

Добро пожаловать на курс: «Оценка персонала»

Исаева Олеся

Черенко Ольга

Содержание курса

1 день (суббота, 26.04.14)

- Место оценки в системе управления персоналом. Способы оценки компетенций: интервью по компетенциям, ассесмент, 360 градусов.
- Модель НОКО (SHL)
- Структура интервью. Виды интервью

2 день (вторник, 29.04.14)

- Цели ассесмента, структура, правила, используемые методы
- Метод - групповая дискуссия

3 день (вторник, 6.05.14)

- Упражнение на поиск фактов
- Виды тестов: личностные опросники, тесты способностей, психологические тесты
- Тест способностей КОТ

4 день (суббота, 10.05.14)

- Метод - ролевая игра
- Организационный тест
- Технологии предоставления обратной связи
- План индивидуального развития

5 день (суббота, 17.05.14)

- Основные правила и инструменты проведения аттестации
- Оценка 360 градусов. Групповой план развития



Список литературы:

Издательство «Нипро», серия “Developing practice”

1. Армстронг М., Барон А. Performance Management. Управление эффективностью работы. - М.: НИРРО, 2005
2. Вудраф Ч. Центры оценки и развития. - М.: НИРРО, 2005
3. Баллантайн И., Пова Н. Центры оценки и развития. – М.: НИРРО, 2003
4. Иванова С. Кандидат, новичок, сотрудник. – М.: Эксмо, 2005
5. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях.
6. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. - М.: НИРРО, 2005
7. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. – М.: НИРРО, 2003
8. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – М.: НИРРО, 2003
9. Уорд П. Метод 360 градусов – М.: НИРРО, 2006
10. Флетчер К. Performance appraisal. Оценка и обратная связь. (Практические аспекты обзора эффективности работы). – М.: НИРРО, 2006

Оценка в системе управления персоналом. Методы

Предмет оценки	Компетенции	Компетентность	Результаты работы
<p>Определения:</p>	<p>Способности и качества, необходимые для успешного выполнения работы</p>	<p>Профессиональные знания, необходимые для успешного выполнения работы</p>	<p>Эффективность работы сотрудника: соотношение результата работы и вложений (ресурсов)</p>
<p>Для кандидатов</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Интервью по компетенциям •Тестирование •Центры оценки 	<ul style="list-style-type: none"> •Профессиональное тестирование •Ситуационное интервью 	<ul style="list-style-type: none"> •Анализ резюме •Рекомендации
<p>Для работающих сотрудников</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Центры оценки и развития •360 (180,540) градусов 	<ul style="list-style-type: none"> •Аттестация •Оценочное собеседование •Профессиональное тестирование 	<ul style="list-style-type: none"> •Оценка по ключевым показателям результативности (KPI)

Оценка в системе управления персоналом. Цели

Предмет оценки

Компетенции

Компетентность

Результаты работы

Методы:

- Интервью по компетенциям
- Тестирование
- Центры оценки и развития
- 360 (180,540) градусов

- Профессиональное тестирование
- Ситуационное интервью
- Аттестация
- Оценочное собеседование

- Анализ резюме
- Рекомендации
- Оценка по ключевым показателям результативности (KPI)

Управленческие решения

- Принятие на работу
- Кадровый резерв
- Обучение
- Вертикальные или горизонтальные перемещения

- Принятие на работу
- Обучение
- Вертикальные или горизонтальные перемещения
- Увольнение

