

Елена Барышникова

Приложения
Оценка персонала методом
ассесмент-центра

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

Приложения

| | |
|--|----|
| Приложение 1. Пример многоуровневого описания компетенций. Описание «Коммуникации и влияния» из модели компетенций ХК «Композит» (разработано PDP*) | 4 |
| Приложение 2. Программа тренинга | 6 |
| Приложение 3. Образец приветственной речи руководителя отдела оценки | 9 |
| Приложение 4. Должностная инструкция консультанта отдела оценки персонала | 11 |
| Приложение 5. Ролевая игра «Гидродом»* | 16 |
| Приложение 6. Ролевая игра. Оценочная форма | 34 |
| Приложение 7. Отчет по результатам оценки | 41 |
| Приложение 8. Примеры писем с приглашением для участников | 52 |

* © Performance Development Partners.

Приложение 1

Пример многоуровневого описания компетенций. Описание «Коммуникации и влияния» из модели компетенций ХК «Композит» (разработано PDP*)

| Коммуникация и влияние | | |
|--|---|--|
| Общается в адекватной манере, ясно выражает свои мысли и предпринимает необходимые действия с целью оказания влияния | 1 | <p>Недостаточно ясно выражает свои мысли</p> <p>Общается в недостаточно позитивной манере</p> <p>Демонстрирует недостаточно уверенную манеру общения</p> <p>Недостаточно настойчив в оказании влияния. Отступает, сталкиваясь с возражениями</p> <p>Не имеет своей позиции либо не готов открыто о ней заявлять</p> |
| | 2 | <p>Ясно и лаконично выражает свои мысли как в устной, так и в письменной форме</p> <p>Настойчив в оказании влияния. Отстаивает свою позицию, сталкиваясь с сопротивлением. Не останавливается после первой неудачной попытки убедить</p> <p>Не меняет стиль оказания влияния, сталкиваясь с сопротивлением</p> <p>Демонстрирует спокойное, уверенное поведение. Общается в позитивной манере. Эффективно управляет своими эмоциями, не проявляет раздражения в общении</p> <p>Честно и открыто высказывает свою позицию. Не боится ее отстаивать</p> <p>Четко аргументирует свою позицию</p> <p>Удостоверяется в том, что его правильно поняли</p> |

* © Performance Development Partners.

продолжение табл. Приложение 1

| Коммуникация и влияние | | |
|--|---|--|
| Общается в адекватной манере, ясно выражает свои мысли и предпринимает необходимые действия с целью оказания влияния | 3 | Ведет себя адекватно, общаясь с разными людьми на разных уровнях внутри и вне организации |
| | | Последователен, систематичен и разнообразен в оказании влияния |
| | | <p>Проявляет гибкость, оказывая влияние на других людей. Меняет стиль и манеру убеждения, сталкиваясь с возражениями либо препятствиями</p> <p>Дипломатичен. Открыто и честно высказывает свою позицию в манере, не задевающей других людей, не оскорбляет их чувства и не говорит ничего лишнего</p> <p>Обладает уверенными навыками презентации. Убедительно отстаивает свои идеи и предложения перед группой людей, которые могут быть выше его по статусу</p> <p>Использует специалистов и третьих лиц для оказания влияния, создает коалиции для продвижения своих идей</p> |
| | 4 | <p>Определяет тип людей, с которыми предстоит общение, и выбирает способ их убеждения</p> <p>Заранее тщательно просчитывает воздействие своих слов и поведения: адаптирует выступление в соответствии с интересами аудитории</p> <p>Заранее готовится к сложным выступлениям: выясняет позиции отдельных участников, находит сторонников, формирует группу поддержки</p> <p>Использует методы непрямого воздействия. Строит воздействие в несколько шагов: «Пусть А покажет Б, тогда Б расскажет В, что...»</p> <p>Как правило, добивается того, что отстаивает</p> |
| | | 5 |

Приложение 2 Программа тренинга

Тема: Организация и проведение центров оценки и развития. Тренинг ассессоров

Продолжительность курса — три (пять) дней. Первые три дня — общая программа и для трехдневного, и для пятидневного тренингов. В пятидневный тренинг добавлены такие темы, как написание отчетов, предоставление индивидуальной обратной связи и администрирование центров оценки.

День 1

Модуль 1. Что такое ассесмент-центр

Центры оценки и развития. Что общего и в чем отличия?

