



ассоциация бизнес мастерства

**Авторская школа Светланы Бадаевой**

# **Оценка и развитие персонала в компании**

---

# ООО «Ассоциация Бизнес Мастерства»



**На рынке кадрового менеджмента с 2003 года.**

## **Специализация:**

- Построение системы оценки и развития персонала в компании, передача технологий.
- Комплексная оценка персонала.
- Проведение семинаров и тренингов по продажам, переговорам, менеджменту, коммуникациям, управлению персоналом, командообразованию.

## **Среди наших клиентов:**

Газпром промгаз, ФСК РАО ЕЭС, Сбербанк, ООО «Интегра-Бурение», ЗАО Геологоразведочная компания «Северная экспедиция» и ООО «Томскбурнефтегаз», нк «Альянс», «Волготанкер», «Центринвест», Балашихинский кислородный завод, «Альянс Русский Текстиль», ОМК, Центральный банк России, Внешторгбанк, Сбербанк, Московская Международная Валютная, Московский Индустриальный Банк, Тюменский обувной завод, «АББ Индустри и Стройтехника», Выксунский металлургический завод, Людиновокабель, «Спецремонт», «Linde GAS», «Техснабэкспорт», Евросеть, РОСНО, Национальная Логистическая Компания, «Атомэнергопроект», ТрансТелеком, «Лукойл» и другие

**Отзывы клиентов на сайте: [www.abmgroup.ru](http://www.abmgroup.ru)**

# Автор и ведущая школы

---

## Бадаева Светлана Геннадьевна



*Кандидат психологических наук, тренер-консультант, генеральный директор ООО «Ассоциация Бизнес Мастерства»*

2 высших образования: МИРЭА и Московский Государственный Университет, факультет психологии, по специальности психолог.

Курсы MBA ВШЭ 2001 – 2002 г

Сертифицированный специалист в области оценки и развития персонала («Меркури», Германия 1999 г., «Университет Карнеги, США, 2003 г.)

Работала внутренним тренером в Сбербанке России с 1999 по 2001 год.

Автор и ведущий курсов повышения квалификации по специальности «менеджер по оценке и развитию» в Универсальном институте инновационных технологий, «Эффективный менеджмент», «Управление персоналом», «Деловое взаимодействие и конфликтология» в ВШЭ.

Опыт разработки и проведения бизнес-тренингов 12 лет.

Обучено более 10 000 человек.