- Оплата и премирование
- Принятие на работу
- Кадровый резерв
- Увольнение

Упражнение

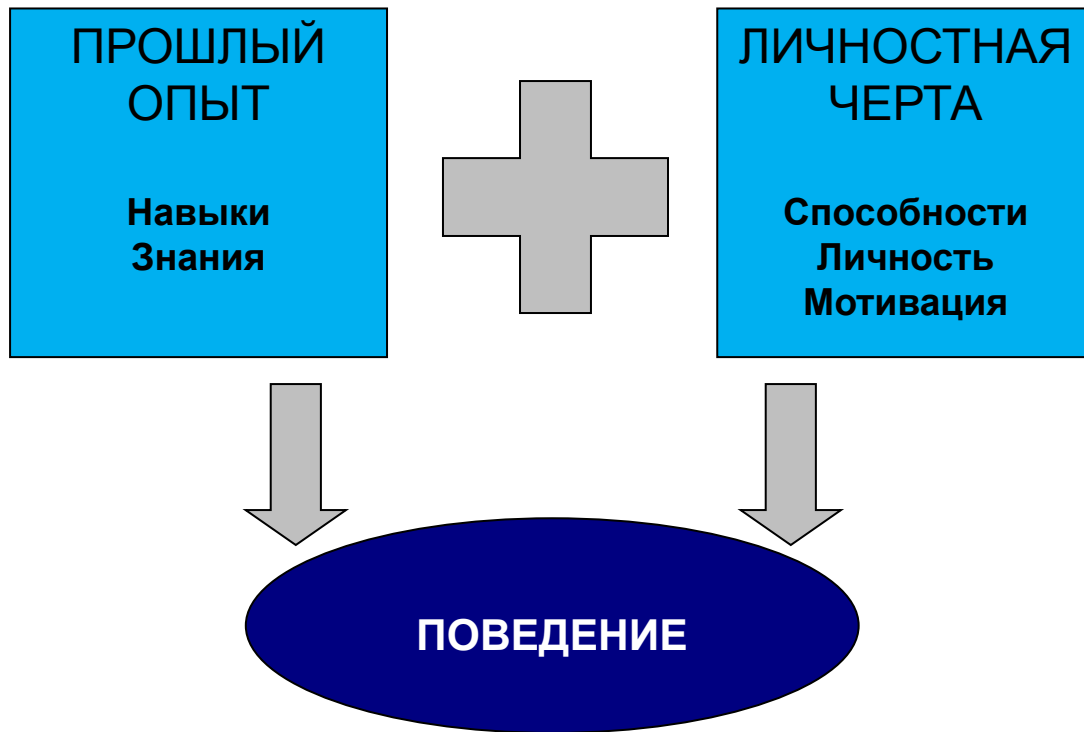
При оценке мы склонны:

- Иметь разное представление о характеристиках кандидата, необходимых для данного типа работы
- Использовать различные базы данных для своих оценок
- Принимать решения интуитивно
- Завышать оценку при необходимости срочного выбора
- Делать выбор на ранней стадии
- Переоценивать значение негативной информации
- Переоценивать значение образования
- Ранжировать кандидатов относительно друг друга
- Выбирать кандидатов похожих на нас
- Оказывать влияние на поведение кандидатов

Повышение качества оценки

- Тренировка оценщиков
- Структурирование процесса принятия решения
- Четкие компетенции

Что такое компетенция?

