

# УПРАВЛЯЙ!

№1 март 2008 **↑** персоналом



## Содержание

### №1 март 2008

- | Предисловие  
издателя
- | *В. Прилипухова*  
«Аутсорсинг  
персонала:  
современные  
тенденции»
- | *О. Горошко*  
«Его Величество  
Ассесмент»

## Лента HR-новостей



### Первая в Украине ШКОЛА РЕКРУТЕРА возобновила работу в 2008 году.

На рекрутеров нигде не учат? Не правда!

Первая в Украине ШКОЛА РЕКРУТЕРА от компании Навигатор возобновила работу в 2008 году: очередной, 12-й тренинг состоится 26-27 января в Киеве.

Только здесь: технологии поиска и отбора специалистов от рекрутеров-профессионалов! Каждый ученик получает Учебник рекрутера.

Программа и отзывы участников см. на <http://www.navigators.ua/> и <http://www.personal.net.ua/>



### HR в борьбе за конкурентное преимущество

Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. М.: Претекст, 2007

Ключевая идея книги - изменение роли HR в бизнесе. Сегодня HR-менеджмент это уже не только кадровый учет, мотивация персонала, подбор сотрудников или даже создание системы внутренних коммуникаций «Управление персоналом должно создавать ценность для бизнеса, иначе все инициативы в этой области не будут эффективными», считает автор книги Дейв Ульрих. Что же включает в себя современный HR-менеджмент? Какие цели должен ставить перед собой HR-директор? Какова роль HR-службы в компании? Как с помощью HR можно создать дополнительные конкурентные преимущества компании и вывести ее на новый уровень эффективности?

Ответы на эти вопросы вы найдете в данной книге. Для того чтобы удовлетворять новым требованиям, HR-лидер должен стать ближе к бизнесу, понимать его потребности, разбираться и в финансах, и в стратегии, и в маркетинге. Только тогда он сможет говорить с бизнесом на одном языке.

**Уважаемые господа!**

**Наша компания рада представить Вам свой новый информационный проект – корпоративный журнал «УПРАВЛЯЙ!»**

**Подводя итоги 2007г, мы переосмыслили нашу миссию, и перешли к новому этапу понимания потребностей наших клиентов и своих стратегических задач. Наша миссия «Повышение эффективности деятельности компаний» тесно связана с пониманием комплексности процесса управления компанией. На страницах нашего издания мы постараемся представить Вам все аспекты комплексного подхода к управлению персоналом.**

**Формат издания был обусловлен тем, что Интернет уже стал частью бизнеса и одним из самых эффективных способов распространения информации. Мы надеемся, что станем ближе к нашей аудитории и готовы вести с Вами диалог на страницах нашего журнала**

**А первый номер 2008 года мы посвятим одной из основных форм капитала компании – ПЕРСОНАЛУ. Тема управления персоналом настолько многогранна, в ней постоянно появляются новые тенденции, что мы не претендуем на ее раскрытие в одном номере.**

***Редактор  
Корпоративного дайджеста «Управляй!»  
Горошко Ольга***

# Аутсорсинг персонала:

## современные тенденции

В. Прилипухова, Консультант. Консалтинговая компания IR-Синтез

**outsourcing (англ.) - outside resource using- использование внешних ресурсов.**

Следует отметить, что в рамках данной статьи бизнес-аутсорсинг будет рассмотрен такой вид бизнеса – аутсорсинг как аутсорсинг персонала. Кроме аутсорсинга персонала на рынке услуг компаниями разного профиля предоставляются ИТ - аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов, производственный (промышленный) аутсорсинг.

Развитие рынка, появление новых направлений бизнеса требуют внедрения новых технологий управления персоналом. Все больше кадровых, консалтинговых компаний предлагают услуги по аутсорсингу персонала. Услуги по аутсорсингу персонала появились на украинском рынке лет 8 назад в связи с приходом на рынок иностранных компаний. За это время появилось довольно много компаний, специализирующихся в работе с персоналом, которые берут на себя частично или полностью роль службы по управлению персоналом. В настоящее время наибольшей популярностью пользуется аутсорсинг ИТ-специалистов.

Услуги по аутсорсингу можно отнести к работам, повышающим эффективность деятельности компаний-заказчиков, т.к. происходит оптимизация бизнес-процессов, компания сосредотачивается на достижении стратегических задач.

