



ШКОЛА ОЦЕНЩИКА

Учебная программа 2019

1.1. Современные методы оценки персонала и особенности их применения на разных этапах HR-цикла

1.2. Интервью по компетенциям

ТЕМЫ ВЕБИНАРА

- «Оценка персонала» – варианты размещения оценки в структуре HR-подразделения
- Ключевые критерии, используемые в организациях для оценки персонала: hard skills + soft skills
- Методы оценки, применяющиеся в организациях: тесты (личностные и мотивационные опросники, тесты способностей), интервью по компетенциям, Центр оценки, оценка методом «360 градусов»
- Преимущества и ограничения каждого из методов

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

- Руководство по проведению интервью по компетенциям (8 компетенций из универсальной модели Talent Q)

ТЕСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ

ОЧНАЯ СЕССИЯ (31.01.19 – 01.02.19)

ДЕНЬ 1. Современные методы оценки персонала. Виды интервью

Время	Темы
10:00 – 11:30	<p>Компетенции как критерии оценки</p> <ul style="list-style-type: none"> • Что такое «Компетенция»? • Основные составляющие компетенции: знания и навыки; способности; личностные особенности; мотивация <p>Современные тренды и тенденции в области оценки сотрудников</p> <p>Методы оценки компетенций, применяющиеся в организациях</p> <ul style="list-style-type: none"> • Коэффициент корреляции как способ определения надежности и валидности • Валидность и надежность разных методов оценки • Затраты организации на их применение
11:30 – 11:45	<i>Кофе-брейк</i>
11:45 – 13:30	<p>Основы статистики: понятие «нормативная группа», среднее, ст. отклонение. Примеры применения данных понятий при обработке результатов и подведении итогов оценки с помощью различных методов оценки</p> <p>Интерпретация результатов психометрических тестов (тесты способностей, личностные и мотивационные опросники):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Виды шкал: грейды, процентиля, Z-баллы, стены • Стандартная ошибка измерения
13:30 – 14:30	<i>Обеденный перерыв</i>
14:30 – 16:10	<p>Особенности использования методов оценки в различных HR-процессах (отбор внешних кандидатов; оценка работающих сотрудников и планирование их дальнейшего развития; ротация сотрудников)</p> <p>Выстраивание «воронки отбора» в зависимости от целей оценки, бюджета, уровня позиций кандидатов</p>
16:10 – 16:20	<i>Кофе-брейк</i>

16:20 – 18:00	Виды интервью: биографическое; ситуационное, кейс-интервью; проективное интервью; стресс-интервью; глубинное интервью; интервью по компетенциям Преимущества и ограничения каждого из подходов к проведению интервью Навыки, необходимые для проведения интервью
---------------	--

ДЕНЬ 2. Проведение интервью по компетенциям, оценка уровня развития компетенций

Время	Темы
10:00 – 11:30	Интервью по компетенциям <ul style="list-style-type: none"> • Методика проведения интервью по компетенциям • Структурирование процесса интервью с помощью технологии STAR • Практика по разработке вопросов для оценки компетенций по технологии STAR
11:30 – 11:45	<i>Кофе-брейк</i>
11:45 – 13:30	Технология проведения оценки компетенций по итогам интервью <ul style="list-style-type: none"> • Модель НОКО • Ключевые принципы заполнения оценочных форм и выставления оценок по компетенциям Практика проведения интервью по компетенциям с использованием руководства по проведению интервью по универсальной модели Talent Q (часть 1)
13:30 – 14:30	<i>Обеденный перерыв</i>
14:30 – 16:10	Практика проведения интервью по компетенциям с использованием руководства по проведению интервью по универсальной модели Talent Q (часть 2) Заполнение оценочных форм, выставление оценок по компетенциям (часть 1)
16:10 – 16:20	<i>Кофе-брейк</i>
16:20 – 18:00	Заполнение оценочных форм, выставление оценок по компетенциям (часть 2) Варианты отчетов по итогам интервью по компетенциям: индивидуальные, консолидированные

ИТОГОВОЕ ЗАДАНИЕ

Подготовка отчета по итогам проведенных интервью на основе заполненных оценочных форм по компетенциям

2.1. Моделирование компетенций

ТЕМЫ ВЕБИНАРА

- Модель компетенций:
 - Виды компетенций: поведенческие, технические, ценностные. Карта компетенций
 - Типы моделей компетенций: простая, уровневая, кумулятивная
- Мультиметодный подход. Краткий обзор методов анализа работы, применяющихся для моделирования компетенций

