

апрель, 2017
Тамара Куликович

Оценка персонала

Как не стать
жертвой
руководства
и врагом
сотрудников



Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?



КТО ВЫ?

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?



КТО Я

– наука

психология, БГУ, аспирантура

– аутсорсинг

9 лет

– исследования

16 лет

– преподавание

БГУ, школы «HRPR»,
«Businessresearch»

– свой IT-продукт

SAAS автоматизация рекрутинга,
2 года

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER

Проблемы оценки

- отсутствие подходящих готовых методов
- сложно измеримые качества
- субъективизм оценщиков

- обиды сотрудников
- хитрость руководства

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER

1 из 8: Выбор качеств



Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER

2 из 8:

Концептуализация

= определение оцениваемого качества должно быть:

1. Однозначным

2. Разделяемым
всеми участниками

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

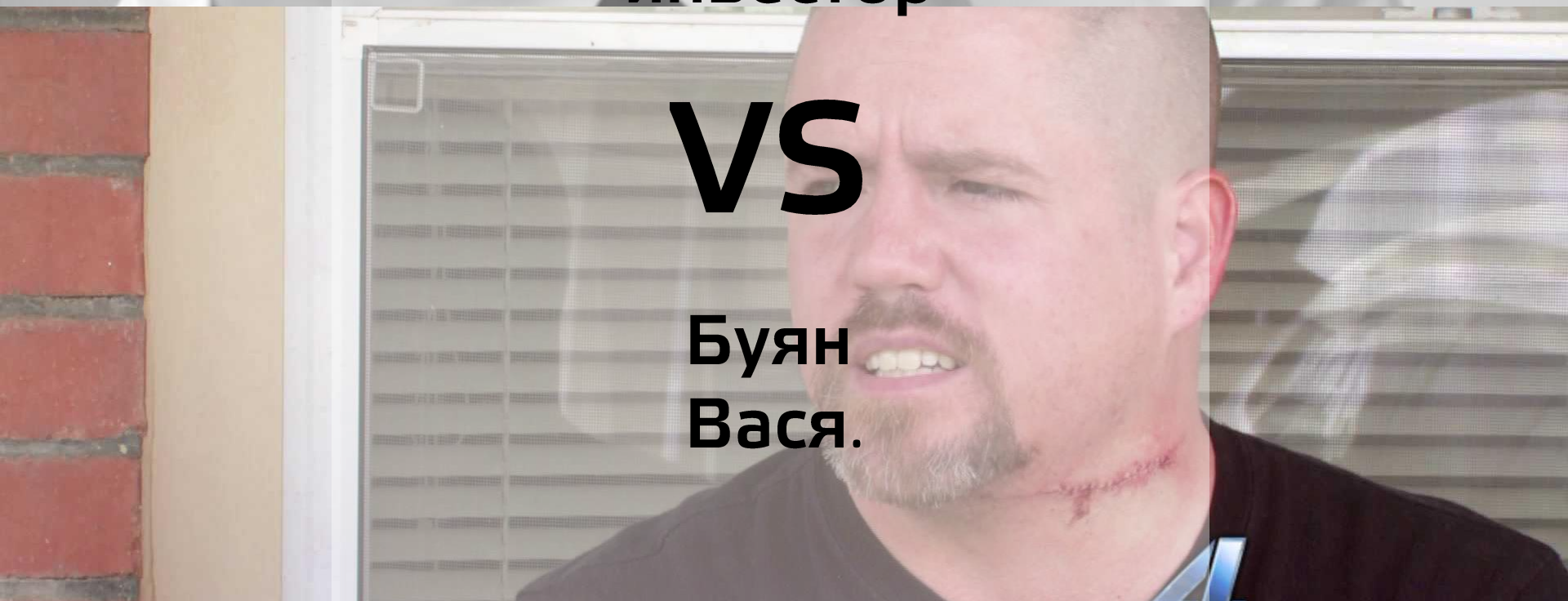