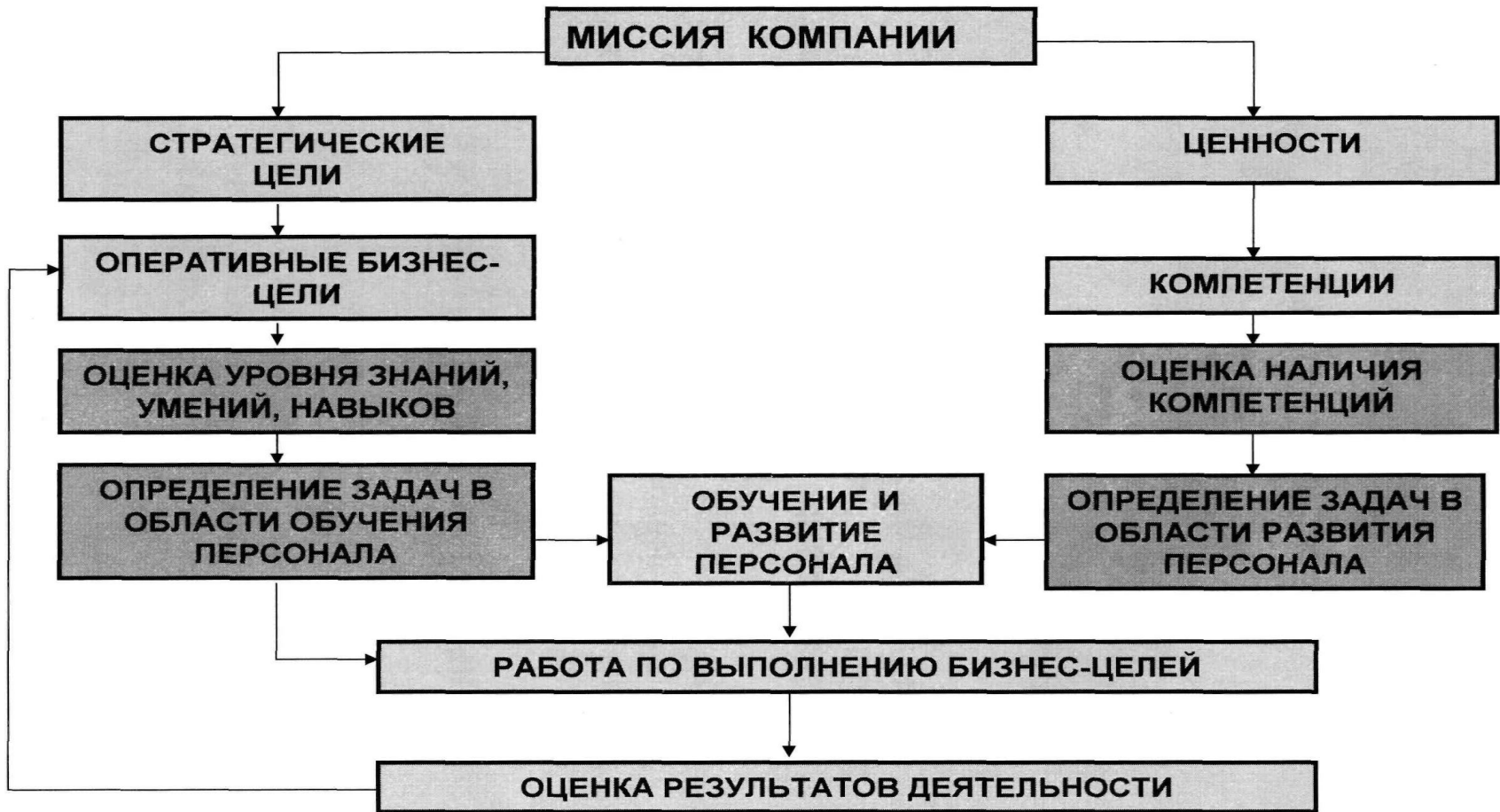
---

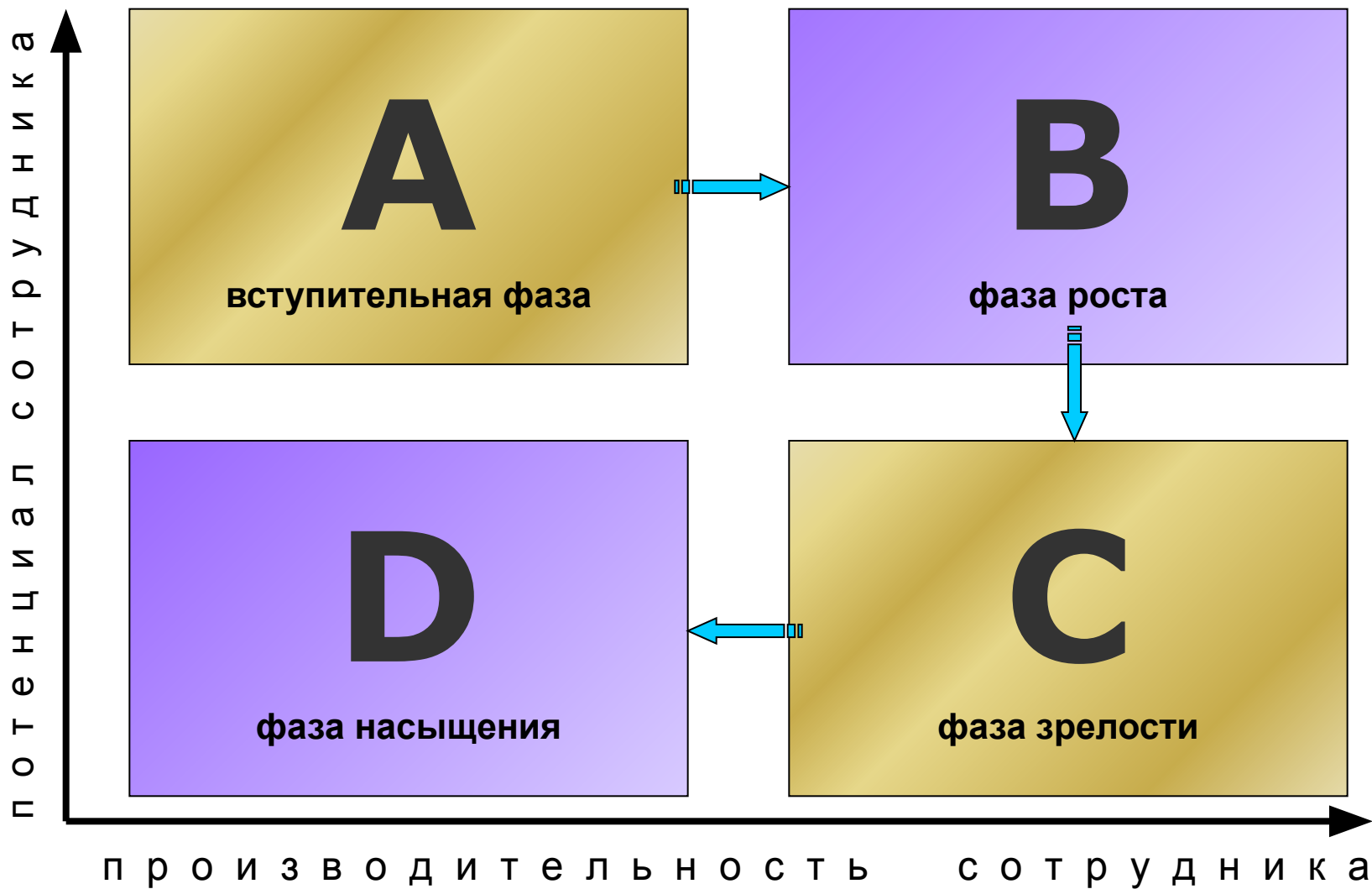
---

# Цель построения системы

- Повышение качества менеджмента в компании
  - Повышение уровня профессионализма сотрудников
