



**ОТБОР ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ МОНИТОРИНГА
В ЦЕЛЯХ ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ И
ПОСТРОЕНИЯ ПЕРСНИФИЦИРОВАННОЙ МОДЕЛИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ГРАЖДАН**

2020



By Subject Education



Уважаемый слушатель!

Качество персонифицированной модели полностью зависит от эффективности инструментов мониторинга. В этой связи данный инструментарий представляет собой важный элемент профессиональной траектории работников.

В настоящее время компании активно используют широкий набор инструментов мониторинга, о которых речь пойдет ниже. В рамках данной темы мы рассмотрим такие инструменты мониторинга для выявления профессиональных дефицитов, как:

- Поведенческие интервью
- Метод кейсов
- Адаптивное тестирование
- Метод «360 градусов»



Поведенческие интервью

Поведенческое интервью применимо для работников из любой сферы деятельности. В ходе интервью можно собрать полные поведенческие примеры (ППП) из профессионального опыта работника и определить его профессиональные дефициты.

Для проведения поведенческого интервью применяются методики **PARLA** и **STAR**



Метод PARLA

Этот метод подходит для прямого разговора о профессионализме работника. Во время интервью анализируются ситуации из его личного опыта. В каждой из них выделяют:

- основную проблему (Problem),
- действия, которые работник предпринял для ее решения (Action),
- и полученный результат (Result).

Существует также расширенный вариант методики, который включает в себя вопросы о том, какими знаниями и навыками сотрудник овладел в сложившейся ситуации (Learned) и какие из них он теперь применяет на практике (Applied). Полученная информация сопоставляется с требованиями к конкретным компетенциям и желаемому поведению персонала в целом.



Метод STAR

Похожая на предыдущую методику интервью, которая включает в себя:

- Ситуацию, с которой кандидат столкнулся (situation);
- Задачу, которая стояла перед ним (task);
- Действия, предпринятые кандидатом (action);
- Результат, итог ситуации (result).

Эти компоненты легко запомнить по аббревиатуре **STAR** — Situation, Task, Action, Result.

Как правило, достаточно получить по 2–3 полных поведенческих примера (ППП) для каждой интересующей компетенции, тогда картина опыта выходит более-менее ясной. Чтобы собрать валидные ППП и сделать вывод о компетенциях работников, важно учитывать некоторые тонкости. Для каждой группы вопросов они свои.



Вопросы о ситуации (S) - «Расскажите о ситуации, в которой...»

Четко определите, опыт решения каких задач вам интересен.

Иногда можно отталкиваться от списка компетенций, но этого, как правило, недостаточно. Например, если необходимо оценить компетенцию «Привлечение клиентов» при подборе менеджера по корпоративным продажам. То ответ на вопрос «расскажите, как вы привлекли нового клиента» может оказаться недостаточно информативным. Отвечая на подобные «свободные» вопросы, кандидат называет первые вспомнившиеся примеры, содержательности которых может попросту не хватить для оценки.

О более интересных ситуациях можно услышать, если задавать вот такие вопросы:

- Расскажите о самом крупном потенциальном клиенте, с которым Вы вели переговоры.
- Расскажите о самых сложных переговорах с потенциальным клиентом.
- Привлеченные вами клиенты. Какой случай вы считаете самым выдающимся за последние полгода?
- Ваша самая большая неудача в привлечении новых клиентов за последние шесть месяцев.



Вопросы о задаче (Т) - «Какая задача перед вами стояла?»

Очевидно, что без знания задачи невозможно оценить успешность решения проблемы.

Т-вопросы ставятся в трех основных формулировках:

- Какая задача стояла перед вами?
- Какую задачу вы бы поставили себе в этой ситуации?
- Что было для вас главным в этой ситуации? [Чего вам было важнее всего добиться?]



Вопросы действиях (А) — «Что вы сделали?»

Конкретные действия работника — это, пожалуй, самая содержательная и интересная часть его рассказа. Здесь нужно понять, как именно работник решает задачи, о которых мы узнали из Т-вопросов. Для создания полной картины необходимо задавать уточняющие вопросы, раскрывающие практический опыт работника, например:

- Что именно вы сделали?
- С какими трудностями вы столкнулись?
- Что именно вы сказали?

