательно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру.

- ◆ принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении.

Этих результатов можно добиться при выполнении ряда условий: Во-первых, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками

как объективные. Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу управления трудовыми ресурсами. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

Идея написания монографии возникла в процессе внедрения системы оценки и развития персонала на российских предприятиях нефтехимической отрасли промышленности. Когда занимаешься практической реализацией любых управленческих новшеств и технологий с разной степенью детализации описанных в профессиональной литературе и на рекламных страничках многочисленных консалтинговых, тренинговых и образовательных учреждений, то сочетаешь эту деятельность с обычной рутинной.

Прежде всего, книга адресована российским руководителям, интересующимся возможностями применения в своей компании наиболее современных и надежных методов оценки персонала. Авторы надеются с ее помощью предостеречь коллег относительно возможных проблем и неудач, с которыми придется неизбежно столкнуться на нелегком пути внедрения изменений в традиционную систему управления персоналом.

Авторы предполагают, что после знакомства с монографией изменится отношение к новым технологиям и методам, внедряемым компаниями в практику управления персоналом. Эти методы позволят руководителям управлять нововведениями в компании не с позиции наблюдающего контролера, а с позиции осведомленного, информированного и заинтересованного партнера.

На сегодняшний день во многих компаниях эффективность работников оценивается стихийно-ситуативным образом, что в большинстве случаев приводит к конфликтам и слабой управляемости. Следует подчеркнуть, что качественная постановка системы оценки и развития персонала в бизнес-ориентированной компании возможна только при условии того, что персонал, а соответственно его потребности, мотивы и цели – основа успешности любого начинания в бизнесе.

Наиболее валидным и надежным методом оценки персонала признан Assessment Center. В России по этой тематике представлена переводная литература и довольно мало найдется описаний опыта реализаций, внедрения Assessment Center в практику российских компаний.

В монографии рассмотрена история вопроса возникновения и развития Assessment Center, основные понятия и термины, без которых невозможно составить четкое и адекватное представление об этом методе оценки персонала; приводятся практические примеры реализации элементов оценки персонала. Авторы не ставили себе задачи проводить детальный и исчерпывающий критический анализ существующих подходов к возможностям проведения Assessment Center, поскольку эта работа уже описана во многих зарубежных источниках. Основная цель монографии – описание опыта разработки и внедрения метода Assessment Center в российской промышленной компании, и этому посвящена отдельная глава монографии. В отдельном разделе даются практические материалы, которые могут быть использованы как в представленном виде, так и адаптированы под конкретную ситуацию.

# ГЛАВА 1. ОБЩЕТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1. ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов: определение даты аттестации, подготовка сотрудника и руководителя, аттестационное собеседование и заполнение формы.

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана - выработка "рецепта" для повышения эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распространенными (и взаимодополняющими) в настоящее время являются индивидуальный план развития и личные цели.

Индивидуальный план развития (рис.1) представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Часто индивидуальный план содержит пункт о долгосрочном профессиональном развитии сотрудника, т.е. развитию его карьеры.

Личные цели - это ограниченный набор ключевых задач для сотрудника на аттестационный период. Установление личных целей является элементом системы управления посредством установки целей. Включаемые в личный план цели должны быть конкретными, поддающимися измерению, напряженными и связанными с задачами, стоящими перед организацией в целом и подразделением, в котором работает сотрудник. Для того чтобы достичь этого, цели, намеченные работником, обсуждаются им с руководителем. Результатом такого обсуждения является согласованный личный план сотрудника, которым он руководствуется в течение аттестационного периода.

Для проведения аттестации многие организации используют сегодня и индивидуальные планы развития, и личные цели. Первое дает возможность спланировать и оценить профессиональное развитие и рост работника, второе устанавливает конкретные профессиональные задачи и предоставляет инструмент оценки их выполнения.

Текущий контроль. В течение всего аттестационного периода руководитель осуществляет контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением индивидуального плана. Для этих целей руководитель может использовать специальную форму регистрации достижений, позволяющую более объективно аттестовать сотрудника в конце периода и лучше подготовиться к аттестационному собеседованию.

## 2. Формы оценки персонала

Одна из важнейших методических проблем - кто должен оценивать работника. В практике большинства фирм этим занимается менеджер - управляющий. Кроме него в ряде случаев этим занимаются:

1. Комитет из нескольких контролеров. Такой подход имеет то преимущество, что он исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником;

2. Коллеги оцениваемого. Чтобы эта система приносила плоды, необходимо, чтобы они знали уровень результативности его труда, верили друг другу и не стремились выиграть один у другого возможность повышения зарплаты и повышения по службе;

3. Подчиненные оцениваемого;

4. Кто-либо, не имеющий непосредственного отношения к рабочей ситуации. Этот вариант требует больших затрат, чем другие, и в основном используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту. Возможно использование подобного варианта также в случаях, если необходимо бороться с обвинениями в предвзятости и предрассудках. Следует принять во внимание, что при использовании данного подхода лицо, производящее оценку,



не будет иметь такого объема информации, как при предшествующих четырех вариантах;

5. Самооценка. В данном случае - работник оценивает себя при помощи методов, используемых другими оценщиками. Этот подход используется скорее для развития навыков самоанализа у работников, нежели для оценки результативности труда;

6. Использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег. Двухстороннее (оценщик - оцениваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства.

### 3. Два подхода к оценке персонала

Методы оценки, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды.

В тоже время, этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы:

⇒ сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку.

⇒ основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель находится в положении "царя и бога" по отношению к подчиненному - он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого - коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков.

⇒ ориентированы в прошлое и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов:

1. Новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе.

2. Оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов работы всей организации.

3. Во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

В целевых и плановых оценках, а также в текущих оценках условно различают три группы методов:

□ количественные – это все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный. Применение компьютеров и других средств вычислительной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получать достаточно объективные оценки труда работника. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике "свои коэффициенты" или "баллы", оценить результативность своего труда.

□ качественные – это методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения. Эти оценки соответствуют конкретному набору качеств. Замечено, что методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравне-

нии с моделью) и дискуссий - преимущественно при назначении руководителей.

□ комбинированные - широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

## 1.2. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Наиболее старым и самым распространенным методом оценки является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале (таблица 1).

Таблица 1

Факторы успеха в деятельности работника

Вес	Фактор	Оцен-ка	Коммен-тарий
30%	Качество работы Аккуратность и тщательность в работе. Соответствие стандартам качества		
10%	Планирование Способность разрабатывать и реализовывать планы действий, адаптируя их к изменяющимся условиям		
25%	Организация Способность эффективно использовать ресурсы и время для достижения результатов		

Вес	Фактор	Оцен-ка	Коммен-тарий
15%	Руководство/Лидерство Способность мотивировать и руководить людьми, устанавливать стандарты, оценивать работу подчиненных и способствовать ее улучшению		
10%	Коммуникация Способность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно выражаясь в устной и письменной форме		
10%	Отношение к работе Ответственность, способность работать с большой нагрузкой		

Данный метод отличается малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя он должен принимать во внимание только профессиональные качества сотрудника, на оценке могут отразиться личные взаимоотношения с подчиненным. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими

ресурсами. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области.

Количественные оценки, например деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают (с учетом специфики производства и условий работы) 6-7 критериев. Например:

1. Способность организовывать и планировать труд;
2. Профессиональная компетентность;
3. Сознание ответственности за выполняемую работу;
4. Контактность и коммуникабельность;
5. Способность к нововведениям;
6. Трудолюбие и работоспособность.

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соответствующая оценка по избранной шкале, например, пятибалльной (отлично - 5; хорошо - 4; удовлетворительно - 3; не удовлетворительно - 2; плохо - 1).

Оценки по критериям обычно располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию "способность организовывать и планировать труд":

"1" - явно неорганизованный работник и руководитель;

"2" - не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

"3" - умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;

"4" - умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

"5" - умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

По своей значимости в общей оценке кандидата на конкретную должность определенные качества всегда имеют различный удельный вес, что устанавливается экспертным путем. Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата составляется специальный оценочный лист.

Естественно, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин кандидат занять должность в аппарате управления. Наибольшая возможная оценка - 5, а самая низкая - 1.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, что образование - одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы - количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы.

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности по формуле:

$$K = O_{y.обр.} (1 + C/4 + B/18),$$

где  $O_{y.обр.}$  - оценка уровня образования, которая обычно принимается:

0,15 для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 - для лиц со средним образованием;

0,75 - для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 - для лиц с высшим образованием по специальности;

$C$  - стаж работы по специальности. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 (в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

$B$  - возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин - 50.

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Совершенно очевидно, что предпочтение отдается тому кандидату, который в итоге получит наибольшую оценку, притом обязательно еще и с учетом таким же способом полученных оценок по группам личностных качеств.

Сущность одного из наиболее используемых и достаточно эффективных методов заключается в использовании квалификации, опыта и интуиции наиболее компетентных в своей области работы специалистов - экспертов. Важнейшими условиями применения этого метода является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

Если анонимность достигается через специальное анкетирование или тестирование, то обоснованность подбора состава экспертов состоит в их тщательной предварительной оценке, а также в методически грамотном и целенаправленном формировании количественного и качественного состава. Например, главные требования к эксперту - его компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и признанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными функциями.

Одно из требований - хорошо разбираться в одной из смежных специальных областях деятельности, например, для технолога - в экономике, для экономиста - в технологии, линейного руководителя - в правовых вопросах и т. д. Традиционное требование к формированию группы экспертов состоит в их способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

Главная опасность при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экс-

пертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

Используются группы экспертов двумя способами - индивидуально или группой. Индивидуальный, более распространенный и эффективный способ, заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются.

Групповой способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных.

Результат работы экспертов отражается в документе, вариантами которого могут быть рекомендации, обобщающие оценки, решения. Самым гласным вариантом оформления экспертизы является решение. Самым распространенным - рекомендации, но с указанием определенных признаков будущего решения.

Подбор, согласование и утверждение экспертных комиссий обычно проводят начальник отдела кадров и руководитель организации. Начальник отдела кадров знакомит экспертов с методикой оценки с помощью научного консультанта, который первый раз практически руководит всей работой. На уровне организации в состав экспертных комиссий включают обычно 3 - 5, но не более 7 человек. При этом в числе экспертов должны быть как оцениваемый, так и его руководитель.

Анкета оценки руководителя или специалиста, карточка эксперта, бланк результатов опроса экспертов и бланк расчета итоговой оценки на аттестуемого - таковы обязательные документы почти любой методики независимо от способа расчетов (вручную или с использованием компьютера).

Основным инструментом оценки является анкета, которая представляет собой специально разработанный вопросник, включающий перечень определенных качеств и варианты ответа. При этом перечень качеств, которыми должен обладать специалист, зависит от сферы его деятельности и занимаемой



должности. Поэтому правильный подбор качеств, их перечень для каждой конкретной должности, а также оценки в баллах рекомендуется устанавливать конкретной экспертной комиссией в организации. Именно в этом - одно из важнейших условий объективной оценки работника.

После обсуждения результатов каждая экспертная комиссия утверждает не только перечень качеств, включаемых в анкету, но и определяет количественную оценку каждого качества в баллах. Например, в анкету рекомендованы десять качеств, и все они оценены по десятибалльной системе оценок.

Расположены эти качества в анкете в ранжированный ряд - от более до менее значимого. В соответствии с этим и выставляется первая оценка, которая характеризует степень значимости качества. Вторая оценка - это оценка степени проявления этих же качеств по четырем вариантам ответа. Эксперт при этом должен установить, как часто определяемое качество проявляется у аттестуемого по следующей балльной шкале:

1. Если всегда - 1,5 балла;
2. Если в большинстве случаев - 1 балл;
3. Если иногда - 0,5 балла;
4. Если почти никогда - 0 баллов.

При первой оценке ставится знак "+" в графе против качества и его оценки в баллах. При второй оценке ставится знак "+" в графе, соответствующей мнению эксперта.

Обработка результатов оценки аттестуемого осуществляется путем заполнения специального бланка - "Бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого". С этой целью знаки "+" из анкет, поставленные экспертами, переносят со знаком "V" в этот бланк. В другом бланке ("Бланк расчета средней оценки аттестуемого") по каждому качеству рассчитывается средний балл по формуле:

$$Z_{cp} = \frac{Z_{10} * n_{10} + Z_9 * n_9 + \dots + Z_1 * n_1}{n}$$

где  $Z_{cp}$  - средний балл оценки качества по степени его функциональной значимости;

$Z_{10} \dots Z_1$  - оценка экспертом степени значимости качества по десятибалльной шкале;

$n_{10} \dots n_1$  - количество экспертов, которые присвоили качеству оценку по степени значимости (в баллах);

$n$  - общее количество экспертов.

Одновременно в этом же бланке по каждому из качеств рассчитывается средний балл степени проявления этого качества у аттестуемого,

$$P_{cp} = \frac{P_{1,5} * n_{1,5} + P_1 * n_1 + P_{0,5} * n_{0,5}}{n}$$

где  $P_{cp}$  - средняя оценка степени проявления качеств у аттестуемого;

$P_{1,5} \dots P_{0,5}$  - степень проявления качеств у аттестуемого по оценке экспертов;

$n_{1,5} \dots n_{0,5}$  - количество экспертов, отнесших качество к степени его проявления у аттестуемого к тому или иному баллу оценки;

$n$  - общее количество экспертов.

Затем по каждому качеству определяется средневзвешенный балл по формуле:

$$K = Z_{cp} * P_{cp},$$

где  $K$  - качество.

Далее путем суммирования средневзвешенных баллов по всем качествам определяется итоговый балл оценки аттестуемого. Итоговую оценку комиссия сравнивает с эталоном.

Расчет эталона производится следующим образом: сумма баллов по всем 10 качествам ( $10+9+8+7+6+5+4+3+2+1 = 57$ ) умножается на 1,5 (коэффициент степени проявления качества, если оно проявляется всегда), или на 1,0 (если оно проявляется в большинстве случаев), или же на 0,5 (если качество присутствует иногда). В итоге получаем следующие результаты:

1)  $57 \times 1,5 = 85,5$ ;

2)  $57 \times 1,0 = 57,0$ ;

3)  $57 \times 0,5 = 28,5$ .

Таким образом, в первом случае, если оценка работника составляет более 85 баллов, формулируют вывод о его повышении или включении в состав резерва на выдвижение. Во втором случае, если оценка составит от 57 до 85 баллов, делают заключение о соответствии занимаемой должности. В третьем случае, если оценка составляет ниже 28 баллов, фиксируют вывод о том, что работник не соответствует занимаемой должности. При этом весьма ценно и то обстоятельство, что детальный анализ оценок экспертов по качествам может помочь определить для каждого работника конкретные направления совершенствования его деятельности.

При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель "выстраивает" своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении все сотрудники классифицируются по группам - например, 10% лучших, 10% худших (Таблица 2).

Таблица 2

Оценка с помощью метода распределения

Вес (%)	Группы	Ф.И.О.
10 %	лучших работников	
20 %	хороших работников	
40 %	средних работников	
20 %	отстающих работников	
10 %	худших работников	

Сравнительные методы являются очень простым способом оценки сотрудников. Их легко применять и понимать. Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и

т.д. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю. Поэтому применение методов сравнительных оценок относительно ограничено.

### 1.3. КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

К настоящему времени в отечественной и мировой практике разработано значительное число систем оценки персонала, которые можно классифицировать по различным основаниям. Анализ того, что является содержанием оценки, - а именно: какие стороны деятельности подвергаются измерению и анализу, позволяет выделить несколько основных подходов.

В качестве предмета оценки в различных методиках выступают:

- деловые и личностные качества (свойства, черты) работника;
- характеристики поведения в различных ситуациях;
- характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- показатели результатов его деятельности;

Распространена также комплексная оценка, содержание которой включает различные комбинации из названных предметов оценки труда. Степень разработанности каждого из подходов неодинакова. Некоторые (например, оценка качеств) доведены до вполне полного методического обеспечения и даже автоматизации, другие (например, целевая оценка) представлены лишь в виде определенных принципов.

В основе оценки по методу черт лежит признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числу методик, основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени согласуются с эффективностью деятельности сотрудника.

Различие методик связано с используемыми способами измерения личностных свойств и предлагаемыми перечнями черт. Однако, несмотря на многообразие модификаций таких методик, предмет оценки везде одинаков - качества личности сотрудника. В результате всегда получается социально-психологическая характеристика оцениваемого, показывающая какими свойствами обладает человек.

Опыт применения подобных систем оценки у нас в стране и за рубежом позволяет выявить их основной недостаток - субъективизм получаемого знания. Причины этого коренятся в самом методе, который связан с волей и сознанием субъектов, участвующих в оценке. Речь идет не о получении предвзятых или некомпетентных оценок, что возможно при реализации любого подхода, а о самом содержании производимой оценки.

Используемые перечни качеств слабо привязаны к основной деятельности. Они скорее раскрывают в какой-то мере внутреннюю структуру личности оцениваемого, нежели фиксируют определенные профессиональные требования к его психологическим характеристикам. Фактически такая оценка основывается не на анализе реального труда, а на том, что думают об оцениваемом окружающие.

Определение психологических свойств на основе анализа труда персонала происходит в рамках ситуационной оценки, которая, однако, похожа на оценку черт. Только в этом случае в качестве устойчивых психологических характеристик выступают особенности поведения сотрудника, проявляющиеся в процессе решения им конкретных задач.

В методике ситуационной оценки предусмотрена процедура отбора типичных ситуаций в конкретном коллективе, в структуре которых описывается работа сотрудника, а затем оценивается его поведение. Рациональным основанием такой оценки является то, что разнородность элементов трудовой ситуации в каждом случае складывается в определенный комплекс условий и задач оцениваемой деятельности. Решение этих задач является чрезвычайно сложным

и эффективность действий работника, безусловно, определяется его личностными особенностями.

Результатам оценки поведения работников, как и в случае оценки качеств, является социально-психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она содержит информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал работник, в каких ситуациях более, в каких - менее эффективно. Однако данный способ не помогает выяснить причину такого поведения и его последствия.

Алгоритм действия этой методики ассесмент-центра выглядит следующим образом. Фирма, использующая подобную методику, как правило, имеет достаточно большой опыт работы, солидный список постоянных клиентов и собственную учебно-тренировочную базу. У потенциальных заказчиков этой организации есть возможность "поместить" собственных сотрудников на несколько дней в учебно-тренировочный комплекс консалтинговой компании. На выходе заказчик получает, в зависимости от заказа, разнообразный набор сведений: от оценки личностных характеристик специалиста (разной степени полноты и достоверности) до квалификационного заключения о профессиональном соответствии, пригодности и перспективах профессионального развития тестируемого.

Сущность психологической оценки персонала заключается в детальном описании психологического портрета кандидата и выявлении личностных особенностей сотрудника. Например, в выдаваемое заключение входит описание личностных, интеллектуальных и мотивационных особенностей специалиста, также указываются возможности эффективного управления протестированным сотрудником, возможности его наиболее оптимального использования.

Корректное заключение по степени профессиональной пригодности данного человека после проведения процедуры психологической оценки может быть дано только лишь при знании психологических требований, предъявляемых особенностями рабочего места к конкретному человеку, то есть после проведения процедуры профессиографирования (описания профессии), входящей в

состав психологической аттестации. Обычно же экспертом-психологом такое заключение дается на основе своего личного, опыта и, следовательно, является несколько поверхностным. Методы, используемые при оказании данного вида услуг, бывают самые разные: психологические тесты (разной степени сложности и различной направленности - личностные, интеллектуальные, тесты способностей), индивидуальное интервью психолога с исследуемым человеком и групповые игры.

Психологическая оценка персонала подразумевает наличие критериев, по которым будет проверяться соответствие человека своему рабочему месту. Критериями оценки в данном случае являются особенности личности человека, особенности его мотивации. Для этого необходимо проведение процедуры профессиографирования. На выходе от этой процедуры получается профессиограмма - описание профессии, и психограмма - описание личностных черт, качеств, способностей, необходимой степени их выраженности для того, чтобы человек мог достичь успеха в данной профессиональной деятельности. Далее создается особый набор диагностических методик, применяемых к людям, оценка которых необходима заказчику, и помимо общего психологического описания личности он получает еще и сравнительную психологическую характеристику сотрудника, по критериям, важным для его работы. В заключение, полученное по результатам психологической оценки, кроме психологического портрета входит мнение эксперта о профессиональной пригодности данного человека. Причем, при желании заказчика для каждого человека могут быть рекомендованы варианты улучшения его деятельности, возможности наиболее эффективного обучения и управления. Полезным побочным эффектом данной услуги является остающийся у заказчика список психологических критериев, которым должен отвечать специалист, что обычно используется внутренними консультантами заказчика при ротации кадров или при приеме претендентов на работу.

Профессиональная оценка персонала заключается в описании соответствия специалиста некоторым профессиональным критериям. В этом случае кри-

териями оценки являются определенные профессиональные навыки и умения. Основная сложность здесь заключается в том, что в разных фирмах даже похожие виды работ подразумевают под собой выполнение разных функций. Обычно работа внешних консультантов заключается в выявлении системы критериев оценки для каждого рабочего места, организации правильной и корректной процедуры оценки персонала. На выходе заказчик получает готовую систему профессиональной оценки своих специалистов (набор критериев для каждой должности), которую он может использовать и в дальнейшем. Если для проведения оценки привлекались специалисты заказчика, то результатом сотрудничества внешних консультантов и внутренних структур организации могут стать навыки по оценке персонала, которые будут успешно использоваться в дальнейшем для самостоятельной оценки персонала.

Большой плюс подобных услуг состоит еще и в том, что процедуры психологического тестирования дают, помимо запланированных результатов, огромное количество другой полезной информации. Результаты подобных исследований используются заказчиком при принятии решений во время структурных реорганизаций, при перемещении сотрудников по должностной лестнице, решении вопросов служебного соответствия, поиске возможностей наиболее эффективных путей управления и взаимодействия со специалистом.

Не редко психологической оценке персонала (в случае оценки каждого отдельно взятого специалиста) сопутствует заказ по психологической диагностике рабочих групп, которая зачастую дает результаты уже из области управленческого и организационного консультирования. Данные результаты помогают более эффективно организовать работу отдела и его взаимодействие с другими подразделениями. Также, при довольно глубоком исследовании организации, они могут помочь при оптимизации организационной структуры и стиля управления организацией.

В настоящее время целевое управление рассматривается как необходимый компонент эффективного руководства. Кроме того, трудно ожидать от работника эффективного труда, пока остаются неясными его конечные результа-



ты или хотя бы не намечены ориентиры, к которым ему необходимо стремиться. Этим определяется то рациональное основание, на котором строится данный способ оценки. Управление посредством установки целей начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

- конкретными, т.е. предметными и специфическими;
- измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;
- достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50%);
- значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
- ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели, как правило, в процентах, и всего личного плана сотрудника. Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения

В дополнение к простоте, четкости и экономичности, метод управления путем постановки целей обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а так же усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника. Неслучайно, многие компании используют МВО для определения величины переменной части вознаграждения сотрудника (по результатам работы).