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

- Руководства по проведению методов анализа работы
- Примеры разных типов моделей компетенций

ТЕСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ

ОЧНАЯ СЕССИЯ (28-29.03.19)

ДЕНЬ 1. Моделирование компетенций

Время	Темы
10:00 – 11:40	Структура компетенции. Требования к компетенциям и моделям компетенций Метод прогностического интервью. Введение в метод Метод структурированного интервью: иерархический анализ задач. Практика сбора информации и анализа
11:40 – 11:50	<i>Кофе-брейк</i>
11:50 – 13:30	Репертуарные решетки. Практика заполнения и анализа решетки
13:30 – 14:30	<i>Обеденный перерыв</i>
14:30 – 16:10	Метод критических инцидентов. Практика проведения интервью по критическим инцидентам
16:10 – 16:20	<i>Кофе-брейк</i>
16:20 – 18:00	Анализ критических инцидентов

ДЕНЬ 2. Моделирование компетенций

Время	Темы
10:00 – 11:40	Метод прямых атрибутов. Практика сбора информации с помощью метода прямых атрибутов (модель Talent Q) и анализа информации
11:40 – 11:50	<i>Кофе-брейк</i>
11:50 – 13:30	Практика моделирования компетенций с использованием данных, полученных на основе 3-х методов (прямые атрибуты, репертуарные решетки, метод критических инцидентов): <ul style="list-style-type: none"> • Анализ данных • Интеграция данных с целью определения модели компетенций (часть 1)
13:30 – 14:30	<i>Обеденный перерыв</i>
14:30 – 16:10	<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция данных с целью определения модели компетенций (часть 2) • Презентация и обсуждение моделей компетенций
16:10 – 16:20	<i>Кофе-брейк</i>
16:20 – 18:00	Ключевые принципы планирования проекта по анализу работы

ИТОГОВОЕ ЗАДАНИЕ

Доработка индикаторов по модели компетенций, созданной в процессе тренинга

3.1. Оценка «360 градусов»

3.2. Создание индивидуальных планов развития (ИПР)

ТЕМЫ ВЕБИНАРА

- Оценка «360 градусов»:
 - Ключевые особенности оценки «360 градусов». Цели проведения
 - Преимущества и возможные препятствия для реализации метода
 - Рекомендации по повышению эффективности применения метода
- Создание индивидуальных планов развития (ИПР):
 - Планирование и составление программ индивидуального развития в организации: организация процесса, основные участники, стадии планирования

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

- Оценка «360 градусов»:
 - Опросник по универсальной модели Talent Q (21 компетенция)
 - Заполнение оценочных форм (самооценка, оценка другого эксперта). При желании участник может инициировать прохождение оценки «360 градусов» для получения отчета с оценками от реальных экспертов
 - Анализ примера реального отчета по итогам оценки
- Создание индивидуальных планов развития:
 - Образец рекомендаций по развитию по компетенции «Лидерство»
 - Руководство по созданию индивидуальных планов развития
 - Шаблон для создания собственного плана развития

ТЕСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ

ОЧНАЯ СЕССИЯ (20-21.06.19)

ДЕНЬ 1. Оценка методом «360 градусов»

Время	Темы
10:00 – 11:40	Практические аспекты проведения оценки методом «360 градусов» в организации: планирование (информирование участников, сбор списков респондентов), мониторинг, варианты отчетов, пост-оценочное сопровождение Инструменты Talent Q для проведения опроса «360 градусов»: SF360° Требования к опросникам для проведения оценки методом «360 градусов»: выбор шкалы оценки, требования к формулировкам вопросов/индикаторов, варианты оценочных форм, использование «открытых вопросов»
11:40 – 11:50	<i>Кофе-брейк</i>
11:50 – 13:30	Структура индивидуального отчета: разделы отчета, варианты выгрузки отчета. Правила интерпретации индивидуальных отчетов по итогам «360 градусов»: <ul style="list-style-type: none"> • принцип расчета баллов по компетенциям/индикаторам • сопоставление самооценки с оценкой других экспертов («Окно Джо Хари») • сопоставление оценок от разных групп экспертов, принимавших участие в оценке, анализ разброса в оценках (по компетенциям, по индикаторам)
13:30 – 14:30	<i>Обеденный перерыв</i>