Эта часть интервью требует умения возвращать обсуждение в нужное русло, придерживаться формата.



Вопросы о результате (R) — «Чем все закончилось?»

Итак, поведенческий пример почти собран, нам известна исходная ситуация, задача и подробные действия работника. Осталось понять, насколько последние были успешны, удалось ли работнику выполнить свою задачу. Это стоит делать аккуратно: если работник заподозрит, что мы оцениваем успешность, то может дать необъективный ответ, чтобы произвести хорошее впечатление. Поэтому лучше задавать не прямые R-вопросы:

- Чем все закончилось?
- На этом все закончилось?
- Если ответ кандидата — общий, в духе «все получилось», то можно уточнить:
- Какими были итоговые договоренности?
- В какой момент все было готово?
- Что именно сказал после этого клиент/руководитель/коллега?



Подведение итогов интервью

В итоге поведенческого интервью с работником эксперты должны уверенно ответить на вопрос: **есть ли у работника достаточный успешный опыт в разрешении ситуаций, похожих на те, которые его ожидают при работе в компании? Каковы профессиональные затруднения и дефициты работника?**

Полученные данные, чтобы облегчить их анализ, можно свести, например, в такую таблицу:

Компетенция	Опыт работника	Сильные стороны	Профессиональные дефициты



Метод кейсов

Этот способ оценки компетенций чаще всего используют для проверки структурного мышления работников. Чтобы решить кейс, нужно проанализировать предложенную ситуацию и спланировать наиболее удачный выход из нее в сложившихся условиях.

Только 25% российских организаций используют кейс-тесты. Для сравнения: за рубежом в 2014 году данный показатель был равен 43%. В зарубежных научных журналах каждый год выходят сотни статей по теме кейс-тестов. В России мы нашли десяток публикаций про этот инструмент (включая квалификационные работы и обзоры). Одним словом, практика разработки и применения кейс-тестов в российской оценке не очень распространена.



Кейс-тест

Метод оценки персонала, в котором работник решает проблемную ситуацию с помощью выбора одного из нескольких вариантов действий. Результат кейс-теста рассчитывается автоматически. Используются бумажные, компьютеризированные и мультимедийные (видео / игровые) форматы кейс-тестов.

Синонимы: ситуационный тест, тест оценки ситуаций, тест ситуационных (или ситуативных) суждений. На Западе используются названия Situational Judgment Test (SJT) и Low-fidelity simulation.



Почему необходимо разрабатывать и применять кейс-тесты?

Кейс-тесты позволяют диджитализировать поведенческую оценку. Они одновременно:

- (1) оценивают установки, которые лежат в основе компетенций и ценностей;
- (2) описывают реальные рабочие ситуации;
- (3) автоматизированы.

Всё это вкуче с достаточно высокими психометрическими характеристиками



Что оценивают кейс-тесты?

Кейс-тесты могут оценивать три группы критериев:

- 1. Профессиональные знания.** Основное преимущество кейс-тестов перед тестами знаний – реалистичность: они описывают рабочие ситуации, а не предъявляют вопросы "в вакууме". В настоящий момент профессиональные кейс-тесты воплощаются в развивающих VR-симуляциях.
- 2. Личностные черты.** Кейс-тесты могут оценивать универсальные личностные черты – благонадёжность, адаптивность. В среднем, точность оценки личностных черт у кейс-тестов ниже, чем у личностных опросников. Исключение – оценка эмоционального интеллекта и смежных коммуникативных конструктов: в этой задаче кейс-тесты показывают более высокую точность.
- 3. Установки.** Большая часть кейс-тестов, разработанных для оценки персонала, измеряет базовые представления человека о том, как необходимо выполнять рабочие задачи и выстраивать профессиональные отношения. В англоязычной литературе используется термин "implicit trait policies", который можно перевести как "установки на черты". Эти установки лежат в основе корпоративных компетенций и проявляемых человеком ценностей. Как следствие, кейс-тесты могут применяться как фильтр в поведенческой (компетентостной или ценностной) оценке.