Слабой стороной целевой оценки является то обстоятельство, что сотрудник может достигать и не достигать целей не по своей воле. И дело здесь не только в разграничении компетенции, но и в необходимости учета неконтролируемых или непредвиденных факторов - тех обстоятельств, которые могут в значительной мере повлиять на результаты его деятельности независимо от его личных усилий. Поэтому с помощью этого метода оценивается только оперативная работа сотрудников. И хотя целевая оценка не получала еще должной теоретической и методической разработки, такой способ рассматривается специалистами как один из многообещающих.

#### 1.4. ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ

Распространенными являются разработка и использование комплексных методик. С точки зрения содержания производимой оценки она предполагает наличие одновременно нескольких предметов в структуре используемой информации. Оценка производится на основе комплексного показателя, который может быть получен путем 2-х частных оценок:

первая – определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители;

вторая – определяет показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле :

$$D = P \times K + P \times C$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения.

Для определения показателя (П) производится оценка проявления каждого из признаков (таблица 3 и таблица 4) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей  $n=5$ , для специалистов  $n=6$ ) имеет 3 уровня проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка  $=1.0$ , ниже среднего  $=0.75$ , выше среднего  $=1.25$ .

Оценка всей совокупности признаков производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость:

$$P = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot x_i$$

где  $i$  – порядковый номер признака;

$j$  – уровень проявления признака;

$a_{ij}$  – количественная мера признака у работника;

$x_i$  – удельная значимость признака в общей оценке.

Таблица 3

Оценка признаков, определяющих профессиональные  
и личные качества руководителей

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признака в общей оцен- ке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	4	5	6
1.	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34

1	2	3	4	5	6
2.	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23	0,17	0,23	0,29
3.	Способность практически организовать работу коллектива и направлять ее на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу)	0,13	0,1	0,13	0,16
4.	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат; способность направлять и учить подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,12	0,09	0,12	0,15

1	2	3	4	5	6
5.	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и выработки нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Таблица 4

Оценка признаков, определяющих профессиональные  
и личные качества специалистов

№п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признака в общей оценке де- ловых ка- честв	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	4	5	6
1.	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора; умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2.	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21

1	2	3	4	5	6
3.	Способности четко организовывать и планировать выполнение полученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4.	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,1	0,07	0,1	0,12
5.	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,1	0,07	0,1	0,12
6.	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Для оценки К принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на 2 группы:

1 группа – имеющие среднее специальное образование;

2 группа – имеющие высшее или незаконченное высшее образование

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на 4 группы по каждому уровню образования (таблица 5)

## Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		1 группа- среднее специальное образование	2 группа- высшее или незаконченное высшее образование
1	0,25	0-9	0-94
2	0,5	9-13, свыше 29	9-13, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1	17-21	26-29

Оценка уровня квалификации определяется: 
$$K = \frac{ОБ + СТ}{3}$$

ОБ – оценка образования (ОБ=1,2)

СТ – оценка стажа работы по специальности

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок (ОБ+СТ)

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения по степени усложнения работ (таблица 6).

Таблица 6

## Средние коэффициенты сложности работ

№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1.	Начальник отдела	1,0
2.	Главный специалист	0,89
3.	Ведущий специалист	0,8
4.	Специалист 1-й категории	0,68
5.	Специалист 2-й категории	0,57

## Оценка признаков, определяющих результаты труда

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признака в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1.	Количество выполненных	0,3	0,225	0,3	0,375
2.	Качество выполненных работ	0,4	0,3	0,4	0,475
3.	Соблюдение сроков выполнения работ	0,3	0,225	0,3	0,375

Для определения величины Р производится оценка уровня проявления каждого из следующих признаков (таблица 7) Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников. Определяется аналогично П.



## ГЛАВА 2. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

### 2.1. ОЦЕНКА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА РЕЗУЛЬТАТ:

#### ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Оценка деятельности руководителей применяется на всех уровнях руководства как инструмент достижения соглашения в сферах, требующих особых усилий руководства в будущем году.

Цели оценки руководителей таковы:

- стимулировать каждого руководителя к более четкому ориентиру на результат;
- обеспечить каждого руководителя точкой отсчета для систематического и непрерывного развития — личного и профессионального.

Менеджеров оценивают по трем уровням:

- 1) результат работы отдела, управления или департамента;
- 2) управление персоналом;
- 3) междисциплинарное управление.

Как правило, оценка проводится ежегодно. Руководитель обсуждает со своим непосредственным начальником степень достижения результата, почему достижение отдельных целей было невозможно и как можно обеспечить улучшение в будущем.

По результатам оценки составляется план развития, который позволит руководителю развиваться и достичь еще более высоких результатов в следующем году.

#### 1. Оценка руководителей, ориентированная на результат

Общая цель ориентированной на результат оценки руководителей такова:

- заставить руководителей и, соответственно, саму организацию ориентироваться на результат;
- создать базу для развития: каждого руководителя: лично и профессионально и руководящего состава (группы) в целом.

Ориентированная на результат оценка менеджеров — эффективный инструмент, который обеспечивает динамическую связь между:

- целями каждого подразделения и организацией в целом;
- результатами и управлением кадрами;
- развитием каждого руководителя и руководящего состава в целом.

Ориентированная на результат оценка руководителей — систематическая методика, которая помогает дать ответ на три фундаментальных для руководителей вопроса:

- чего ожидают от меня как руководителя?
- насколько я соответствую этим ожиданиям?
- как мне стать еще более хорошим руководителем в будущем?

Целевая группа данной методики — руководители первого уровня, т.е. те, которые имеют в подчинении только рядовых сотрудников, но не управленческий персонал. Эти принципы также применимы и к руководителям второго уровня (т.н. руководителям среднего звена) — т.е. тем, в подчинении у которых находятся руководители первого уровня.

Ориентированная на результат оценка руководителей может проводиться в любой государственной организации. По понятным причинам обозначить осмысленные цели для отдельного руководителя будет проще, если четко сформулированы цели и стратегии организации. Тем не менее, практика показывает, что даже в тех организациях, которые не имеют четко сформулированных общих целей, оценка руководителей, ориентированная на результат, приносит большую пользу, поскольку очень часто она способствует зарождению дискуссии о целях, приоритетах и стратегиях, необходимых организации для успешного решения задач в долгосрочной перспективе.

Управление не является задачей с навсегда закрепленным определением, которую можно легко описать, измерить и взвесить. Понятие "менеджер" (руководитель) включает ряд элементов, содержание и соотношение которых изменяется со временем — так же, как изменяется культура и общество.

Однако, несмотря на эти различия, следующие факторы и условия являются общими для всех руководителей.

### 1) Внешние требования

Современное общество предъявляет большие требования к руководителям государственного сектора в части:

- производительности и эффективности;
- ориентации на услуги и пользователя (потребителя);
- инноваций;
- гибкости;
- способности исследовать комплексные системы и управлять решением междепартаментских задач;
- интернационализации (международных связей).

### 2) Внутренние требования

В последние годы растут требования и внутри организаций.

Традиционно роль лидера основывалась на управлении, ориентации на вышестоящих руководителей и контролировании подчиненных сотрудников. В ближайшем будущем эта роль будет выглядеть так:

- определение целей и распространение информации об этих целях среди сотрудников;
- мотивация и вовлечение сотрудников в работу, обеспечение их максимальной отдачи;
- делегирование полномочий и задач с учетом опыта и компетентности сотрудников;
- способность профессионально вести дискуссии и споры;
- вносить вклад в постоянное повышение квалификации персонала для поддержания целей и стратегий организации.

Оценка руководителей с ориентиром на результат объединяет совокупность требований, предъявляемых к руководителям, в три основных группы. По ним и оценивают руководителя:

Группа 1. Результаты работы отдела — основа оценки. Неважно, насколько хорош руководитель в целом, единственное, что имеет значение — это приносит ли работа руководителя конкретные результаты, сравнимые с ожиданиями и требованиями, предъявляемыми к рассматриваемому подразделению.

Группа 2. Эффективное управление персоналом — средство достижения целей, стоящих перед подразделением. Руководитель может достичь запланированных результатов только через своих подчиненных. Поэтому оценка того, как руководитель справляется со своими обязанностями по управлению людьми — один из основных элементов оценки руководителей, ориентированной на результат.

Группа 3. Междепартаментское управление должно обеспечивать координацию и согласованность внутри организации таким образом, чтобы не возникало никаких "феодалных княжеств", самодостаточных в отрицательном смысле этого слова. Такие "феодалные княжества" могут добиваться определенных результатов, но не всегда они вносят вклад в достижение общих целей организации.

Руководитель и его/ее непосредственный начальник совместно определяют ряд показателей на следующий период по каждому из трех направлений. В конце отчетного периода обе стороны проводят совместную оценку степени достижения результатов. Стороны также обсуждают условия, в которых решались поставленные задачи, включая возможные препятствия.

В то же время менеджер и его непосредственный руководитель составляют план развития, реализация которого должна обеспечить менеджеру наилучшую готовность к достижению целей следующего отчетного периода и долгосрочных результатов в целом.

Все три направления отражают целостность управленческих задач отдельного руководителя. Оценка результатов работы подразделения проводится руководителем и его непосредственным начальником. Когда рассматривается аспект управления персоналом, к участию привлекаются и подчиненные — путем использования анкет.

При оценке междепартаментского управления параллельно проходят два процесса: во-первых, диалог между менеджером и его руководителем, и во-вторых, обсуждение в группе руководителей общих вопросов междепартаментского управления.

Для определения того, насколько оправдались ожидания по истечении определенного периода, используются цели, ориентированные на результат. Это требует от руководителя и вышестоящих менеджеров общего понимания уровня притязаний и условий для выполнения рассматриваемых задач.

После того как цели обозначены, необходимо определить следующее:

- что нужно получить в результате? (описание целей);
- каковы необходимые условия?
- как можно измерить или иначе определить степень достижения цели?

Некоторые результаты могут быть измерены непосредственно, напр. количество рассмотренных дел, количество рассмотренных дел на одного сотрудника, среднее время обработки дел определенного вида. В других сферах может не быть методов прямого измерения. В таких случаях участвующие стороны должны совместно разработать методики, по которым они смогут в будущем устанавливать соответствующие цели и оценивать степень, до которой эти цели реализованы.

В сфере межличностного общения или в областях более качественного характера невозможно или нецелесообразно устанавливать измеримые цели. В таких областях степень выполнения задач следует выражать словами. Самое важное, тем не менее, чтобы обе стороны имели единое понимание термина "ориентир на цели", которое на более поздней стадии и даст им основу для оценки степени реализации этих целей.

Цели должны быть достаточно сложными, но реалистичными.

1. Результаты подразделения (бюро, департамента, группы, отдела) подразумевают результат деятельности отдела. Различные организации используют различную терминологию для названия (обозначения) результатов, например: услуги, продукт, рассмотренные дела, решения и пр.

Следует выбрать от двух до пяти приоритетных областей или задач, которые будут наиболее важными для рассматриваемого подразделения и могут быть использованы в качестве основы для оценки руководителя. Это возможно только в том случае, если руководитель — как правило, через своих подчиненных — имеет значительное влияние на выработку результатов.

Государственные организации значительно отличаются друг от друга, и результаты их деятельности могут быть самыми разными. Поэтому каждая организация должна определить для себя свои цели в виде результатов и методов их измерения, например: количество рассмотренных дел; готовые проекты законов; выработка нормативных документов; подготовка справок; подготовка основы для принятия решений; подготовка сценариев; научные статьи; лекции; подготовка анализа; количество решений по рассмотренным делам; сокращение сроков обработки дел; повышение степени удовлетворенности клиента; сокращение затрат на определенный продукт; разработка новых концепций/систем/методов/услуг; разработка нового продукта и т.д.

Многие из этих примеров формулировки целей широко известны, так как они могут использоваться для описания объема чего-либо. Однако они должны дополняться описанием уровня качества, конечных сроков и используемых ресурсов, без чего они не имеют смысла.

Измерение степени удовлетворения пользователя (потребителя) — важный элемент оценки качества услуги или продукта.

2. Управление персоналом — всеобъемлющая и не очень четко очерченная концепция. Она охватывает широкий круг вопросов: от таких, как самые основные инструменты управления, определение целей и требований, лидерство, принятие решений и делегирование полномочий, до развития/нововведений и информации/коммуникации и далее до более общих аспектов обеспечения заинтересованности и развития персонала.

Одна из важнейших задач руководителя — определять перспективу всей деятельности, т.е. формулировать и разъяснять цели работы отдельных сотрудников или коллективов. Цели должны быть сформулированы таким образом,

чтобы сотрудники понимали их и были заинтересованы в их реализации. Цели должны быть источником вдохновения. Поэтому руководитель должен также определять объем/степень и необходимый уровень качества, который должен быть достигнут.

После того, как цели поставлены, следующим шагом руководителя должна быть трансформация их в требования, привязанные к задачам, которые должны быть выполнены и по которым нужно принять решения, и выделение необходимых приоритетов.

Задача руководителя — постоянно вести своих подчиненных к реализации поставленных целей. Предпосылкой к этому служит разумное планирование, включающее адекватное распределение доступных ресурсов.

От руководителя также требуется способность передавать/делегировать свои задачи и соответствующие полномочия подчиненным. При этом следует учитывать знания, опыт и возможности конкретных сотрудников.

Необходимым качеством руководителя является способность к принятию решений, включая возможное изменение приоритетов. При этом решения должны приниматься быстро с тем, чтобы не нарушать эффективности работы подразделения.

Все более важным для руководителя становится способность к инновационному мышлению, видение новых возможностей, способность думать и действовать нетрадиционно. Руководитель должен способствовать развитию своих подчиненных, вдохновлять их на нововведения и развитие услуг, методов работы и организации.

В отношении информации руководитель занимает ключевые позиции: именно он получает основную массу информации, которой должен делиться с подчиненными. Как правило, руководитель имеет ключевые позиции, когда речь идет об информации. Он получает массу информации, которой должен делиться с подчиненными! В то же время он должен быть в состоянии передавать информацию и рекомендации далее, в других направлениях.

Руководитель должен уметь четко выражать свои мысли, независимо от того, идет ли речь о суждениях и оценках или о чем-либо еще.

Руководителю необходима способность заинтересовать и вовлечь подчиненных, чтобы они прилагали максимум усилий в работе. Хорошо функционирующее профессиональное окружение на рабочем месте — предпосылка для приверженности сотрудников своей работе. Руководитель несет ответственность за общее профессиональное развитие в подразделении. Качество выполняемой работы напрямую зависит от профессионального уровня.

Другой предпосылкой приверженности персонала своему делу и, следовательно, фактором эффективности является развитое сотрудничество внутри подразделения на уровне межличностных отношений. Задача руководителя — развивать и поддерживать высокий уровень сотрудничества, профессиональный и командный дух. Естественно, такая задача подразумевает способность руководителя разрешать конфликты между отдельными подчиненными.

Привлечение к дискуссиям о результатах, целях и постановках задач, а также активный интерес руководителя к тому, как сотрудники справляются со своими заданиями, способствует повышению их приверженности к делу.

Развитие персонала становится все более и более важной частью задач руководителя. В большинстве государственных организаций крупные изменения происходят быстро и часто. Чтобы справляться с быстро меняющимися требованиями, сотрудники должны уметь адаптироваться развивать у себя новые навыки.

Руководитель должен уметь содействовать профессиональному развитию подчиненных как на краткосрочной, так и на долгосрочной основе. Руководитель должен уметь дать сотруднику конструктивную и честную оценку и, в свою очередь, быть готовым и открытым для оценки со стороны подчиненных.

3. Для руководителя недостаточно демонстрировать хорошие результаты только в управлении персоналом. Он/она должен вносить свой вклад и в общую работу организации. Ниже перечислены 6 сфер, в которых руководитель может



способствовать развитию организации в целом через междепартаментское управление.

От руководителя ожидается конструктивное и творческое участие в дискуссиях и формулировании целей и стратегий организации. Также от него/нее ожидают действий, отражающих единство утвержденных целей и стратегий.

От руководителя ожидают вклада в общее развитие и обновление организации, например, путем предложения инновационных продуктов или услуг, процедур, процессов, коммуникации и пр., путем непосредственного участия или управления работой по развитию, а также путем предоставления кадровых ресурсов для ее совместного осуществления.

Руководитель должен вносить свой вклад в развитие и поддержание высокого уровня качества и услуг в заданных рамках, а также в хорошие и конструктивные взаимоотношения между организацией и пользователями, или группой влияния.

Руководитель должен вносить свой вклад в хорошее функционирование руководящей группы. Чтобы достичь этого, каждый руководитель должен действовать активно и конструктивно в тесном сотрудничестве с коллегами, а также нести часть ответственности за повседневную работу организации и управление ею.

Группа руководителей играет существенную роль в развитии корпоративной культуры. От каждого руководителя ожидается участие в создании хорошей (позитивной) корпоративной культуры с соответственными четкими и видимыми ценностями, взглядами и нормами. В повседневной работе организации руководитель должен взять на себя персональную ответственность за обеспечение хорошего (позитивного) и конструктивного трудового климата, ассоциирующегося у каждого сотрудника с его рабочим местом.

Руководитель должен вносить свой вклад в подобающее использование совокупных ресурсов организации, т.е. таким образом, чтобы способствовать повышению общей эффективности организации.

## 2.2. ОЦЕНКА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА РЕЗУЛЬТАТ:

### ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Далее по пунктам будет описана практическая процедура оценки, ориентированной на результат.

#### 1) Объявление группы руководителей о начале проведения оценки

Группа руководителей должна объявить в организации о начале очередного процесса оценки — например, к концу финансового года. Комитет представителей сотрудников информируют о целях и основных мероприятиях процесса. Руководство должно обеспечить стопроцентную информированность внутри руководящей группы о распределении обязанностей по обработке форм-анкет, мнений, критики и заключительных выводов, результатов собеседований и пр.

#### 2) Сотрудники проинформированы

Группа руководителей устанавливает конечный срок заполнения анкет сотрудниками и информирует о нем. В то же время сотрудники получают подробную информацию о работе с анкетами.

#### 3) Сотрудники заполняют формы-анкеты

Анкеты передаются сотрудникам вместе с объяснением, как следует заполнять эти анкеты и к какому сроку. Вопрос анонимности и крайнего срока оценки со стороны руководителя также должен быть прояснен.

#### 4) Обработка анкет

Анкеты обрабатываются, например, в собственном подразделении по развитию персонала. Если сотрудникам обещана анонимность, очень важно эту анонимность сохранить в течение всего процесса.

Это означает, что не должно быть никакой возможности установить личность отвечавшего на вопросы — ни из кажущихся анонимными примечаний, ни отпечатанных личных комментариев или других подобных источников. Следовательно, необходимо тщательно продумать, в какой форме участвующие лица получат результаты. Также должна быть предварительная договоренность об уничтожении самих анкет, после того, как по ним составлено резюме.

## 5) Представление результатов

Результаты каждого руководителя в сфере управления персоналом передаются соответствующему руководителю, и по возможности — руководителю высшей инстанции в организации, в зависимости от существовавшей изначально договоренности.

## 6) Соглашения об интервью по оценке и постановке целей

Все вышестоящие руководители согласовывают время интервью по оценке и постановке целей с подчиняющимися им руководителями. Время определяется таким образом, чтобы обе стороны успели подготовиться.

Руководитель по желанию может в качестве элемента подготовки обсудить со своими подчиненными результаты их работы и желательные приоритеты будущих задач.

Зачастую ощутимую пользу приносит планирование процесса, обеспечивающего работу руководителей с ориентиром на поставленные цели и выбор ключевых направлений междепартаментского управления. В такую программу развития могут также быть включены области управления персоналом, если существует потребность в общих усилиях по развитию/обучению.

Например, может потребоваться повышение квалификации руководства в области:

- формулирования общих целей и стратегий;
- информирования о целях и стратегиях и их постоянное обсуждение;
- обеспечения качества;
- развития и поддержания имиджа организации;
- предоставления услуг клиентам и заинтересованным группам;
- сотрудничества внутри руководящей группы;
- развития и инноваций;
- более рационального использования ресурсов;
- развития корпоративной культуры;
- соблюдения сроков работ;
- повышения эффективности;

- управления;
- расстановки приоритетов;
- делегирования полномочий;
- принятия решений;
- развития персонала;
- информации и коммуникации.

Развитие руководителей может быть плодотворным, если оно организовано в виде взаимодействия общих или совместных мероприятий, событий и процессов для каждого руководителя.

В программу развития руководителей могут включаться различные формы, например:

- дискуссии в группе руководителей;
- семинары;
- мероприятия по формированию команды;
- курсы;
- отдельные проекты;
- исследовательские кружки;
- группы по регулярному обмену опытом в смежных областях;
- спарринг-дискуссии;
- наставничество;
- ознакомительные поездки;
- работа вне организации (в других организациях/странах);
- обмен рабочими местами;
- самостоятельные исследования.

Оценка руководителей, ориентированная на результат, является хорошим инструментом управления по целям. Общие цели организации разбиваются на цели департаментов, управлений и отделов. Наиболее важные цели, являющиеся результатом вдумчивой расстановки приоритетов, формируют основу для ориентированной на результат оценки менеджеров.

Когда общие цели разбиваются подобным образом, создается ясность и прозрачность относительно приоритетных направлений организации. Цели «проходят красной нитью через всю организацию», и на отдельных менеджеров ложится ответственность за их достижение.

Часто будет более целесообразно еще более детальное дробление целей и их привязка к группам или даже отдельным работникам. Таким образом, вся организация оказывается вовлеченной в процесс достижения целей и вносит вклад в получение результатов.

В том случае, если ориентированная на результат оценка используется совместно с более традиционной формой управления по целям, к процессу добавляются два значимых показателя: управление персоналом и междепартаментское управление.

Некоторые организации через регулярные интервалы производят оценку рабочего «климата». Достоинством таких оценок «климата» является возможность обозначить конкретные проблемы по направлениям / подразделениям / отделам. Но часто эти проблемы носят общий характер и охватывают сразу несколько аспектов, относящихся как к психологическим, так и к физическим условиям труда. Оценка «климата» обычно производится не на уровне отдельных руководителей, а на уровне подразделений/процедур.

После того, как в ходе предварительного анализа были обозначены некоторые проблемы, можно использовать ориентированную на результат оценку менеджеров в качестве инструмента, который позволит отдельным менеджерам лучше соотносить работу с результатами и стилем управления.

Оценка ориентированная на результат, может естественным образом заменять собеседования подчиненных с руководителями, в том случае, если акцент сделан на достижения в будущем. Например, можно сохранить форму собеседований общей направленности, но в большинстве случаев оценки и собеседования с целью обозначения задач постепенно будут заменять классические собеседования с персоналом, которые на этом этапе станут излишними.

## ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АППАРАТ ASSESSMENT CENTER

### 3.1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ASSESSMENT CENTER:

#### КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД

Когда мы говорим о необходимости оценки работника, в первую очередь нас интересуют два параметра: насколько уровень его профессионализма (образование, квалификация, опыт) способствует эффективности деятельности и какой он человек – умный, уживчивый, целеустремленный, ответственный, обязательный, и т. д. (так называемые личностно-деловые качества).

В поисках универсального инструмента оценки и отбора работников, позволяющих прогнозировать успешность деятельности оцениваемого, в европейском и американском менеджменте экспертами были смоделированы компетенции. Английский подход интерпретирует компетенцию как стандарт деятельности или ожидаемые результаты работы, в соответствии с которыми измеряется способность работника действовать. Американский подход к компетенциям описывает поведение, необходимое для эффективной работы; и в этом оценка соотносит поведение работника с этим описанием.

Приведем несколько определений компетенций без комментариев.

- «Компетенция – это набор стилей поведения, которые некоторые люди выполняют более эффективно, чем другие».

- «Компетенции – это измерения, то есть специфические, наблюдаемые и поддающиеся проверке кластеры поведения, которые оцениваются в Центрах Оценки».

- «Компетенции представляют собой набор моделей поведения, которые работник должен использовать в рамках своей должности, чтобы компетентно выполнять свои задачи и функции».

- «... основная характеристика человека, которая может быть мотивом, чертой характера, навыком, представлением о самом себе, социальной ролью или совокупностью знаний...».

Главной отличительной особенностью компетенции от любых других критериев оценки является поведение работника, то, что последний делает или не делает для достижения определенных результатов в своей работе.

В российской практике управления персоналом довольно распространенным является понятие «компетентность», значение которого отличается от компетенции. Компетентность подразумевает наличие способностей, знаний, квалификации, опыта, которые необходимы для успешного решения задач.

Компетенция описывает стандарт поведения, определяющий эффективность работы, который может включать в себя и компетентность, то есть то, что и как должен делать человек, чтобы решать задачи компетентно.

Д. К. МакКлелланд дает следующее понятие компетенции: «... это базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях». К базовым качествам автор относит мотивы психофизиологические особенности или свойства Я-концепцию, знания, навыки.

Для того, чтобы компетенция была измеряемой, эксперты определили ряд требований к индикаторам:

- они должны описывать непосредственно измеряемые (наблюдаемые) проявления компетенции индивидуума;
- индикаторы должны выстраиваться из глагольных выражений, поскольку описывают поведение работника;

Сегодня наиболее оптимальным количеством компетенций в модели считается 8–12; чем больше компетенций содержит модель, тем сложнее ее применять, поскольку человек способен одновременно запомнить не более 12 параметров.

Экспертами был определен ряд требований к модели компетенций, выполнение которых делает ее применение практичным и эффективным. К ним относятся:

- ясность и легкость для понимания – это означает, что модель легко читается, написана простым языком, понятным адресатам, имеет простую структуру, логична;

- релевантность или полезность для всего персонала, к которому относится модель, предполагает, что модель описывает поведение, которое существенно для эффективной работы на всех позициях, охватываемых моделью, а не только для отдельных работников;

- учет ожидаемых изменений (направленность на будущее) предполагает, что модель включает в себя возможные изменения (во внешней среде, на рынке; развитие и введение новых технологий и т. д.), которые могут повлиять на деятельность компании;

- дискретность компетенций (индикаторы разных компетенций не пересекаются друг с другом) предполагает, что одна компетенция модели не зависит от другой, одна компетенция не может включаться в различные кластеры, индикаторы поведения не должны относиться к нескольким компетенциям или уровням развития компетенции;

- справедливость по отношению ко всем предполагает включение стандартов успешной деятельности, имеющие отношение ко всем, кто охвачен моделью компетенций;

- восприимчивость контексту предполагает, что компетенции описывают то, что действительно важно для успешной работы в данном контексте, компании, культуре.

Компетенция отличается от любого другого критерия оценки наличием поведенческих индикаторов, что позволяет прогнозировать эффективность и успешность оцениваемого.

Модель компетенций разрабатывается для конкретной организации (профессии, должности, групп должностей), и потому две компетенции с одинаковыми названиями из разных моделей могут существенно различаться.

Эффективная модель компетенций содержит в себе до 12 компетенций и соответствует перечисленным в этом разделе требованиям.

Обязательным условием разработки и внедрения эффективно работающей модели компетенций является поддержка высшего руководства компании.



### 3.2. ШКАЛЫ ИЗМЕРЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

На основе подобных многочисленных наблюдений и исследований был сделан вывод о том, что поведенческие индикаторы компетенций обладают свойствами шкалы. Исследователями были описаны наиболее типичные и часто встречающиеся параметры распределения компетенций по уровням:

- интенсивность или завершенность действия описывает насколько сильно намерение (или личное качество человека) совершить что-то. Например, в компетенции «Ориентация на достижение» человек может работать просто для того, чтобы выполнить работу хорошо, а может стремиться соответствовать лучшим работникам;

- широта воздействия описывает число и положение людей, на которых воздействует человек, выполняя работу. Лучшие работники по сравнению со средними чаще всего решают большее количество проблем, чем входит в их официальные обязанности. Например, наиболее эффективные работники предлагают и реализовывают проекты, результаты которых оказывают влияние на работу многих подразделений, работников компании (внедрение автоматизированной системы управления в компании – деятельность, влияющая на большую часть компании). Среднеэффективные – ограничиваются нововведениями, охватывающими своим воздействием только круг непосредственных обязанностей (приобретение калькулятора для себя);

- в компетенциях, связанных с мышлением и решением проблем, где во внимание принимается множество факторов, причин, концепций оценивается сложность анализируемой информации. Например, человек может руководствоваться здравым смыслом и прошлым опытом для решения проблем, а может собирать идеи, наблюдения, вопросы в единую концепцию и находить ключевой вопрос решения проблемы;

- количество дополнительных усилий и времени, затраченных на реализацию задачи.

В целом, существует большое разнообразие шкал измерения компетенций, начиная от бинарных, когда фиксируется наличие положительного или отрицательного индикатора и, заканчивая многоуровневыми шкалами, количест-

во уровней в которых может быть любым – от 3 до 11. Уровни шкал могут обозначаться цифрами (1, 2, 3), буквами (А, В, С, D, E) или описаниями (мастерский, экспертный, базовый, недостаточный, неприемлемый и т. д.). Каждая компания при разработке модели компетенций определяется с выбором шкалы сообразно своему видению и задачам, ставящимся при реализации компетентностного подхода. Мы приведем несколько примеров шкал измерения компетенций.

1. Бинарная шкала:

- удовлетворительно;
- неудовлетворительно.

2. Трехуровневая шкала:

- ниже требований;
- соответствует требованиям;
- превышает требования.

3. Четырехуровневая шкала (табл. 8):

- компетенция не развита и работник не стремится ее развивать;
- требуется и возможно развитие компетенции;
- компетенция соответствует стандарту;
- работник показывает результаты выше, больше описанных в стандарте.

4. Одиннадцатилуровневая шкала:

- с 1-го по 3-ий – недостаточно;
- с 4-го по 6-ой – средне;
- с 7-го по 9-ый – хорошо;
- с 10-го по 11-ый – отлично.

Поведенческие индикаторы компетенций различаются по интенсивности и масштабности проявлений, образуя шкалу.

Количество уровней шкалы компетенций определяется в каждой компании по-своему, исходя из внешних и внутренних условий реализации компетентностного подхода.

Шкалы, содержащие в своем составе более 7-ми уровней, не прописываются детально по уровням, а содержат обобщенные характеристики.

### 3.3. ASSESSMENT CENTER КАК МЕТОД ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Термин Assessment Center означает метод оценки компетенций, подразумевающий участие людей в ряде упражнений, имитирующих реальные рабочие ситуации. Участники выполняют упражнения, и результаты сравниваются с показателями (компетенциями), необходимыми для работы, должности определенного уровня.

Опыт германской и американской армий впоследствии стал родоначальником английского и американского подхода к Assessment Center, между которыми существует определенная разница в форме используемых упражнений и их содержании.

Английский подход включает в себя:

- ряд интервью, тщательно построенных, чтобы избежать дублирования;
- неструктурированные дискуссии с нераспределенными ролями по определенной теме;
- длинные письменные задания;
- последовательность практических упражнений, в которых кандидатам приходится руководить людьми в ситуации решения проблем.

По контрасту в американском подходе распространены:

- дискуссии с распределенными ролями,
- имитационные упражнения один на один;
- индивидуальные деловые упражнения (In-Basket).

Итак, Assessment Center является методом оценки компетенций. Помимо него существуют другие способы:

- наблюдение за поведением в процессе работы;
- интервью по компетенциям;
- специальные профессиональные тесты-опросники;

Для того чтобы модель компетенций могла быть эффективно применена в Assessment Center, она должна быть:

- компактной – насчитывать небольшое количество значимых для работы в данной организации компетенций;

- легко измеримой – все компетенции должны быть расшифрованы с помощью четко фиксируемых индикаторов (по 3–5 индикатора для каждого уровня компетенции).

В основе Assessment Center лежат имитационные упражнения, моделирующие рабочую реальность участников. Типы упражнений подразделяются в соответствии с рабочими ситуациями: все производственные задачи решаются работником индивидуально, в паре либо в группе (три и более человека). Соответственно этим ситуациям различают:

1) индивидуальные упражнения, включающие в себя:

- презентацию (участников просят провести презентацию на заданную либо самостоятельно выбранную тему);

- In-Basket (индивидуальное письменное упражнение включает в себя анализ многочисленной и разной информации, ее структурирование и планирование на ее основе какого-то промежутка времени – дня, недели, месяца).

- парные упражнения «один на один» с «подсадными» игроками («подсадной игрок» согласно сценарию создает сложную ситуацию, а участник решает ее);

2) групповые упражнения, включающие:

- упражнения с распределенными ролями (каждому участнику дается инструкция с информацией, общей для всех и индивидуальной для него самого. Групповое упражнение такого плана содержит в себе конфликт или соревнование, поскольку каждый участник дискуссии преследует свои цели, способствуя одновременно достижению общей цели);

- упражнения с нераспределенными ролями (участники должны рассмотреть какую-то проблему и прийти к согласию относительно того, как ее можно решить).

Помимо упражнений в ходе Assessment Center могут использоваться специально разработанные профессиональные опросники (для оценки профессиональных компетенций), тесты и интервью по компетенциям.

Окончательное решение о кандидате выносится только по совокупности и на основе выполнения нескольких упражнений. Достигается это в Assessment Center несколькими составляющими процесса:

- множественность методик – одна компетенция оценивается как минимум двумя методами (упражнениями);
- акцент на поведении – оценивается именно поведение участника;
- моделирование рабочей реальности – ситуация оценки максимально приближена к реальным условиям выполнения участником задач, составляющих содержание его деятельности;
- объективность результатов – в процедуре оценки участвует команда независимых экспертов-наблюдателей. Каждый участник оценивается несколькими экспертами в нескольких упражнениях, что повышает надежность полученных данных;
- согласованность оценки – итоговая оценка выносится только при согласии всех экспертов и представлении ими достаточных аргументов в пользу своей оценки;
- продолжительность процедуры – оценка участников является не одномоментной и продолжается, как правило, от 1 до 3-х дней, что дает возможность дополнительной проверки и получения более достоверных выводов;
- стандартизация условий проведения – означает, что каждый участник испытывает те же ситуационные воздействия (нагрузку) и имеет равную возможность проявить свои умения;
- предоставление обратной связи – в процессе и по окончании оценочной процедуры оцениваемому участнику предоставляется экспертами обратная связь относительно результатов его участия.

Для успешного проведения Assessment Center необходимо выполнение ряда условий.

Во-первых, в компании должна быть разработана модель компетенций, либо на ее разработку необходимо закладывать дополнительные ресурсы, планируя Assessment Center

Во-вторых, для проведения Assessment Center необходимы имитационные упражнения, позволяющие наблюдать у участников при их выполнении нужные компетенции.

В третьих, обязательным условием проведения Assessment Center является наличие ведущего (администратора) и команды обученных наблюдателей, чья роль – наблюдение за участниками и фиксация поведенческих индикаторов, на основе чего формируется итоговая оценка. Наблюдатели могут быть подготовлены как внутри компании, так и приглашены извне, выбор зависит от особенностей организационной культуры и финансовых возможностей организации.

Четвертым условием проведения Assessment Center является наличие подходящего помещения и оборудования для запланированных упражнений и сценария.

Существует несколько методов оценки компетенций, одним из самых надежных среди которых считается Assessment Center.

Для проведения Assessment Center необходимо выполнение ряда определенных условий.

Упражнения для Assessment Center можно готовить с «нуля» либо использовать или адаптировать готовые.

Планируя Assessment Center, необходимо учитывать затраты на его проведение, поскольку это один из самых дорогих способов оценки компетенций.

### 3.4. МЕТОДЫ АНАЛИЗА РАБОТ И МОДЕЛИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

Компетенции, их сочетания в модели, индикаторы, шкала измерения уникальны для каждой отдельно взятой организации, поскольку разрабатываются исходя из стратегических целей и особенностей организационной культуры, в первую очередь – под должности (типы работ), которые имеют стратегическое значение для развития компании.

Модель компетенций разрабатывается на основе анализа работ, который может проводиться несколькими методами:

1. Прогностическое интервью;
2. Критические инциденты;
3. Репертуарные решетки;
4. Прямые атрибуты (сортировка карточек);
5. Структурированные опросники;
6. Анализ необходимой документации (бизнес-планов, положений о подразделениях, должностных инструкций и др.).

Каждый из методов имеет свои ограничения относительно должностного уровня опрашиваемого персонала и его качественного состава.

Прогностическое интервью ориентировано в первую очередь на руководителей высшего звена, обладающих стратегическим видением развития компании и правом принятия значимых решений. С помощью этого метода исследуются связи между целями, ценностями и культурой организации. Интервью позволяет узнать о будущих изменениях в деятельности организации и о воздействии этих изменений на персонал. Этот метод помогает за относительно короткое время собрать информацию, необходимую для моделирования компетенций. Главной отличительной особенностью метода анализа работ является его ориентированность на будущее, а это особенно важно при отборе персонала и планировании его развития.

Если в организации имеются документы, четко описывающие картину будущего организации (бизнес-стратегия, данные SWOT-анализа и др.), они используются при проведении прогностического интервью.

Обычно проведение прогностического интервью состоит в том, чтобы опросить небольшую группу руководителей, имеющих представление о будущей бизнес-стратегии организации. В дополнение к этой информации метод предусматривает обсуждение организационной культуры компании, как существующей, так и будущей. Эксперты различают простое прогностическое интервью и полномасштабный прогностический анализ.

Простое прогностическое интервью состоит из нескольких блоков:

1. Описание факторов, влияющих на развитие организации (прогноз бизнес среды компании на 3–5 лет;

2. Постановка целей, ориентированных на ситуацию в компании, которая сложится через 3–5 лет, формулирование бизнес стратегии для достижения этих целей;

3. Прогнозирование изменений в организационной структуре, должностей, ключевых типов работ;

4. Описание в терминах поведения требований к работникам, персоналу (знаний, навыков, ценностей и др.), необходимых в свете всех вышеописанных изменений.

Результатом этого раздела прогностического интервью являются компетенции, выраженные в поведенческих терминах, отражающих характеристики работников необходимые для достижения целей бизнеса.

Вторая часть простого прогностического интервью включает в себя описание факторов организационной культуры:

1. Описание существующей организационной культуры в терминах поведения (что работники делают или не делают для достижения целей, стоящих перед организацией);

2. Описание желаемой организационной культуры в терминах поведения (что работники должны или не должны делать для достижения целей компании, сформулированных в первом разделе интервью).

Результатом этого раздела являются компетенции, выраженные в поведенческих терминах и отражающие свойства работников, позволяющие эффективно функционировать в необходимой организационной культуре.

Полномасштабный прогностический анализ проводится в компании, не имеющей определенной бизнес-стратегии, и включает в себя групповое (предпочтительно) или индивидуальное интервью с ключевыми руководителями высшего уровня, в обязанности которых входит разработка планов будущего



развития компании. В структуру интервью помимо перечисленных в краткой версии первым номером входят несколько блоков:

1. Рассмотрение и анализ макросреды организации (внешнего окружения), включающей в себя экономику, политику, социум, конкурентов и технологии;
2. Обзор сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей, присутствующих в ней, включающих в себя финансовые и человеческие ресурсы, внутреннюю политическую ситуацию, технологии и системы коммуникаций;
3. Определение направления, в котором организация движется – миссия, цели компании в терминах продукции и услуг, удовлетворения клиентов, работников;
4. Формулирование способов достижения целей, стратегии;
5. Прогноз изменений организационной культуры, требований к персоналу, потенциальных компетенций.

Результатом полномасштабного прогностического анализа (как и в случае краткого прогностического интервью), являются компетенции, выраженные в поведенческих терминах и отражающие характеристики работников, позволяющие достигать целей компании и функционировать необходимой для этого организационной культуре.

Метод «Интервью по критическим инцидентам» был разработан американским психологом Дж. Фланаганом. Метод представляет собой процедуру сбора наблюдаемых инцидентов, которые являются наиболее важными или «критическими» для эффективной работы. Как правило, эти инциденты позволяют выяснить существенные моменты работы и определить разницу между успехом и неудачей.

Критический инцидент определяется как событие или случай, который явным образом повлиял на результат работы. Для признания инцидента критическим, необходимо, чтобы он соответствовал двум условиям:

1. Имел начало, окончание, выводы; описывал не самые крайние или редкие случаи из рабочей практики;

2. Влиял на результат работы.

Интервью по выявлению критических инцидентов обычно проводится с работниками, непосредственно занимающимися анализируемой работой. Их просят описать случаи из собственного опыта, которые являлись определяющими для успеха или неудачи в работе. Затем они подробно исследуются, чтобы выявить комплексную картину моделей поведения, навыков, качеств и свойств, что позволит в дальнейшем эффективно выполнять работу и достигнуть поставленной цели. Преимуществом этого метода является то, что он обеспечивает богатое и многообразное представление о содержании работы.

Интервью по выявлению критических инцидентов состоит из нескольких этапов:

1. Подготовка – включает в себя сообщение интервьюируемому о целях, конфиденциальности и порядке прохождения интервью;

2. Определение рабочих целей интервьюируемого, ориентированных на достижение результата;

3. Выяснение общего представления об инциденте, определение названия инцидента;

4. Выяснение контекста, в котором инцидент произошел – где, как, по каким причинам и кто участвовал, т. п.;

5. Выяснение роли интервьюируемого в инциденте – что делал, думал, как развивались события, что мог бы сделать по-другому;

6. Создание схемы инцидента, в которой фигурируют последовательность событий инцидента, что делал/не делал интервьюируемый, знания, навыки, качества, свойства, которые использовал интервьюируемый для достижения результата;

7. Окончание интервью включает в себя повторение основных моментов обсуждаемого инцидента, их проверку и запись.

При проведении интервью по критическим инцидентам важно задавать открытые вопросы, не критиковать интервьюируемого и не переходить на жанр консультации. Одно интервью занимает примерно 1,5 часа, в течение которых необходимо обсудить 2–3 инцидента, как с положительным, так и с отрицательным результатами.

Результатом сбора информации методом критического инцидента является описание необходимых качеств личности и способностей, наличие или недостаток которых оказало существенное влияние на результат инцидента.

Следует помнить, что люди не очень охотно рассказывают о своих неудачах, и здесь важен профессионализм интервьюера. Этот метод анализа работ рекомендуется применять к сотрудникам, занимающим должности не выше среднего уровня менеджмента.

Метод «репертуарных решеток» был разработан американским психологом Д. Келли в качестве теории, объясняющей, как люди воспринимают окружающий мир, и каким образом это восприятие влияет на их поведение. Экспертами в области моделирования компетенций этот метод был заимствован для анализа работ. Он обеспечивает структурный подход, позволяющий выявлять свойства, которые отличают более эффективных работников от менее эффективных. Метод не предполагает заранее установленных рамок для описания характеристик, а позволяет опрашиваемым привлекать свой собственный опыт, чтобы определить существенные особенности, влияющие на выполнение работы. Этот метод имеет ограничения, поскольку требует для сравнительного анализа как минимум трех высокоэффективных и трех менее эффективных сотрудников, находящихся на одном должностном уровне и выполняющих похожую работу. Эксперта (руководителя), знающего качество работы эффективной и менее эффективной группы работников, спрашивают, чем два сотрудника из одной либо разных групп похожи между собою, и чем они отличаются от третьего по выполнению работы. Проводятся последовательные сравнения между работниками и таким образом выявляются характеристики, которые необходимы для эффективного выполнения работ. По сути интервью с использова-

нием метода репертуарных решеток является вариантом структурированного интервью. Результатом этого метода анализа работ являются конструкты, описывающие знания, навыки, свойства, необходимые для успешной работы.

Метод «прямых атрибутов (сортировка карточек)» является наиболее простым и быстрым и способствует получению информации, необходимой для моделирования компетенций. Он основывается на использовании «карточек компетенций», которые определяют модели поведения, оказывают влияние на успешность выполнения работы сотрудников. Карточки описывают большинство моделей поведения, в измерении которых обычно заинтересованы организации. Простота метода компенсируется обязательностью его применения только в качестве дополнительного инструмента к другим методам анализа работ и необходимостью наличия специального словаря компетенций, распределенного по отдельным карточкам. Суть метода заключается в том, что после предварительного интервью с экспертом, в процессе которого выясняются критичные для успешной работы знания, навыки, свойства, эксперту предлагают определить приоритетность компетенций, исходя из словаря. В словаре выбирают компетенции, которые отражают наиболее критичные для успешной работы знания, навыки, свойства.

Результатом анализа работ по этому методу является готовая модель, включающая в себя компетенции, расположенные в порядке приоритетности.

Анализ работ с использованием специальных структурированных опросников является довольно распространенным методом, позволяющим относительно быстро и подробно получить картину требований к работе и к личностным свойствам, которые необходимы работнику, чтобы им соответствовать. Существуют готовые структурированные опросники для анализа работ (например, система профилирования работы WPS), также компании могут разрабатывать собственные опросники, исходя из задач, стоящими перед ними при внедрении компетентностного подхода. Суть метода заключается в том, что опрашиваемый отвечает на вопросы относительно содержания работы, характера и сложности решаемых задач, необходимых навыков и знаний и т. п., после чего

полученная информация обрабатывается (в автоматизированных системах генерируются отчеты), и в результате получается обобщенная картина требований к работнику для эффективного выполнения его работы.

Изучение необходимой документации (положения о подразделениях, должностные инструкции, регламенты, кодексы и др.) является неотъемлемой частью анализа работ, и, в большинстве случаев предваряет другие методы анализа.