  - Удержание талантов, выделение и развитие кадрового резерва
  - Снижение издержек на персонал
  - Укрепление бренда компании, как работодателя
-

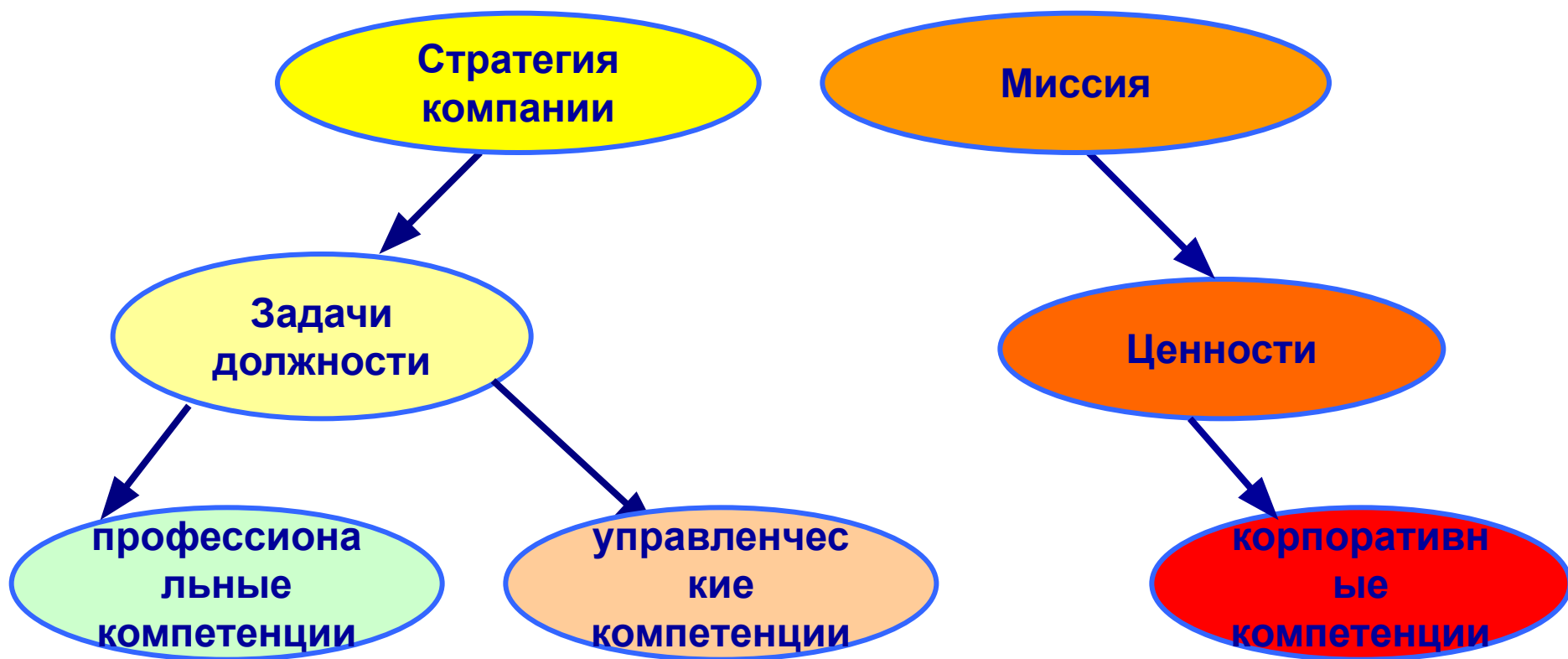
# Оценка и развитие персонала по компетенциям