Услуги аутсорсинга могут быть интересны, как и для небольшой растущей компании, так и для крупных корпораций. Для **небольшой растущей компании** аутсорсинг полезен, как квалифицированная помощь при подборе персонала, для полного ведения кадрового делопроизводства, начиная от грамотного начисления заработной платы и внутреннего аудита и заканчивая выплатой всех налогов, отчислений и ведением основных бухгалтерских документов.

Для **средних и крупных компаний**,

аутсорсинг может применяться в форме поддержки и предоставления дополнительных сотрудников, например, на период выполнения большого проекта.

Для **иностраных компаний** использование услуг аутсорсинга сокращает время и затраты на формирование действующего офиса в Украине.

В Украине развитие получили несколько видов аутсорсинга персонала:

Первый **подбор временного персонала** (temporary staffing) - временный персонал, который внешняя компания (компания – провайдер) предоставляет компании заказчику под конкретную задачу или проект. Временный персонал может подбираться на период отсутствия одного из штатных сотрудников, или, например, при разработке нового проекта, направления компании может потребоваться специалист высокого класса, которому после завершения проекта, компания не заинтересована выплачивать высокую зарплату. Вся работа по оформлению документов и выплате заработной платы сотрудника компания – провайдер берет на себя.

Второй вид это **лизинг персонала** (staff leasing) – компания – провайдер не подбирает персонал отдельно для каждой компании-заказчика, а предоставляет в «аренду» своих штатных сотрудников.

Вокруг третьего направления - **выведение персонала за штат** (outstaffing) - ведутся дискуссии, считать ли его видом аутсорсинга или самостоятельным видом услуг по внешнему управлению персоналом.

Сторонники рассмотрения **аутстаффинга** как отдельного вида услуг в сфере управления персоналом, аргументируют это тем, что при предоставлении временного персонала и лизинге персонала за рамки компании выносятся функции, а при аутстаффинге за границы компании выводятся человеческие ресурсы.

**Выведение персонала за штат** (outstaffing) – означает выведение персонала за штат компании. Компания –

провайдер оформляет в свой штат уже имеющихся сотрудников компании-клиента, которые при этом остаются на своем рабочем месте. Компания – провайдер берет на себя полную юридическую и финансовую ответственность за них.

При использовании аутстаффинга происходит реорганизация бизнес-процессов компании, сокращаются затраты на производство продукции, оптимизируется численность персонала.

Рассматривая управление персоналом как процесс, компания – заказчик может передать компании-провайдеру функции по управлению персоналом. В таком случае есть тенденция сочетания аутсорсинга и кадрового консультирования.

Компания - заказчик может передать компании-провайдеру отдельные функции:

- поиск и подбор персонала, включающая в себя профессиональный поиск и подбор персонала в соответствии с описанием вакансии и предъявляемым требованиям к должности
- ведение кадрового делопроизводства
- создание эффективной системы оплаты труда, компенсаций и социальных льгот
- формирование корпоративной культуры компании
- разработка системы оценки персонала
- обучение и развитие персонала
- формирование системы мотивации персонала

Проблемам аутсорсинга персонала уделяется достаточно внимания в специализированной прессе, конференциях, форумах по управлению персоналом.

Преодоление барьера, нежелания передавать другим лицам часть процесса управления собственным бизнесом – будет способствовать развитию идеи аутсорсинга в Украине.

# Его Величество Ассесмент-центр

*О. Горошко. Специалист по управленческому консультированию*

## 1. Суть метода

В последнее время в Украине стали внедряться современные подходы к управлению персоналом. Развитие сферы управления персоналом обусловлено ростом заинтересованности собственников, директоров организаций в квалифицированном персонале. В настоящее время в крупных и в средних компаниях уже сформировался «костяк» среднего и высшего уровней персонала. Приоритетными направлениями деятельности HR-подразделений стали внедрение методов адаптации, мотивации, аттестации, развития персонала.

Важное место в системе управления персоналом занимают **методы оценки** персонала. Спрос рождает предложение - появляются тренинги, семинары, публикации, которые раскрывают формы, возможности и необходимость проведения оценки персонала в компании.