Примеры заданий кейс-тестов

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ / ВОЕННАЯ ПОДГОТОВКА

Вы работаете над сложным проектом. Скоро близится дата его сдачи, и вы понимаете, что можете не уложиться в необходимый срок.

Оцените эффективность каждого действия, которое Вы можете совершить в данной ситуации.

1. Объяснить руководителю ситуацию и попросить его перенести срок сдачи проекта.
2. Распланировать задачи, усердно работать и пытаться сдать проект в срок.
3. Завершить до срока сдачи наиболее важные части проекта, второстепенные доделать после.
4. Привлечь дополнительных людей к завершению проекта и попытаться уложиться в срок.



Адаптивное тестирование

это технология тестирования слушателей, когда каждый следующий вопрос подбирается автоматически, исходя из данных ответов на предыдущие вопросы и определенного заранее уровня сложности.

Главным отличием адаптивного тестирования от классических тестов является динамическое (в реальном времени), а не статическое определение списка вопросов, которые будут заданы тестируемому. При этом выбор очередного вопроса определяется персональными особенностями каждого отдельного слушателя, а не общими правилами «для всех».

Адаптивное тестирование наиболее эффективно используется при решении следующих задач:

- Самопроверка работников
- Предварительное тестирование с целью выявления «белых пятен» и корректировки программы курса
- Быстрое и точное измерение результатов корпоративного обучения
- Прогнозирование результатов обучения через предварительное тестирование
- Предварительное тестирование с целью разделения работников на группы по уровням подготовки



4 шага проведения адаптивного теста

ШАГ 1. Создание банка вопросов.

Создайте новый банк на основе имеющихся шаблонов или возьмите уже существующий и задайте вопросам уровни сложности (не менее трех). Если Вы не уверены в экспертной оценке сложности, то первоначальное распределение можно провести на основе пробного тестирования

ШАГ 2. Подготовка адаптивного теста

Определите длительность теста и другие параметры проводимого тестирования. Определите систему тестирования и способ доступа участников к тесту.

ШАГ 3. Проведение тестирования

Используйте аналитические отчеты для контроля тестирования в реальном времени, при необходимости стимулируйте участников пройти тест.

ШАГ 4. Анализ результатов и улучшение теста

Проанализируйте результаты тестирования и возможности улучшения банка вопросов и, как следствие, результатов оценки знаний



Базовый компьютерно-адаптивный метод тестирования - это итерационный алгоритм со следующими этапами:

- В пуле доступных предметов ищется оптимальный предмет на основании текущей оценки способностей испытуемого.
- Выбранный вопрос предъявляется экзаменуемому, который затем отвечает на него правильно или неправильно.
- Оценка способности обновляется на основе всех предыдущих ответов.
- Шаги 1–3 повторяются до тех пор, пока не будет выполнен критерий прекращения.