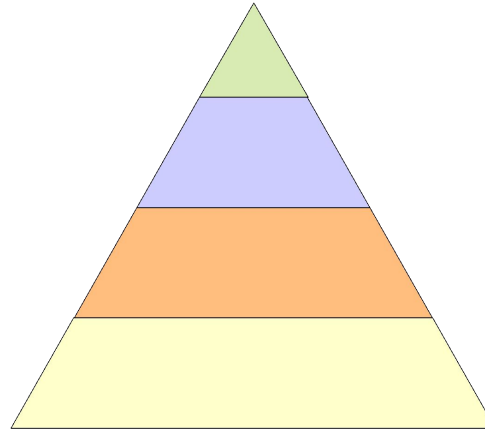
---

**Компетенция** – это набор знаний, навыков и личностных качеств, способствующих успешному решению определенной задачи, описанной в терминах наблюдаемого поведения



# Модель компетенций

---



Используется в качестве основы при:

- подборе новых сотрудников,
  - формировании кадрового резерва и планировании карьеры,
  - проведении оценочных и аттестационных мероприятий,
  - формировании системы обучения всех сотрудников
  - при высвобождении сотрудников
-



Задача 1

Задача 2

Задача 3

**Управленческие компетенции**

## **Пример для руководителей**

- Лидерство
- Управление бизнес-процессами
- Руководство людьми
- Управление изменениями

# **Методы сбора информации для формирования системы работы с кадровым резервом**

---

- Изучение стратегии компании, нормативных документов
  - Проведение интервью с топ-менеджерами
  - Изучение должностных инструкций
  - Опросы в форме анкетирования руководителей
  - Фокус-группы
-

---

# Система оценок

- 0 – уровень не компетентности, проявляет недопустимое поведение;
  - 1 – уровень ограниченной компетентности;
  - 2 – базовый уровень, поведение, соответствующие требованиям должности;
  - 3 – уровень мастерства, проявляет гибкость и креативность в работе, передает знания
  - 4 – стратегический уровень, действует в расчете на долгосрочную перспективу.
-

---

# Корпоративные компетенции

Корпоративные компетенции – это **ценности компании**, описанные на языке общих правил и норм поведения в компании.

Корпоративная модель – **сквозная**, то есть охватывает всех сотрудников в компании. Каждый следующий уровень должен обладать навыками предыдущего.

---

# Пример системы компетенций

---

**Корпоративные**

**Ответственность**

**Ориентация на  
результат**

**Лояльность**

**Гибкость**

**Ориентация на  
развитие**

**Менеджерские**

**Управленческий  
потенциал**

**Перспективное  
мышление**

**Эффективное  
администрирован**

**Влияние**

---

# Этапы формирования кадрового резерва

---

- Барьерометрия (список потенциальных резервистов).
  - Анализ личных данных (личное дело).
  - Характеристика и рекомендация о включении в резерв непосредственного руководителя.
  - Интервью по компетенциям.
  - Экспертная оценка (по методу 360 градусов).
  - Центр оценки.
  - Обратная связь (собеседование).
-