SOLUTION
PROVIDER

Кейс 1

Венчурный
инвестор

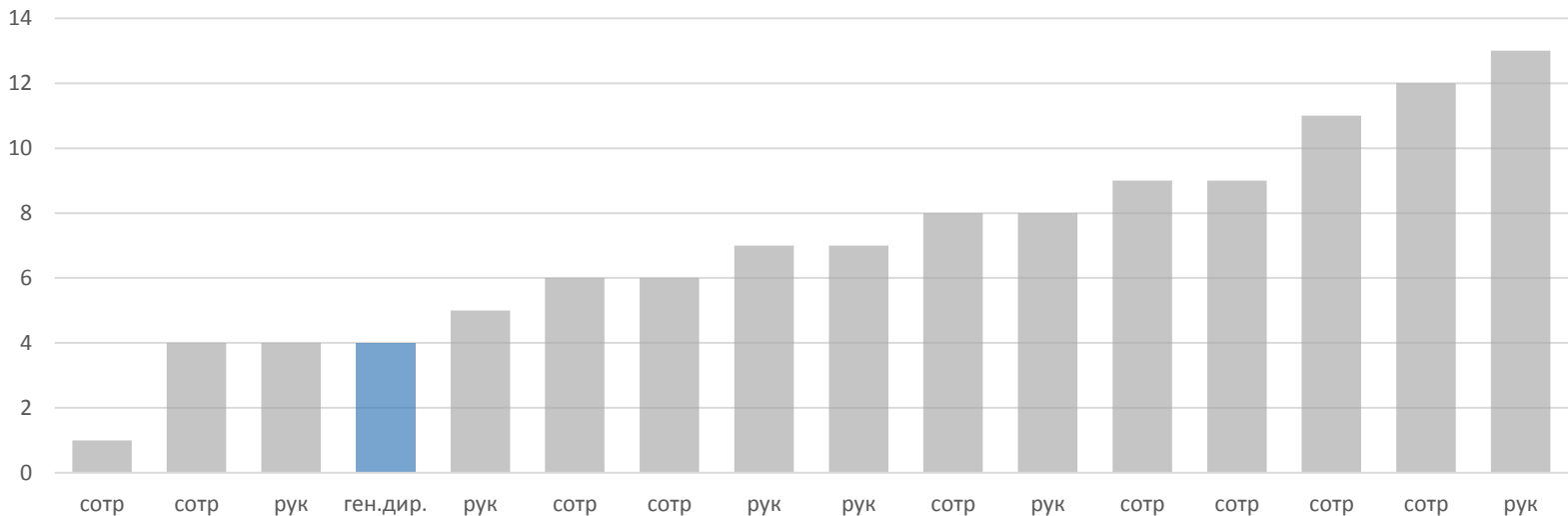
VS

Буян
Вася.



Оценка персонала

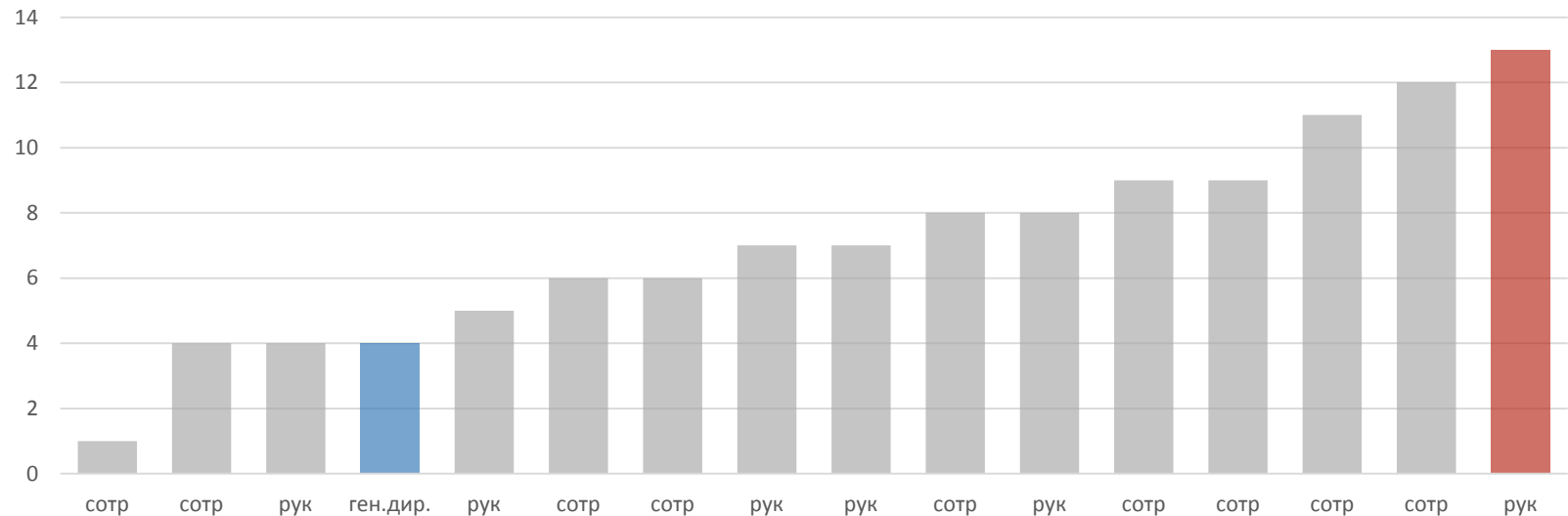
Как не стать жертвой и врагом?



Оценки сотрудниками и руководством
понятия «предпринимательство»
по измерению «Активность»

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?



Оценки понятия «предпринимательство»
у генерального директора и Васи

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER

3 из 8: Операционализация

= индикаторы качества
должны быть

1. Релевантными
2. Наблюдаемыми
3. Измеримыми

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER

4 из 8: Выбор методов

1. Открытые прямые



Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER

4 из 8: Выбор методов

1. Открытые прямые
2. Открытые косвенные



Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER

4 из 8: Выбор методов

1. Открытые прямые
2. Открытые косвенные
3. Скрытые
4. Экологичные /
неэкологичные