14:30 – 16:10	<p>Консолидированные отчеты по команде: структура, принципы интерпретации. Обратная связь по итогам оценки и варианты проведения обратной связи:</p> <ul style="list-style-type: none"> по индивидуальным результатам: индивидуальные сессии, групповая сессия для фокус-персон по результатам команды: обратная связь руководителю, обратная связь команде <p>Форматы проведения индивидуальной обратной связи:</p> <ul style="list-style-type: none"> Двухсторонний: фокус-персона + HR-специалист Трехсторонний: фокус-персона + HR-специалист + руководитель <p>Психологические аспекты обратной связи, способы преодоления сопротивления</p>
16:10 – 16:20	<i>Кофе-брейк</i>
16:20 – 18:00	<p>Ключевые принципы предоставления индивидуальной обратной связи фокус-персоне: структура обратной связи; различные алгоритмы проведения сессии обратной связи; примеры сложностей и способы их преодоления</p>

ДЕНЬ 2. Создание индивидуальных планов развития (ИПР)

Время	Темы
10:00 – 11:40	<p>Основные составляющие компетенции, развиваемость компетенций</p> <p>Определение направления развития сотрудника:</p> <ul style="list-style-type: none"> Выявление личных целей, интересов и мотивации в развитии сотрудников Соотнесение личных целей с потребностями организации (актуальные задачи, будущие задачи) Постановка целей по развитию компетенций в формате SMART
11:40 – 11:50	<i>Кофе-брейк</i>
11:50 – 13:30	<p>Принципы развития компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> Стратегии выбора компетенций для развития Индивидуальный подход в выборе методов развития компетенций <p>Методы развития компетенций: преимущества и ограничения каждого из отдельных методов, комбинированный подход (Tell, Show, Do).</p> <p>Логика освоения новых знаний и навыков</p> <p>Общие принципы создания ИПР, шаблон и примеры ИПР</p>
13:30 – 14:30	<i>Обеденный перерыв</i>
14:30 – 16:10	<p>Ключевые навыки специалиста по планированию индивидуального развития. Проведение сессии по созданию индивидуального плана развития</p> <ul style="list-style-type: none"> Порядок проведения сессии с сотрудником по составлению плана индивидуального развития: структура сессии, модель GROW Заполнение плана индивидуального развития в процессе встречи
16:10 – 16:20	<i>Кофе-брейк</i>
16:20 – 18:00	<p>Осуществление контроля процесса индивидуального развития сотрудников</p> <ul style="list-style-type: none"> Промежуточный контроль: сроки проведения, формат проведения сессии по обсуждению результатов реализации ИПР Оценка итогов реализации ИПР <p>Внедрение ИПР в организации: ключевые принципы</p>

ИТОГОВОЕ ЗАДАНИЕ

- Подготовка формулировок вопросов для оценки двух компетенций с помощью «360 градусов»
- Доработка собственного плана развития
- Создание индивидуального плана развития с сотрудником компании

4.1. Организация и проведение Центров оценки и развития

ТЕМЫ ВЕБИНАРА

- Основные положения методологии и практики проведения Центров оценки и развития
- Типы моделирующих упражнений, другие методы оценки, применяющиеся в Центрах оценки, преимущества и ограничения каждого из методов
- Выбор оптимальных упражнений для проведения Центра оценки и развития, создание матрицы «Компетенции – Упражнения»

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

- Российский стандарт Центра оценки
- Руководство по проведению Центров оценки и развития
- Материалы для оценки менеджеров среднего звена:
 - Модель компетенций (8 компетенций из универсальной модели TQ)
 - Упражнения (групповая дискуссия, ролевая игра с подчиненным, индивидуальное деловое упражнение, аналитическая презентация)
- Расписание
- Примеры индивидуальных отчетов по итогам Центров оценки и развития

ТЕСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ

ОЧНАЯ СЕССИЯ (22-23.08.19)