---

# Эксперты



# Assessment Center



Ролевые игры

Деловые  
игры

Тесты

Письменные  
задания

---







# Цели обратной связи

---

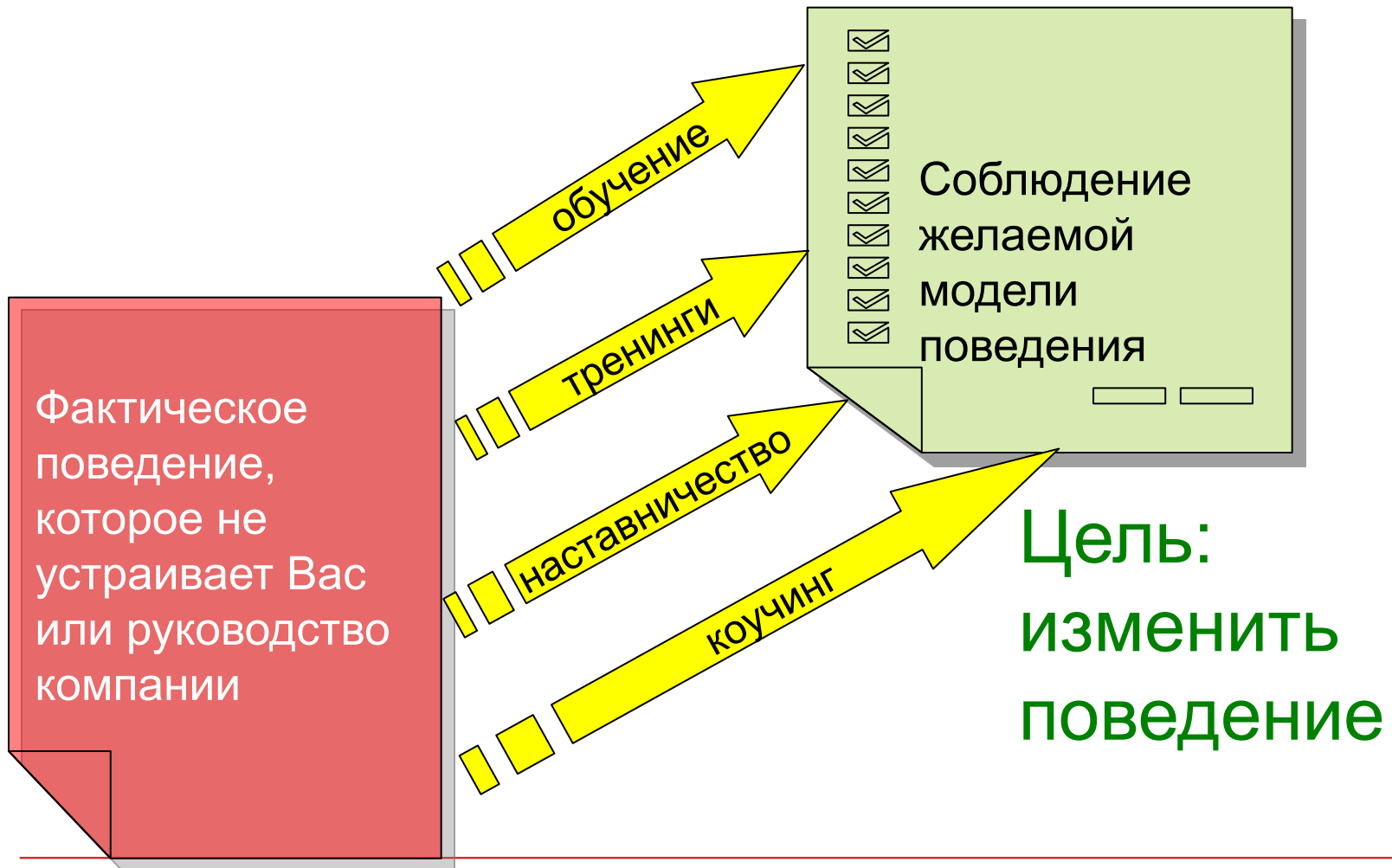
- 1) Обсуждение результатов оценки
  - 2) Выбор инструментов развития из матрицы развивающих действий.
  - 3) Формирование планов индивидуального развития.
  - 4) Мотивация к повышению эффективности работы.
-

---

# Методы развития персонала

- Обратная связь по результатам оценки
  - Тренинги, семинары, лекции, ЗДО
  - Наставничество
  - Стажировка
  - Кадровый резерв, делегирование полномочий
-