Оценка персонала

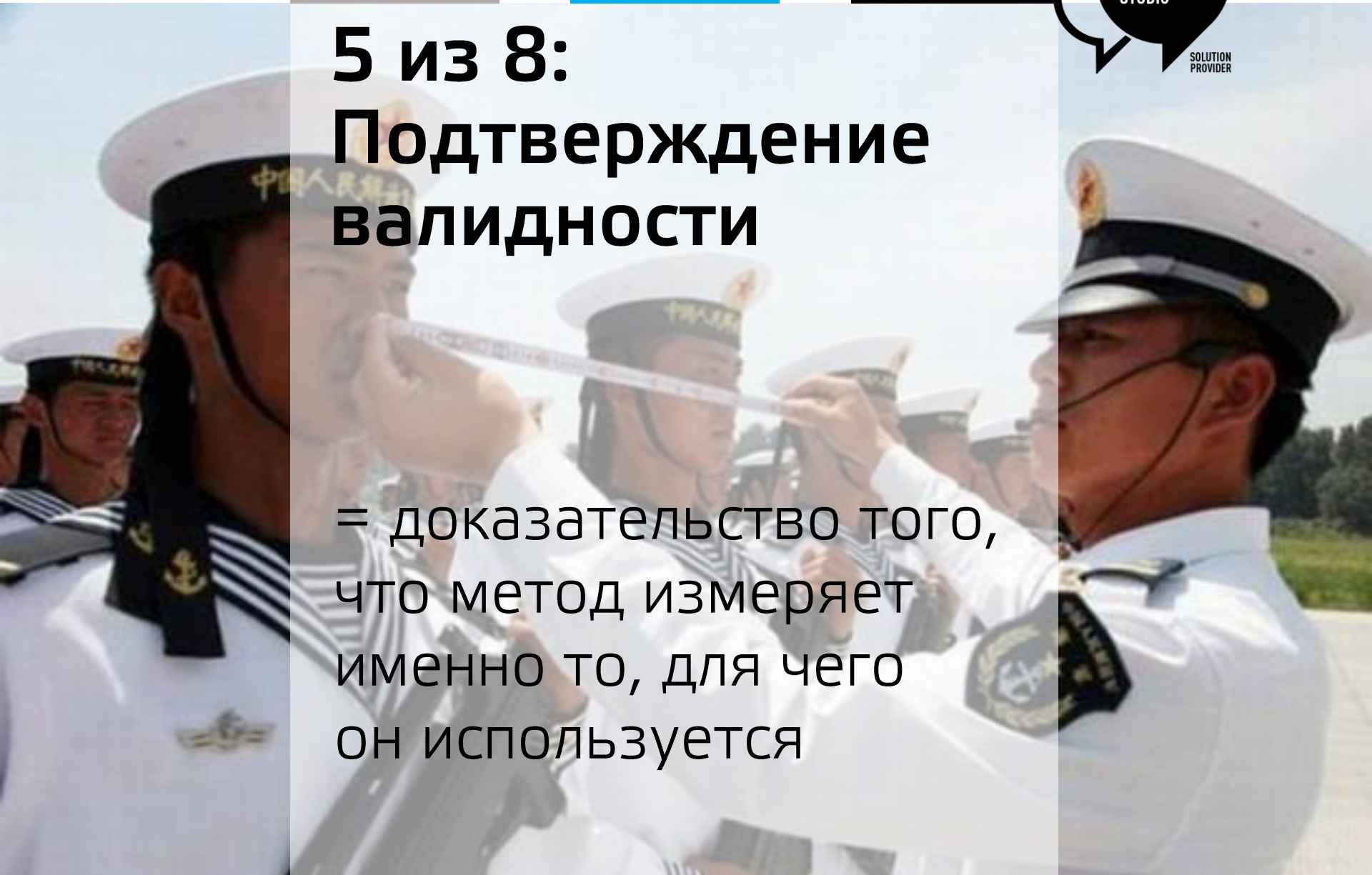
Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER

5 из 8: Подтверждение валидности

= доказательство того,
что метод измеряет
именно то, для чего
он используется



Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER

Кейс 2

NEW «B»