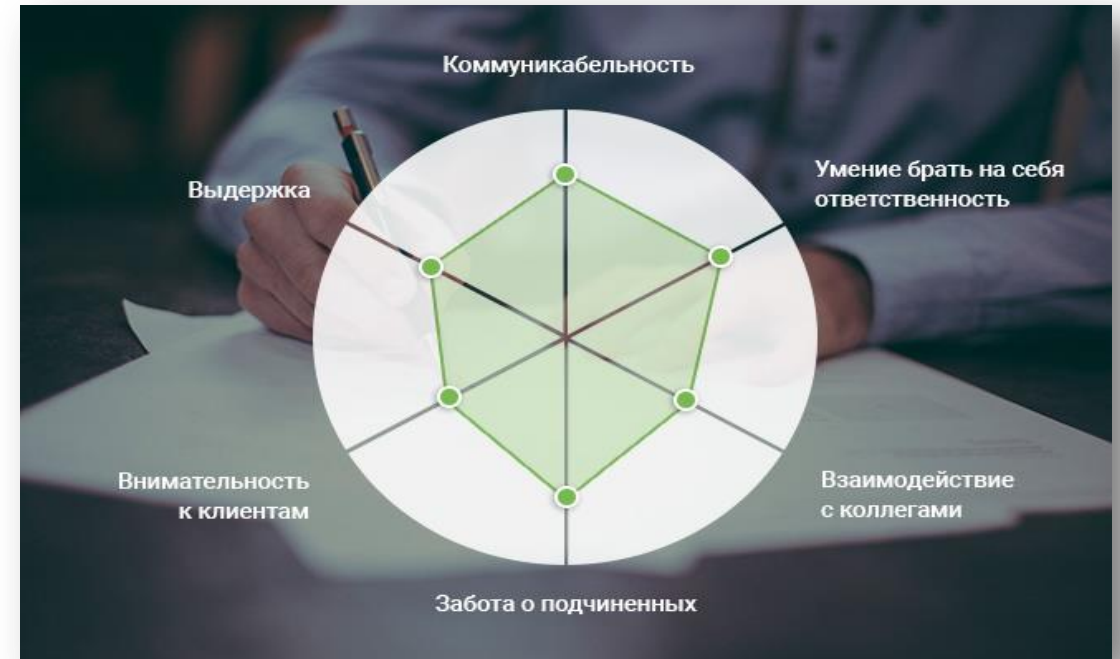
Преимущества адаптивного тестирования

- Адаптивные тесты могут давать одинаково точные результаты для большинства тестируемых. Напротив, стандартные фиксированные тесты почти всегда обеспечивают лучшую точность для испытуемых со средними способностями и все более низкую точность для испытуемых с более экстремальными результатами тестов.
- Адаптивный тест, как правило, можно сократить на 50% и при этом поддерживать более высокий уровень точности, чем фиксированная версия. Это означает экономию времени тестируемого.
- Испытуемые не тратят свое время на выполнение слишком сложных или тривиально легких заданий. Кроме того, испытательная организация получает выгоду от экономии времени; существенно снижается стоимость сидения экзаменуемого.
- Как и любой компьютерный тест, адаптивные тесты могут показывать результаты сразу после тестирования.
- Адаптивное тестирование, в зависимости от алгоритма выбора заданий, может уменьшить раскрытие некоторых заданий, потому что испытуемые обычно получают разные наборы заданий.



Метод «360 градусов»

Основная особенность этого метода заключается в комплексной оценке профессионализма сотрудника одновременно несколькими сторонами: руководством, коллегами, подчиненными, клиентами и им самим. Это позволяет выявить нестыковки между самооценкой специалиста и тем, как его воспринимают окружающие, а также желаемым поведением, которое считается наиболее эффективным в компании. Чаще всего таким образом оценивают мягкие (гибкие) навыки. На основании полученных оценок составляют индивидуальный план развития сотрудника, а также, если требуется, вносят корректировки в управленческие методы и корпоративную культуру компании.





В каких случаях целесообразно использовать метод 360 градусов?

- 1. Если нужно понять, кого из работников можно продвигать по служебной лестнице.** Это особенно актуально для больших компаний с разветвленной сетью филиалов, где у HR-отдела нет возможности отслеживать прогресс каждого сотрудника. Анкетирование по методу 360 поможет быстро выявить тех, кто заслуживает повышения.
- 2. Если нужно спланировать обучение.** Когда есть понимание, что работникам не хватает знаний, но нет ясности, кому и каких конкретно — оценка 360 очень поможет.
- 3. Если нужно оценить управленческие качества руководителей.** Поскольку подчиненные участвуют в оценке, можно получить достоверные данные о том, что они думают о своем непосредственном начальнике. При условии, конечно, что соблюдается анонимность.
- 4. Если нужно сформировать обратную связь для сотрудника.** Благодаря оценке со всех сторон руководитель можно озвучить не только личное мнение, но и поделиться информацией, полученной от других участников оценки — конечно, не называя имен.
- 5. Если нужно оценить не количественные показатели, а так называемые soft skills.** Этому термину нет адекватной замены в русском языке. Это набор качеств, которые позволяют взаимодействовать с окружающими — коммуникабельность, умение слушать и слышать, инициативность и др.



Преимущества метода 360 градусов

- позволяет оценить вклад и эффективность каждого конкретного работника;
- дает возможность выявить слабые места и «точки роста» для сотрудников и команды в целом;
- не требует серьезных финансовых затрат, можно провести силами HR-департамента (в отличие от того же ассесмент-центра, который предполагает работу команды внешних экспертов);
- если анкетирование проводится онлайн, метод позволяет охватить большое количество работников;
- позволяет оценить так называемые soft skills, навыки взаимодействия с окружающими.