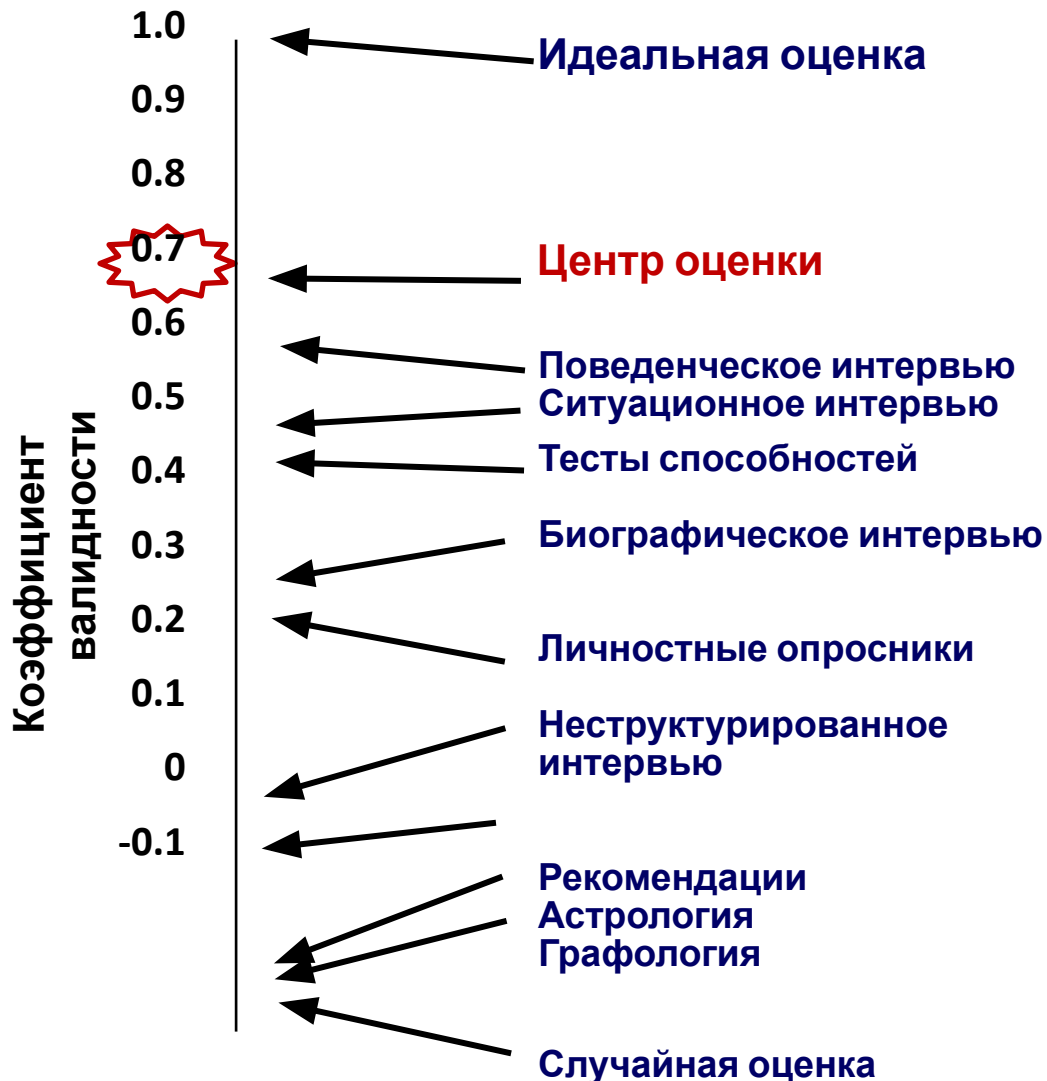


Компетенция – измеримые через наблюдаемое поведение личностные и мотивационные особенности, способности, навыки и знания, важные для эффективного выполнения работы.

Методы оценки компетенций

Метод	Что включает	Пример
Интервью по компетенциям	Анализ ситуаций из прошлого	Методика SHL
Тестирование способностей	Тесты: вербальные, числовые, продуктивности мышления и т.д.	SHL (NC, VC, NMG, VMG), КОТ, Матрицы Ровена
Личностные опросники	Список вопросов, суждений	CPI, NeoPI, 16 PF, OPQ
Центры оценки и развития	Дискуссии, ролевые игры, презентации, кейсы, оргтесты, поиск фактов	Методики SHL, CBSD, DeTech, Технология 21 век
360 (180,540) градусов	Анализ мнения заинтересованных участников	Методики SHL, DeTech

Прогностическая способность МЕТОДОВ



Любой метод оценки, который применяется для отбора персонала, должен обладать следующими характеристиками:

Надежность. Означает, что даже при повторных замерах результат будет одинаковым. Т.е. на результат оценки сторонние факторы влияния не оказывают.

Валидность. Означает, что используемый метод измеряет именно то, что предполагалось.

Навыки наблюдения. Модель НОКО

Задача наблюдателей - объективная оценка действий участника с точки зрения заданных компетенции.

НОКО:

1. Наблюдение



2. Описание



3. Классификация



4. Оценка



НОКО: Наблюдение, Описание, Классификация

- Наблюдение – по фактам, без оценок и интерпретаций
- Описание – фактов поведенческих заключений (вербальных и невербальных)

- Классификация

<i>Говорил ясно, выразительно и в хорошем темпе"</i>	<i>Устная коммуникация(+)</i>
«Говорил очень тихо, монотонно»	Устная коммуникация (-)
<i>"Спросил почти о всех наиболее существенных фактах, охватил все тематические разделы".</i>	<i>Анализ и решение проблем (+)</i>

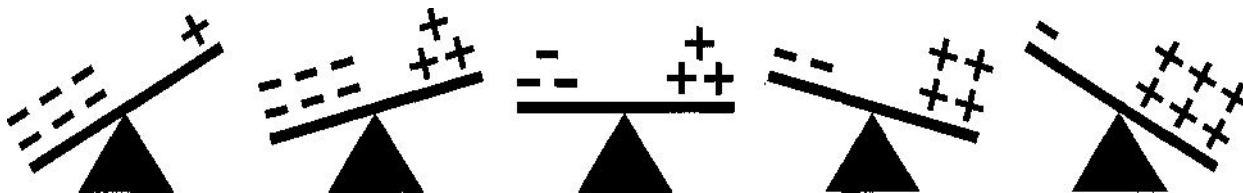
Упражнения

- На описание
- На классификацию

НОКО: Оценка

Оценочная шкала:

- 1 – много отрицательных индикаторов и совсем нет или очень мало положительных - **компетенция не сформирована**
- 2 – большинство отрицательных, но есть и положительные индикаторы - **основа компетенции есть, но уровень не достаточен для выполнения работы, требуется дальнейшее развитие компетенции**
- 3 – большинство положительных, присутствуют и отрицательные - **приемлемый уровень, возможно дальнейшее развитие компетенции**
- 4 – большинство положительных индикаторов, очень мало отрицательных – **уровень несколько выше требуемого**
- 5 – эталон NE- нет наблюдений



Возможные источники ошибок при оценке:

- ***Halo Effect (Эффект ореола)***

Тенденция переноса оценки позитивных действий в одной ситуации на оценку других аспектов поведения.