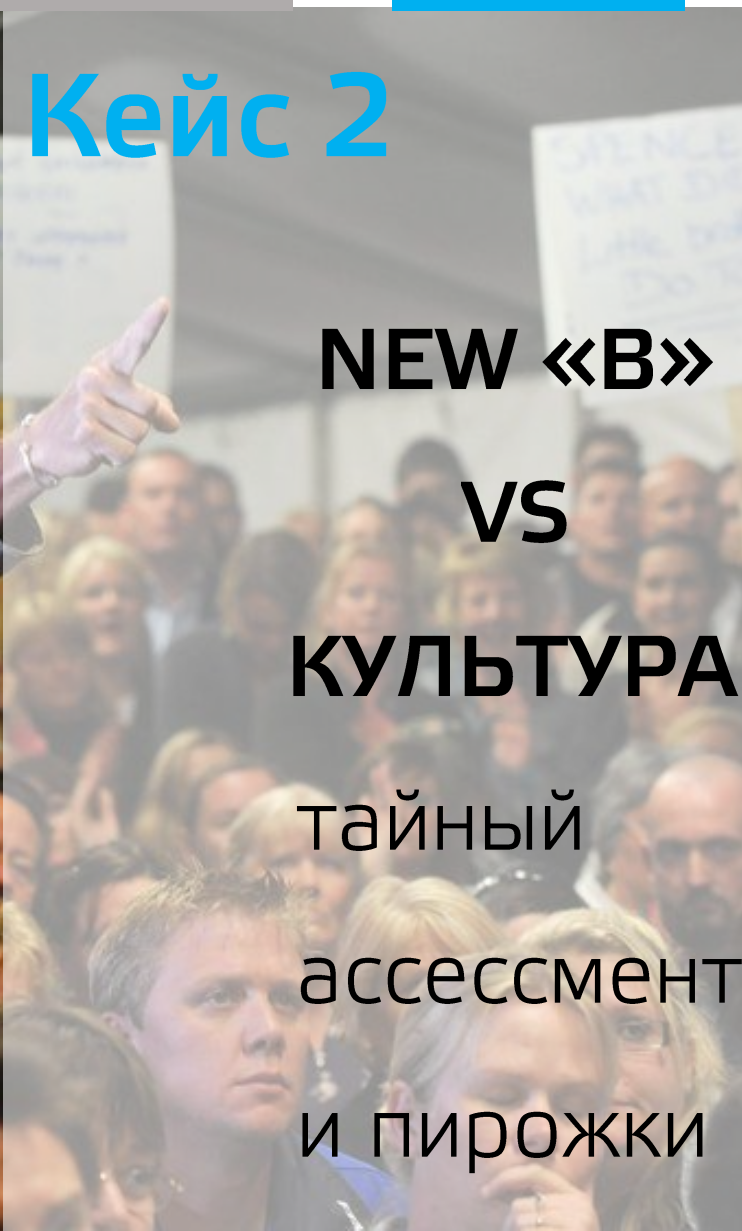
VS

КУЛЬТУРА

тайный

ассесмент-центр

и пирожки



Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER



Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER



Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO



Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO



Эта еда действительно вызывает эмоции. И вам захочется вернуться, чтобы попробовать ее снова



Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

Требования к кандидату на должность пилотируемой космонавты

Современные критерии отбора

6 из 8: Разработка оценочных критериев

= критерии должны
быть

1. Конкретными
2. С поведенческими примерами
3. Завуалированными (желательно)

Требования к экипажу кораблей «Союз-ТМА»

от 150 до 190 см

рост сидя – 80-99 см

высшее образование

возраст ограничивается состоянием здоровья

хорошее здоровье (отсутствие тяжелых хронических заболеваний, отсутствие патологий, выявляемых томографией, допускаются следы хирургического вмешательства при условии полной реабилитации)

Первый отряд космонавтов СССР, 1959 г.

не более 170 см

летчик-истребитель

возраст – менее 30 лет

высокий уровень летной подготовки (общий налет не регламентирован)*

абсолютное здоровье (отсутствие хронических заболеваний и предпосылок к ним, отсутствие следов хирургического вмешательства)

членство в Коммунистической партии Советского Союза

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?



Распространенные шкалы

Да – Нет

Согласен – Затрудняюсь ответить – Не согласен

Оцените по 5-балльной шкале,
где 5 – качество выражено, 1 – качество отсутствует

Хорошо (10) – 9 – 8 – 7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1 – (0) Плохо

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?



Поведенческие шкалы

Лидерство (оценка 360)	
0%	Отличный исполнитель, но своими лидерскими качествами пользуется нечасто.
25%	Не всегда стремится занимать лидирующую позицию, хотя потенциал для этого есть.
50%	Может лидировать в коллективе, если захочет. Может убедить и повлиять на коллег, отстаивая свою точку зрения, но делает это нечасто.
75%	Лидер в своем коллективе. Часто выступает с инициативами, и эти инициативы находят поддержку у коллег.
100%	Этот человек ведет за собой коллектив и влияет не только на своих непосредственных коллег. К нему тянутся коллеги из разных отделов за советом, опытом. Инициативен, в коллективе безусловный авторитет.

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER

Поведенческие шкалы

Инициативность (оценка в интервью)	
Вопрос	Расскажите, пожалуйста, о самом сложном периоде в истории компании, в которой вы раньше работали (сейчас работаете). Как этот период сказался на вашем подразделении и лично на вас?
0%	Из рассказа видно, что кандидат не ассоциировал свои действия с положением компании, не считал нужным никак повлиять на ситуацию, занимал позицию наблюдателя.
20%	Кандидат рассказывает о ситуации в компании и о том, как она сказалась на нем лично, может показать свою взволнованность из-за ситуации в компании, озабоченность положением других сотрудников.
40%	Кандидат рассказывает о сложных временах и высказывает идеи, которые, на его взгляд, следовало бы реализовать руководству, чтобы улучшить положение. Видно, что кандидат думал о том, как улучшить ситуацию, но не пытался изменить ее сам.
60%	Кандидат рассказывает, что выступал с идеями по улучшению ситуации в компании, но эти идеи не были приняты. Он не стал настаивать и сам не попытался что-либо сделать, чтобы повлиять на ситуацию.
80%	Кандидат рассказывает, как постоянно выступал с предложениями по улучшению ситуации, сам предпринимал действия, чтобы помочь компании и своему отделу. Однако, эти действия зависели от мнения руководства, прекращались, если руководство не поддерживало их.
100%	Кандидат рассказывает, как предпринимал действия для помощи компании и своему отделу. Из рассказа видно, что кандидат полностью брал ответственность за свои идеи и действия, не зависел от поддержки руководства, привлекал дополнительные ресурсы для решения проблемы, защищал свои идеи и отстаивал их.