Для проведения оценки персонала используются разные методы - оценка персонала методом 360°, тестирование, рейтинг, метод шкалы наблюдения за поведением и др. Для оценки профессиональных навыков иногда достаточно провести **аттестацию** сотрудников, но для комплексной оценки, оценки потенциала применяется такой метод оценки персонала как **ассесмент-центр**.

История развития ассесмент-центра началась в первой половине XX в военной сфере. В 50-е годы компания American Telephone and Telegraph Company (AT&T) стала внедрять этот подход в сферу управления. Для проведения оценки компания AT&T построила специальное здание, которое

называлось «The Assessment Centre». Так данная технология получила свое название.

**Ассесмент-центр** - это метод оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов.

На Западе метод оценки ассесмент-центра применяется для оценки топ-менеджеров, в Украине данный метод применяется как для оценки высшего так и среднего звена управления.

Комплексность диагностических методов означает совместное использование нескольких диагностических инструментов, которые имитируют реальную действительность с целью ее максимального воспроизведения.

Основной **Целью** проведения ассесмент-центра является: в короткие сроки получить достоверную и прогностическую информацию о лично-деловых качествах отдельных сотрудников, а также о соответствии кадрового состава организации целям, структуре и культуре компании.

При **приеме на работу** новых сотрудников ассесмент-центр применяется в том случае если необходимо оценить степень готовности кандидата к данной должности, определить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его личностных особенностей.

## 2. Этапы проведения ассесмент-центра

Схема представлена в Приложении 1.

## 3. Разработка стандартов для проведения ассесмент-центра

### 3.1. Анализ деятельности сотрудников

Подготовительным этапом к определению ключевых требований к должности является анализ деятельности сотрудников.

**Методов анализа** много, возникает проблема выбора оптимального одного, чаще нескольких методов для оценки персонала для каждой конкретной ситуации.

Например, в методическом руководстве Pearm, M. и Kandola R. (1988) перечислены следующие методы анализа работ:

1. Наблюдение (Observations).
2. Дневник (Self-description / Diaries).
3. Метод критических случаев (Critical incident technique).
4. Интервью с помощью анализа работы (Job analysis interviews)/
5. Репертуарные решетки (Repertory grid)/
6. Контрольные списки вопросов (Checklists / inventories)
7. Иерархический анализ заданий (Hierarchical task analysis)
8. Анализ обучения работе (Job - learning analysis)/
9. Исследование компонентов рабо-

- ты (Job components inventory)/
10. Опросник композиционного анализа (The position analysis questionnaire).
  11. Наблюдение участника (Participant observation).
  12. Конференции экспертов (Expert conferences).
  13. Система опросов о производительности труда (Work performance survey system).
  14. Комбинированный метод анализа работ (Combination job analysis method).
  15. Ускоренный метод анализа работы (Brief job analysis method).
  16. Функциональный анализ работы (Functional job analysis).
  17. Метод выделения элементов работы (The job element method).
  18. Проверка элементов работы (Job element examining).
  19. Шкалирование востребованности возможностей (Ability requirement scales).

**Результатами** анализа работ сотрудников могут являться:

1. Список задач.
2. Список принимаемых решений.
3. Объем получаемого/осуществляемого контроля.
4. Перечень функций, выполняемых работниками.
5. Взаимодействие сотрудников.
6. Физические условия работы.
7. Способность к командной или самостоятельной работе.
8. Используемое ПО.
9. Объем власти и область принятия решений и др.

Пример опросного листа приведен в Приложении 2

На основании полученных результатов формируются ключевые требования к должности.

### 3.2. Разработка моделей компетенций сотрудников

**Компетенции** – это:

1. Готовность и способность сотрудника регулярно демонстрировать определенную составляющую поведения, ожидаемого компанией.

2. Личная способность специалиста решать определенный класс профессиональных задач. Также под компе-

тенцией понимают формально описанные требования к личностным, профессиональным и управленческим качествам сотрудников компании (или к какой-то группе сотрудников).

**Модель компетенций** – это перечень характеристик, требующихся для того, чтобы выполнить работу.

Определение компетенций более эффективно, если они организованы в виде шкалы, с помощью которой можно оценить высокий или низкий уровень компетенции.

Обычно для описания приводятся 5-7 компетенций.

Существует три способа определения модели компетенций:

1. Выбор из существующего справочника.
2. Использование группы экспертов для определения компетенций.