- ***Эффект "дьявольского копыта"***

То же, что и в предыдущем пункте, но для негативного поведения.

- ***Центральная тенденция***

Тенденция давать средние оценки, дабы избежать высоких и низких оценок.

- ***Благожелательность***

Тенденция видеть все, что делают люди, в позитивном свете.

- ***Неблагожелательность***

Тенденция, обратная предыдущей: видеть поведение других в темных тонах.

- ***Первое впечатление***

Тенденция находиться под влиянием первого впечатления, игнорируя последующие данные.

- ***Забывчивость***

Тенденция судить по последним действиям, забывая все предыдущее.

- ***Стереотипность***

Тенденция судить о ком-то на основе стереотипов, не взирая на реальные достижения.

Упражнение

- На оценку

Интервью. Принципы проведения

- Подготовка
- Приветствие, обозначение структуры интервью
- Простые открытые вопросы без направления к желательному ответу
- Конкретизация поведенческих примеров, уточнение
- Получение сбалансированной информации – «доказательства противного»
- Контроль за получаемой информацией, удержание в теме
- Заметки – короткие записи
- **Завершение**
- Оценка – после интервью!

Интервью. Планирование

Критерии успешности интервью:

- Максимум информации за минимум времени
- Желание кандидата работать в вашей компании

Успешность собеседования в значительной степени зависит от его заблаговременного планирования и подготовки к нему.

Подготовка к интервью:

1. Детально изучите резюме кандидата и выделите для себя те темы, которые необходимо будет прояснить и оценить в ходе собеседования.
2. Распланируйте структуру и время собеседования.
3. Заготовьте ключевые вопросы для собеседования (кандидат не должен видеть ваши предварительные наброски).
4. Определитесь, как вы будете фиксировать информацию, полученную в процессе собеседования, и ваши решения.
5. Для собеседования создайте конструктивную окружающую обстановку. Помещение должно быть опрятным и чистым, а ваши коллеги должны быть предупреждены, что вы будете заняты, и вас отвлекать нельзя. Необходимы тишина и сосредоточенность - ничто не должно отвлекать внимания, тогда пришедший на собеседование человек будет чувствовать себя комфортно.

Этапы Интервью

40 мин

Этап 1. Начало собеседования - 3 мин

Этап 2. Интервью - 20 мин

Этап 3. Презентация компании и должности - 5 мин

Этап 4. Ответы на вопросы кандидата - 10 мин

Этап 5. Завершение собеседования - 2 мин



Т.к. главной целью интервью является получение информации о кандидате, необходимо, чтобы кандидат **говорил не менее 70%** времени.

Упражнение. Начало и завершение собеседования

Начало собеседования:

Контакт:

Представление:

Цель:

Регламент:

- время
- последовательность действий
- правила

Завершение собеседования:

- этапы отбора
- сроки принятия решения
- обратная связь

Начало и завершение собеседования.

Пример

Начало собеседования:

Контакт: Как вы добрались? Легко ли вы нас нашли?

Представление: Здравствуйте, Имя! Меня зовут ..., я – ... (должность).

Цель: Цель нашей встречи – отбор на позицию...

Регламент: Собеседование занимает, как правило, от 20 до 40 минут.

Располагаете ли вы этим временем? (лучше предупредить заранее)

Сначала я задам вопросы об опыте работы/ учебе, о ваших достижениях, затем расскажу вам о компании и должности, а в конце у вас будет возможность получить от меня ответы на ваши вопросы.

Во время беседы я буду вести записи, пусть вас это не смущает. Мне нужно это для составления объективной картины после собеседования, т.к. память может подводить. У нас немного времени, поэтому, когда я получу достаточно информации на какой-либо свой вопрос, заранее извиняюсь, я буду вас останавливать.

Расскажите мне о ваших основных обязанностях на текущей (предыдущей) работе.

Завершение собеседования:

Я свяжусь с вами в течение 3-х дней, чтобы сообщить о решении принятом по вашей кандидатуре. Следующий этап отбора подразумевает собеседование с руководителем и ассессмент.

Виды интервью

Вид	Особенности
Интервью по компетенциям	<ul style="list-style-type: none">•Используется при отборе и в центрах развития•Анализируется поведение кандидата в прошлом, психолингвистический анализ речи.
Ситуационное интервью	<ul style="list-style-type: none">•Кандидату (сотруднику) описывают потенциальный будущий сценарий и спрашивают, как он будет действовать•Может быть в виде небольшой ролевой игры
Проективное интервью	<ul style="list-style-type: none">•Вопрос задаётся так, что человек оценивает не себя, а людей вообще или кого-то другого•Снижается вариант социально-одобряемых ответов

Эффективные вопросы

Открытые вопросы

Этот вид вопросов чаще всего используется для получения общей информации о кандидате. На открытые вопросы нельзя ответить «да» или «нет», они подразумевают развернутый ответ. Открытые вопросы начинаются с вопросительных слов: Что...? Какие...? Когда...? Как...? Где...? и т.д. Открытые вопросы могут начинаться с фразы «Расскажите мне, пожалуйста, о...»