ДЕНЬ 1. Организация и проведение Центров оценки и развития

Время	Темы
10:00 – 11:40	Самостоятельная разработка упражнений или покупка готовых упражнений для Центров оценки: преимущества и ограничения каждого из подходов Технология проведения Центра оценки – процесс НОКО (наблюдение, описание, классификация, оценка) Проведение групповой дискуссии (анализ видеозаписи)
11:40 – 11:50	<i>Кофе-брейк</i>
11:50 – 13:30	Оценка поведения в групповой дискуссии (на основе видеозаписи), заполнение оценочных форм
13:30 – 14:30	<i>Обеденный перерыв</i>
14:30 – 16:10	Критерии оценки индивидуального делового упражнения. Оценка компетенций по итогам индивидуального делового упражнения, заполнение оценочных форм
16:10 – 16:20	<i>Кофе-брейк</i>
16:20 – 18:00	Проведение аналитической презентации Оценка поведения в аналитической презентации (анализ видеозаписи), заполнение оценочных форм

ДЕНЬ 2. Организация и проведение Центров оценки и развития

Время	Темы
10:00 – 11:40	Проведение ролевой игры Оценка поведения в ролевой игре (анализ видеозаписи), заполнение оценочных форм
11:40 – 11:50	<i>Кофе-брейк</i>
11:50 – 13:30	Тренинг ролевых игроков Интегральная сессия, подведение итогов оценки (часть 1)
13:30 – 14:30	<i>Обеденный перерыв</i>
14:30 – 16:10	Интегральная сессия, подведение итогов оценки (часть 2)
16:10 – 16:20	<i>Кофе-брейк</i>
16:20 – 18:00	Варианты подготовки консолидированных отчетов по итогам оценки. Ключевые принципы организации и проведения Центров оценки внутри организации. Этапы внедрения Центров оценки в организации

ИТОГОВОЕ ЗАДАНИЕ

- Подготовка матрицы «Компетенции – Упражнения»
- Подготовка индивидуального отчета по итогам проведенной в ходе тренинга оценки поведения участника (на основе заполненных и согласованных в ходе тренинга оценочных форм)

4.1. Системный подход в управлении талантами

ТЕМЫ ВЕБИНАРА

- Кто такие «Таланты»?
- Критерии для выявления потенциальных и талантливых сотрудников
- Примеры универсальных «Моделей потенциала»
- Варианты «воронок отбора» для формирования пула резервистов

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ

- Отчеты по итогам оценки потенциала с помощью дистанционных инструментов оценки:
 - лидерский потенциал (модель Talent Q International)
 - модель потенциала Talent Q Russia

ОЧНАЯ СЕССИЯ (17-18.10.19)

ДЕНЬ 1. Системный подход в управлении талантами

Время	Темы
10:00 – 11:40	Основные положения и ключевые определения в области управления талантами Подходы к управлению талантами: проект или организационный процесс
11:40 – 11:50	<i>Кофе-брейк</i>
11:50 – 13:30	Подходы к формированию пула талантов, преимущества и ограничения <ul style="list-style-type: none"> • Планирование преемственности (резерв на конкретные позиции) • Развитие группы высокопотенциальных сотрудников HiPo • Самореализация каждого сотрудника: каждый талантлив в своем Понятие “Ключевые должности”
13:30 – 14:30	<i>Обеденный перерыв</i>
14:30 – 16:10	Стратегии привлечения талантов: внешний рынок, внутренний рынок (в т.ч. из компаний, входящих в группу компаний) Цели, задачи и ключевые элементы Системы Управления Талантами Ресурсы, необходимые для реализации системы
16:10 – 16:20	<i>Кофе-брейк</i>
16:20 – 18:00	Критерии для выявления талантов: различные модели, что такое «потенциал»? Инструменты оценки для выявления талантов Комитет по талантам: процедура проведения, роль HR как фасилитатора на Комитете по талантам

ДЕНЬ 2. Системный подход в управлении талантами

Время	Темы
10:00 – 11:40	Матрица “9-Box Grid” Типы потенциалов: талантливо только некоторые HiPo, талантливо все сотрудники или разные виды потенциалов Варианты информирования сотрудников об итогах оценки их потенциала: да, нет, частично
11:40 – 11:50	<i>Кофе-брейк</i>
11:50 – 13:30	Планирование преемственности Управление талантами в рамках управления эффективностью деятельности персонала
13:30 – 14:30	<i>Обеденный перерыв</i>
14:30 – 16:10	Адаптация и развитие талантов Вознаграждение и удержание талантов
16:10 – 16:20	<i>Кофе-брейк</i>
16:20 – 18:00	Оценка эффективности Системы Управления Талантами, KPI's Риски внедрения Системы Управления Талантами