Группа экспертов обсуждает позицию и решает, какие компетенции для нее требуются. Группа экспертов может состоять из внешнего консультанта, руководителя отдела персонала, компетентного сотрудника (чья позиция обсуждается).

3. Проведение опроса по компетенциям, требующимся для выполнения работы.

На основании выявленных компетенций составляется профиль должности.

4. Методы проведения ассесмент-центра

Во многом точность ассесмент-центра объясняется разнообразием задач, которые выполняют участники

Задания должны способствовать достаточно частым и разнообразным проявлениям наблюдаемого поведения в соответствии с показателями оценки. Набор различных деловых игр, задач и упражнений и т.д. составляется исходя из специфики работы оцениваемого и целей оценки.

Методы, которые могут применяться в процедуре проведения ассесмент-центра:

1. Групповые дискуссии и командные игры.
2. Презентации.
3. Интервью.
4. Письменные задания (кейс-метод).
5. Организационно-управленческие игры.
  - 5.5.1. Деловые игры (моделирование ситуации).
  - 5.5.2. Ролевые игры и практические упражнения.
6. Метод оценки достижения целей.
- 7 Тесты и опросники.

6. Обработка результатов ассесмент-центра

Технология обработки результатов:

· В первую очередь обрабатываются результаты тестирования, на основании которых составляется профиль выраженности тех или иных качеств.

· Результаты групповых упражнений и ролевых игр обсуждается группой экспертов, которые согласуют между собой наблюдаемые данные.

· Результаты тестов сопоставляются с результатами наблюдений и экспертов и сводятся в единую оценку, которая включает в себя степень выраженности каждого качества, особенности его проявления с учетом конкретных условий, ограничения, мешающие проявить те или иные свойства.

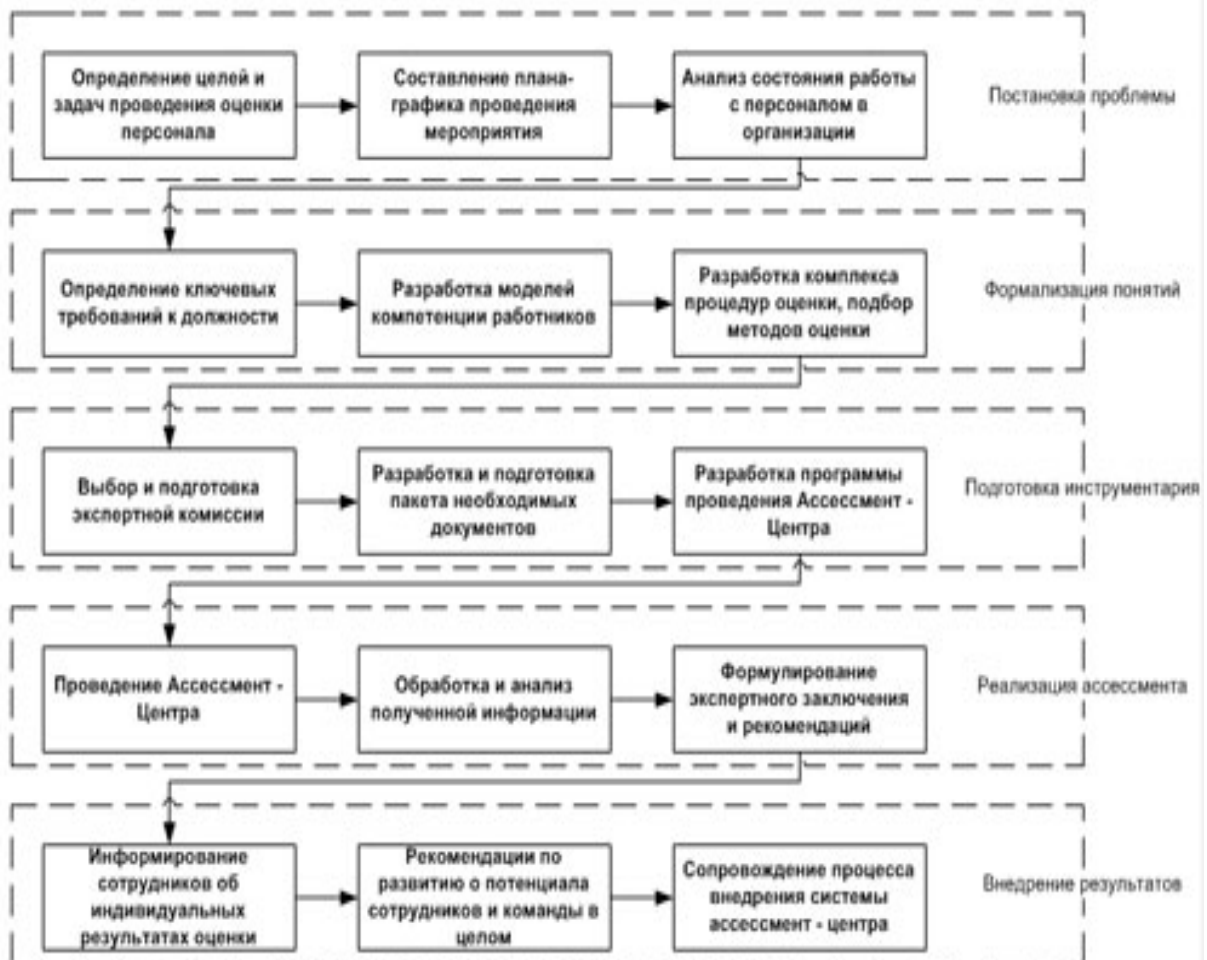
· Анализируется динамика работы испытуемого в ходе всей оценки, по которой можно строить гипотезы о его способности к обучению, стрессоустойчивости, способности работать в новых условиях и др.