Уточняющие вопросы

Этот подвид открытых вопросов необходим для получения более точной и подробной информации от кандидата. Такие вопросы фокусируют внимание кандидата на деталях. Они несут дополнительный смысл «мотивировать» кандидата к откровенности.

«Это интересно, расскажите поподробнее...», «Что произошло дальше?», «А каковы ваши конкретные обязанности?»

Кандидат: Я решил, что это был момент, когда следовало начать действовать.

Руководитель: Почему вы так решили?

Кандидат: У меня были некоторые проблемы в этой работе...

Руководитель: Какие именно?

Кандидат: Я уверен, что моя сильная сторона – это умение организовывать и налаживать отношения с людьми.

Руководитель: Расскажите подробнее о ваших организаторских способностях/ Как вы поняли, что умеете налаживать отношения?

Эффективные вопросы

Сравнительные вопросы

Данный вид вопросов удобен для определения ключевых различий в опыте, ответственности и т.д.

Пример:

Руководитель: Могли бы вы рассказать, в чем наибольшая разница между работой X и Y?», «Какая разница между вашими обязанностями на нынешней и прежней работе?»

Закрытые вопросы

Это сорт вопросов, на которые отвечают либо «да», либо «нет». Такие вопросы следует задавать в начале или в конце собеседования. В начале собеседования они помогут упростить установление отношений. В конце – завершить собеседование.

Также хорошо:

1. Давать кандидату время на обдумывание ответов.
2. Кратко записывать собеседование, чтобы сравнивать сведения о кандидатах для выбора лучшего из них.

Неэффективные вопросы

Наводящие вопросы

Это вопросы, в которых уже содержится правильный ответ, либо вопрос наводит на желательный ответ, например «Как вы считаете, важен ли командный дух в работе отдела?».

Сдвоенные вопросы

В одном вопросе присутствуют два или более, например «Что, по вашему мнению, явилось причиной этих проблем, и какие решения по этому поводу были приняты?», «Нравится ли вам работать в группе, и как можно сделать коммуникацию более эффективной?». Сдвоенные вопросы путают кандидата.

Марафонские вопросы

Длинные и подробные вопросы, из-за которых руководитель тратит на разговоры больше времени, чем кандидат. Лучше использовать короткие и точные вопросы.

Иррелевантные вопросы

Вопросы, которые не имеют отношения к делу, не дают полезной информации о пригодности кандидата к должности, например «Назовите любимые духи вашего мужа», «Какой предмет вам больше всего нравился в школе?», «Поете ли вы голым в душе?».

Психолингвистический анализ речи

- Анализ формулировок, оценочных составляющих слов и выражений
- Речь отражает тип мышления, восприятие, ценности, личностные особенности человека



Пример использования психолингвистического анализа речи для оценки компетенций

- Формулировки – позитивные\негативные, активные\пассивные – контакт, конфликты (Межличностное понимание), видит возможности\препятствия (Нацеленность на результат)
- То, о чём говорится в первую очередь отражает ценности или актуальность (недавний опыт). Проверяется.
- Структурированность информации в ответах - Планирование
- Вариативность решений – Инновативность, НнР
- Говорит о конечных достижениях - НнР
- Рассказ о результатах совместной работы\только Я – работа в команде
- Сколько приводит аргументов, учитывает ли Ваши интересы, говорит в терминах выгод, объясняет\защищает свою точку зрения - Влияние

Упражнение

Задание:

- Изучить модель компетенций и список задач МпП
- Разработать вопросы и ситуации для оценки 1 компетенции и
- Определить желательные и нежелательные варианты ответов

Вопрос	Желательный ответ	Нежелательный ответ

Задачи МпП компании «О»:

- Подбор торгового персонала для Н-ска и филиалов в других городах (ТП, мерчендайзеров, супервайзеров)
- Взаимодействие с руководителями (снятие заказа, отслеживание испытательного срока)
- Разработка и внедрение процедуры адаптации
- Участие в проведении оценочных и обучающих мероприятий

Упражнение. Пример

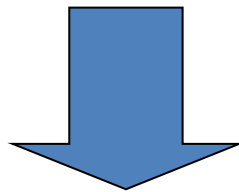
Интервью по компетенциям на должность менеджера по продажам Компетенция: Клиенториентированность