Матрица оценки, выбор компетенций и упражнений

Дизайн центра оценки

Типы упражнений, используемых в центрах оценки

Роль наблюдателя. Обзор основных навыков, которые должны иметь наблюдатели

Модуль 2. Технология ассесмент-центра

Алгоритм проведения оценки. Технология ORCEF

Практика отработки технологии ORCEF на мини-упражнениях

Модуль 3. Практика в оценке. Изучение конкретных упражнений

Групповая дискуссия

День 2

Модуль 3. Практика в оценке. Изучение конкретных упражнений (продолжение)

Ролевая игра

Презентация

Интеграция информации в рамках центра оценки. Проведение интегральной сессии

День 3

Модуль 4. Интеграция полученных навыков. Оценка реальных кандидатов

Отработка полученных навыков. Центр оценки для шести кандидатов

Проведение упражнений

Заполнение оценочных форм

Интегральная сессия

День 4

Модуль 5. Написание отчетов по результатам реальных кандидатов

День 5

Модуль 6. Администрирование процесса ассесмент-центра

Управление процессом проведения центра оценки. Логистика. Подготовка. Администрирование. Составление расписания. Подготовка документов

Модуль 7. Обратная связь

Предоставление обратной связи реальным кандидатам по результатам центра оценки

По окончании семинара участники научатся:

- разбираться в том, что такое компетенции;
- понимать разницу между центрами оценки и развития;
- правильно использовать технологию оценки, применяемую в ассесмент-центрах;
- более объективно оценивать своих подчиненных и кандидатов;
- отбирать и применять методы объективной оценки в своих организациях на основе изученных упражнений;
- писать отчеты по результатам ассесмента;
- качественно предоставлять обратную связь кандидатам по результатам пройденной оценки.

Приложение 3

Образец приветственной речи руководителя отдела оценки

Меня зовут Ирина Соловьева, я руководитель отдела оценки компании «Юниверсал».

Сегодня, как вы уже знаете, вам предстоит принять участие в ассесмент-центре.

Вместе со мной вас будут оценивать Антон Воробьев и Анна Голубева, менеджеры департамента продаж нашей компании, а также мои коллеги — Елена Дятлова и Виктория Конарейкина. Оценка будет проходить здесь, в большой комнате, или в одной из комнат, помеченных табличками с номерами 1, 2, 3.

Процедура ассесмент-центра зарекомендовала себя как наиболее объективный инструмент для прогноза будущей успешности кандидатов на рабочем месте. Наш ассесмент-центр состоит из следующих упражнений: групповой дискуссии, которая начнется здесь через несколько минут, ролевой игры и двух тестов способностей — на понимание числовой и вербальной информации. После первого упражнения, в котором вы станете совместно принимать решение, вы получите индивидуальное расписание, согласно которому каждый из вас будет перемещаться. Мы рассчитываем закончить в 15:15. К этому времени все вы примете участие в одних и тех же упражнениях.

Упражнения строго ограничены во времени. Обратите внимание: следить за временем вам придется самостоятельно — мы не будем предупреждать вас о том, сколько времени осталось. Такова процедура оценки, одна из задач которой — поставить всех кандидатов в одинаковые условия, что позволяет повысить объективность. Выключите, пожалуйста, мобильные телефоны или переведите их в тоновый режим. Если вы решите ответить на звонок, пожалуйста, сделайте это в холле или убедитесь, что в данный момент в комнате

не работает никто из ваших коллег. Помните о том, что дополнительное время в связи с телефонными переговорами добавлено не будет.

В 15:15 мы попрощаемся. Через две недели вы узнаете результаты оценки.

Есть ли у вас ко мне вопросы?

Мы желаем вам удачи. Постарайтесь сконцентрироваться и показать максимум из того, на что вы способны.

Итак, мы начинаем с групповой дискуссии прямо сейчас.

Возьмите, пожалуйста, буклеты. Откройте их на второй странице. Я зачитаю вам инструкцию вслух, а вас прошу следить за мной по тексту...

Приложение 4 Должностная инструкция консультанта отдела оценки персонала

Позиция: консультант отдела оценки персонала

Подчиняется руководителю отдела оценки

Цель должности: реализовывать проекты по оценке персонала, а также оказывать консалтинговые услуги клиентам компании в области оценки персонала, моделирования компетенций и постановки системы Performance Management, а также внутренней функции Assessment Centres для клиентов компании.

Основные зоны ответственности

1. Проведение центров оценки и развития для клиентов компании:
 - разработка дизайна центра оценки, выбор и согласование компетенций с клиентом, выбор инструментов оценки, составление матрицы оценки;
 - логистика центра оценки: составление расписаний, заказ документов, помещений, составление требований к помещениям, просмотр помещений (в случае если его можно организовать);
 - проведение оценки: участие в ассесмент-центре, выставление оценок, участие в интегральных сессиях, руководство интегральными сессиями;
 - участие в совместных проектах с представителями заказчика: инструктаж представителей заказчика, совместная оценка; согласование результатов оценки с представителями заказчика.
2. Фасилитация внутренних центров оценки для сертифицированных внутренних ассессоров клиентов.