После сведения воедино всех результатов происходит формирование отчета. Форма отчета может быть различной в зависимости от целей оценки. Наиболее распространенные формы предоставления данных следующие:

1. Ранжирование списка сотрудников по каждому качеству с выводением итогового среднего ранга каждого.
2. Описательная характеристика с рекомендациями по дальнейшей работе.
3. Оценка степени выраженности профессиональных навыков и качеств по бальной шкале с рекомендациями к развитию и обучению.

## Приложение 1

### Этапы проведения ассесмент-центра



## Приложение 2

## Пример бланка описания должности

## ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ

Заполняется непосредственным руководителем

Наименование должности (вида работ) \_\_\_\_\_

Подразделение (участок, сектор, цех, отдел, служба, департамент)

\_\_\_\_\_

Основные функции (перечень работ и операций)	Насколько часто (постоянно, несколько раз в день/смену, неделю, месяц и т.д.)

Дополнительные, вспомогательные и функции обслуживания (перечень работ и операций)	Насколько часто (постоянно, несколько раз в день/смену, неделю, месяц и т.д.)

Оборудование и инструменты, используемые в работе (перечень и краткое описание технологического оборудования, его назначение)

Заполняется непосредственным руководителем

## Входящие материальные и информационные потоки

От кого (наименование должности)	Исходящий продукт (информация) (краткое описание продукта, полуфабриката, документа)	Насколько часто (постоянно, несколько раз в день/смену, неделю, месяц и т.д.)	Оценочный объем (в штуках, килограммах, тоннах и т.п.)	Вид информации (бумажные носители, устно, электронные носители)

## Исходящие материальные и информационные потоки

Кому (наименование должности)	Исходящий продукт (информация) (краткое описание продукта, полуфабриката, документа)	Насколько часто (постоянно, несколько раз в день/смену, неделю, месяц и т.д.)	Оценочный объем (в штуках, килограммах, тоннах и т.п.)	Вид информации (бумажные носители, устно, электронные носители)

Кому непосредственно подчиняется \_\_\_\_\_

Какую работу может выполнять самостоятельно (перечень функций, стандартных и нестандартных производственных ситуаций)	Насколько часто (постоянно, несколько раз в день/смену, неделю, месяц и т.д.)

Какую работу должен согласовать с непосредственным руководителем (перечень функций, стандартных и нестандартных производственных ситуаций)	Насколько часто (постоянно, несколько раз в день/смену, неделю, месяц и т.д.)