В целом, планируя проведение анализа работ и моделирование компетенций, следует помнить, что наиболее полную и сбалансированную информацию можно получить, используя несколько методов анализа одновременно, например прогностическое интервью, критический инцидент и метод прямых атрибутов. Либо – структурированный опросник, прогностическое интервью и критический инцидент.

После принятия решения в компании о том, что будет создаваться модель компетенций, разрабатывается детальный план реализации этого проекта, который включает в себя несколько обязательных этапов:

- создание проектной команды (при необходимости – ее обучение) для анализа работ и моделирования компетенций;
- определение должностей (групп должностей) для которых будет создаваться модель компетенций, определение экспертов, необходимых к привлечению для анализа работ;
- формализация и планирование методов анализа работ, составление графиков проведения интервью, встреч с экспертами;
- проведение анализа работ, сбор информации;
- анализ собранной информации и проектирование модели компетенций;
- тестирование модели компетенций;
- запуск модели компетенций в работу.

После создания модели компетенций возникает задача ее интеграции с такими блоками работы с персоналом как подбор, оценка, развитие и обучение, кадровый резерв, мотивация и система оплаты труда. Важным является соотнесение модели компетенций с оценкой персонала (не важно – регулярной или

при подборе). В рамках российского законодательства профессиональная деятельность работников предприятий регулируется должностными инструкциями, наличие которых является обязательным, а также другими внутренними нормативными документами. Поэтому профили должностей или требования к должности являются дополнительным регулирующим профессиональную деятельность работников документом. По сути, профиль должности – это компетенции модели, распределенные по разным уровням развития относительно оценочной шкалы в соответствии со спецификой должности, работы, на которую формируется профиль.

Работа по созданию профилей должностей достаточно объемная и в то же время, очень тонкая, требующая привлечения экспертов, обсуждений и тестирования пилотных вариантов. Различают два подхода к созданию профилей должностей:

- подробное описание по компетенциям (уровням развития компетенций) каждой существующей должности (групп должностей) в компании. В таком случае количество профилей должностей равно количеству должностных инструкций в компании;
- описание стандарта деятельности должностей, для которых сформирована модель компетенций. При таком подходе описание конкретного уровня развития всех компетенций модели (например, 3-го в пятиуровневой модели) является требованием к должности (профилем должности).

Каждый вариант создания профилей должности имеет свои преимущества и недостатки. Первый подход наиболее адекватен для небольших компаний, либо для ограниченного круга должностей. Создание профилей для всех должностей в крупных компаниях, численность которых более 3 тыс. человек, требует выделения этой деятельности в отдельный проект с привлечением дополнительных ресурсов и команд исполнителей.

Компетенции формируются на основе анализа работ. Анализ работ может проводиться при помощи разных методов и лучше использовать несколько методов сразу. Модель компетенций требует наличия профилей должностей.

## ГЛАВА 4. ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ASSESSMENT CENTER В ОАО «МАТАДОР-ОМСКШИНА»

На момент принятия решения о необходимости создания модели компетенций в компании ОАО «Матадор-Омскшина» действовала система учета кадров, система оплаты труда, деятельность по созданию и изменению положений о подразделениях, организационных структур, система менеджмента качества. Существовало обучение персонала, планировавшееся и организовывавшееся исключительно на основе сбора заявок и вне связи с общим направлением развития и стратегии компании. Такие блоки работы с персоналом как подбор, оценка, кадровый резерв, развитие, мотивация (в своей материальной и нематериальной составляющих) проводились эпизодически, случайно и чаще всего вне связи друг с другом.

По результатам обсуждения возможностей и вариантов проведения анализа работ внутри Службы управления персоналом, с учетом специфики целевой аудитории (значительный территориальный разброс, различия в организационных структурах филиалов и планирующаяся дальнейшая унификация и централизация), было принято решение, что основными методами будут:

- развернутое прогностическое интервью, метод прямых атрибутов (высшее руководство компании);
- критический инцидент, репертуарные решетки Келли (среднее звено управления);
- анализ положений о подразделениях, должностных инструкций и других внутренних нормативных документов.

Готовая на тот момент модель компетенций для необходимого уровня должностей (включавшая в себя основные управленческие компетенции) позволяла начать подготовку Assessment Center непосредственно с разработки самой процедуры и ее организации.

Вся процедура Assessment Center состояла из восьми основных этапов:

- принятие решения о проведении Assessment Center;
- административная подготовка проведения;

- подготовка методических материалов Assessment Center;
- организационная подготовка проведения, тренинг наблюдателей;
- непосредственно проведение;
- подготовка индивидуальных отчетов по результатам;
- представление участникам Assessment Center обратной связи;
- принятие решений по результатам Assessment Center.

Далее будут приведены результаты применения Ассесмент-центра при проведении оценки рабочих и руководителей низшего звена в ОАО «Матадор-Омскшина».

### **Наименование работ по оценке персонала**

*1 этап: Определение состава и содержания мероприятий, осуществляемых в процессе реализации исследовательской работы.*

1.1. Определение целей и задач исследования. Выбор методики исследования.

1.2. Проектирование процедуры исследования по оценке персонала. Формирование рабочей группы, тестирование исследовательских идей. Составление плана мероприятий и сроков их выполнения.

1.3. Проверка существующего в ЗАО СП «Матадор-Омскшина» профиля компетенций оцениваемых сотрудников, уточнение и корректировка, создание окончательного профиля, который будет использоваться в процедуре оценки.

1.4. Подготовка инструментов регистрации данных и тиражирование анкет (опросных листов, регистрационных форм, карточек).

*2 этап: Непосредственный сбор данных.*

Проведение оценки «Ассесмент-центр» с применением специальных методик. Работа экспертов группы.

*3 этап: Обработка результатов. Результирующий отчет по работе.*



3.1. Формирование электронной базы данных, кодирование вопросов, перевод полученных данных на электронные носители – занесение анкет в базу данных.

3.2. Анализ данных в сформированной базе данных. Выведение результата, выраженного в баллах по профилю компетенций на каждого оцениваемого работника.

3.3. Разработка выводов и рекомендаций.

3.4. Составление и написание итогового отчета.

3.5. Презентация отчета.

### **Цели и задачи исследования**

**Цель:** выявить возможности формирования кадрового резерва и развития личностного потенциала руководителей и работников производственных служб предприятия ЗАО СП «Матадор-Омскшина».

**Задачи:**

– разработка перечня компетенций на основании требований, предъявляемых к конкретной должности и профессии;

– определение оптимального уровня критериальных оценок профиля компетенций на основании должностных инструкций и основных требований к отдельной категории работников;

– проведение сбора первичной информации по оцениваемому контингенту, на основании разработанной методики;

– анализ полученных данных, разработка рекомендаций по развитию потенциала сотрудников.

Планируемый результат проекта - профиль оцениваемого персонала, который включает в себя:

1. Модель компетенций

2. Обоснование оптимальных методов для оценки компетенций

3. Унифицированные формы представления результатов

## Описание объекта исследования

На основании анализа должностных инструкций оцениваемого контингента были выделены основные должностные требования, предъявляемые к сотрудникам:

- организует работу вверенного участка, планирует его оперативную деятельность;
- анализирует результаты производственной деятельности;
- вносит предложения по совершенствованию работы. Вносит предложения о расстановке рабочих. Представляет начальнику предложения.
- отвечает за безопасность работы, за соблюдение инструкций и предписаний его подчиненными и т.д.
- контролирует вверенный участок работ.

Данные требования были переведены в перечень определенных знаний, навыков и личностных качеств, необходимых для выполнения производственных задач.

Методом экспертной оценки были определены значения требуемого уровня данных критериев, приведенные в таблице.

Профиль должности\*

<b>Критерий</b>	<b>Определение</b>	<b>Требуемый уровень «Начальник цеха», «Старший мастер»</b>	<b>Требуемый уровень «Мастер», «Мастер смены»</b>
1	2	3	4
<i>Коммуникабельность</i>	Умение общаться, умение устанавливать связи и контакты	4	3

1	2	3	4
<i>Планирование и организация своей деятельности, самоорганизация</i>	Умение планировать свою работу, способность выделять главное, расставлять приоритеты, способность самостоятельно ставить цели и достигать их	5	4
<i>Аналитические способности</i>	Способность делать выводы на основании имеющейся информации, умение выделять главное, анализировать информацию, строить логические заключения	4	3
<i>Работоспособность</i>	Способность выполнять работу в течение заданного времени на определенном уровне эффективности, способность мобилизоваться в ограниченных временных рамках	4	4
<i>Ответственность, надежность в работе, дисциплинированность</i>	Обязанность и готовность отвечать за совершенные действия, добросовестность в выполнении взятых обязательств	5	4
<i>Стрессоустойчивость</i>	Умение сохранять выдержку, спокойствие, способность не поддаваться колебаниям настроения и терпимо относиться к критике и замечаниям других. Способность переносить значительные эмоциональные, интеллектуальные перегрузки	3	4

1	2	3	4
<i>Умение работать в команде, лояльность</i>	Умение поддерживать эффективное взаимодействие с коллегами, успешно выполнять принятые на себя роли в команде	3	4
<i>Стремление к профессиональному совершенствованию (обучаемость)</i>	Стремление к наиболее полной реализации себя как профессионала, посредством повышения своих профессиональных знаний, овладения смежными профессиями	4	3
<i>Влияние, лидерство, способности к руководству</i>	Способность оказывать воздействие на других людей и побуждать их к деятельности. Способность объединять и направлять действия группы людей, которая поддерживает его действия	4	3
<i>Самостоятельность в принятии решений (инициативность)</i>	Способность выявить управленческую проблему без помощи других и определить оптимальные способы ее решения	5	3

\* Не оцениваются навыки работы на ПК, знание нормативной базы, выполнение функциональных обязанностей.

В таблице используется следующая шкала бальных оценок:

Шкала оценки уровня критерия (1-5)

1

2

3

4

5

Текстовая интерпретация

Недопустимый

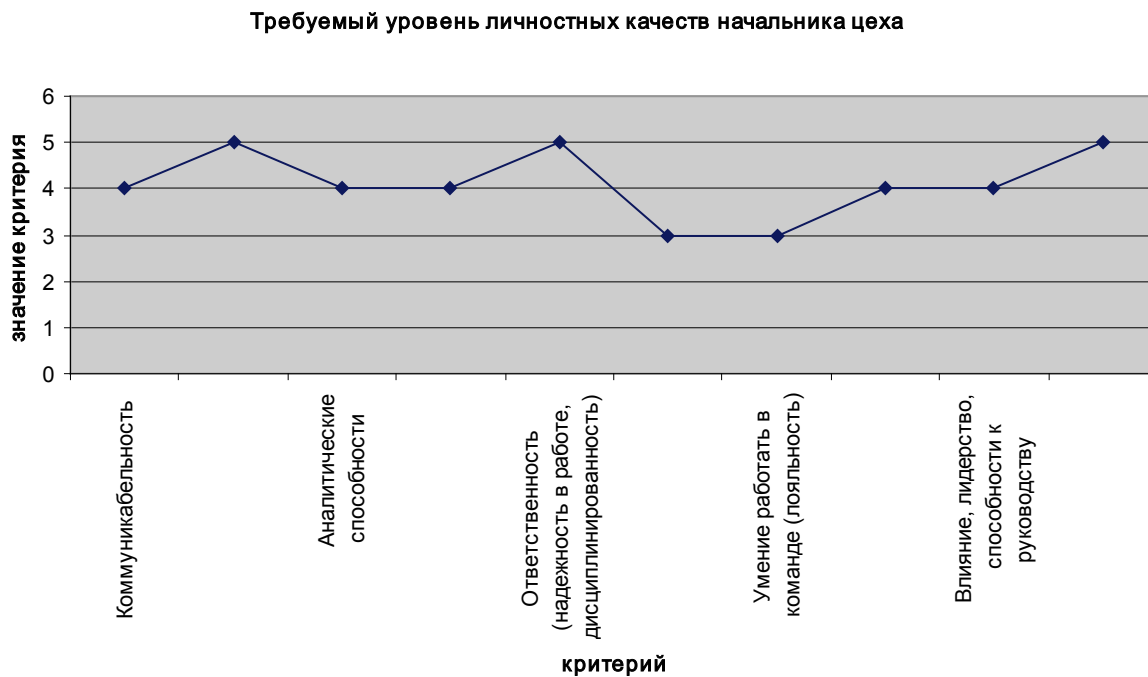
Удовлетворительный

Допустимый

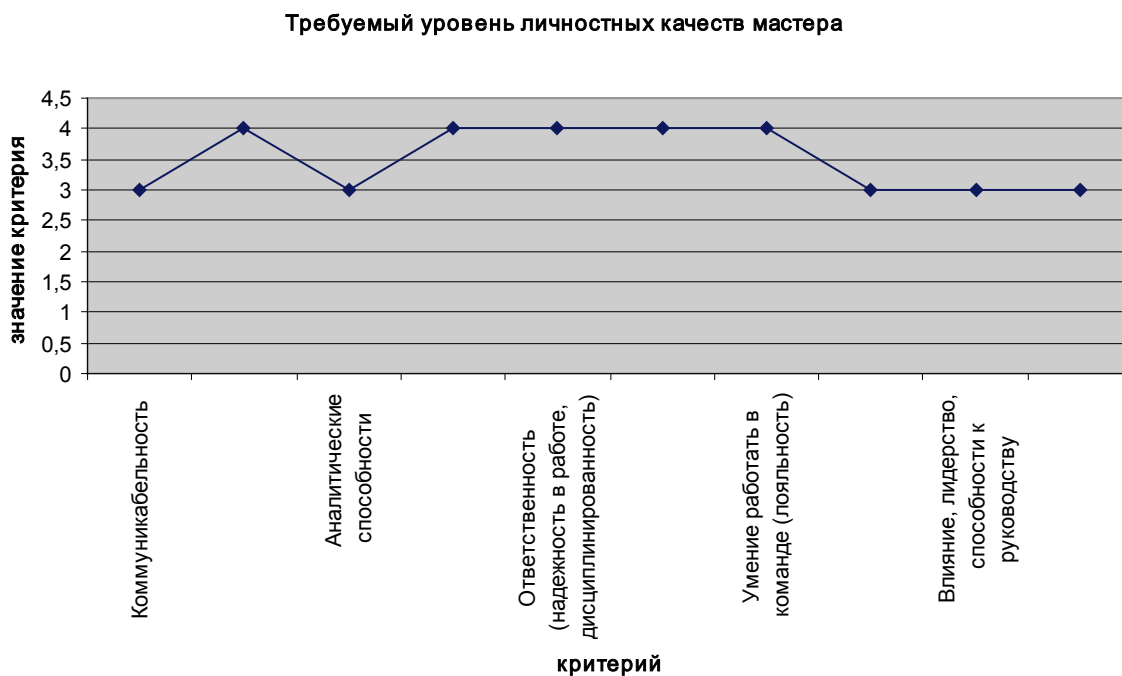
Хороший

Отличный

Графически данные таблицы представлены на рисунках ниже.



Требуемый уровень критериальных оценок «Начальника цеха»,  
«Старший мастер»



Требуемый уровень критериальных оценок «Мастер цеха»,  
«Мастер смены»

Для значения интегрального показателя по «Начальнику цеха» и «Старшему мастеру», который рассчитывается на основании полученных оценок суммированием, предложены следующие прidelьные значения интервалов оценки, исходя из целей исследования:

Интервалы интегрального показателя по контингенту  
«Начальник цеха», «Старший мастер»

<i>Значение итогового показателя</i>	<i>Категория ра- ботников</i>	<i>Наимено- вание категории</i>	<i>Характеристика категории</i>	<i>Рекоменда- ции</i>
1	2	3	4	5
<b>Менее 23</b>	В	Кадровый арьергард	Нет резервов для про- движения по служеб- ной лестнице, не соот- ветствуют занимаемой должности	Перевод на нижестоя- щую долж- ность, увольнение
<b>От 24 до 30</b>	Б	Нулевой потенциал	Достигли предела лич- ностных возможностей, имеют нулевой потен- циал для развития	Горизон- тальная карьера и пе- ремещение
<b>От 31 до 37 (идеал = 41)</b>		Кадровый потенциал	Имеют личные возможности и потен- циал для развития, ре- зервы для карьерного роста	Подлежат обучению с целью отне- сения в кад- ровый резерв

1	2	3	4	5
<b>От 38 до 44</b>	A	Кадровый резерв	Имеют высокий личностный потенциал и сформированные навыки, умения, высокая готовность к реализации управленческого потенциала	Подлежат обучению с целью продвижения по иерархии управления и занятия вышестоящих должностей
<b>Свыше 45</b>	A+	Кадровый авангард	Переросшие занимаемую должность, имеющие более высокие значения требуемых параметров должности	Продвижение по вертикали управления

Для значения интегрального показателя по «Мастеру цеха» и «Мастеру смены», который рассчитывается на основании полученных оценок суммированием, предложены следующие придельные значения интервалов оценки, исходя из целей исследования (таблица)\*:

Интервалы интегрального показателя по контингенту  
«Мастер цеха» и «Мастер смены»

<i>Значение итогового показателя</i>	<i>Категория работников</i>	<i>Наименование категории</i>	<i>Характеристика категории</i>	<i>Рекомендации</i>
1	2	3	4	5
<b>Менее 20</b>	B	Кадровый арьергард	Нет резервов для продвижения по служебной лестнице, не соответствуют занимаемой должности	Перевод на нижестоящую должность, увольнение

1	2		3	4	5
<b>От 21 до 25</b>	Б	Б-	Нулевой потенциал	Достигли предела личностных возможностей, имеют нулевой потенциал для развития	Горизонтальная карьера и перемещение
<b>От 26 до 30 (идеал = 35)</b>		Б+	Кадровый потенциал	Имеют личностные возможности и потенциал для развития, резервы для карьерного роста	Подлежат обучению с целью отнесения в кадровый резерв
<b>От 31 до 39</b>	А		Кадровый резерв	Имеют высокий личностный потенциал и сформированные навыки, умения, высокая готовность к реализации управленческого потенциала	Подлежат обучению с целью продвижения по иерархии управления и занятия вышестоящих должностей
<b>Свыше 40</b>	А+		Кадровый авангард	Переросшие занимаемую должность, имеющие более высокие значения требуемых параметров должности	Продвижение по вертикали управления

\* - предельные границы интегральных показателей могут быть изменены на основании полученных эмпирических данных.



## Методика исследования

На основании данных международных исследований по оценке надежности методов оценки персонала была выбрана методика «Центр оценки (ЦО)» (таблица).

### Надежность методов оценки персонала\*

	Методика	Оценка надежности, в %
1	Интервью по ключевым компетенциям	63,8
2	Тестирование	50,6
3	Аттестация	35,0
4	Экспертная оценка	27,5
5	Система 360°	55,0
6	Оценка результатов (МВО)	63,8
7	Кейс – методики	62,5
8	Метод сравнения	36,3
9	Личностные опросники	41,3
10	<b>Ассесмент – центр (Центр оценки (ЦО))</b>	<b>83,3</b>

\* Международная Ассоциация HRM (Human Resources Management) отчет за 2006г.)

### Основные характеристики и принципы метода ЦО:

- каждый участник оценивается несколькими специалистами или специально подготовленными наблюдателями (сотрудниками той же организации), каждый наблюдатель оценивает нескольких участников, что позволяет минимизировать возможную субъективность и использовать перекрестные оценки для повышения достоверности результатов;

- фазы "наблюдения" и "оценки" разведены во времени для достижения большей объективности; оценивается наблюдаемое поведение аттестуемых, а не гипотезы причин, стоящих за поведением;

- создается система оценки, направленная в основном на выявление потенциала кадров;

- процедуры «Центра оценки» предусматривают испытание различными взаимодополняющими техниками и упражнениями, в каждом из которых оценивается несколько критериев. При этом каждый критерий оценивается в нескольких упражнениях, что видно из приведенных ниже таблиц.

Методика «270°+» - представляет собой всесторонний анализ социально-психологических качеств оцениваемого персонала, с целью выявления потенциальных возможностей развития личности. Сущность метода сводится к трехсторонней оценке социально-психологических качеств личности и последующему сравнению полученных значений с оптимальным (идеальным уровнем) наличия этих качеств для конкретной категории работников (см. рисунок.).

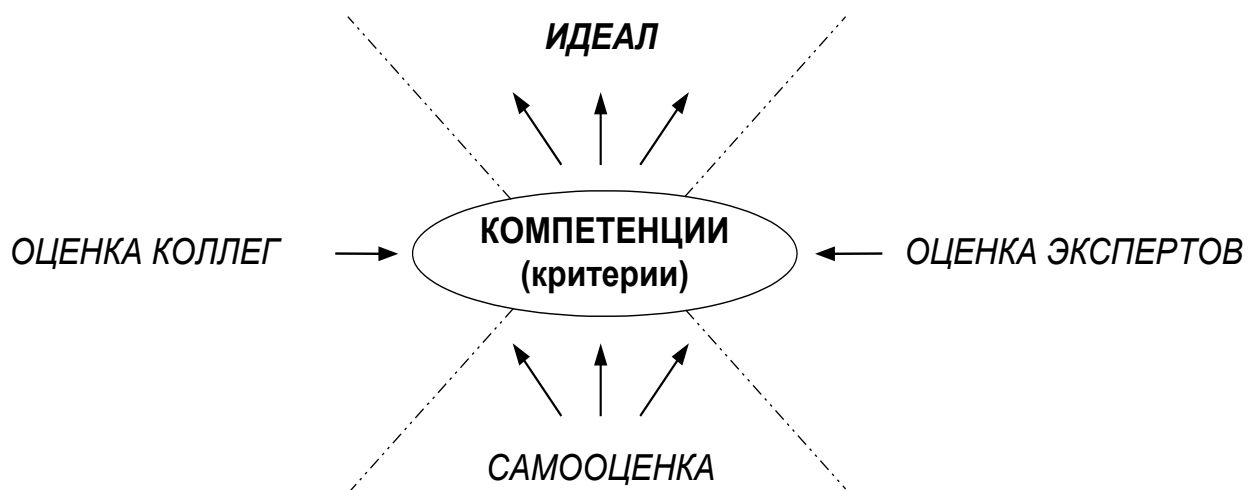


Рис. Методика «270°+»

Методики оценки выделенных критериев

Критерий	Самооценка*	Самопрезентация	Тестовое задание	Проблемная ситуация (кейс)	групповое задание (кейс)	тест «Самоценка»*	«Мозговой штурм»	Проектный тест	Индивидуальное задание	оценка коллег*	Интервью
Методика											
Коммуникативные навыки	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Планирование и организация своей деятельности	✓		✓			✓			✓	✓	✓
Аналитические способности	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Работоспособность	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ответственность	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Эмоциональная устойчивость	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Умение работать в команде	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Стремление к профессиональному совершенствованию	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Влияние, лидерство, способности к руководству	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Самостоятельность в принятии решений	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓

## Описание используемых методик

Определение	
Название метода	
Самооценка	Самостоятельное определение работником уровня соответствия социально-психологических качеств установленным требованиям для конкретной профессии
Самопрезентация	Позволяет выявить ключевые, поворотные события, в которых проявляются основные мотивы и интересы человека. Описание основных успехов и неудач дает представление о том, к чему человек стремится, каковы его основные ресурсы, а в чем его возможности ограничены. Все это позволит спрогнозировать будущие достижения и устремления кандидата
Тестовое задание	Проективный личностный опросник, направленный на количественную оценку одного или нескольких поведенческих качеств личности сотрудника, важных с точки зрения выполняемой им работы
Деловая ситуация (бизнес-кейс)	Представляет собой пример типичной рабочей ситуации, в которой проявляются и оцениваются ключевые для данной должности качества, компетенции. Бизнес-кейс - это задача со многими неизвестными: в ней есть информация, которую оцениваемый должен изучить и принять конкретное решение; есть действующие лица, также вовлеченные в данную ситуацию (с ними испытуемый должен взаимодействовать)
Групповое задание (ролевой бизнес-кейс)	Коллективное решение общей поставленной задачи на основании индивидуальных подходов с учетом мнений каждого члена группы с целью выявления способностей к групповой работе и поиску рациональных взаимовыгодных компромиссных решений
Тест (личностный опросник)	Тест способностей. Позволяет оценивать эффективность человека в определенном типе деятельности (анализ числовой, вербальной, технической информации, скорость реакции, внимание к деталям)
Мозговой штурм	Активная форма коллективного поиска рациональных решений поставленной задачи посредством аperiodического перечисления всеми участниками всех возможных решений и выбор оптимального из них не прибегая к деструктивной критике
Индивидуальное задание	Ситуативная задача. Персонифицированное решение работником какой-либо практической задачи с целью выявления индивидуальных качеств работника
Оценка коллег	Самостоятельное определение работником уровня соответствия социально-психологических качеств по установленным критериям временному рабочему коллективу
Интервью	Это структурированная беседа, направленная на получение подробного описания реальных рабочих ситуаций, с которыми человек сталкивался в своей профессиональной деятельности. Вопросы интервью "подстраиваются" под требуемый для оценки набор компетенций. Беседа с работником ведется по заранее намеченному плану или без него с целью сбора информации, подтверждающей или опровергающей социальную-психологический уровень развития личности, выявленный иными способами

На первом этапе осуществляется «самооценка», состоящая из нескольких процедур:

1. Человек оценивает себя сам по приведенному набору критериев, используя бальную систему оценки (от 1 до 5) – «Оценка самого себя»

2. На основании группового и индивидуального взаимодействия в «Центре оценки», по тем же критериям его оценивают коллеги «Оценка коллегами»;

3. На основании группового и индивидуального взаимодействия в «Центре оценки», по тем же критериям его оценивают специально приглашенные эксперты «Оценка экспертами».