Тип вопроса	Вопрос/ ситуация	Желаемые ответы	Нежелаемые ответы
Ситуационный вопрос	Клиент предъявляет вам претензии по срокам доставки товара. Они действительно были нарушены, но вы не несете за это ответственности. Как вы будете действовать?	<ul style="list-style-type: none"> Выразит свое сожаление клиенту, пообещает разобраться в данной ситуации, предпримет нужные шаги Проанализирует причины возникшей ситуации Внесет свои предложения службе доставки по качеству обслуживания клиентов (в данном случае по соблюдению сроков доставки товара) Будет контролировать доставку самостоятельно или поручит это своему помощнику 	<ul style="list-style-type: none"> Скажет, что это не его ответственность Предложит позвонить в службу доставки
Проективный вопрос	С какими проблемами во взаимодействии с клиентами обычно сталкиваются менеджеры по продажам? Как вы считаете почему?	<ul style="list-style-type: none"> Скажет, что проблемы бывают разные. Самое главное желание решать их, желание помочь клиенту. Если это есть, то все проблемы решатся. Приведет пример проблемы и потом скажет как ее решать. <i>Например: Часто бывает клиенты не хотят возвращать дебиторскую задолженность. Это значит, что менеджер сам выстроил так отношения, что клиент думает, что возвращать деньги не обязательно. Нужно жестко оговаривать сразу все условия и последствия их невыполнения.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Приведет пример проблемы и возложит ответственность на клиента. <i>Например: Часто клиенты не хотят возвращать дебиторскую задолженность. Есть клиенты, которые хотят проворачивать ваши деньги. А есть те у кого проблемы в бизнесе и т.д.</i>
Вопрос на прошлый опыт (интервью по	Вспомните последнюю ситуацию, когда клиент предъявил вам претензию? Что сказал клиент? Как вы	<ul style="list-style-type: none"> Опишет претензию и как он самостоятельно решил эту проблему. Опишет действия, которые он совершил, чтобы 	<ul style="list-style-type: none"> Перенаправил решение проблемы к руководителю.

Центры оценки и центры развития

- *Набор методик, предназначенный для оценки поведения по компетенциям*

Принципы: несколько методов, несколько наблюдателей, несколько участников



ВАЛИДНОСТЬ

69%

НАДЁЖНО

ОБЪЕКТИВНО

ИНТЕРАКТИВНО

Методики центра оценки

Упражнение	Как построено упражнение	Что демонстрирует
Самопрезентация	Участник рассказывает о себе, своих достижениях. Обычно выполняется в начале дня с целью знакомства.	Презентационные навыки и мотивацию на работу
Аналитическая презентация	Участник должен проанализировать информацию, принять решение и презентовать его. Наблюдатели задают вопросы участнику, чтобы понять основания предлагаемого решения и представить возможные возражения.	Аналитические способности и презентационные навыки, убедительность
Деловое упражнение	Участнику дается большой объем управленческих документов: письма, записки, отчеты, планы, программы и проч. Участник анализирует их и выполняет несколько письменных упражнений.	Аналитические способности и системность, планирование, письменная коммуникация
Дискуссия	Группа участников работает вместе над решением бизнес-проблемы. Задача понять, как участники взаимодействуют с коллегами по команде.	Лидерские и ком. способности
Сбор и анализ информации	Участнику дается минимум информации о ситуации, его задача - принять решение. Для этого он должен понять, какая информация ему необходима и, задавая вопросы наблюдателям, собрать факты.	Аналитические способности, системность мышления, принятие решений
Ролевая игра	Участник должен разобраться в ситуации с помощью предоставленной ему информации и провести встречу с наблюдателем, который играет определенную роль (трудный подчиненный, сложный клиент и т.п.).	Лидерство, влияние, переговорные навыки, решение проблем
Брейнсторм	За одинаковое количество коротких периодов участник письменно формулирует максимальное количество ответов на вопросы.	Вариативность мышления, нестандартность и решение проблем

Матрица оценки. Пример

Компетенция	Групповое упражнение 1	Индивидуальное упражнение	Аналитическое упражнение	Тест продуктивного мышления	Групповое упражнение 2
Анализ информации		XX	XX	X	XX
Планирование и организация		XX	X	X	X
Работа в команде	XX				XX
Навыки убеждения	XX	XX	X		XX
Активность	X	XX		XX	X

Как спланировать ассесмент:

- Составить модель компетенций
- Предупредить участников о процедуре
- Подобрать (написать) методики
- Провести обучение наблюдателей (пройти методики и потренироваться по НОКО)
- Составить расписание:
 - Групповую дискуссию вначале
 - Запараллелить индивидуальные задания с тестами
- Организовать все ресурсы: раздаточные материалы, письменные принадлежности, бейджи, помещения, время наблюдателей, продукты для кофе-паузы