3. Написание индивидуальных и консолидированных отчетов по результатам оценки:

- написание индивидуальных отчетов;
- написание консолидированных отчетов;
- составление индивидуального плана развития.

4. Предоставление оцениваемым индивидуальной обратной связи:

- обратная связь по результатам;
- составление планов индивидуального развития;
- составление программы индивидуальных тренингов и коучинга;
- планирование карьеры.

5. Презентация результатов оценки клиентам:

- подготовка презентаций;
- презентация результатов;
- консультирование по составлению программы обучения для оцениваемых подразделений.

6. Моделирование компетенций:

- участие в проектах по описанию работ и моделированию компетенций методами прямых атрибутов, репертуарных решеток и критических инцидентов;
- создание модели компетенций;
- согласование с клиентом формата описания компетенций;
- консультирование клиентов по формату оценки компетенций;
- согласование с клиентом модели компетенций и ее финальное утверждение.

7. Постановка внутренней функции оценки (Assessment Centres) для клиентов:

- разработка внутренней процедуры оценки для клиента;
- разработка дизайна центров оценки;

- разработка необходимых внутренних нормативных документов для клиентов;
- консультирование по вопросам соблюдения законодательных актов при оценке персонала;
- отбор ассессоров;
- обучение внутренних ассессоров;
- фасилитация внутренних центров оценки.

8. Постановка системы Performance Management для клиентов:

- разработка внутренней процедуры оценки для клиента;
- разработка системы оценки;
- разработка необходимых внутренних нормативных документов для клиентов;
- консультирование по вопросам соблюдения законодательных актов при оценке персонала;
- отбор внутренних тренеров;
- составление программы тренинга;
- проведение тренингов;
- передача тренинговой программы, обучение внутренних тренеров;
- фасилитация внутренних тренингов, калибровочных сессий и комиссий.

9. Проведение сертификационных тренингов по оценке персонала:

- корпоративных тренингов;
- проведение открытых тренингов.

10. Консультирование по вопросам карьеры.

11. Консультирование клиентов по вопросам оценки персонала.

12. Участие в конференциях.

Требования к позиции

Компетенции

1. Ориентация на результат: готовность брать на себя ответственность, самостоятельно реализовывать проекты, браться за новые проекты, принимать решения в условиях дефицита времени и информации, без поддержки руководителя; внутренний локус контроля; высокие стандарты качества; ориентация на конечный результат, а не на процесс.
2. Коммуникация и влияние: умение оказывать влияние как один на один, так и на группу в трудных ситуациях общения; уверенные навыки презентации и публичных выступлений; письменная коммуникация; умение отстаивать свою позицию перед лицом несогласных (когда их большинство, когда это люди более высокие по статусу); дипломатичность.
3. Умение работать в команде.
4. Гибкость.
5. Организация и планирование: умение составлять и быстро перестраивать расписание, организовывать взаимодействие большого количества людей.
6. Аналитическое мышление.
7. Стратегическое мышление.
8. Стрессоустойчивость: высокий эмоциональный контроль, умение работать под давлением, высокая работоспособность.

Требуемый уровень по компетенциям

«Три» по четырехбалльной системе. Кандидаты проходят центр оценки. Обязательное условие: результаты каждого теста способностей (числового и вербального) не ниже 90 процентов, результаты по каждой компетенции не ниже «двойки». Самым успешным будет кандидат с максимальным средним баллом без провалов по отдельным компетенциям.

Квалификация и опыт

Наличие опыта в оценке персонала приветствуется, но не является обязательным. Специалистов в данной области крайне мало на рынке, как правило, они не имеют международной сертификации. Наличие опыта зачастую не помогает, а мешает, так как учить легче, чем переучивать.

1. Возраст: от 30 лет (старше 30 лет – обязательное условие, старше 35 лет – желательное условие).
2. Образование: высшее (желательно два: психологическое и экономическое).
3. Опыт работы в западных международных корпорациях: не менее трех лет.
4. Опыт работы в российских компаниях: не менее трех лет.
5. Опыт работы в HR: не менее трех лет. Желательно, чтобы кандидат имел помимо опыта в HR-функции опыт работы в основных функциях (продажах, производстве и т. д.).
6. Опыт в качестве руководителя, тренера или консультанта: не менее трех лет.
7. Готовность к частым командировкам.

{5}

Приложение 5**Ролевая игра «Гидродом»
Инструкция ролевого игрока****Ролевая игра «Гидродом»*****Инструкция ролевого игрока****Введение**

В этом упражнении вам предстоит исполнить роль руководителя группы продаж в государственный сектор, с которым непосредственный руководитель, директор по продажам, обсуждает его работу. Исполняя эту роль, вы не должны по собственной инициативе сообщать слишком много информации – раскрывать полную картину следует только тогда, когда руководителю удастся склонить вас к этому. Однако создавать ему дополнительные трудности также не стоит – постарайтесь вести себя как можно естественнее, насколько это возможно в роли, которую вы играете. Пожалуйста, не забывайте, что встреча должна продлиться не более 30 минут.