Заполняется непосредственным руководителем

За что несет ответственность перед непосредственным руководителем (перечень и краткое описание оснований ответственности)

Должности (виды работ) и структурные подразделения в непосредственном подчинении (перечень с указанием точного количества работающих)

Заполняется непосредственным руководителем вместе с руководителем отдела  
Требования к образованию (отметить необходимое) Требования к уровню квалификации (отметить необходимое)

Высшее специальное+доп. подготовка	Опыт работы свыше 10 лет в аналогичной должности
Высшее специальное	Опыт работы свыше 5 лет в аналогичной должности
Высшее	Опыт работы свыше 3 лет в аналогичной должности
Среднее специальное	Опыт работы свыше 2 лет в аналогичной должности
Среднее общее	Опыт работы свыше 1 лет в аналогичной должности
Неполное среднее	Опыт работы свыше 6 мес. в аналогичной должности
Начальное	Без требований к стажу работы

#### Оценка уровня сложности выполняемой работы (отметить необходимое)

Степень творчества	<ul style="list-style-type: none"> <li>Творческая работа</li> <li>Творческая работа с элементами формально-логической</li> <li>Формально-логическая работа с элементами творчества</li> <li>Формально-логическая работа</li> <li>Формально-логическая работа с элементами технической</li> <li>Техническая работа с элементами формально-логической</li> <li>Техническая работа</li> </ul>
Степень новизны	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вновь начинаемая и никогда не повторяющаяся работа</li> <li>Повторяемая редко (не чаще раза в квартал) работа</li> <li>Повторяемая редко (не чаще раза в месяц) работа</li> <li>Повторяемая (приблизительно раз в неделю) работа</li> <li>Повторяемая часто (несколько раз в неделю) работа</li> <li>Повторяемая часто (несколько раз в день) работа</li> <li>Постоянная работа изо дня в день</li> </ul>
Степень самостоятельности выполнения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Полностью самостоятельно</li> <li>Требуется незначительный контроль со стороны начальника</li> <li>Требуется обычный контроль со стороны начальника</li> <li>Требуется усиленный контроль со стороны начальника</li> <li>Требуется постоянное сопровождение начальника</li> </ul>
Степень ответственности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ответственность за работу департамента, службы, отдела</li> <li>Ответственность за работу производственного участка (сектора)</li> <li>Ответственность за работу временной группы сотрудников</li> <li>Ответственность только за себя</li> </ul>
Степень специализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разнородная работа по всему кругу задач отдела, цеха, службы</li> <li>Разнородная работа в рамках производственного участка, сектора</li> <li>В целом однородная работа, возможна замена в рамках участка, сектора</li> <li>Однородная узкоспециализированная работа</li> </ul>

#### Оценка отдельных аспектов физической нагрузки (отметить необходимое)

- Переноска тяжестей до \_\_\_\_\_ кг в среднем на расстояние \_\_\_\_\_ метров
- Перемещение грузов до \_\_\_\_\_ кг в среднем на расстояние \_\_\_\_\_ метров с помощью простых механических приспособлений с большой долей ручного труда
- Монотонная работа (темп работы задает конвейер)
- Продолжительная неудобная поза (положение тела) во время работы

#### Деловые качества (отметить необходимые качества)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Авторитарность</li> <li>Быстрота принятия решений</li> <li>Гибкость в обращении с людьми</li> <li>Демократичность</li> <li>Деловитость</li> <li>Грамотность</li> <li>Информированность</li> <li>Исполнительность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Коммуникабельность</li> <li>Компетентность</li> <li>Организованность</li> <li>Ответственность</li> <li>Планомерность</li> <li>Предприимчивость</li> <li>Самостоятельность</li> <li>Собранность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Требовательность</li> <li>Трудолюбие</li> <li>Умение видеть перспективу</li> <li>Умение слушать людей</li> <li>Целеустремленность</li> <li>Широта кругозора</li> <li>Энергичность</li> </ul>
--	--	---

Заполняется непосредственным руководителем вместе с руководителем отдела

#### Моральные качества (отметить необходимые качества)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Аккуратность</li> <li>Внимательность</li> <li>Воспитанность</li> <li>Выдержанность</li> <li>Доброжелательность</li> <li>Жизнерадостность</li> <li>Интеллигентность</li> <li>Корректность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Культурность</li> <li>Обаятельность</li> <li>Откровенность</li> <li>Порядочность</li> <li>Принципиальность</li> <li>Пунктуальность</li> <li>Решительность</li> <li>Сдержанность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Скромность</li> <li>Справедливость</li> <li>Тактичность</li> <li>Человечность</li> <li>Честность</li> <li>Щедрость</li> </ul>
--	---	--