Вступительное слово к ассесменту

- Цель: расслабить участников, договориться о правилах, подготовить к работе
- Что сказать:
 - Приветствие
 - Признать профессионализм
 - Подход к оценке в компании
 - Что такое ассесмент, история, упражнения
 - Правила:
 - Расписание, возможность досрочного завершения
 - Время
 - Письменные задания
 - Телефоны
 - Вопросы по заданиям
 - Черновики
 - Наблюдатели
 - Камера
 - Комфортность условий работы
 - Результаты и обратная связь

Групповая дискуссия

- Задача: посмотреть лидерские способности участников и склонность работать в команде
 - «+» Лучше всех методик демонстрирует способности в лидерстве и работе в команде
 - «-» Решение не всегда эффективно – нужно оценивать не само решение, а направление мыслей участников.
 - «-» Зависимость от количества претендентов. Минимально необходимое количество участников – 3. Максимальное для эффективности – 8.

Упражнение Дискуссия

«Крестьянин»

В течение 20 минут вашей группе предстоит обсудить и сформировать общую точку зрения по следующему вопросу:

«У одного очень бедного крестьянина тяжело заболела жена. Врач, осмотрев её, сказал, что жить ей осталось не больше месяца. Врач сообщил, что лекарство от этой болезни изобрёл один талантливый аптекарь, но оно дорого стоит. На что крестьянин ответил, что для своей жены он сделает всё возможное. Крестьянин обратился к аптекарю с просьбой отдать ему это лекарство, т.к. это единственное средство, которое может спасти жизнь его жены. На что аптекарь ответил, что на изобретение этого лекарства он потратил 30 лет своей жизни и вложил в это изобретение много средств. Кроме того, имеющегося количества лекарства хватит только на курс лечения одного больного. Поэтому он не может отдать его просто так, а может продать за 10000\$. Ночью крестьянин украл лекарство».

Вы должны определить, кто прав в данной ситуации. Аргументируйте свою точку зрения.

Результат дискуссии должен быть представлен в форме доклада (и в

Как написать дискуссию:

1. **Определить какие компетенции будете смотреть в дискуссии.**
2. **Спросить у заказчика о типичных сложных ситуациях, конфликтных моментах в работе.**
3. **Написать упражнение:**
 - **Описать проблему**
 - **Задать роли участникам**
 - **Задача/ цель групповой работы:** план действий, решение
 - **Конфликтный момент:** выбор между разными точками зрения, определение приоритетности действий и т.д.
 - **Ограничить время:** например, 10 минут на индивидуальную работу и 30 минут на обсуждение
 - **Описать или проговорить формат работы:** нельзя выбирать председателя и голосовать – решение д.б. общим
 - **Описать или проговорить формат представления результата:** письменный отчет презентует 1 участник, остальные могут дополнить после

Вопросы ведущего к участникам после дискуссии:

- Каждый по очереди назовите свою индивидуальную степень согласия с групповым решением (в процентах)? Если это не 100%, то прокомментируйте почему.
- Если бы у вас была возможность выполнить это задание еще раз, что бы вы сделали по-другому?
- Какой точки зрения придерживались вначале и какая позиция была в конце обсуждения?

Организационный тест

- Задача: посмотреть способности к планированию и организации деятельности (делегированию)
- Как построено: участнику дается информация о ситуации и ресурсах. Он должен спланировать и организовать деятельность.

Организационный тест

- «+» Лучше всех методик демонстрирует способности в планировании и организации деятельности
- «+» Задание выполняется письменно, с ним можно запараллелить активные методики.
- «-» Больше времени на анализ результатов. В письменных записях сложно разобраться без комментариев автора – нужно закладывать на это время в ассессменте, чтобы участник мог пояснить
- «-» Большой пакет документов для распечатывания и хранения.

Правила обратной связи

- Сбалансированная (+ и -).
- Принцип бутерброда.
- Конкретная (факты).
- Связанная с действиями (а не личностью).
- Конструктивная (конкретные рекомендации).

Обратная связь на основе упражнений

1. Анализ успеха

- Какая была цель?
- Что произошло?
- Что из того, что ты сделал, понравилось тебе больше всего?
- Каким образом ты этого достиг?
- «Конфетка» («Да, я тоже заметила этот положительный результат»)

2. Анализ неудач, которые заметил сам человек

- Что не удалось сделать?
- Что бы ты в следующий раз сделал по-другому?

3. Анализ неудач, которые не заметил сам человек

- А ты заметил, что....
- Что в этом случае можно было сделать?