Как проводить оценку профессиональных компетенций по методу 360?

- Как и в любом другом способе, всегда есть два варианта — проводить анкетирование на бумаге или с помощью компьютера. Второй выглядит более привлекательным: не нужно распечатывать кучу опросников, достаточно просто дать сотрудникам ссылку на онлайн-опрос. Кроме того, онлайн гораздо легче позаботиться об анонимности опроса.
- Вот как, к примеру, может выглядеть онлайн-опросник для метода оценки 360. Он сделан с помощью инструмента iSpring Suite.



6 советов по составлению вопросов для анкеты 360 градусов

1) Шкала оценки

Не стоит использовать пятибалльную шкалу. Мы слишком привыкли к тому, что тройка — это плохо, а пятерка — это хорошо. На самом же деле если работника оценивают на три из пяти — это нормальный, удовлетворительный результат. Если ставят пять — это значит, что его результаты превосходят все ожидания. Целесообразно придумать другие шкалы, скажем, от 0 до 6, а лучше вообще уйти от вопросов, где нужна цифровая оценка.

2) Вопросы-дубли

Для оценки критично важных компетенций эффективно дублировать вопросы. Второй вопрос по сути дублирует первый, но сформулирован иначе. Если на один и тот же вопрос будут даны разные ответы — эксперт сразу это заметит. Необходимо убедиться, что такие вопросы-дубли не располагаются в анкете рядом. Например, нельзя ставить рядом вопросы «Умеет управлять конфликтами с позиции сотрудничества, т. е. таким образом, чтобы все стороны оказались в максимальном выигрыше» и «В конфликте обычно не стремится перетянуть ситуацию в сторону своих интересов».



3) Количество вопросов

Краткость. Не стоит добавлять в анкету более 50 вопросов — на заполнение уйдет слишком много времени, сотрудники устанут, и велика вероятность, что они будут отвечать формально, не задумываясь над смыслом.

4) Простые формулировки

Необходимо избегать сложных и неоднозначных формулировок. Например, заменять такие фразы, как «Колесников клиентоориентирован» на что-то вроде «Колесников старается понять потребности клиентов и помочь им».

5) Стоп-слова

Не использовать слова «всегда» и «никогда» — к примеру, вряд ли хоть про одного человека можно честно сказать, что он «Никогда не проявляет отрицательных эмоций».

6) Вариант «Я не знаю»

В Варианты ответов следует добавить вариант «У меня нет такой информации» — скажем, работник может не знать, как его коллега общается с клиентами.

Вы ознакомились с инструментами для проведения мониторинга, которые могут послужить для решения задач выявления профессиональных дефицитов и построения ИОМ работников.

Дополнительно Вы можете изучить видеоматериалы по данной теме по ссылке: <https://youtu.be/wU0dWLfi5mI>



Уважаемый слушатель!

В Российской Федерации Оценка профессиональной компетентности работников осуществляется на основе стандартов, установленных Федеральным законодательством. В качестве примера предлагаем Вам ознакомиться с Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании», а также общими требованиями к содержанию и правила применения национальных стандартов Российской Федерации - ГОСТ Р 1.0-2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Основные положения».

Данный стандарт разработан с целью установления требований, предъявляемых к менеджерам проектов, выражаемых в уровне их профессиональной компетентности

Рассмотрите соответствующие термины и определения, понятие профессиональной компетентности, факторы сложности процедуры оценки, требования, предъявляемые к персоналу, проводящему оценку.

Практическое задание:

1. Выясните из информационных источников, какие требования к содержанию и правила применения национальных стандартов Российской Федерации по соответствующему ГОСТу находят применение в сфере Вашей деятельности.
2. Сформулируйте определение профессиональной компетентности, перечень требований к объекту оценки исходя из отраслевых нормативов, приведите перечень методов оценки профкомпетентности в соответствии со спецификой Вашей деятельности.
3. Ознакомьтесь с источником [10]. Выясните, существуют ли международные соглашения или другие межстрановые нормативные документы по оценке профессиональной компетентности работников в сфере Вашей профессиональной деятельности.



НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РУКОВОДСТВО ПО ОЦЕНКЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ

Дата введения данного стандарта - 2010-01-01

Настоящий стандарт устанавливает требования к компетентности менеджеров проектов.

Настоящий стандарт обеспечивает основу для определения уровня профессионального соответствия менеджеров проектов. Он также может применяться в качестве модели, используемой для установления основополагающих требований к менеджерам проектов.

Настоящий стандарт устанавливает пороговые уровни профессионального соответствия, то есть подтверждения способности менеджеров проектов выполнять свои обязанности в соответствии с установленными требованиями, приемлемыми в конкретной ситуации.

Настоящий стандарт также может использоваться с целью обучения и развития профессиональных знаний и навыков.

Требования настоящего стандарта могут применяться различными государственными и негосударственными предприятиями, в том числе научными институтами, профессиональными ассоциациями и правительственными организациями.

Темы, отражающие основополагающие знания и профессиональные навыки менеджеров проектов, необходимые для достижения результатов, измеряемых с помощью критериев профессионального соответствия, приведены в приложении А.

Настоящий стандарт может применяться совместно с другими стандартами, такими как ГОСТ Р 51901.4, ГОСТ Р ИСО 10006 и другие.

2 Нормативные ссылки. В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р ИСО 10006-2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании.

ГОСТ Р 51901.4-2005 Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании.



Профессиональная компетентность в строительстве:

- 1) актуальная квалифицированность (знания, умения, навыки из профессиональной области, способность эффективно владеть современными информационными технологиями, которые необходимы и достаточны для реализации профессиональной деятельности);
- 2) когнитивная готовность (умение осваивать новые знания и технологии на деятельностном уровне, а также умение учиться и учить других);
- 3) коммуникативная подготовленность (владение родным и иностранным языками, коммуникативной техникой и технологией, умение вести дискуссию, мотивировать и защищать свое решение);
- 4) понимание основных направлений развития профессиональной области и познание современных тенденций;
- 5) потребность, стремление и готовность к профессиональному самосовершенствованию, корпоративная самоидентификация и позиционирование;
- 6) устойчивые и развивающиеся профессионально значимые качества.



Литература и источники

1) Е. Лошкарева, П. Лукша, И. Ниненко, И. Смагин, Д. Судаков.«Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире». Доклад экспертов Global Education Futures и WorldSkills Russia

https://futuref.org/futureskills_ru.

2) 8 способов оценить навыки ваших сотрудников. Блог TalentTech. (URL: <https://blog.talenttech.ru/skills-assessment>, дата обращения – 1.12.2020).

3) Краснобабцев А. Интервью по компетенциям (поведенческое интервью по модели STAR)// HR-Journal.ru.

4) Шатров Ю. Полное руководство по кейс-тестам в оценке персонала (URL: https://digital.ecopsy.ru/blog/sjt_manual, дата обращения – 1.12.2020).

6) Studyx . Адаптивное тестирование: пошаговое руководство (URL: http://studyx.co/ru/adaptive_testing/, дата обращения – 1.12.2020).

7)Компьютеризированное адаптивное тестирование (URL: https://ru.qaz.wiki/wiki/Computerized_adaptive_testing, дата обращения – 1.12.2020).

8) Метод оценки 360 градусов: как применять и как правильно составить опросник (URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/metod-otsenki-360-gradusov>, дата обращения – 1.12.2020).

9) Хаматнурова Е. Н. , Дмитриева С. В. Формирование профессиональной компетентности техника по специальности «Строительство и эксплуатация зданий и сооружений» на основе системы практико-ориентированных аудиторных занятий.

10) Аналитическая справка по разработке проекта Соглашения о взаимном признании сертификатов профессиональной компетентности персонала в выполнении определенных работ, оказании определенных услуг(справочно: сертификатов профессиональной компетентности персонала в области неразрушающего контроля, сварочных, строительных и других работ). (URL: http://easc.by/images/document/ocenka/analit_spravka_2014.pdf, дата обращения – 10.12.2020).

11) ГОСТ Р 52807-2007 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ <http://www.vashdom.ru/gost/52807-2007/#i91604>