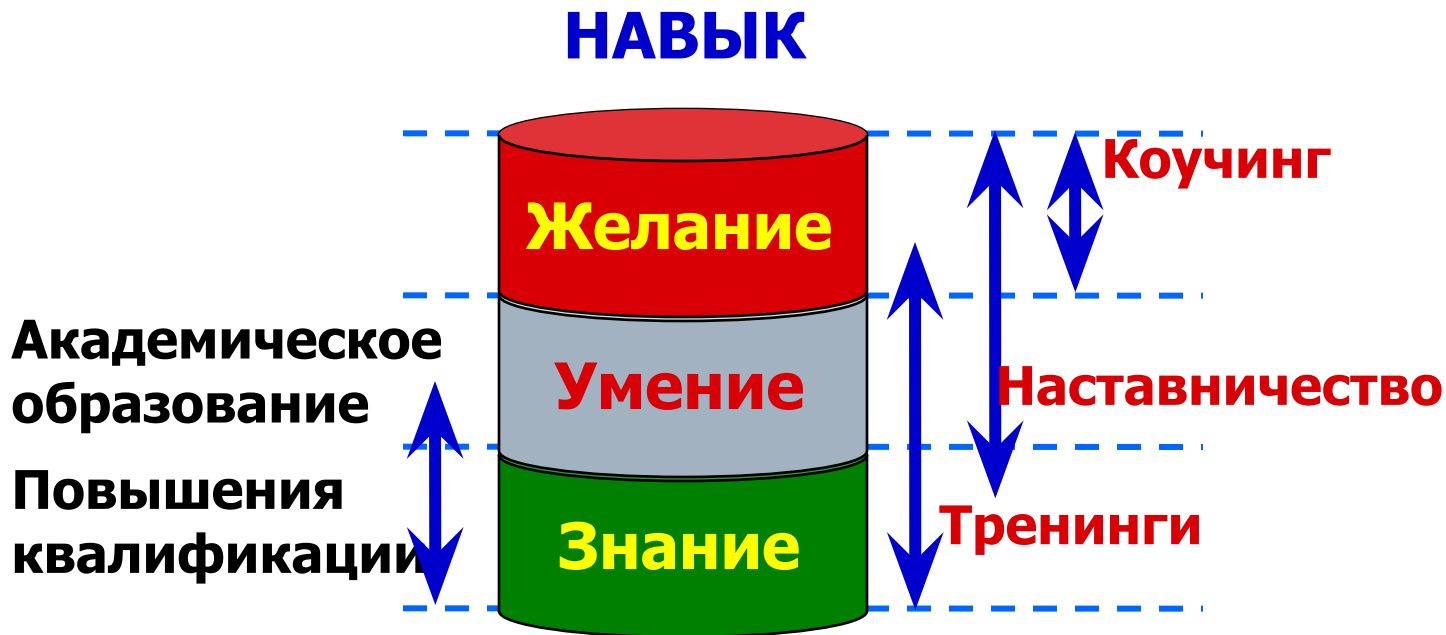
# Фактическое поведение и желаемая модель поведения



# Виды обучения сотрудников

---

ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКА –  
наделение сотрудника навыками, необходимыми для  
реализации желаемой модели.



---

# Вебинары



# Как подготовить и провести вебинар

Трансляция - Карпова Наташа

Презентация

**ЗНАКОМСТВО**

- **Самопрезентация**  
Пишем: имя, город, как давно в компании (или компания), эмблема (рисуем), девиз, что для вас значит...  
мотивированный персонал
- **Представление**

Участники (71)

- Пенкова Катерина
- Плотникова Елена
- Карпова Наташа
- Bondarenko Alexander
- Gizels marisha
- Markoviene Margarita
- Алыпova Марина
- Андреев Александр
- Бесчастнова Людмила

Опросы и чаты

Чат    Опрос

быть наказания за нарушения :)  
[17:40] Алла Будько: )))  
[17:41] Светлана Толкачева: люшер  
[17:41] Татьяна Кадинская: а что тебя отличает от других я задаю на знакомстве