Второй этап представляет собой сравнение полученных средних значений оценок: «Оценка самого себя», «Оценка коллегами», «Оценка экспертами» по каждому из критериев с оптимальным (идеальным), полученным в результате анализа должностных инструкций работника, специфики его профессиональной деятельности, справочника специальностей и эмпирически полученных данных, при использовании данной методики ранее.

На заключительном, третьем этапе, на основании данных сравнения, даются индивидуальные рекомендации и строится профиль оцениваемого, делаются выводы по полученным данным.

## План оценочных мероприятий, хронометраж

### Программа оценочных мероприятий

Время	Название мероприятия	Время на выполнение задания
1	2	3
1 часть 9:00-11:00	<b>Введение</b>	
	<i>Задание 1. Самооценка</i>	10 мин.
	<i>Задание 2. Самопрезентация</i>	60 мин.
	<i>Задание 3. Тест 1.</i>	25 мин.
	<i>Задание 4. Деловая ситуация (кейс)</i>	10 мин.
	<i>Задание 5. Групповая работа (кейс)</i>	15 мин.
11:00-11:15	<b>Перерыв (15 минут)</b>	

1	2	3
2 часть 11:15- 13:15	<i>Задание 6. Тест 2</i>	15 мин.
	<i>Задание 7. «Мозговой штурм»</i>	20 мин.
	<i>Задание 8. Индивидуальное задание</i>	15 мин.
	<i>Задание 9. Деловая ситуация (кейс)</i>	20 мин.
	<i>Задание 10. Оценка коллег</i>	10 мин.
	<i>Задание 11. Беседа</i>	15 мин.
	<b>Заключение</b>	

### Сбор данных

#### График проведения оценки

Группа	Время	Кол-во чел.
I	9.00-13.00	11 чел.
II	15.30-19.30	11 чел.
III	9.00-13.00	9 чел.
IV	15.30-19.30	10 чел.

### Анализ результатов исследования

Оценки, полученные в ходе проведения различных процедур, должны быть формализованы, сопоставлены и превращены в полноценную информацию, для этого осуществлены следующие работы:

1. Первичная обработка результатов тестов и упражнений.
2. Перевод полученных результатов в индикаторы по критериям оценки.
3. Оценивание – перевод индикаторов в балльные оценки по критериям.
4. Сопоставление балльных оценок, полученных по одному критерию, в разных процедурах, формирование итоговой балльной оценки и подготовка индивидуальных таблиц оценки.
5. Содержательные описания уровня развития личностно-деловых качеств оцениваемого, формирование общего заключения и рекомендации по

дальнейшему использованию и развитию. Информация представлена в индивидуальных отчетах.

6. Подготовка обобщенных материалов по группе оцениваемых – ранжированных списков, карт распределения персонала. Информация представлена в отчетах по каждому из цехов, контингент которых подлежал оценке.

7. Создание итогового заключения. Информация представлена в итоговом отчете по «ЦО».

### Результаты по контингенту «Начальники цехов» и «Старшие мастера»

Средний возраст контингента = 38,6 лет.

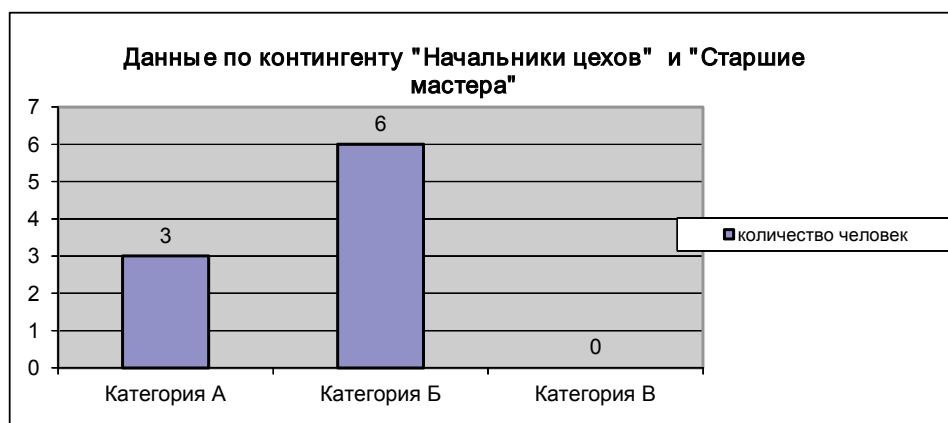
Качественный состав по признаку образование:

- Высшее образование = 50%;
- Средне-специальное образование = 50%.
- Основные выводы – перспективы роста предприятия есть потенциал – задел для развития и использования кадров

Классификация оцениваемых по интегральному показателю

п/п	Должность	Итоговый балл	Категория			
			А	Б+	Б-	В
1	Начальник подготовительного цеха	40	+			
2	Начальник каландрового цеха	35		+		
3	Начальник сборочного цеха	38	+			
4	Старший мастер подготовительного цеха	30			+	
5	Старший мастер каландрового цеха	36		+		
6	Старший мастер сборочного цеха	39	+			
7	Старший мастер цеха вулканизации	36		+		
8	Старший мастер цеха вулканизации	30			+	
9	Старший мастер сборочного цеха	32		+		
<b>ИТОГО</b>			<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Шкала	Категория
до 24	категория В
От 24 до 30	категория Б-
от 31 до 38	категория Б+
От 38 до 44	категория А
свыше 45	категория А+



Категория А+		
Категория А		3 человека
Категория Б	Б+	4 человека
	Б-	2 человека
Категория В		



Критерий	Требуемый уровень "Начальник цеха" и «Старший мастер»	Среднее отклонение по контингенту
Коммуникабельность	4	-0,6
Планирование и организация своей деятельности (самоорганизация)	5	-1,4
Аналитические способности	4	-0,9
Работоспособность	4	-0,2
Ответственность (надежность в работе, дисциплинированность)	5	-0,9
Стрессоустойчивость	3	0,6
Умение работать в команде (лояльность)	3	0,0
Стремление к профессиональному совершенствованию (обучаемость)	4	-0,7
Влияние, лидерство, способности к руководству	4	-0,3
Самостоятельность в принятии решений (инициативность)	5	-1,2
<b>Итого</b>	<b>41</b>	<b>-5,7</b>

Программы обучения:

Планирование и организация своей деятельности. Основные темы программы

1. Основные заблуждения и типичные ошибки руководителей в процессе принятия решений
2. Диагностика привычек и управленческих стереотипов, которые мешают принятию эффективных решений
3. Правильная формулировка проблемы: причинно-следственный анализ
4. Анализ недоработок ошибок и планирование изменений в алгоритмах принятия бизнес - решений

5. Методы принятия решений: "Selection Grid«, "Solution Cause & Effect Diagrams«, "Forces Field Analysis«, "Decision Three«, "Critical Path Analysis"

6. Планирование и управление: как скоординировать стратегические задачи компании и оперативные действия подразделений?

7. Метод определения актуальных действий на выбранный период времени

8. Планирование собственных действий по реорганизации своих взаимоотношений с коллегами и подчинёнными

9. Внедрение технологий Time - Management в повседневную деятельность

10. Планирование изменений в собственных рабочих привычках и управленческой практике.

### **Результаты по контингенту «Мастера смен» и «Мастера»**

Средний возраст контингента = 37 лет

Качественный состав по признаку образование:

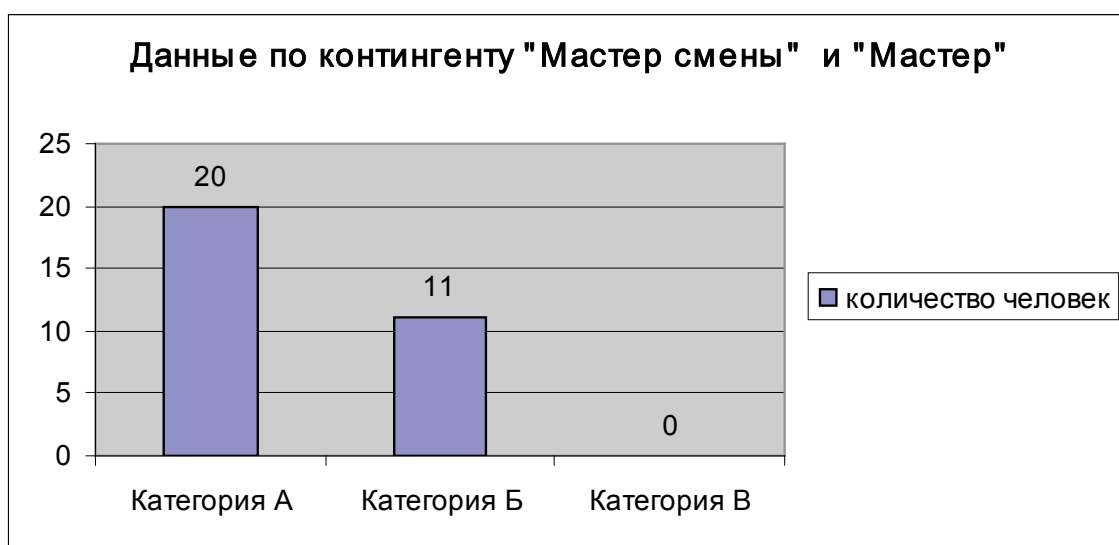
- Высшее образование = 42%
- Средне-специальное образование = 18%
- Начальное профессиональное, среднее полное = 39%
- Основные выводы – перспективы роста предприятия есть потенциал – задел для развития и использования кадров

### **Классификация оцениваемых по интегральному показателю**

п/п	Цех	Должность	Итоговый балл
1	2	3	4
1	Подготовительный	Мастер смены	29
2	Подготовительный	Мастер смены	31
3	Подготовительный	Мастер смены	25
4	Каландровый	Мастер смены	29

1	2	3	4
5	Каландровый	Мастер смены	30
6	Каландровый	Мастер смены	28
7	Каландровый	Мастер смены	30
8	Каландровый	Мастер смены	36
9	Каландровый	Мастер смены	30
10	Каландровый	Мастер смены	36
11	Каландровый	Мастер смены	34
12	Каландровый	Мастер смены	36
13	Сборочный	Мастер смены	28
14	Сборочный	Мастер смены	24
15	Сборочный	Мастер смены	35
16	Сборочный	Мастер смены	38
17	Сборочный	Мастер смены	32
18	Сборочный	Мастер смены	37
19	Сборочный	Мастер смены	27
20	Сборочный	Мастер смены	33
21	Вулканизация	Мастер смены	26
22	Вулканизация	Мастер смены	34
23	Вулканизация	Мастер смены	32
24	Вулканизация	Мастер смены	32
25	Вулканизация	Мастер смены	36
26	Вулканизация	Мастер смены	33
27	Вулканизация	Мастер	31
28	Вулканизация	Мастер смены	34
29	Вулканизация	Мастер	31
30	Цех по ремонту и пр-ву пресс-форм	Мастер	34
31	Цех по ремонту и пр-ву пресс-форм	Мастер	39

Шкала	Категория
до 20	категория В
От 21 до 25	категория Б-
От 26 до 30	категория Б+
От 31 до 39	категория А
Свыше 40	категория А+



Категория А+	-
Категория А	20 человек
Категория Б+	9 человек
Категория Б-	2 человека
Категория В	-

Критерий	Требуемый уровень «Мастер» и «Мас- тер смены»	Среднее откло- нение по кон- тингенту
Коммуникабельность	3	0,4
Планирование и организация своей деятельности (самоорганизация)	4	-2,1
Аналитические способности	3	-0,3
Работоспособность	4	-0,3
Ответственность (надежность в рабо- те, дисциплинированность)	4	-0,2
Стрессоустойчивость	4	-0,4
Умение работать в команде (лояльность)	4	-0,6
Стремление к профессиональному со- вершенствованию (обучаемость)	3	0,0
Влияние, лидерство, способности к руководству	3	0,4
Самостоятельность в принятии реше- ний (инициативность)	3	0,2
	35	-3,0

Программа обучения: «Планирование и организация своей деятельности  
(самоорганизация)»

Основные темы:

1. Постановка личных и профессиональных целей;
2. Правила целеполагания;
3. Личностные компетенции успешного руководителя;
4. Харизма и продвижение себя как брэнда;
5. Мотивация достижения и избегания;

6. Технологии проведения эффективной презентации;
  7. Личное планирование. Матрица управления временем;
  8. Философия нового лидерства;
  9. Практические приемы управления собой, своим состоянием;
  10. Практическая работа для поиска новых идей и развития креативности.
  11. Работа над созданием брэнд-кода собственной личности;
  12. «Золотые правила» планирования и организации совей деятельности.
- Общее количество часов по программе = 18 часов.

### **Распределение групповых ролей по всему контингенту оцениваемых**

<b>Наименование роли в группе</b>	<b>Количество человек</b>	<b>Доля</b>
Председатель	11	28%
Исполнитель	12	30%
Формирователь	9	23%
Мыслитель	1	3%
Исследователь ресурсов	1	3%
Оценивающий	2	5%
Коллективист	2	5%
Доводящий до конца	2	5%
<b>Итого</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

### **Описание ролей и влияние на достижение результата работы группы, рекомендации руководителю при подборе группы для выполнения задания**

При подборе команды следует включать людей, личностные характеристики которых охватывают диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей могли быть реализованы. Это не означает, что группа должна состоять непременно из восьми человек, кто-то из работников может совмещать

психологические роли, главное — чтобы все функции выполнялись. Полная ролевая структура создает предпосылки для эффективного партнерского взаимодействия, обеспечивающего результаты деятельности, соответствующие интересам команды. В случае если группа работает неэффективно, полезно проанализировать ее состав в свете рассматриваемых восьми ролей. Возможно, что в коллективе не хватает сотрудника, который мог бы играть какую-либо из важных ролей. Тогда необходимо подобрать такого человека или попытаться обучить других членов группы выполнять соответствующие функции.

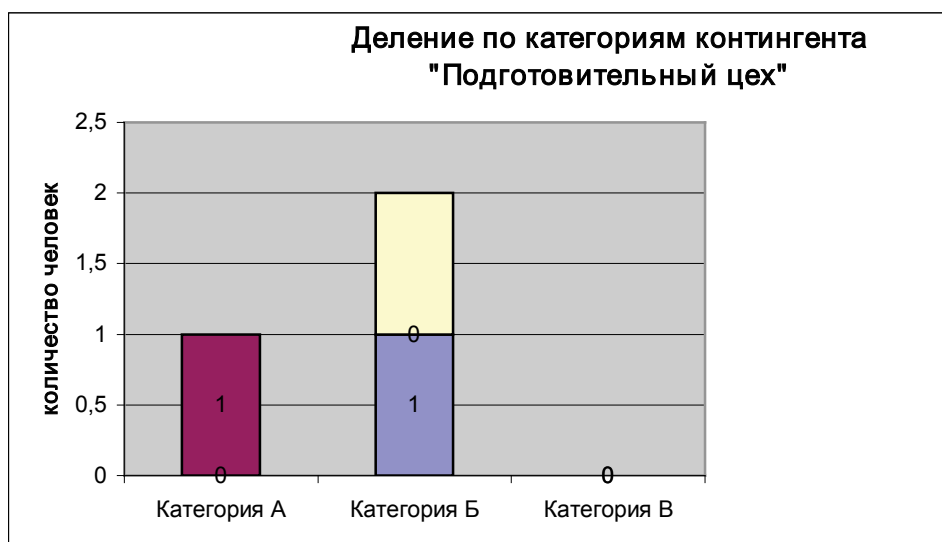
Предположение Белбина состоит в том, что каждый член рабочей группы играет двойную роль. Первая роль, функциональная, связана с формальной спецификой деятельности группы. Вторая, которую Белбин назвал «командной ролью», гораздо менее очевидна, однако именно она важна для успешной деятельности группы.

Белбину удалось создать модель, подтвержденную необычайно большим массивом экспериментальных данных. В результате масштабных и тщательно спланированных экспериментов с рабочими группами он выделил и описал восемь командных ролей, которыми характеризуется все «ролевое разнообразие» группы. Эти восемь ролей условно (в литературе эти роли обозначаются по-разному) были названы так: «исполнитель» (И), «председатель» (П), «формирователь» (Ф), «мыслитель» (М), «исследователь ресурсов» (ИР), «оценивающий» (О), «коллективист» (К) и «доводящий до конца» (Д).

## РЕЗУЛЬТАТЫ ПО ЦЕХАМ

### Подготовительный цех

п/п	Должность	Итоговый балл	Категория		
			А	Б	В
1	Мастер смены	29	0	1	0
2	Мастер смены	31	1	0	0
3	Мастер смены	25	0	1	0



<b>Подготовительный</b>	<b>Идеал</b>	<b>Среднее отклонение</b>
Коммуникабельность	3	-0,3
Планирование и организация своей деятельности (самоорганизация)	4	-2,7
Аналитические способности	3	-1,3
Работоспособность	4	-0,7
Ответственность (надежность в работе, дисциплинированность)	4	-0,3
Стрессоустойчивость	4	-1,0
Умение работать в команде (лояльность)	4	-0,7
Стремление к профессиональному совершенствованию (обучаемость)	3	0,0
Влияние, лидерство, способности к руководству	3	0,0
Самостоятельность в принятии решений (инициативность)	3	0,3
	35	-6,7



Программа обучения направленная на развитие способностей к планированию и организации своей деятельности, аналитических способностей и стрессоустойчивости.