#### Предпочтительный тип личности (выбрать из каждой пары наиболее подходящий вариант)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Рациональный тип (склонен к предварительному продумыванию своих шагов и планированию)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Иррациональный тип (импульсивен, любит подстраиваться под ситуацию, расчет на вдохновение)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Сенсорный тип (любит иметь дело с точными фактами и цифрами, живет сегодняшним днем)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Интуитивный тип (не любит тратить время на уточнение деталей, быстро схватывает суть вопроса)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Логичный тип (всегда объективен, не любит уговаривать, любит доказывать)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Этичный тип (учитывает мнение других людей, хорошо чувствует отношения между людьми)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Экстравертный тип (легко знакомится с людьми, ориентирован на быстрое восприятие окружающей среды)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Интровертный тип (склонен к наблюдениям, предпочитает узкий круг знакомых)</li> </ul>

**Предпочтительные кадровые данные (отметить необходимое)**

• Мужчина	• Женщина	• Не имеет значения
• до 20 лет	• 20-25 лет	• 25-30 лет
• свыше 45 лет	• Не имеет значения	
• Холост/ не замужем	• Женат/замужем	• Не имеет значения
• Наличие детей	• Отсутствие детей	• Не имеет значения
• Проживание в Днепропетровске	• Проживание в _____	
• Не имеет значения		
Дополнительные пожелания _____		

**График работы и численность работников**

	1 смена	2 смена	3 смена
Начало смены			
1 перерыв для отдыха и питания			
2 перерыв для отдыха и питания			
Окончание смены			
Выходные дни			
Нормальная численность работников (в смену)			

**Предложения по оплате труда**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сдельная система (что взять за единицу учета?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повременная система (отметить необходимое)</li> <li>• Оклад за месяц</li> <li>• Ставка за отработанный день (смену)</li> <li>• Ставка за отработанный час</li> <li>• Продолжительность испытательного срока (с указанием оплаты)</li> <li>• Дополнительно: автомобиль, моб. Телефон и т.д. (с указанием лимита)</li> </ul>
--	---

Качественные критерии (указываются критерии, характеризующие степень соответствия качества конечного продукта установленным нормам)	Единица измерения

**Описание должности составили**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
 подпись фамилия, инициалы руководителя отдела  
 «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.  
 \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
 подпись фамилия, инициалы непосредственного руководителя

Заполняется непосредственным руководителем вместе с руководителем отдела

**Предложения по критериям оценки работника**

Количественные критерии (указываются критерии, характеризующие общий объем работ (выработки), который может сравниваться с показателями работы других работников этой профессии)	Единица измерения

### Приложение 3

#### Итоговой оценочный лист

#### ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ

Заполняется непосредственным руководителем

Наименование должности (вида работ) \_\_\_\_\_

Подразделение (участок, сектор, цех, отдел, служба, департамент)

---



---

Основные функции (перечень работ и операций)	Насколько часто (постоянно, несколько раз в день/смену, неделю, месяц и т.д.)

Дополнительные, вспомогательные и функции обслуживания (перечень работ и операций)	Насколько часто (постоянно, несколько раз в день/смену, неделю, месяц и т.д.)

Оборудование и инструменты, используемые в работе (перечень и краткое описание технологического оборудования, его назначение)

Заполняется непосредственным руководителем

#### Входящие материальные и информационные потоки

От кого (наименование должности)	Исходящий продукт (информация) (краткое описание продукта, полуфабриката, документа)	Насколько часто (постоянно, несколько раз в день/смену, неделю, месяц и т.д.)	Оценочный объем (в штуках, килограммах, тоннах и т.п.)	Вид информации (бумажные носители, устно, электронные носители)

## Уважаемые господа !

Приглашаем Вас принять участие в интенсив-тренинге  
**«Подготовка и проведение ассесмент-центра»**  
**4-5 апреля 2008 года**

**г. Днепропетровск**

### Цель интенсив-тренинга

Получить навыки оценки персонала методом ассесмент-центра.