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER

7 из 8: Оценка

TALE OF THE TAPE

THE TALE OF THE TAPE

5'8"	HEIGHT	5'8"
67"	REACH	67"
16"	NECK	16"
38"	CHEST (NORMAL)	39"
40 1/2"	CHEST (EXPANDED)	41"
13"	BICEP	13"
12"	FOREARM	11 1/2"
8"	WRIST	7 1/2"
10"	FIST	11"
28"	WAIST	32"
20"	THIGH	22 1/2"
15"	CALF	12"
30"	AGE	28



Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER

8 из 8: Обратная связь

желательно, если она будет:

- до, во время и после оценки
- личной
- позитивной
- с расшифровкой результатов
- с рекомендациями по развитию

- собрана также от сотрудников

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

Кейс 3

Одноклассники,
Лидерство,
Библиотека
Звездное небо

Профессиональная оценка

Тест 360

ФИО	Тест 360	Проф. тес
Будько Дмитрий Иосифович	86,6	1,9
Панасенко Елена Владимировн	86,76	2,727
Каплан Денис Викторович	85,28	2,4
Овада Виктория Владимировн	62,15	1,7
Палевич Николай Анатольеви	85,06	2,291
Козловский Дмитрий Вячеслае	82,22	2
Кокиц Ольга Михайловна	57,33	1,9
Ярмак Алексей Владимирович	59,84	2,025
Лушиц Сергей Николаевич	77,06	2,88
Шилов Александр Александрс	70,31	1,95
Васильева Ирина Францевна	55,51	2,1
Напряшкин Дмитрий Сергееви	54,27	2,25
Апанасевич Вероника Валерье	63,14	2,3
Лагутин Максим Николаевич	72,01	2,475
Палюшевич Александр Никол.	63,98	2,1
Юркевич Иван Осипович	63,25	2,025
Костоусова Мария Владимиро	80,94	2,625
Куницкий Павел Александров	55,22	2,314
Кулак Павел Викентьевич	60,49	2,229
Ясюкевич Дмитрий Витальеви	65,56	1,886
Леоненко Александр Алексан.	77,7	2,4
Палюшевич Александр Никол.	63,98	2,1
Рябинин Вадим Анатольевич	59,09	2
Калинина Александра Андрее	69,85	2,3
Кабак Александр Эдуардови-	50,6	2,4
Королев Егор Александрович	92,6	2,025
Олесик Александр Николаеви	67,1	1,5
Максимишин Алексей Николае	63,39	2,325
Колос Виктория Александров	76,64	2,475
Карпенко Кирилл Александро	78,37	1,8
Федосенко Антон Николаевич	73,87	2,571
Ластовская Светлана Валерье	73,45	2,25
Путиловский Виталий Иванов	76,2	2,325
Коваленок Елена Андреевна	68,57	2,6
Снопков Александр Алексан	72,31	2,314
Конон Ольга Николаевна	60,87	2,1

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?



Автоматизированная оценка персонала

Анкетирование

Оценить сотрудника | Персональное тестирование | Мои результаты

Ведущий системный администратор

Ключевой вопрос для компании:

- Отдел управленческого учета
- Отдел продаж
- Отдел персонала
- Отдел закупок и управления отношениями с поставщиками
- Отдел внешней логистики
- Отдел АСУ
- Склад Регион
- Склад

Нужно оценить
Нужно оценить
Нужно оценить
Уже оценил
Уже оценил

отображать только анкетированных

Ответить на вопросы | |

Вопрос 1 (дано ответов на 0 из 7)