## Программа «управление стрессом»

### I. Самопознание – способ регуляции эмоционального состояния

- Отрицательные эмоции и их возникновение в процессе профессиональной деятельности
- Способы преобразования отрицательных эмоций в нейтральные и положительные
- Прояснение причин отрицательных эмоций, поиск решения проблемных ситуаций, мешающих в работе и вызывающих отрицательные эмоции
- Понятие стресса, его диагностика и проявления

### II. Установка и её место в саморегуляции

- Стереотипы поведения в стрессовых ситуациях
- Негативные установки – причины неадекватных эмоциональных состояний
- Работа с негативными установками и страхами как средство саморегуляции

### III. Современные эффективные техники саморегуляции

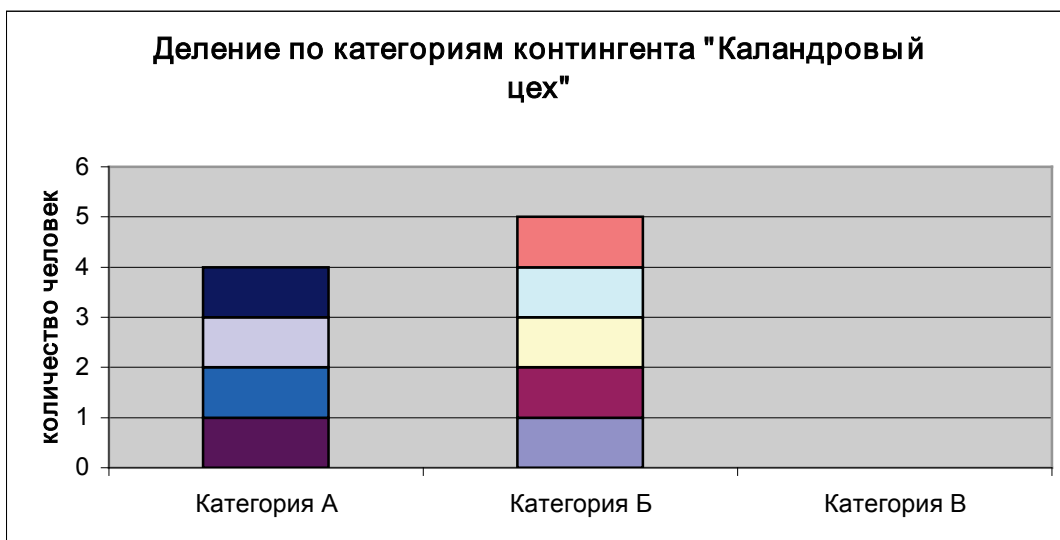
- Отработка навыков основных медитативных техник
- Внутренний резерв психики (сознательного и бессознательного) для решения внутриличностных проблем – механизм нейтрализации негативных эмоциональных блоков
- Механизм коррекции плохо осознаваемых негативных эмоциональных переживаний

Формы работы: мини-лекции, групповые дискуссии, игры, ролевые игры, тренинговые упражнения, медитативные техники, арт-терапевтические методики

### Каландровый цех

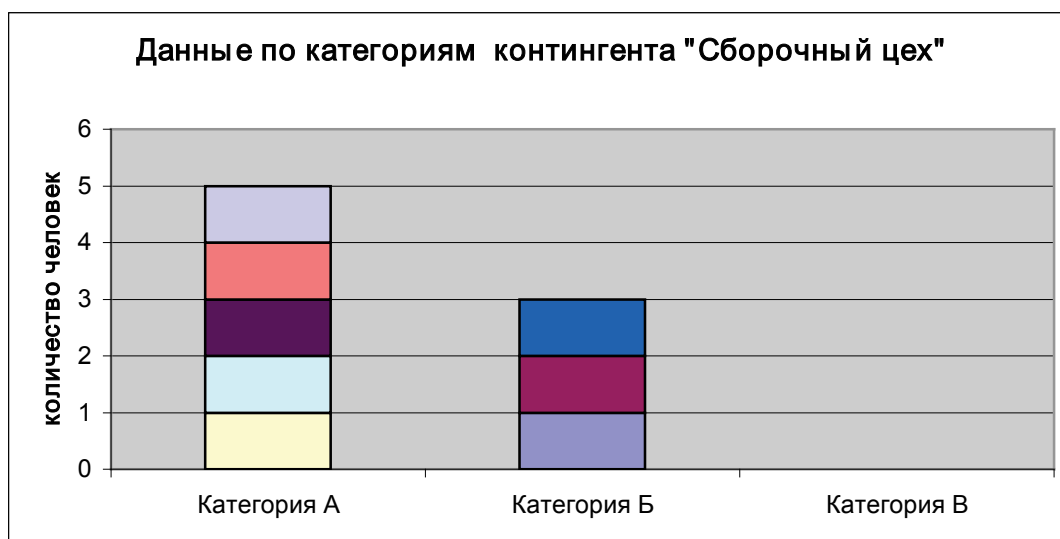
п/п	Должность	Итоговый балл	Категория		
			А	Б	В
1	Мастер смены	29	0	1	0
2	Мастер смены	30	0	1	0
3	Мастер смены	28	0	1	0
4	Мастер смены	30	0	1	0
5	Мастер смены	36	1	0	0
6	Мастер смены	30	0	1	0
7	Мастер смены	36	1	0	0
8	Мастер смены	34	1	0	0
9	Мастер смены	36	1	0	0

Каландровый	Идеал	среднее отклонение
Коммуникабельность	3	0,3
Планирование и организация своей деятельности (самоорганизация)	4	-2,0
Аналитические способности	3	-0,1
Работоспособность	4	-0,2
Ответственность (надежность в работе, дисциплинированность)	4	-0,3
Стрессоустойчивость	4	-0,3
Умение работать в команде (лояльность)	4	-0,4
Стремление к профессиональному совершенствованию (обучаемость)	3	-0,1
Влияние, лидерство, способности к руководству	3	0,4
Самостоятельность в принятии решений (инициативность)	3	-0,1
	0	35
		-2,9



### Сборочный цех

п/п	Должность	Итоговый балл	Категория		
			А	Б	В
1	Мастер смены	28	0	1	0
2	Мастер смены	24	0	1	0
3	Мастер смены	35	1	0	0
4	Мастер смены	38	1	0	0
5	Мастер смены	32	1	0	0
6	Мастер смены	37	1	0	0
7	Мастер смены	27	0	1	0
8	Мастер смены	33	1	0	0

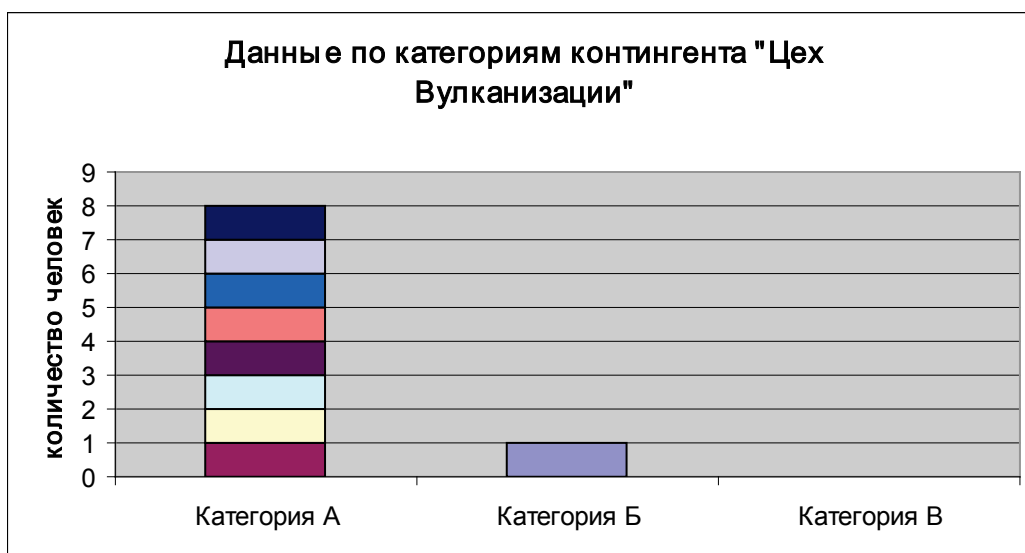


<b>Сборочный</b>	<b>Идеал</b>	<b>среднее отклонение</b>
Коммуникабельность	3	0,6
Планирование и организация своей деятельности (самоорганизация)	4	-2,3
Аналитические способности	3	-0,3
Работоспособность	4	-0,5
Ответственность (надежность в работе, дисциплинированность)	4	-0,4
Стрессоустойчивость	4	-0,5
Умение работать в команде (лояльность)	4	-0,8
Стремление к профессиональному совершенствованию (обучаемость)	3	0,0
Влияние, лидерство, способности к руководству	3	0,4
Самостоятельность в принятии решений (инициативность)	3	0,4
	0	35
		-3,3

Программа на развитие планирование и организация своей деятельности (самоорганизация) и Умение работать в команде (лояльность).

### **Цех вулканизации**

<b>п/п</b>	<b>Должность</b>	<b>Итоговый балл</b>	<b>Категория</b>		
			<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>
1	Мастер смены	<b>26</b>	0	1	0
2	Мастер смены	<b>34</b>	1	0	0
3	Мастер смены	<b>32</b>	1	0	0
4	Мастер смены	<b>32</b>	1	0	0
5	Мастер смены	<b>36</b>	1	0	0
6	Мастер смены	<b>33</b>	1	0	0
7	Мастер	<b>31</b>	1	0	0
8	Мастер	<b>31</b>	1	0	0
9	Мастер смены	<b>34</b>	1	0	0

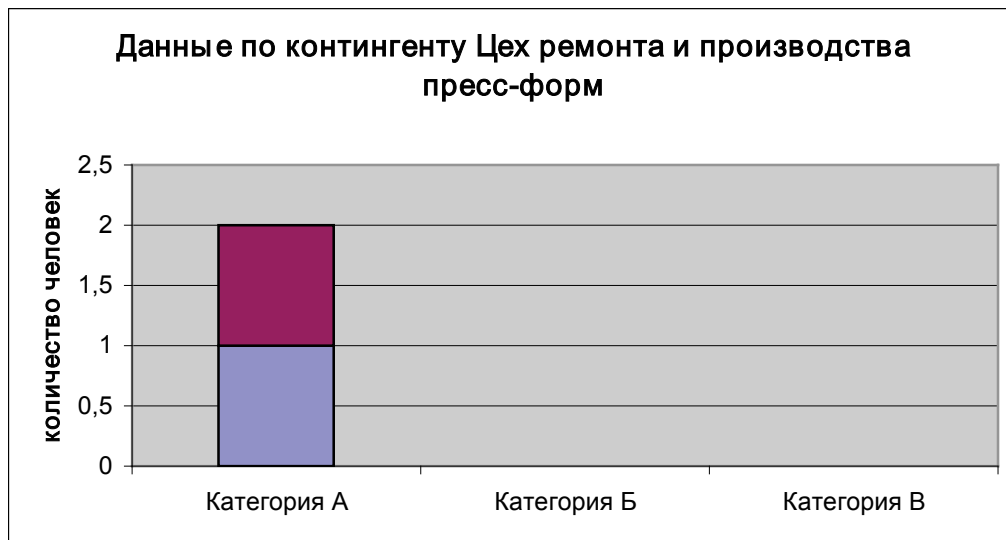


<b>Вулканизация</b>	<b>Идеал</b>	<b>Среднее отклонение</b>
Коммуникабельность	3	0,7
Планирование и организация своей деятельности (само-организация)	4	-2,6
Аналитические способности	3	-0,2
Работоспособность	4	-0,2
Ответственность (надежность в работе, дисциплинированность)	4	-0,1
Стрессоустойчивость	4	-0,4
Умение работать в команде (лояльность)	4	-0,7
Стремление к профессиональному совершенствованию (обучаемость)	3	0,0
Влияние, лидерство, способности к руководству	3	0,4
Самостоятельность в принятии решений (инициативность)	3	0,2
	35	-2,9

Программа на развитие планирование и организация своей деятельности (самоорганизация) и Умение работать в команде (лояльность).

### Цех по ремонту и производству пресс-форм

п/п	Должность	Итоговый балл	Категория		
			А	Б	В
1	Мастер	34	1	0	0
2	Мастер	39	1	0	0



Пресс-формы	Идеал	Среднее отклонение
Коммуникабельность	3,0	0,0
Планирование и организация своей деятельности (самоорганизация)	4,0	0,5
Аналитические способности	3,0	0,5
Работоспособность	4,0	0,0
Ответственность (надежность в работе, дисциплинированность)	4,0	0,0
Стрессоустойчивость	4,0	0,0
Умение работать в команде (лояльность)	4,0	-1,0
Стремление к профессиональному совершенствованию (обучаемость)	3,0	0,0
Влияние, лидерство, способности к руководству	3,0	1,0
Самостоятельность в принятии решений (инициативность)	3,0	0,5
	35,0	2,0

Программа на развитие Умение работать в команде (лояльность)

Основные темы программы обучения:

1. Практическая отработка навыков презентации
2. Внутренние коммуникации
3. Принятие групповых решений
4. Эффективное совещание;
5. Управление переговорами.

Общее количество часов на программу = 20 часов.

Цех	Категория			
	А	Б+	Б-	В
Подготовительный	1	1	1	0
Каландровый	4	5	0	0
Сборочный	5	2	1	0
Вулканизации	8	1	0	0
Ремонта и производства пресс-форм	2	0	0	0
<b>Итого</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>0</b>





### Рекомендуемая комплексная программа обучения

Развиваемый навык	Название программы	Вид занятий
1	2	3
<i>Коммуникабельность</i>	Навыки эффективных коммуникаций. Развитие убеждающей коммуникации.	Тренинг
<i>Планирование и организация своей деятельности (самоорганизация)</i>	«Time management» «Эффективная технология планирования и организации деятельности руководителя»	Программа Интерактивные семинары
<i>Способность к руководству</i>	Развитие харизмы. Искусство харизматического управления.	Семинар Тренинг
<i>Аналитические способности</i>	Применение кейс-технологии для развития аналитических способностей	Кейс-задания



1	2	3
<i>Работоспособность</i>	«Выявление и использование внутренних резервов и возможностей личности»	Тренинг
<i>Ответственность (надежность в работе, дисциплинированность)</i>	«Personal management»	Серия тренингов
<i>Стрессоустойчивость</i>	«Стресс»	Психологический тренинг
<i>Умение работать в команде (лояльность)</i>	«Корпоративный портал», «Team building». Построение команды. «Аполлон 13». «Строительство моста». Личная эффективность в управлении	Программа Серии тренингов
<i>Стремление к профессиональному совершенствованию (обучаемость)</i>	«Самотивация», «Коучинг и наставничество», «Технологии карьерного роста»	Серия комбинированных занятий
<i>Влияние, лидерство, способности к руководству</i>	«Я – начальник», «Искусство управленческой борьбы»	Тренинг
<i>Самостоятельность в принятии решений (инициативность)</i>	«Самоменеджмент»	Серия семинаров

### **Программа тренинга «Навыки эффективной коммуникации»**

Главная задача тренинга: Улучшение командного взаимодействия на основе технологии эффективных коммуникаций.

Ученые цели:

1. Определение личностного и командного потенциала;
2. Изучение техник эффективной коммуникации;
3. Повышение уровня коммуникативной компетенции и личной уверенности участников тренинга;
4. Выравнивание понятийного аппарата системы управления.

Методы и средства:

- интерактивные лекции;
- видеотренинг;
- выполнение практических упражнений;
- игровой тренинг;
- подведение итогов.

Структура тренинга:

Модуль 1. Эффективность

Модуль 2. Основы эффективной коммуникации в команде;

Модуль 3. Цикл эффективной коммуникации

Модуль 4. Коммуникации в управлении.

Общее количество часов = 22 часа.

### **Программа тренинга «Самотивация»**

Цель тренинга: научить участников грамотной постановки целей и оптимальным способам их достижения.

Структура тренинга:

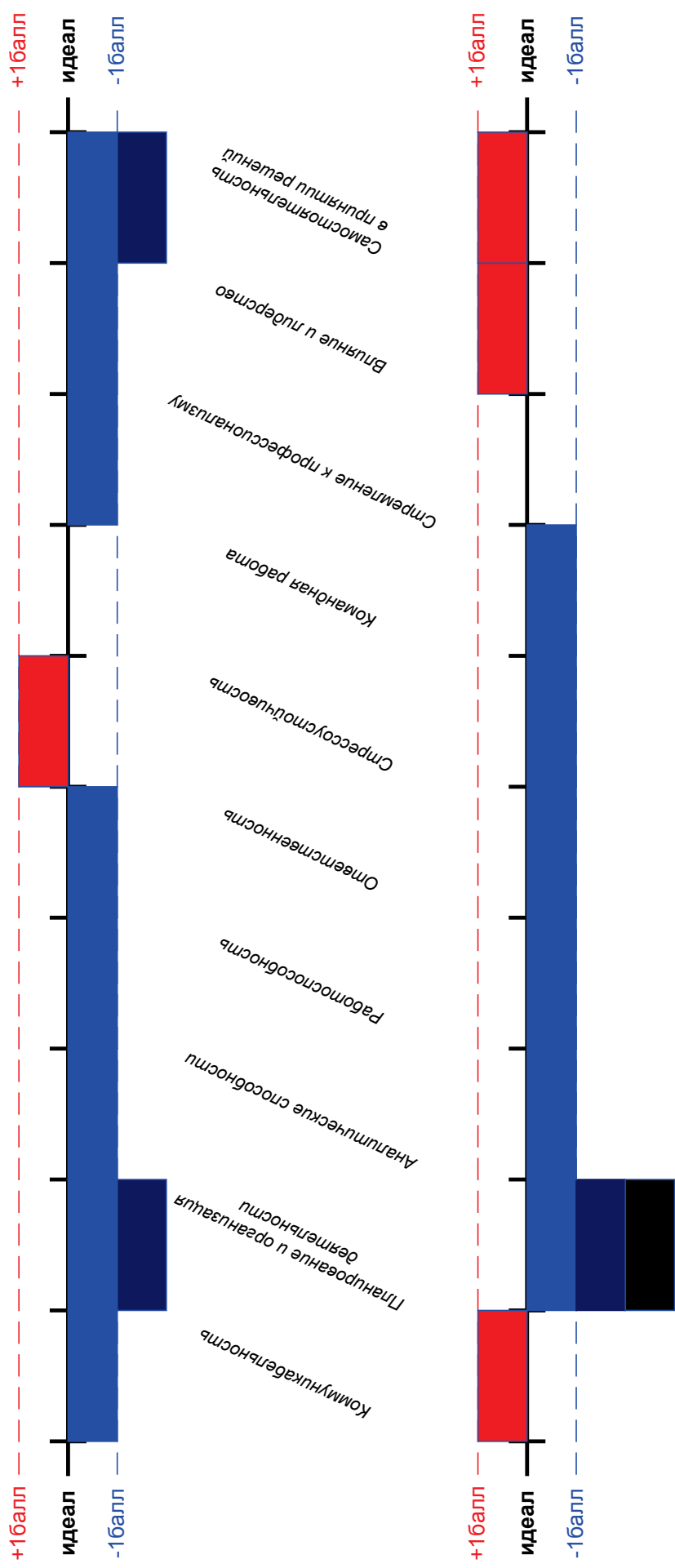
1. Мотивация – варианты и способы применения.
2. Логические уровни мотивации (зависимость мотивации человека от предпочитаемого уровня, использование в общении, манипуляции и трюки по логическим уровням: использование и защита, использование логических уровней в коммуникации, рекламе, управлении).

3. Целеполагание – принципы постановки целей и составления планов.

4. Итоги тренинга. Обратная связь.

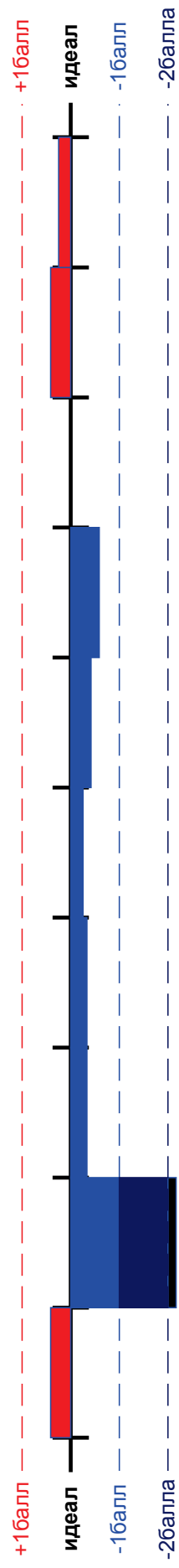
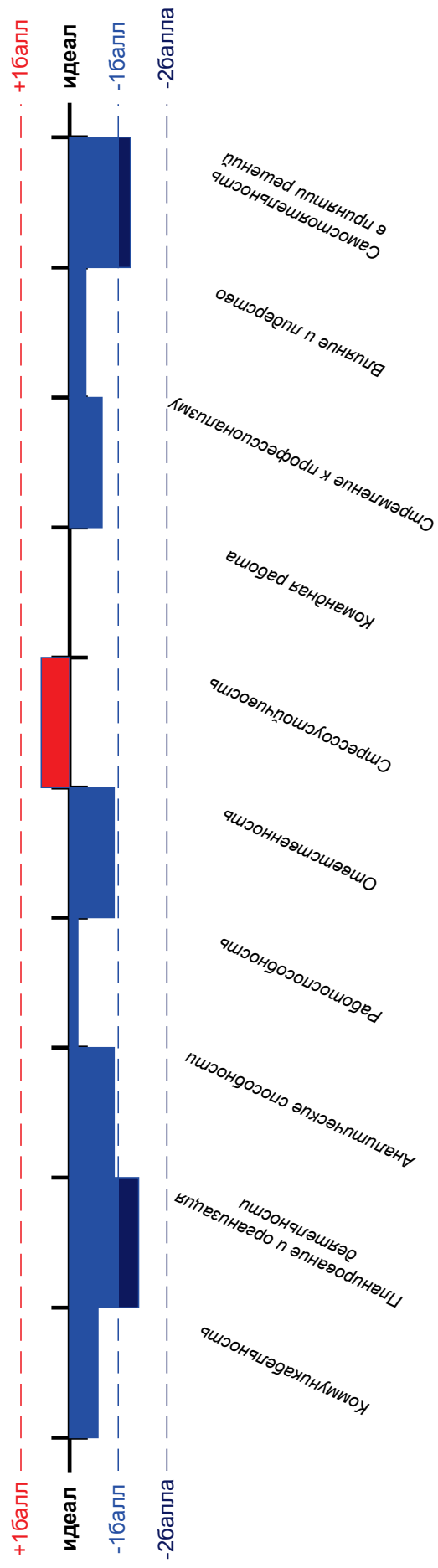
Общее количество часов = 20 часов.