### Автор и ведущая интенсив-тренинга

**Кузнецова Анна** – практик, бизнес-тренер, HR-консультант, директор консалтинговой компании «IR-Синтез», автор методики «Технология разработки и внедрения ассесмент-центра в компании» (2006г.), автор программно-информационного сборника «300 Деловых игр для оценки компетенций» (2007г.). Практический опыт с 2003 года. Более 10 успешных консалтинговых проектов. В числе Компаний-клиентов: ЗАО «Киевстар Джи.Эс.Эм.» (г. Киев), ЗАО «Холдинговая компания «Блиц-Информ» (г. Киев), ЧП «Delta Medical» (г. Киев), Корпорация «21 Век» (г. Днепропетровск), Компания Brok Business Centre (г. Днепропетровск).

### Вы получаете

**Структурированное системное изложение информации, практические навыки в процессе игрового моделирования ситуаций, совершенствование и развитие собственного методологического инструментария.**

### **ЗНАНИЯ + УМЕНИЯ + НАВЫКИ**

#### **Методы проведения интенсив-тренинга:**

Мини-лекции, ролевые игры, мозговой штурм, групповая и индивидуальная работа, групповая дискуссия, тематические упражнения, кейсы, анализ и обсуждение ситуаций, проектные задания, презентации проектов, тестовые задания.

**Стоимость участия в 2-х дневном интенсив-тренинге: 300 евро (без учета НДС).**

#### **Бонусы:**

- При участии 2 и более человек от одной компании предоставляется скидка в размере 10%.
- 100%-ная оплата до 19 марта позволит получить эксклюзивный подарок от компании «IR-Синтез»
- Компания «IR-Синтез» может организовать проживание всем иногородним

**В стоимость входит:** сертификат участника, обед, кофе-брейки.

**Участники тренинга обеспечиваются эксклюзивными методическими материалами в печатном и электронном виде!**

**По вопросам участия в интенсив-тренинге, пожалуйста, обращайтесь к Юлии Косенко:**  
тел: +3 8 056 377-22-02  
моб.: +3 8 067 1 999 777  
e-mail: [info@ir-sintez.com](mailto:info@ir-sintez.com)

### Программа интенсив-тренинга

## «Подготовка и проведение ассесмент-центра»

### 1-Й ДЕНЬ

#### ВСТУПИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ

- 10:00–10:10** Приветствие и самопрезентация тренера, организационные вопросы  
**10:10-10:30** Самопрезентация участников, выявление ожиданий от интенсив-тренинга  
**10:30-10:40** Тематика и план интенсив-тренинга, правила участия в интенсив-тренинге

#### БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА

- 10:40-11:45** Определение ассесмент-центра. Этапы проведения ассесмент-центра. Принципы, цели и задачи, которые реализует ассесмент-центр.  
**11:45-12:00** ПЕРЕРЫВ, КОФЕ-ПАУЗА  
**12:00-13:30** Расчет экономической эффективности ассесмент-центра. Сравнение ассесмент-центра с другими методами оценки персонала. Возможные проблемы при проведении ассесмент – центра.  
**13:30-14:10** ПЕРЕРЫВ, ОБЕД

#### РАЗРАБОТКА СТАНДАРТОВ ПРОВЕДЕНИЯ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА

- 14:10-16:00** Регламентация ассесмент-центра. Методы проведения анализа деятельности работников. Разработка моделей компетенции работников.  
**16:00-16:15** ПЕРЕРЫВ, КОФЕ-ПАУЗА

#### МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА

- 16:15-18:00** Групповые дискуссии и командные игры. Организационно-управленческие игры. Метод оценки достижения целей. Тесты и опросники.

### 2-Й ДЕНЬ

#### ПОДГОТОВКА К ЭКСПЕРТНОМУ НАБЛЮДЕНИЮ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА

- 10:00-11:45** Роль наблюдателей. Обучение наблюдателей. Стандартизация процесса наблюдения.  
**11:45-12:00** ПЕРЕРЫВ, КОФЕ-ПАУЗА

#### ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ АССЕССМЕНТ – ЦЕНТРА

- 12:00-13:30** Методы обработки результатов. Порядок подведения итогов ассесмент-центра.  
**13:30-14:10** ПЕРЕРЫВ, ОБЕД  
**14.10-17.45** Деловая игра: «Подготовка и проведение ассесмент-центра»  
**17:45-18:00** Подведение итогов