Легко нахожу «общий язык» с разными клиентами/коллегами из других отделов

Выберите один ответ

да, легко

да, но не со всеми

нет, это тяжело для меня

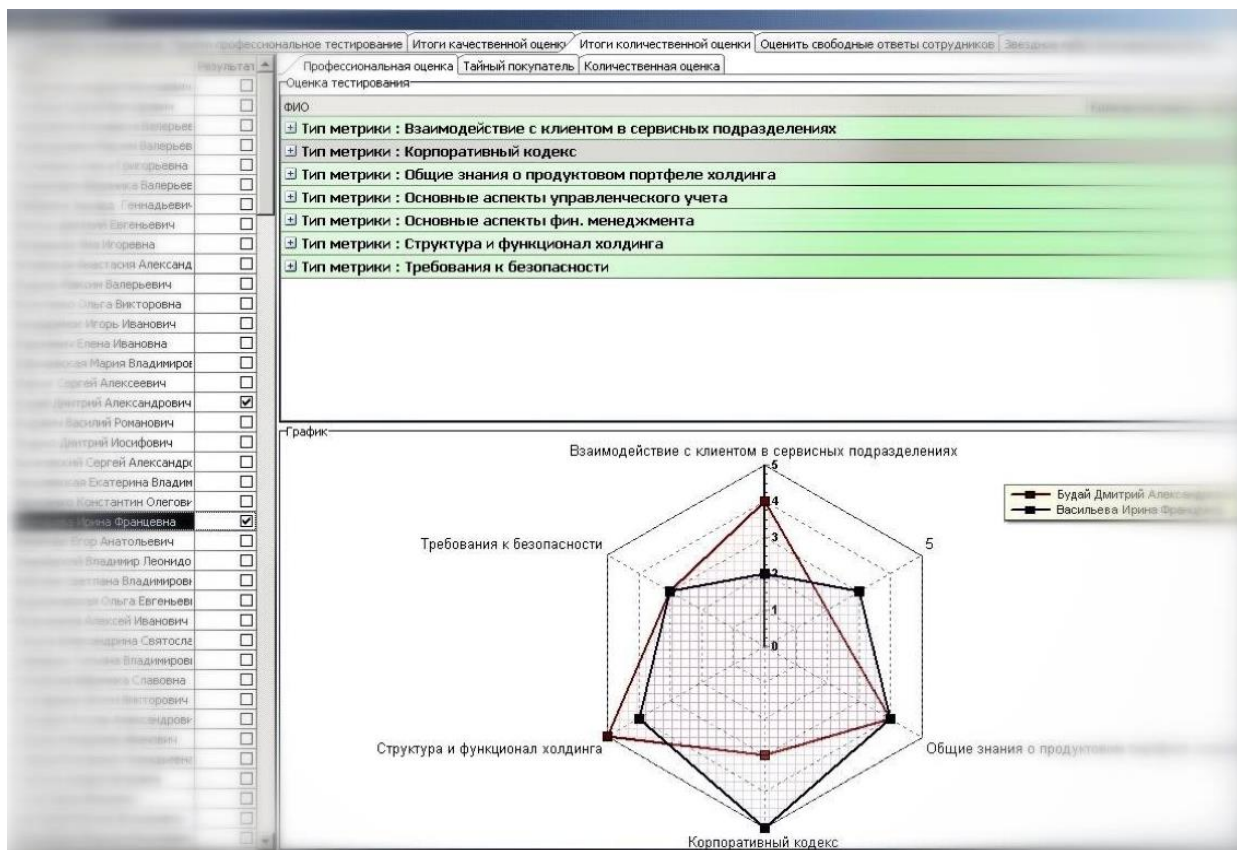
На фото: скриншот окна сотрудника, проходящего оценку. Видно окно выбора сотрудников для оценки 270 градусов, вкладки для личных пожеланий и результатов оценки и простой вопрос самооценки профессиональных качеств с вариантами ответа.

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?



Автоматизированная оценка персонала



На фото: скриншот окна сотрудника, проходящего оценку. На диаграмме видны результаты его профессиональной оценки, на такой же диаграмме размещаются оценки 270 градусов: самооценка, оценки руководителя и коллег

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER

Анкетирование

Оценить сотрудников | Пройти профессиональное тестирование | Итоги качественной оценки | Итоги количественной оценки | Оценить свободные ответы сотрудников | Звездное небо | Итоговый результат

Тестирование 360 | Комментарии сотрудников | Персональные рекомендации

ФИО	Результат
Абрамович Андрей Николаевич	<input type="checkbox"/>
Аксёнов Сергей Викторович	<input type="checkbox"/>
Андриенко Елизавета Валерьевна	<input type="checkbox"/>
Андрушечкин Максим Валерьевич	<input type="checkbox"/>
Антоненко Ольга Григорьевна	<input type="checkbox"/>
Апанасевич Вероника Валерьевна	<input type="checkbox"/>
Бабарика Эдуард Геннадьевич	<input type="checkbox"/>
Батько Дмитрий Евгеньевич	<input type="checkbox"/>
Беленькая Яна Игоревна	<input type="checkbox"/>
Бичевская Анастасия Александровна	<input type="checkbox"/>
Бодиль Максим Валерьевич	<input type="checkbox"/>
Болутенко Ольга Викторовна	<input type="checkbox"/>
Бондаренко Игорь Иванович	<input type="checkbox"/>
Борисевич Елена Ивановна	<input type="checkbox"/>
Боричевская Мария Владимировна	<input type="checkbox"/>
Борсук Сергей Алексеевич	<input type="checkbox"/>
Будай Дмитрий Александрович	<input type="checkbox"/>
Будовин Василий Романович	<input type="checkbox"/>
Будько Дмитрий Иосифович	<input type="checkbox"/>
Бычковский Сергей Александрович	<input type="checkbox"/>
Василевская Екатерина Владимировна	<input type="checkbox"/>
Василенко Константин Олегович	<input type="checkbox"/>
Васильева Ирина Францевна	<input type="checkbox"/>
Винничек Егор Анатольевич	<input type="checkbox"/>
Вишневецкий Владимир Леонидович	<input type="checkbox"/>
Войтова Светлана Владимировна	<input type="checkbox"/>
Выржиковская Ольга Евгеньевна	<input type="checkbox"/>
Вальченко Алексей Иванович	<input type="checkbox"/>
Галуза Александрина Святослаовна	<input type="checkbox"/>
Гармашук Татьяна Владимировна	<input type="checkbox"/>
Гизовская Вероника Славовна	<input type="checkbox"/>
Гончаренко Антон Викторович	<input type="checkbox"/>
Гончарик Руслан Александрович	<input type="checkbox"/>
Городко Владимир Иванович	<input type="checkbox"/>
Гурина Екатерина Геннадьевна	<input type="checkbox"/>

Отобразить на графике:

- оценка руководителя
- оценка сотрудников отдела
- среднее по компании

Лидерство: 64,1%

ЛИДЕРСТВО- ЭТО высокий неформальный статус среди коллег. Люди с неформальным лидерством имеют эмоционально-положительный образ в глазах сотрудников и служат для них примером для подражания, легко добиваются принятия своей точки зрения. Коллеги обращаются к лидерам за советами и рекомендациями и следуют им в своей деятельности

ВАШ РЕЗУЛЬТАТ: соответствует средней оценке в компании. Это значит, что вы обладаете достаточным авторитетом среди коллег, они прислушиваются к вашему мнению и часто готовы поддержать вас в вашей инициативе. В то же время, не самый высокий балл по лидерству свидетельствует о том, что у вас есть возможности для развития в этом направлении. Возможно, иногда вы проявляете недостаточно желания управлять ситуацией, иногда готовы отпустить ситуацию на самотек или следовать за другими, более настойчивыми коллегами. Действительно, в компании не все должны быть открытыми лидерами, но компания ожидает, что каждый ее сотрудник будет лидером в каком-то отдельном направлении работы или общественного мнения. Компания ждет от вас проявления лидерства!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ: для того, чтобы развить в себе лидерские качества, стать лидером мнений или человеком, примером которого будут следовать окружающие, вам достаточно захотеть этого. Известно, что лидеры людей делают их желание быть первым. Все остальное добавляется довольно быстро. Обратите внимание на свое общение с коллегами. Как часто вы добиваетесь того, чтобы ваше слово имело значимость и обладало авторитетом, насколько часто вы готовы стать лидером и наставником для своих сотрудников и добиваться больших результатов, имея соратников в компании? Развивать в себе качества лидера вам помогут книги и тренинги по лидерству.

Книга: "Идеальный руководитель. Почему ни нельзя стать и что из этого следует"

Книга: "Я такой как все"

Книга: "ДЖЕК. Мои годы в GE"

Рекомендована: Виктор Маковчук
Рейтинг: ★★★★★

Рекомендована:
Рейтинг: ★★★★★

Рекомендована:
Рейтинг: ★★★★★

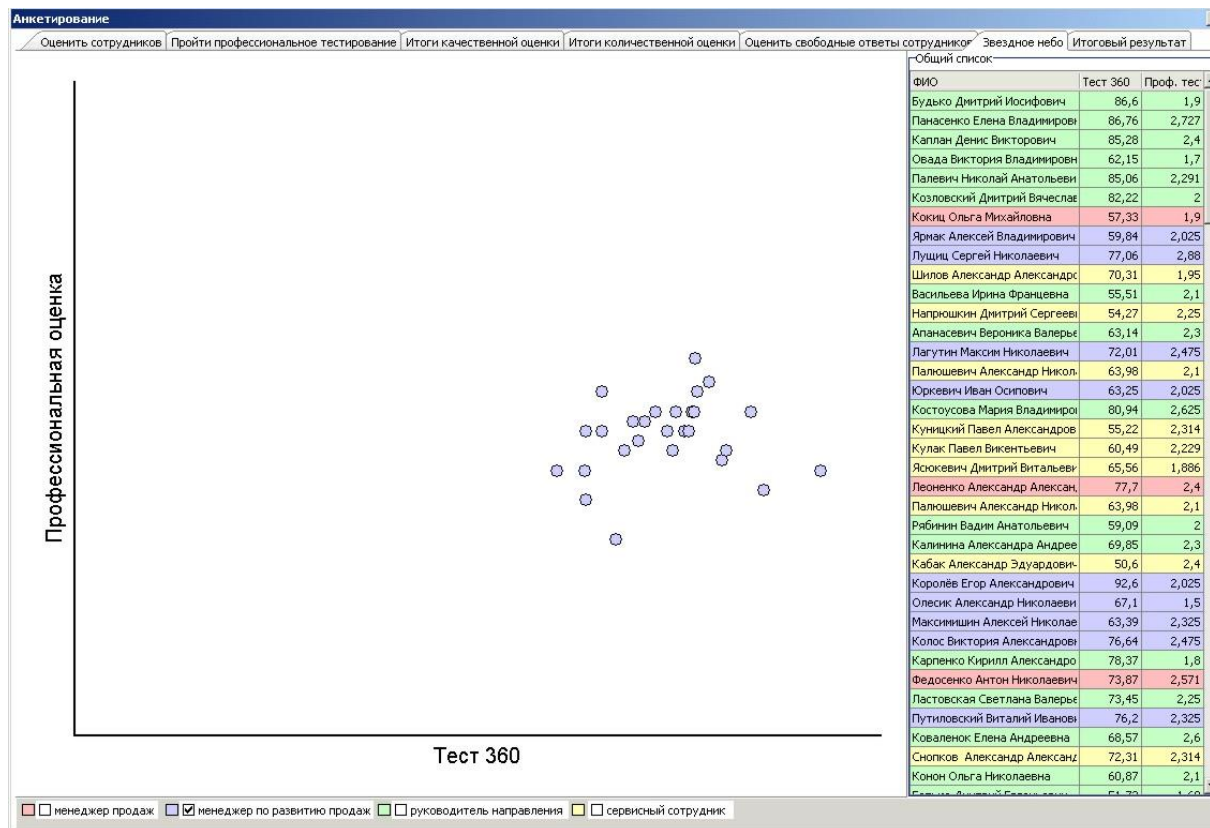
На фото: скриншот окна сотрудника с результатами оценки. Написана расшифровка качества, набранные баллы, расшифровка баллов, профессиональные рекомендации и книги в корпоративной on-line библиотеке для развития этого качества.