# НАЧАЛЬНИК ЦЕХА И СТАРШИЙ МАСТЕР



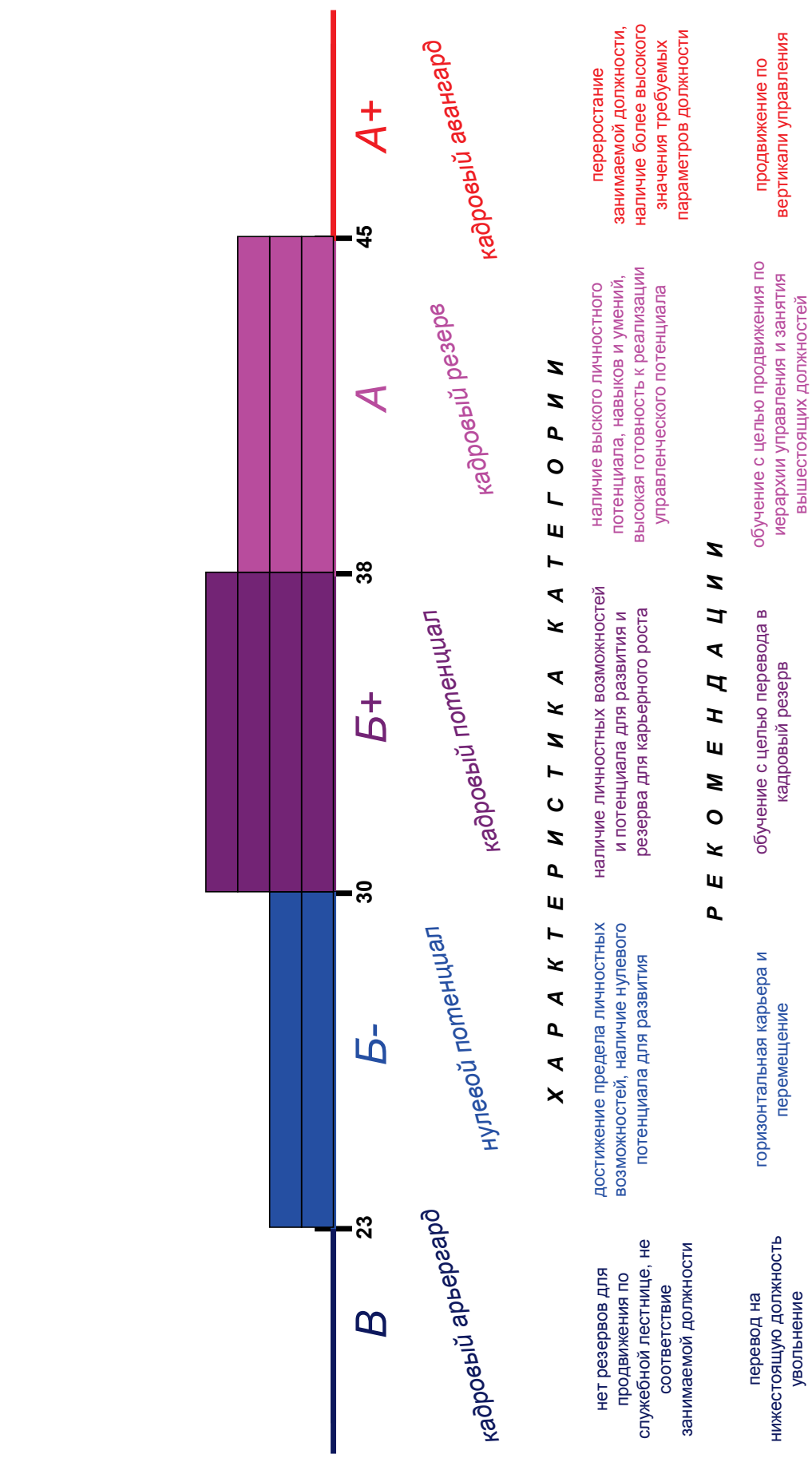
# МАСТЕР СМЕНЫ И МАСТЕР

## НАЧАЛЬНИК ЦЕХА И СТАРШИЙ МАСТЕР



## МАСТЕР СМЕНЫ И МАСТЕР

ИНТЕРВАЛЫ ИНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ПО КОНТИНГЕНТУ "НАЧАЛЬНИК ЦЕХА" И "СТАРШИЙ МАСТЕР"



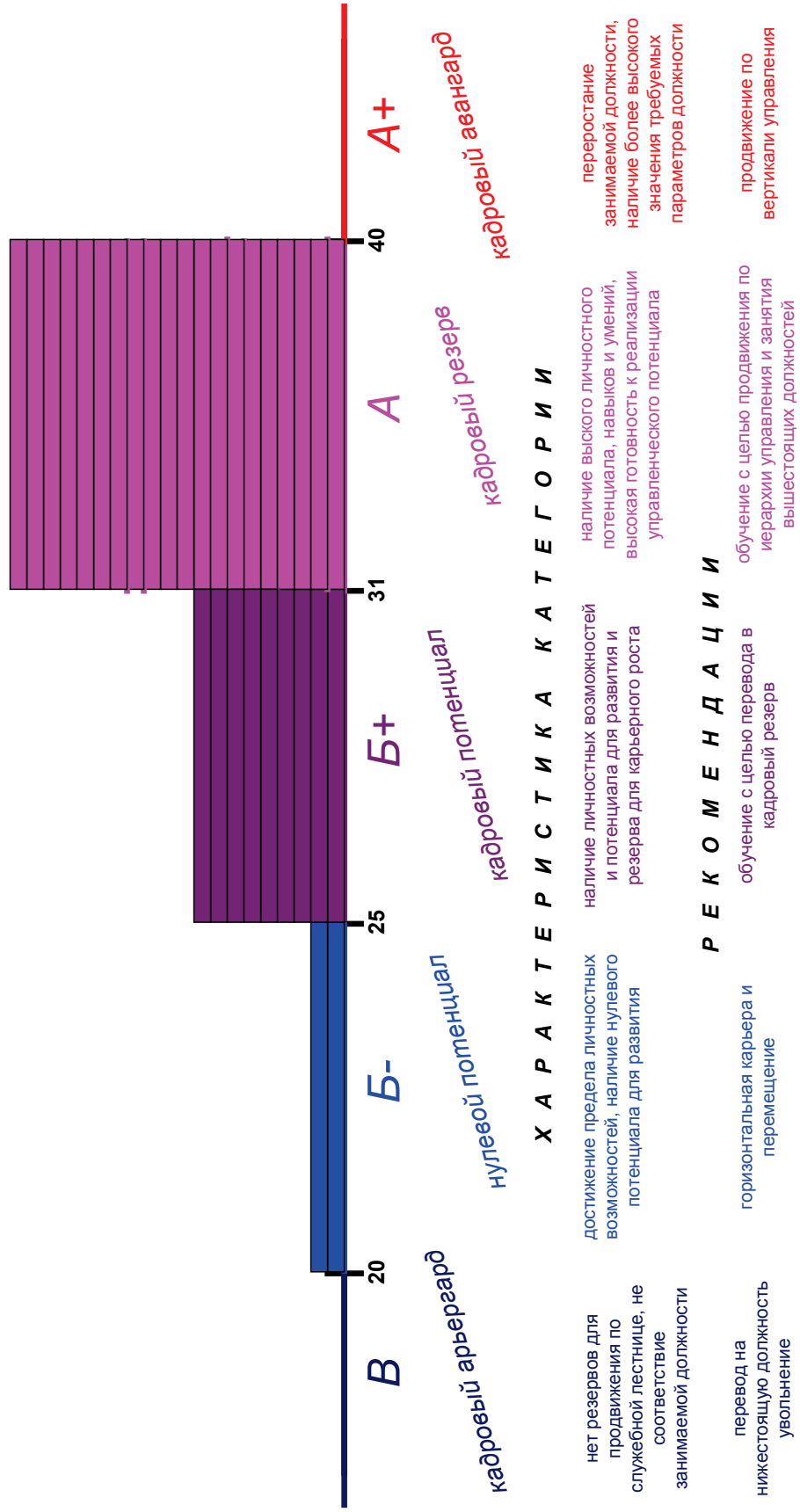
**Х А Р А К Т Е Р И С Т И К А К А Т Е Г О Р И И**

Категория	Характеристика	Потенциал	Резерв	Авангард
В	нет резервов для продвижения по служебной лестнице, не соответствие занимаемой должности	достижение предела личностных возможностей, наличие нулевого потенциала для развития	наличие личностных возможностей и потенциала для развития и резерва для карьерного роста	кадровый арвергард
Б-	горизонтальная карьера и перемещение	достижение предела личностных возможностей, наличие нулевого потенциала для развития	наличие личностных возможностей и потенциала для развития и резерва для карьерного роста	кадровый потенциал
Б+, А, А+	перевод на нижестоящую должность увольнение	наличие высокого личного потенциала, навыков и умений, высокая готовность к реализации управленческого потенциала	наличие высокого личного потенциала, навыков и умений, высокая готовность к реализации управленческого потенциала	кадровый резерв
А+	перевод на нижестоящую должность увольнение	наличие высокого личного потенциала, навыков и умений, высокая готовность к реализации управленческого потенциала	наличие высокого личного потенциала, навыков и умений, высокая готовность к реализации управленческого потенциала	кадровый авангард

**Р Е К О М Е Н Д А Ц И И**

В	нет резервов для продвижения по служебной лестнице, не соответствие занимаемой должности	перевод на нижестоящую должность увольнение
Б-	горизонтальная карьера и перемещение	обучение с целью перевода в кадровый резерв
Б+, А, А+	наличие высокого личного потенциала, навыков и умений, высокая готовность к реализации управленческого потенциала	обучение с целью продвижения по иерархии управления и занятия вышестоящих должностей
А+	перевод на нижестоящую должность увольнение	перевод на нижестоящую должность увольнение

ИНТЕРВАЛЫ ИНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ПО КОНТИНГЕНТУ "МАСТЕР СМЕНЫ" И "МАСТЕР"



## ГЛАВА 5. ПРАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ASSESSMENT CENTER

В данном разделе приведены образцы практической части Assessment Center. Эти материалы могут использоваться в новом Assessment Center как в неизменном виде, так и в адаптированном варианте под новые компетенции и содержание оцениваемой деятельности.

Критерий	1 этап Само- оценка	2 этап Само- презен- тация	3 этап тест «Роль в команде»	4 этап инд. задание	5 этап групповое задание	6 этап тест «Самооцен- ка»	7 этап «Мозгово й штурм»	8 этап инд. зад. «Рисунок»	9 этап кейс	10 этап оценка коллег	11 этап Интервь ю
<i>Коммуникативные навыки</i>	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓
<i>Планирование и организация своей деятельности</i>	✓		✓			✓			✓		
<i>Аналитические способности</i>	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Работоспособность</i>	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
<i>Ответственность</i>	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	
<i>Эмоциональная устойчивость</i>	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓
<i>Умение работать в команде</i>	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	
<i>Стремление к профессиональному совершенствованию</i>	✓	✓				✓		✓		✓	✓
<i>Влияние, лидерство, способности к руководству</i>	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	
<i>Самостоятельность в принятии решений</i>	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	

**Форма оценки для этапа 2 «Самопрезентация»**

<b>ФИО</b>	<b>Критерий</b>	Коммуникативные навыки	Эмоциональная устойчивость	Стремление к профессиональному совершенствованию	Самостоятельность в принятии решений	<b>Общая оценка</b>	<b>Примечание</b>

**Форма оценки для этапа 2 «Самопрезентация»**

<b>ФИО</b>	<b>Критерий</b>	Коммуникативные навыки	Эмоциональная устойчивость	Стремление к профессиональному совершенствованию	Самостоятельность в принятии решений	<b>Общая оценка</b>	<b>Примечание</b>

**Форма оценки для этапа 5 «Групповое задание»**

<b>ФИО</b>	<b>Критерий</b>	Коммуникативные навыки	Аналитические способности	Работоспособность	Ответственность	Эмоциональная устойчивость	Умение работать в команде	Влияние, лидерство, способности к руководству	<b>Общая оценка</b>	<b>Примечание</b>



**Форма оценки для этапа 5 «Групповое задание»**

ФИО	Критерий	Коммуникативные навыки	Аналитические способности	Работоспособность	Ответственность	Эмоциональная выносливость	Умение работать в команде	Влияние, лидерство, способность к творчеству	Общая оценка	Примечание

**Форма оценки для этапа 7 «Мозговой штурм»**

ФИО	Критерий	Коммуникативные навыки	Аналитические способности	Работоспособность	Эмоциональная устойчивость	Умение работать в команде	Влияние, лидерство, способность к руководству	Самостоятельность в принятии решений	Общая оценка	Примечание

**Форма оценки для этапа 11 «Интервью»**

ФИО	Критерий	Коммуникативные навыки	Аналитические способности	Эмоциональная устойчивость	Стремление к профессиональному совершенствованию	Общая оценка	Примечание

**Форма оценки для этапа 11 «Интервью»**

<b>ФИО</b> <b>Критерий</b>	<i>Коммуникативные навыки</i>	<i>Аналитические способности</i>	<i>Эмоциональная устойчивость</i>	<i>Стремление к профессиональному совершенствованию</i>	<b>Общая оценка</b>	<b>Примечание</b>

**Модульный социотест Анцупова**

<b>Методика Критерий</b>	1 этап <i>Само- презентация</i>	2 этап <i>тест «Роль в команде»</i>	3 этап <i>инд. задание</i>	4 этап <i>групповое задание</i>	5 этап <i>тест «Самооценка»</i>	6 этап <i>«Мозговой штурм»</i>	7 этап <i>инд. зад. «Рисунок»</i>	8 этап <i>кейс</i>	9 этап <i>оценка коллег</i>
<i>Коммуникативные навыки</i>	Умение ладить с разными людьми, работать в коллективе								
<i>Планирование и организация своей деятельности</i>	Умение планировать работу, контролировать достижение конечных результатов								
<i>Аналитические способности</i>	Умение предвидеть результаты своих действий, влияние производимых изменений в технологическом режиме на конечный результат								
<i>Работоспособность</i>	Способность выполнять работу в течение заданного времени на определенном уровне эффективности								
<i>Ответственность</i>	Добросовестно выполнять взятые обязательства, управлять событиями, полагаться на себя при принятии решений, держать слово								
<i>Эмоциональная устойчивость</i>	Умение сохранять выдержку, спокойствие, способность не поддаваться колебаниям настроения и терпимо относиться к критике и замечаниям других								
<i>Умение работать в команде</i>	Умеет поддерживать эффективное взаимодействие с коллегами								
<i>Стремление к профессиональному совершенствованию</i>	Проявляет инициативу в повышении своих профессиональных знаний, овладении смежными профессиями, без труда обретает рабочие умения и навыки								
<i>Влияние, лидерство, способность к руководству</i>	Пользуется авторитетом у коллег и руководителей, обеспечивает бесперебойную работу оборудования								
<i>Самостоятельность в принятии решений</i>	Умение быстро ориентироваться и принимать решения в любой обстановке								

**Применение инструментов оценки  
при реализации различных направлений оценки**

Наименование инструмента оценки	Направления оценки персонала		
	Оценка ре- зультатов	Оценка знаний и навыков	Оценка поведения
1. Оценочное собеседование	О	П	О
2. Оценочные формы, анкеты	Н	П	П
3. Тестирование профессио- нальное	Н	П	Н
4. Тестирование психологиче- ское	Н	О	П
5. Сравнение фактических ре- зультатов работы с плановыми	П	Н	Н
6. Ранжирование	П	П	П
7. Принудительное распреде- ление	П	П	П
8. Метод критических случаев	П	О	П

**Обозначения.**

П – применяется

Н – не применяется

О – применяется ограниченно

Шкала оценки должна быть единой для всех вопросов и сформулированной в словесном виде:

**О – отлично** – отличное выполнение работы, превышающее необходимый уровень и достижения других работников;

**ОХ – очень хорошо** – результаты соответствуют требованиям и превосходят их в некоторых областях;

**Х – хорошо** – достаточный и надёжный уровень исполнения обязанностей;

**НУ – необходимо улучшение** – неполное исполнение обязанностей в некоторых областях;

**Н – неудовлетворительное** – в целом результаты неудовлетворительные и необходимо срочное улучшение.

## Анкета "Аттестация"

Каждая характерная черта в действиях руководителя или специалиста оценивается семью высказываниями по признаку "от лучшего к худшему".

Код	Характеристика
<b>1. Самостоятельность</b>	
1.1	В сфере своей ответственности принимает решения по вопросам любой сложности, самостоятельно и компетентно
1.2	Любые вопросы, касающиеся его работы, старается решить самостоятельно, но не боится обратиться за советом
1.3	Стремится решать любые вопросы, даже вне сферы его ответственности и компетенции самостоятельно, иногда без особой необходимости и не посоветовавшись
1.4	Может решать все вопросы, касающиеся его работы, самостоятельно, но не всегда на это идет
1.5	В большинстве случаев стремится уклониться от ответственности в принятии решений по более или менее сложным вопросам
1.6	Самостоятелен и ответственен только в решении не особо сложных вопросов
1.7	Всегда ждет указаний от руководителя, избегает самостоятельных решений
<b>2. Настойчивость</b>	
2.1	Крайне настойчив, упорен и цепок, не останавливается, пока не достигнет цели или не разберется в каком-либо деле досконально
2.2	Довольно настойчив, уверен и цепок, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца и не разберется в каком-либо вопросе
2.3	Хотя иногда упускает мелочи, но в основном проявляет настойчивость и упорство в достижении цели
2.4	В своей работе ему надо быть понастойчивее в достижении цели, но особых отклонений нет

2.5	Ему не всегда хватает цепкости и упорства для достижения цели, особенно если этому необходимо посвятить много времени
2.6	Обычно ему хватает упорства на решение оперативных вопросов, но довести дело, требующих затрат времени и усилий, до конца он мало способен, все начинает и бросает на самотек
2.7	Даже в простых случаях не способен проявить настойчивость и упорство в достижении цели
<b>3. Требовательность</b>	
3.1	Очень требовательный, иногда излишне придирчив, как к подчиненным, так и к руководству
3.2	Требователен в меру и объективен как с подчиненными, так и с руководством, работать с ним легко
3.3	Требователен только с подчиненными, потребовать у руководства у него не всегда получается
3.4	Требователен до мелочей и постоянных придирок, часто необъективен, работать с ним тяжело
3.5	Может требовать с подчиненных, но иногда закрывает глаза на их поступки, потребовать с руководства не способен
3.6	Излишне либеральничает с подчиненными, в его действиях не хватает жестокости и требовательности
3.7	Крайне мягок, не может потребовать и приказать
<b>4. Отстаивание точки зрения.</b>	
4.1	Исключительно упрям, не изменит своей точки зрения, если уверен в своей логичной правоте, будет отстаивать ее до конца
4.2	Довольно-таки упрям, неохотно меняет свое мнение, даже в тех случаях, когда оно идет вразрез с логикой дела
4.3	Несколько упрям, неохотно меняет свои мнение, но, убедившись в необходимости другого решения или в своей ошибке, меняет его

4.4	В своем мнении стремиться к объективности, требуемой обстоятельствами, проявляя необходимую гибкость, но в то же время без особых причин его не меняет
4.5	Хотя без особых причин мнение не меняет, но если на него оказать определенное, аргументированное давление, отстаивать свое мнение не будет
4.6	Если на него оказать давление, он легко меняет свое мнение, даже осознавая неправильность принятого решения
4.7	Крайне легко соглашается с любым мнением, даже без особого давления
<b>5. Принципиальность</b>	
5.1	В своих поступках принципиален до максимализма, невзирая на лица, всегда соблюдает моральный кодекс
5.2	У него есть система положительных принципов, которой он твердо придерживается, требуя этого и от окружающих
5.3	В своих поступках принципиален, но другим не навязывает своих взглядов на жизнь, если это не затрагивает интересы дела
5.4	Принципиален, но только в своих действиях, потребовать с других не всегда способен
5.5	Принципиален больше по отношению к окружающим, чем к себе
5.6	В своем поведении и требованиях, предъявляемых к другим, далеко не всегда придерживается каких-либо принципов
5.7	Беспринципен, у него нет какой-либо устоявшейся системы принципов и моральных ценностей
<b>6. Умение разбираться в вопросах</b>	
6.1	Может мгновенно схватить суть вопроса, не путаясь во второстепенном, выделить главное
6.2	Способен быстро разобраться в вопросах, выделить узловые моменты

6.3	Всегда стремиться понять суть дела, хотя и не быстро, но способен отделить главное от второстепенного, найти узловые проблемы и помочь подчиненным
6.4	Хотя и не всегда схватывает суть проблемы, но в процессе работы способен найти необходимый выход
6.5	Тороплив, иногда второстепенное принимает за главное, путается в мелочах
6.6	Обычно с трудом до него доходит суть дела, но и при этом постоянно путается в мелочах, опуская главное
6.7	Совершенно не может выделять узловые моменты, "заклинивается" на второстепенных и мелких вопросах
<b>7. Умение координировать и взаимодействовать</b>	
7.1	Легко может установить необходимые контакты, скоординировать действия людей или подразделений, умело согласовать их интересы
7.2	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников или подразделений
7.3	Не всегда способен самостоятельно установить необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается
7.4	В вопросах координации стремится действовать в основном через высшее руководство, избегая контактов с исполнителями
7.5	В вопросах координации стремится опираться на официальные документы, запросы, избегая контактов с работниками
7.6	Не может справляться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно
7.7	Не способен координировать действия других людей, типичный исполнитель



<b>8. Умение контролировать работу</b>	
8.1	Способен держать под контролем массу дел и деталей, вовремя реагировать на любое отклонение
8.2	Способен и умеет осуществлять правильный контроль за узловыми вопросами, но и мелочей старается не выпускать из вида
8.3	Обычно держит под контролем только основные вопросы, пренебрегает тем, что считает мелочью
8.4	Способен контролировать ход дела на основе регламентов и инструкций без особых отклонений
8.4	Не всегда способен осуществлять контроль за ходом дел на основе регламентов и инструкций без особых отклонений
8.5	Не всегда способен осуществлять контроль за ходом дел, часто разбрасывается и упускает главное
8.6	В текучке постоянно выпускает из виду вопросы, требующие постоянного контроля, часто хватается за что попало
8.7	Сам требует постоянного контроля со стороны руководства и коллег
<b>9. Поведение в напряженной ситуации</b>	
9.1	Способен быстро ориентироваться в напряженной, сложной ситуации, принять необходимое решение и взять ответственность на себя
9.2	Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации и может взять ответственность на себя
9.3	Способен отвечать и действовать по необходимости в напряженной, сложной ситуации
9.4	Способен к действиям в напряженной ситуации, но не всегда возьмет на себя ответственность
9.5	Не всегда способен к эффективным действиям в напряженной, сложной ситуации, хотя ответственности не избегает

9.6	Вряд ли рискнет брать ответственность и решительно действовать в напряженной сложной ситуации
9.7	Постарается всячески уклониться от участия или ответственности в такой ситуации
<b>10.Отношение к порядку на работе</b>	
10.1	Рачительный хозяин, в его хозяйстве всегда полный порядок, все предусмотрено и налажено
10.2	Стремится поддерживать в хозяйстве хороший порядок, старается все продумать и предусмотреть, вплоть до мелочей
10.3	В основном в его хозяйстве поддерживается необходимый порядок
10.4	Порядок в его хозяйстве на удовлетворительном уровне, хотя некоторые мелочи иногда портят общую картину
10.5	В его хозяйстве много мелких недостатков, упущений
10.6	В основном беспорядок, хотя пытается время от времени наводить порядок в своем хозяйстве
10.7	Халатно относится к наведению порядка в своем хозяйстве
<b>11.Отношение к работе</b>	
11.1	Очень любит свою работу и болеет душой за свое дело, отдает работе все свое время и силы
11.2	Болеет душой за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов
11.3	К работе относится с интересом, старается все сделать добросовестно
11.4	К работе относится как к долгу и осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит
11.5	Отношение его к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен
11.6	К работе относится без интереса, выполняет "от и до"
11.7	К работе равнодушен, смирился с ней как с необходимостью, пассивен

<b>12. Отношение к подчиненным</b>	
12.1	Очень редко вмешивается в работу подчиненных без особой необходимости, решение вопроса оставляет за ними
12.2	Умело сочетает контроль за действиями подчиненных и предоставление им самостоятельности
12.3	Часто вмешивается в работу своих подчиненных, когда видит, что "дело валится", и стремится решать за них их вопросы
12.4	Постоянно вмешивается в работу подчиненных, стремится все сделать сам, все вопросы решать единолично
12.5	Иногда перепоручает подчиненным решение тех вопросов, которые должен решать сам
12.6	Часто перепоручает выполнение своих обязанностей подчиненным без всякого на то основания
12.7	Постоянно перекладывает выполнение своих дел на подчиненных
<b>13. Профессиональные знания и умения</b>	
13.1	Профессионал, отлично знает свое дело, постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя, расширяет не только свой кругозор, но заботится о культурном и профессиональном росте подчиненных
13.2	Хорошо знает свое дело, никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-либо новое, следит за профессиональным ростом своих подчиненных
13.3	Неплохо разбирается и действует в круге своих обязанностей, старается поддерживать необходимый профессиональный уровень, по необходимости проявляет заботу о профессиональном росте подчиненных
13.4	Его знания и навыки позволяют ему решать необходимые вопросы без особых отклонений, о профессиональном росте, повышении культурного уровня подчиненных особой заботы не проявляет