Отправить

Управление    Рисование    Презентация    Опросы    Запись

0:41:24 / 1:18:41

# Цели и задачи сертификационного курса «мастерская ассессора»

---

- 1) Сформировать системный подход к оценке и развитию персонала в компании.
  - 2) Передать практические технологии оценки и развития.
  - 3) Обеспечить возможности для личностного и профессионального роста участников мастерской.
  - 4) Создание профессионального сообщества специалистов по оценке и развитию персонала.
-



---

# Программа мастерской ассессора

- **1 модуль:** Технология построения системы оценки и развития персонала в компании на основе системы компетенций.
  - **2 модуль:** Передача технологии Assessment Center.
  - **3 модуль:** Техники интервью, развивающая обратная связь.
  - **4 модуль:** Тренинг для ведущих и наблюдателей Центра оценки.
  - **Защита диплома**
-

# 1 модуль: 2 дня

---

## Построение системы оценки и развития персонала на основе системы компетенций

### *Научитесь:*

- 1) Определять какие методы оценки нужно использовать в системе бизнес-процессов компании
  - 2) Строить модели профессиональных, управленческих и корпоративных компетенций, идеальные профили требований к должностям
  - 3) Разрабатывать и проводить диагностику «360 градусов»
  - 4) Формировать и защищать бюджет на оценку и развитие
  - 5) Вовлекать руководителей в построение системы оценки и развития персонала в компании
-

# Определение

---

- **Компетенция** – это набор знаний навыков и личностных качеств. Необходимых для профессиональной деятельности в Вашей компании

*Получите:*

- 1) Библиотеку компетенций*
  - 2) Методику формирования кадрового резерва*
  - 3) Матрицу развивающих действий*
-

## 2 модуль: 3 дня

---

### Передача технологии Assessment Center

#### **Научитесь:**

- 1) Организовывать Центр Оценки
  - 2) Подбирать и разрабатывать инструменты оценки:
    - анкеты, опросники
    - тесты(профессиональные, психометрические, проективные)
    - кейсы
    - ролевые игры, деловые игры
    - темы для дискуссий и презентаций
  - 3) Формировать сценарий оценки
  - 4) Анализировать данные и писать отчеты
-

# Определение

---

**Assessment Center** - это современная комплексная технология оценки персонала. Она включает в себя набор взаимодополняющих методик, позволяющих наиболее полно оценить компетентность сотрудника

*Получите:*

- 1) Методику и инструменты оценки продавцов
- 2) Методику и инструменты оценки руководителей
- 3) Формы отчетов
- 3) Индивидуальную развивающую обратную связь

Прочувствуйте роль эксперта и оцениваемого!

---

# Показатели эффективности оценки

---

- **Валидность**: насколько результаты оценки отражают объективную реальность
- **Надежность**: насколько результаты оценки будут устойчивы во времени

**80%**

---

## 3 модуль: 2 дня

---

# Техники интервью

### *Научитесь:*

- 1) Выявлять специфические требования руководителей к подчиненным
  - 2) Составлять и проводить интервью по компетенциям
  - 3) Проводить уточняющее оценочное интервью
  - 4) Определять признаки лжи
  - 5) Выявлять мотивацию сотрудников
  - 6) Мотивировать сотрудников
  - 7) Проводить коуч-сессию по результатам оценки
-

# Определение

---

**Структурированное интервью** – это умение следовать этапам интервью для достижения желаемого результата

*Получите:*

- Психологические портреты идеальных сотрудников по должностям, методику выявления специфических компетенций*
  - Гайд по компетенциям для оценки топ-менеджеров*
  - Учебный видеофильм, как отбирать сотрудников при приеме на работу*
  - Проектировщик DISC, который поможет быстро определить психотип кандидата*
-



## 4 модуль

---

### Тренинг для ведущих и наблюдателей Центра оценки 1 день

#### *Научитесь:*

- 1) Обучать внутренних наблюдателей
  - 2) Проводить тренинг оценки с эффектом командообразования
-

---

# Защита диплома

## **Задание:**

- 1) сформировать модель компетенций
- 2) Разработать сценарий проведения оценки
- 3) Адаптировать инструменты для проведения оценки

## ***Получите:***

***Государственное свидетельство  
Универсального института инновационных  
технологий кафедры «Менеджмент  
организации» специальность «менеджер по  
оценке и развитию» 216 часов***

---

- 
- Спасибо за внимание!
  - Ваши вопросы?