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER



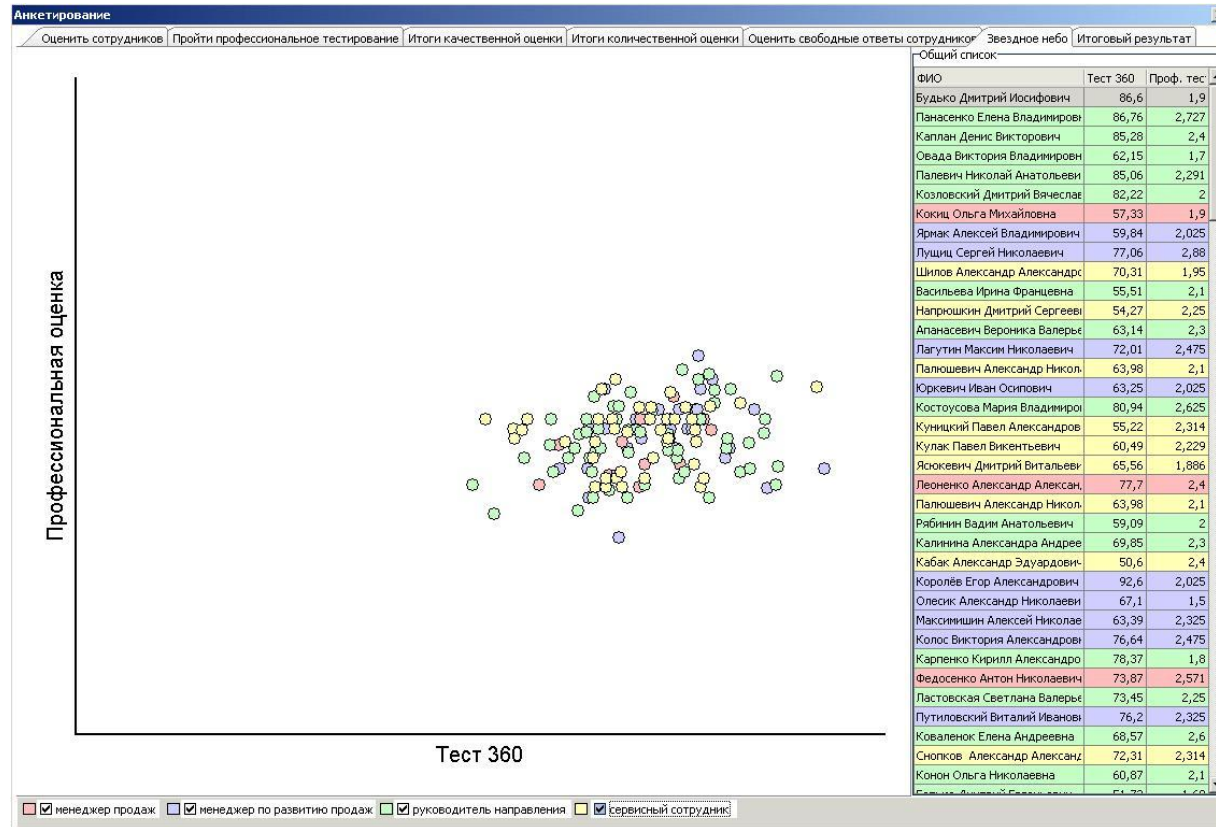
На фото: скриншот окна руководителя компании с результатами оценки. По осям отложены: баллы профессиональной оценки и оценки 270 градусов. Точка = сотрудник из списка справа.

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?

SOROKIN
KULINKOVICH
STUDIO

SOLUTION
PROVIDER



На фото: скриншот окна руководителя компании с результатами оценки. Цветные точки = сотрудники разных подразделений компании. Внизу – кнопки, чтобы добавлять, или убирать подразделения.

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?



Краткий итог

чтобы избежать недоразумений
и обид во время оценки

- **Концептуализация:** вначале четко определите и согласуйте понятия.
- **Операционализация:** выберите, что можно четко измерить.
- **Выбор метода:** выберите экологичные методы.
- **Валидизация:** подтвердите, что метод измеряет именно то, что нужно.
- **Критерии:** разработайте четкие критерии с поведенческими примерами.
- **Обратная связь:** больше объясняйте сотрудникам (методологию, результаты, рекомендации) и спрашивайте.

Оценка персонала

Как не стать жертвой и врагом?



Психологические эффекты, искажающие объективность оценки

Ошибки восприятия	Ошибки оценки
Ошибка атрибуции	Проекция
Социальные стереотипы	Групповая конформность
«Галло» эффект	Эффект Розенталя (Пигмалиона)
Эффект контраста	Эффект Зайонца (фасилитации)
Эффект края	Склонность к подтверждению
Эффект первого впечатления	Эффект «сдвига к риску»
Эффект близости и родства	Эффект «сдвига к середине»
Эффект Бенджамина	Эффект «третьей переменной»

Тамара Куликович
hrmstudio.ru
t.kulinkovich@gmail.com



СПАСИБО.