13.5	Свое дело знает, старается поддерживать свои профессиональные знания и навыки на современном уровне, но о подчиненных, их профессиональном и культурном уровне не заботится
13.6	Особого стремления расширять свой профессиональный кругозор не проявляет, живет старым багажом знаний, хотя о подчиненных, их профессиональном росте заботится
13.7	Не думает ни о своем профессиональном росте, ни о росте подчиненных, знания и умения устарели
<b>14. Умение устанавливать и поддерживать связь с внешними организациями</b>	
14.1	Постоянно интересуется делами внешних организаций, активно участвует в их деятельности, всегда окажет необходимую помощь, прислушивается к их мнению
14.2	Учитывает в своей работе мнение общественных организаций, привлекает их к решению разного рода проблем, по необходимости в помощи не отказывает
14.3	Откликается на просьбы о помощи, оказывает поддержку любым начинаниям, хотя сам в них не участвует, но следит за ними с интересом
14.4	Связь с внешними организациями поддерживает от случая к случаю, особого интереса к их делам не проявляет, но в помощи не отказывает
14.5	Мало считается с общественными организациями, не видит в них помощников, на просьбы об участии в помощи в основном отделяется обещаниями или просто отмахивается
14.6	Контактов с внешними организациями избегает, не считает их помощь действенной, если оказывает помощь, то только под нажимом
14.7	Полностью подавил своей властью активность общественных организаций, связь с внешним миром минимальная

<b>15. Отношение к критике</b>	
15.1	К критике относится объективно, хотя иногда глух к замечаниям снизу
15.2	Самокритичен и к критике снизу относится объективно, хотя иногда не прислушивается к замечаниям снизу
15.3	Критику принимает, хотя если что и меняет, то с трудом
15.4	Критику воспринимает только от руководства, критику снизу не терпит
15.5	К критике относится безразлично - "как с гуся вода"
15.6	Излишне самокритичен и принимает любую критику, даже необоснованную
15.7	К любой критике нетерпим и мстителен, злопамятен
<b>16. Порядочность и честность</b>	
16.1	Очень порядочный и честный человек, никогда не поступается правами человека и христианскими заповедями
16.2	Порядочный и честный человек в отношении работы, окружающих, денег
16.3	В общем-то, порядочный человек, в чужой карман не залезет, внешне дисциплинирован
16.4	Его честность и порядочность зависят от обстановки и внешней оценки на работе и в семье
16.5	Порядочный только по отношению к себе и близким, "гребет все под себя"
16.6	Очень часто ведет себя непорядочно и нечестно, как по отношению к людям, так и к деньгам
16.7	Крайне непорядочный, нечестный, лживый и недисциплинированный человек
<b>17. Использование рабочего времени</b>	
17.1	Трудоголик, вся его жизнь посвящена работе, приходит на работу раньше, а уходит значительно позже окончания рабочего дня, использует каждую минуту рабочего времени

17.2	Рационалист, рационально использует рабочий день, никогда не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени, задерживается, когда необходимо
17.3	Организованный, приходит и уходит с работы строго по распорядку дня, никогда не задерживается, в основном рационально использует рабочее время
17.4	Имитатор, обычно не опаздывает на работу и уходит вовремя, в присутствии руководства имитирует трудовую деятельность, в отсутствие занимается личными делами, хотя чаще всего все успевает сделать в срок
17.5	Торопливый, не всегда приходит на работу вовремя, бывает, уходит раньше времени домой, на работе все стремится сделать в спешке, нерационально использует рабочее время
17.6	Ленивый, часто опаздывает на работу или уходит раньше времени, мало и неохотно занимается основными обязанностями, работает "спустя рукава"
17.7	Бездельник, практически не занимается основной работой, рассматривая ее как посягательство на личное время (курит, читает, играет, слушает радио)
<b>18. Качество труда (работы)</b>	
18.1	Выполняет любые плановые задания с высоким качеством работы и всегда без ошибок
18.2	Качество выполнения работы высокое, работает практически без ошибок
18.3	Качество работы хорошее, редко допускает в работе ошибки, да и то незначительные
18.4	Качество работы удовлетворительное, иногда допускает ошибки и небрежности, которые сам исправляет
18.5	Качество труда и плановых заданий ниже среднего, часто допускает в работе ошибки и небрежности

18.6	Качество труда низкое, в работе имеют место грубые ошибки, требует постоянного контроля
18.7	Любые задания выполняет настолько небрежно, с таким низким качеством, что встает вопрос, стоило ли поручать ему работу и что с ним делать
<b>19. Уровень культуры</b>	
19.1	Высокообразованный, эрудированный, интеллигентный человек
19.2	Высокий культурный уровень, обладает обширными знаниями в области искусства, живописи, поэзии, литературы
19.3	Культурный, интеллигентный человек, увлекающийся искусством
19.4	Имеет нормальный культурный уровень для своего коллектива, однако есть проблемы со светским этикетом
19.5	Уровень культуры довольно низкий, допускает много небрежностей и неловкостей в быту, на работе, в общении с партнером
19.6	Уровень культуры весьма низок, практически не интересуется искусством, ограниченные потребности и интересы
19.7	Крайне низкий культурный уровень, примитивны интересы и потребности
<b>20. Опытность</b>	
20.1	Исключительно большой государственный, жизненный и производственный опыт, щедро помогает коллегам и подчиненным
20.2	Обладает большим опытом работы, практическими знаниями, какие имеет далеко не каждый, помогает другим
20.3	Имеет обширный опыт в жизни, работе, по должности, однако не всегда передает его подчиненным и коллегам
20.4	Достаточный жизненный и производственный опыт, чтобы справиться с порученным делом
20.5	Производственный опыт и практические знания невелики, но это компенсируется личностными качествами человека

20.6	Опыт работы и практические навыки маловаты, для того чтобы успешно справляться с делом
20.7	Производственный опыт отсутствует, а жизненный незначителен
<b>21.Отношение к власти и полномочиям</b>	
21.1	"Соломон", в полной мере и эффективно использует власть и свои полномочия руководителя, всегда принимает мудрые решения
21.2	Демократ, никогда не превышает свои властные полномочия, использует власть в полной мере, принимая, как правило, верные решения для коллектива
21.3	Командир, пользуется властью по принципу "кнута и пряника", применяя их по своему усмотрению
21.4	Нерешительный, недостаточно использует свою власть и полномочия, иногда даже в тех случаях, когда необходимо их применить
21.5	Автократ, часто превышает свою власть, предпочитает руководить с помощью административных методов
21.6	Тиран, постоянно превышает свои полномочия, злоупотребляет властью, как будто она ничем не ограничена
21.7	Бесправный, совершенно не умеет использовать власть, производя впечатление беспомощного и бесправного
<i>Вывод о соответствии занимаемой должности</i>	
1	Высокий уровень квалификации, перерос свою должность и может быть выдвинут на более высокую
2	Необходимо кое-что доработать и подучиться, после чего он будет способен к выполнению ответственной работы, готов к повышению в должности
3	По потенциалу и действиям он точно соответствует своему должностному положению
4	Для более эффективной работы лучше перевести его на равноценную должность в другое подразделение



5	В данной должности неэффективен, лучше понизить в должности	
6	Было бы лучше для него и для работы, если бы он сменил свою должность или место работы в течение года	
7	Должен быть немедленно уволен после аттестации	

### Ситуативные задачи

1. Вас пригласили в трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств. Каким образом Вы будете действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

2. Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Как Вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

3. Подчиненный два раза не выполнил Ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повториться. Как бы Вы поступили?

4. Когда Вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к какому стилю общения Вы более склонны?

5. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен не благовидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир не известен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы Вы поступили на месте бригадира?

6. Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию. Как бы Вы повели себя в данной ситуации?

7. Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и вышестоящего начальников. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу. Задание какого начальника Вы выполните первым и почему?

8. Непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное поручение Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Какие распоряжения Вы дадите своему подчиненному?

9. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это устраивает, а Вас нет. Как Вы поступите в данной ситуации?

10. Вы начальник цеха. После реорганизации Вам срочно необходимо переконфигуровать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете?

11. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как Вы ответите на звонок?

12. Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 08:15 Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел во время. Как Вы начнете беседу при встрече?

13. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы Вы предприняли в первую очередь?

14. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как Вы поступите в данной ситуации?

15. Вы недавно начали работать начальником цеха на крупном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих Вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через двадцать минут, Вы видите ту же картину. Как Вы себя поведете?

## Вопросы для собеседования

1. Какая из глобальных проблем человечества вызывает у Вас особую тревогу?
2. Что Вы думаете о международном терроризме?
3. Что Вы думаете об американской экспансии на Ближнем Востоке?
4. Как Вы оцениваете последствия вступления России в ВТО?
5. Что Вы думаете о предстоящих выборах президента России?
6. Что Вы думаете о жилищной реформе в России?
7. Как Вы оцениваете действия Правительства РФ по пенсионным вопросам?
8. Что Вы знаете о национальных проектах?
9. Как Вы оцениваете результаты выборов депутатов в городской Совет?
10. Как Вы думаете, насколько необходим Омску аэропорт в Федоровке?
11. Нужен ли памятник адмиралу Колчаку в г. Омске?
12. Как Вы видите дальнейшее сотрудничество Омской области с Республикой Казахстан?
13. Что Вы думаете о системе ипотечного кредитования в г. Омске?
14. Какие новые рынки товаров появились в последнее время в г. Омске?
15. Насколько важен для Вас такой вид кредитования как потребительский?
16. Что Вы думает о возрастающей роли приусадебных участков в г. Омске?
17. Что Вы думаете о возможности строительства крематория в г. Омске?
18. Как Вы считаете, какова необходимость организации и проведения городских и районных спортивных мероприятий в г. Омске и Омской области?
19. Каким видам спорта Вы отдаете предпочтение?
20. Чем Вы увлекаетесь в свободное от работы время?
21. Какой из видов отдыха Вы предпочитаете?
22. Какое из Ваших последних путешествий Вам понравилось больше всего?
23. Какому литературному жанру Вы обычно отдаете предпочтение?
24. Какой из спектаклей омских трупп Вам запомнился больше всего и почему?
25. Каким из своих жизненных принципов Вы могли бы поделиться с окружающими?

## SWOT- анализ деятельности шинного предприятия

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Новые технологии развития по профилю деятельности предприятия (НТП)</li> <li>2. Увеличение парка авто в РФ</li> <li>3. Развитие международного сотрудничества РФ</li> <li>4. Реформирование системы образования</li> <li>5. Рост рождаемости населения</li> <li>6. Политика Омской области</li> <li>7. «План Путина»</li> <li>8. Трудовая миграция</li> <li>9. Российский менталитет - патриотизм</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Смена политического строя в стране</li> <li>2. Низкий уровень жизни в РФ</li> <li>3. Высокий уровень инфляции</li> <li>4. Отсутствие престижа рабочих специальностей</li> <li>5. Амортизация основных фондов – изношенность оборудования</li> <li>6. Старение населения</li> <li>7. «Утечка мозгов»</li> <li>8. Высокий уровень конкуренции в обществе</li> </ol>
Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Человеческий потенциал</li> <li>2. Командный дух линейных руководителей (частичный)</li> <li>3. Обучение персонала</li> <li>4. Наличие инвестиционного плана</li> <li>5. Конкурентоспособность продукции предприятия на рынке СНГ</li> <li>6. Известность бренда СП ЗАО «Матадор- Омскшина»</li> <li>7. Обновление парка оборудования</li> <li>8. Освоение новых технологий (сырье)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Функциональная перегрузка персонала – несовершенство организационной структуры</li> <li>2. Отсутствие координации в деятельности подразделений</li> <li>3. Отсутствие кадров</li> <li>4. Низкая культура производства</li> <li>5. Нет системы управления рисками (планирование закупок)</li> <li>6. Социальный пакет не мотивирует</li> <li>7. «Глухой телефон»</li> </ol>

### Факторы, влияющие на разработку стратегии предприятия

№	Группа факторов	Описание события\факторов	Опасность\ Возможность («-«или «+»)	Оценка вероятности события или проявления фактора (от 100% до 1%)	Оценка важности фактора или события От 10 до 1 10 - важно, 1-неважно	Общее влияние на компанию (=п.4*п.5*п.6)	Программа действий
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Социальные						
2	Технологические						
3	Экономические						
4	Политические						

Внешняя среда	Внутренняя среда									
	Слабые стороны					Сильные стороны				
	СЛС1	СЛС2	СЛС3	Итого	СИС1	СИС2	СИС3	Итого	Всего	
<b>Возможности</b>										
ВО1										
ВО2										
ВО3										
<b>Угрозы</b>										
УГ1										
УГ2										
УГ3										
<b>Итого</b>										

## Форма разработки стратегии предприятия

Миссия предприятия (определение миссии)


Стратегия предприятия (определение стратегии)


Цели предприятия


Ресурсы предприятия


## **Критерии оценки работников экономической службы**

### 1. Психологические характеристики:

- коммуникабельность и эмоциональная устойчивость (тест, наблюдение и интервью, кейс),
- работоспособность и ответственность (наблюдение, тест, кейс),
- саморазвитие и обучаемость (интервью, кейс),
- энергичность и целеустремленность (наблюдение, тест, интервью),
- корректность и тактичность (наблюдение, интервью),
- настойчивость (наблюдение, тест).

### 2. Поиск оптимальных решений и оперативность их принятия

- быстрота принятия решений (кейс, наблюдение),
- умение видеть перспективу (кейс, интервью),
- внимательность и решительность (кейс, наблюдение).

### 3. Использование рациональных приемов работы

- компетентность (интервью, кейс),
- осведомленность о последних достижениях в своей профессиональной деятельности (интервью).

### 4. Навыки и способности к планированию и организации деятельности

- организованность и собранность (наблюдение),
- способность к планированию и организацией своей деятельности с учетом интересов коллектива (кейс, наблюдение, интервью),
- опытность и профессионализм (интервью, наблюдение).

### 5. Управленческие способности

- авторитарность и демократичность (наблюдение, кейс, тест),
- гибкость в обращении с людьми (наблюдение, интервью),
- умение работать в команде (наблюдение, кейс, тест),
- влияние и лидерство (наблюдение, тест),
- инициативность и решительность (наблюдение, кейс, тест, интервью),
- требовательность и принципиальность (наблюдение, кейс, тест),



- умение слушать людей (наблюдение, интервью),
- умение разрешить конфликтную ситуацию (наблюдение, кейс),
- умение координировать и взаимодействовать (наблюдение, тест, кейс).

6. Аналитические способности

- информированность и предприимчивость (интервью, тест),
- самостоятельность (наблюдение, кейс, интервью),
- широта кругозора (интервью).

7. Четкость постановки задач

- умение поставить цель (кейс, наблюдение, интервью),
- точность и тщательность в работе (наблюдение).

<b>Критерий</b>	<b>Определение</b>	<b>Значение показателя</b>	<b>Методы оценки</b>
1	2	3	4
Целеполагание	Умение формулировать цель, выделять главное, определять временные рамки, детализировать цель на задачи	5	кейс наблюдение интервью
Планирование деятельности	Умение планировать свою работу, расставлять приоритеты, способность выполнять работу в течение заданного времени на определенном уровне эффективности	4	кейс наблюдение

1	2	3	4
Аналитические способности и логичность мышления	Способность делать выводы на основании имеющейся информации, умение выделять главное, анализировать информацию, строить логические заключения	4	кейс наблюдение тест интервью
Влияние и лидерство, способность к руководству	Способность оказывать воздействие на других людей и побуждать их к деятельности. Способность объединять и направлять действия группы людей, которая поддерживает его действия	5	кейс наблюдение тест интервью
Требовательность и принципиальность	Наличие определенного стиля поведения, настойчивость в преодолении трудностей и способность доводить дело до логического завершения	4	кейс наблюдение
Способность к риску и ответственность	Обязанность и готовность отвечать за совершенные действия, добросовестность в выполнении взятых обязательств. Способность брать на себя ответственность в кризисной ситуации, управлять событиями, полагаться на себя при принятии решений	5	кейс наблюдение тест интервью

1	2	3	4
Способность координировать и взаимодействовать	<p>Умение общаться, умение устанавливать связи и контакты.</p> <p>Способность выстраивать оптимальные отношения с окружающими с целью более эффективного достижения поставленной цели</p>	4	<p>кейс</p> <p>наблюдение</p> <p>тест</p> <p>групповое задание</p>
Способность оперативно принимать оптимальные решения	<p>Способность выявить управленческую проблему без помощи других за кратчайшие сроки и определить оптимальные способы ее решения.</p> <p>Способность к быстрому восприятию новой информации и переводению ее в рабочие умения и навыки</p>	5	<p>кейс</p> <p>наблюдение</p> <p>тест</p> <p>интервью</p>
Мотивационная направленность личности	<p>Умение сохранять выдержку, спокойствие, способность не поддаваться колебаниям настроения и терпимо относиться к критике и замечаниям.</p>	4	<p>наблюдение</p> <p>тест</p> <p>интервью</p>
		<b>Идеал - 40</b>	

<i>Оцениваемые критерии</i>	<i>Оценка</i>
<b>Коммуникативные навыки</b>	
Умеет ладить с разными людьми	5 4 3 2 1
Умение разрешить конфликтную ситуацию	5 4 3 2 1
Способность управлять действиями других людей	5 4 3 2 1
Умение удерживать рабочую ситуацию под строгим контролем	5 4 3 2 1
<b>Планирование и организация своей деятельности</b>	
Умение поставить цель	5 4 3 2 1
Способность к планированию и организацией собственной работы с учетом целей и задач, решаемых работниками других подразделений	5 4 3 2 1
Способность убедить бригаду в необходимости выполнить поставленную задачу в установленный срок	5 4 3 2 1
Способность обеспечить высокое качество выполняемой работы	5 4 3 2 1
Способность выполнять работу в течение заданного времени на определенном уровне эффективности	5 4 3 2 1
Умение предвидеть результаты своих действий в технологическом режиме на конечный результат	5 4 3 2 1
<b>Аналитические способности</b>	
Умение анализировать факты, видеть связь между показателями работы и принимать обоснованное решение	5 4 3 2 1
Способность определить «узкие места» и своевременно принять решение	5 4 3 2 1
<b>Целеустремленность</b>	
Настойчивость в достижении поставленной цели	5 4 3 2 1

<b>Инициативность, решительность</b>	
Настойчивость в преодолении трудностей	5 4 3 2 1
<b>Ответственность, дисциплинированность</b>	
Рациональное использование рабочего времени	5 4 3 2 1
Четкое и своевременное выполнение требований и распоряжений своего непосредственного руководителя	5 4 3 2 1
Добросовестно выполнять взятые на себя обязательства	5 4 3 2 1
Способность управлять событиями, полагаться на себя при принятии решений	5 4 3 2 1
<b>Эмоциональная устойчивость</b>	
Умение сохранять выдержку, спокойствие, способность не поддаваться колебаниям настроения и терпимо относиться к критике и замечаниям	5 4 3 2 1
<b>Надежность в работе, лояльность</b>	
Точность и тщательность в работе	5 4 3 2 1
Заинтересованность в том, чтобы внести вклад в достижение целей своего участка	5 4 3 2 1
Своевременное доведение до конца порученной работы	5 4 3 2 1
<b>Умение работать в команде</b>	
	5 4 3 2 1
<b>Стремление к профессиональному совершенству</b>	
Осведомленность о последних достижениях в своей профессиональной области	5 4 3 2 1
<b>Влияние, лидерство, способность к руководству</b>	
	5 4 3 2 1

<b>Самостоятельность в принятии решений</b>	
Способность хорошо выполнять требуемую работу при минимальном руководстве и контроле	5 4 3 2 1
<b>Уровень обучаемости</b>	
Способность к быстрому восприятию новой информации и переводению ее в рабочие умения и навыки	5 4 3 2 1

1 - не отвечает минимальным требованиям

2 - производительность соответствует минимальным требованиям

3 - объем работ удовлетворительный

4 - высокая производительность, делает больше, чем требуется

5 - отличные показатели производительности труда

## ПОСЛЕСЛОВИЕ

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов). Система оценки должна учитывать и отражать ряд факторов: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы.

В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться максимально положительного эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

Собрав воедино группу высококвалифицированных специалистов по образованию, но не проведя оценку личностных и деловых качеств каждого в отдельности или оценку работы группы, руководитель может получить «трудный коллектив», как в психологическом так и в производственном плане. Не всегда профессиональная оценка совпадает с личностной, и опытный сотрудник может оказаться неуживчивым человеком, что внесет дисгармонию в работу коллек-

тива и организации в целом. Поэтому многие руководители современных предприятий, причем любой формы собственности, уже приходят к выводу, что без предварительной оценки - тестирования, а в дальнейшем проведения аттестации и объективной оценки сотрудников по всем параметрам не добиться стабильной работы предприятия и получения положительных результатов как деятельности предприятия, так и каждого из сотрудников. Следовательно, в проведении объективной оценки и аттестации должны быть заинтересованы все, как руководители, так и сотрудники.

Подводя итоги сказанному, хотелось бы обобщить основные мысли, ради которых и написана эта монография. На протяжении нашей профессиональной жизни мы оцениваем, и оценивают нас сообразно принятым критериям, индивидуальным ценностям, ситуативному настроению и многим другим сопутствующим факторам внешнего и внутреннего характера. В бизнесе такой диапазон оценочных критериев существенно снижает эффективность. Потому необходима постановка системы оценки и развития персонала компании, высшее руководство которой ориентировано на повышение эффективности своей компании. Наиболее оптимальным и системным способом реализации этой цели является разработка и внедрение модели компетенций.

Компетенции отражают стандарт деятельности и являются наблюдаемыми в поведении работника. Они разрабатываются на основе анализа работ и моделируются как для компании в целом, так и для отдельных работ, должностей, профессий. Наиболее точным и надежным методом оценки компетенций среди прочих является Assessment Center.

Организация и проведение Assessment Center в российской компании позволили получить необходимую для принятия управленческих решений информацию по персоналу посредством признанного надежного и валидного метода. Наличие такого опыта в компании, знакомство руководителей с Assessment Center позволяет критически, дифференцированно и эффективно с точки зрения соотношения инвестиций и полученного от них экономического эффекта подходить к планированию оценки и развития персонала компании.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 с.
2. Иен Баллантайн, Найджел Пова. Assessment and Development Centers. — Гиппо, 2008. — 208 с.
3. Н.В. Самара Н.В. Осетрова М.В. Красностанова. Assessment Center, для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы, - 2009.
4. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. — ЮНИТИ-ДАНА, - 2012.
5. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. — Ростов-на-Дону, 2009. — 448с.
6. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. — 688 с.
7. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. — 304 с.
8. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2009. — 638 с.
9. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. — 560 с.
10. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник.-2 изд., испр. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2009.- 400 с.
11. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник.- М.: Норма, 2007.
12. Шекин С.В. Управление персоналом в современной организации: Учебно-практическое пособие.-4-е изд., переработанное и дополненное. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009.- 300 с.

*Научное издание*

**Родионов Максим Георгиевич**

**Борисова Ольга Михайловна**

**КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Монография

Печатается в авторской редакции

Компьютерная верстка, дизайн обложки О. Г. Белименко

Подписано в печать 03.10.13. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.

Отпечатано на дупликаторе. Усл. печ. л. 8,75. Уч.-изд. л. 8,75.

Тираж 500 экз. Заказ 558.

---

Издательство ОмГТУ. 644050, г. Омск, пр. Мира, 11; т. 23-02-12

Типография ОмГТУ