4. Резюмирование и планирование будущего

- Давай подытожим, что ты будешь делать в подобных случаях
- Это позволит тебе....

Обратная связь по компетенциям

Познакомить с компетенциями для должности

Попросить самому оценить проявление своих способностей по этим компетенциям:

- Выбрать 2 зоны, за счет которых человек успешен, и 2 зоны, которые хотел бы развивать (остальное на стабильном хорошем уровне).
- Попросить прокомментировать, какие индикаторы в этих компетенциях развиты на каком уровне

Прокомментировать самооценку сотрудника (см. Правила ОС)

План индивидуального развития

ПЛАН ИНДИВИДУАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

ФИО сотрудника				
Должность, подразделение				
ФИО руководителя				
Качества, профессиональные навыки, которые нуждаются в развитии с Вашей точки зрения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие управленческих навыков 2. Понимание бизнеса 3. Развитие коммуникативных способностей 			
Цели развития на этот год	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осознать разницу между задачами руководителей и задачами специалистов. Осознать и принять в работу основы эффективного управления. Выбрать свой стиль управления. Осознать как установки руководителя влияют на результаты подчиненных. Освоить различные способы принятия управленческих решений. 2. Научиться использованию эмоциональной составляющей при взаимодействии с коллегами и подчинёнными. Обучиться приемам и навыкам воздействия на эмоциональную сферу собеседника. 			
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ	КОНКРЕТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ	СПОСОБ КОНТРОЛЯ	КОНТРОЛЬНЫЕ СРОКИ	ОТМЕТКИ О ВЫПОЛНЕНИИ
Специальные задания (проекты)	1. САМОСТОЯТЕЛЬНО			
Обучение на опыте других	Пример эффективного опыта – ФИО Компетенции и навыки для освоения: 1. Эмоциональная составляющая деловой беседы; 2. Нематериальная мотивация сотрудников; 3. Эмоциональное лидерство; 4. Оценка результатов выполнения задач: эффективная ОС	Через обратную связь		
Поиск обратной связи	Еженедельные встречи с руководителем, для подведения итогов, «разбор полетов» по развитию компетенций, качеств, профессиональных навыков.		еженедельно по пятницам с 15:00 до 16:00	
Самообучение	Литература для самостоятельного изучения: 1. Г. Архангельский «Тайм-Драйв» 2. Р. Гандапас «Харизма лидера в бизнесе» 3. А Фридман «Лидерство. Эффективное управление персоналом» 4. Джим Коллинз «От хорошего к великому» 5. Журнал «Главный механик»	Обсуждение с руководителем: какие идеи показались интересными, что будет применять. Периодические встречи с корпоративным тренером (1 раз в мес.)	1) До 30.06.11 2) До 31.07.11 3) До 31.08.11 4) До 31.10.11 5) Регулярно	
Тренинги и семинары	1. «Программа развития управленческих навыков для руководителей подразделений Компании» автор и ведущий Л.И. Нагих; 2. Программа «Актив современного руководителя», 2 модуль (Бизнес-школа В2You) 3. Семинар «Служба главного механика» 4. Тренинг «Эффективная коммуникация» 5. Цикл мини-тренингов «Ключевые навыки руководителя»	Анкета удовлетворенности обучением; Анкеты по внутренним тренингам. Индивидуальные встречи с корпоративным тренером	1-3) Сентябрь-октябрь 2011 4) Июнь 2011 5) Август-ноябрь 2011	
Развитие на рабочем месте	Применение приобретаемых навыков, способностей в текущей деятельности управление коллективом: - нематериальная мотивация сотрудников на выполнение задач - эффективная ОС (использование мотивационной составляющей) - оценка эффективности результатов, поставленных задач; - эмоциональное лидерство.		еженедельно по пятницам с 15:00 до 16:00	

Упражнение на сбор и анализ информации

- Задача: посмотреть аналитические способности, системность мышления, принятие решений
- Как построено: Участнику дается минимум информации о ситуации, его задача - принять решение. Для этого он должен понять, какая информация ему необходима и, задавая вопросы наблюдателям, собрать факты.

Упражнение на сбор и анализ информации

- «+» Лучше всех методик демонстрирует способности в сборе информации для решения проблем
- «+» В упражнениях такого вида можно посмотреть большое количество компетенций.
- «+» Данное задание можно продолжить ролевой игрой и сэкономить время на ознакомление с вводной информацией.
- «-» Задание индивидуальное, а значит необходимо большое число администраторов (по одному администратору на 2 участников ассессмента)
- «-» Если руководитель один, то он не может разорваться, чтобы посмотреть параллельно всех участников (можно использовать камеру).