Ваша нынешняя должность. Общая информация

1. Вы Стефаненко, руководитель группы продаж в государственный сектор компании «Гидродом», которая занимается производством и продажей гидравлического оборудования.
2. Вы женаты (замужем) и имеете двоих детей, вам 35 лет.
3. Вы человек с открытым характером, как правило, легко идете на контакт с людьми и активно включаетесь в работу. Главное для вас – достижение результата.
4. Вы человек яркий, харизматичный, способны личным примером зажечь окружающих и вдохновить их на достижения.

* © 2009 Performance Development Partners.

5. Вы уверены в себе, энергичны, жестки и чрезмерно эмоциональны.
6. Карьера — ваш главный приоритет.
7. За последние два года вы добились роста объема продаж в секторе почти в четыре раза — с 33 миллиона рублей в год до 120 миллионов.
8. Два года назад продажи в государственный сектор превысили 30 миллионов рублей, и в компании было принято решение о выделении данного сектора продаж в отдельную группу, которую вы и возглавили. Изначально группа состояла из трех человек, включая вас. Сегодня это самый большой отдел продаж в компании — в вашем подчинении работают шесть человек.
9. Периодически поступают жалобы от коллег на стиль вашего общения. Поскольку вы исключительно ориентированы на результат, то, если для выполнения поставленных целей необходима кооперация с коллегами, вы эффективно ее налаживаете. Но при этом легко идете на конфликт, если считаете, что кто-либо препятствует достижению целей, либо если не видите коммерческой выгоды в сотрудничестве с людьми из других департаментов. Будучи человеком эмоциональным и уверенным в себе, вы чувствуете себя достаточно комфортно, находясь в состоянии конфронтации как с коллегами, так и с людьми выше вас по статусу, и, похоже, не видите в этом проблем.
10. У вас репутация справедливого руководителя, но крайне жесткого человека, не прощающего сотрудникам ошибки. За те два года, что вы возглавляете группу, из нее ушли три человека. Двое из них при этом остались в компании и

- перешли работать в другую группу продаж (при этом очень успешны). Все они отзывались о вас с большим уважением, но при этом жаловались на вашу чрезмерную жесткость и требовательность. При возникновении вакансий в вашей группе никто из сотрудников не изъявляет желания их занять, несмотря на то что такая практика всегда существовала в компании и приветствуется руководством. Создается ощущение, что люди вас просто боятся. Вы же искренне не видите в этом большой проблемы. Ваши высокие требования вполне оправданны: решения о закупках в государственном секторе принимаются чаще всего на самом высоком уровне, и вам нужны сотрудники, которые будут уверенно открывать двери в кабинеты «самых больших начальников» и смогут общаться с ними на равных. Вам не нужны те, кто не уверен в себе. Вы готовы строго спросить за результат и не примете никакие оправдания, если задачи не выполнены в полном объеме, но при этом умеете ценить достижения и никогда не скупитесь на бонусы и похвалы тем, кто достигает поставленных целей. В конце концов, никто не заставляет сотрудников брать обязательства, если они считают их нереальными.
11. Вы с трудом делегируете сотрудникам задачи, даже когда они входят в их непосредственные обязанности. Часто вы замыкаете все контакты с руководителями верхнего уровня на себя, не передавая их региональным менеджерам по продажам, и в результате проводите в регионах более 60 процентов рабочего времени. Ваш начальник несколько раз указывал на то, что следует больше доверять людям. Он настоятельно рекомендовал вам как можно быстрее переключать контакты на региональных менеджеров по продажам, но вы при всем желании не можете на это пойти. Вам не доставляют удовольствия постоянные командировки — просто вам очевидно, что, переключив

на сотрудника переговоры на высоком уровне, вы с большой вероятностью потеряете контакт, который налаживали несколько лет. Ваши клиенты не готовы общаться с новичками, да и работа в государственном секторе очень специфична. Человека с опытом удастся найти редко, приходится учить людей всему с нуля.

Количество жалоб, поступающих от коллег на вашу манеру общения, вызывает тревогу у вашего руководителя, но вы каждый раз приводите убедительные аргументы: почему они были неправы, по какой причине вы выбрали ту или иную тактику поведения и какой финансовый результат это принесло компании. При этом вас не волнует, что большинство менеджеров компании считают вас невыносимым человеком с завышенной самооценкой и скверным характером. В конце концов, вы приходите на работу не общаться с людьми, а продавать и добиваетесь в этом выдающихся результатов.

До вас дошли слухи, что руководитель собирается поговорить с вами о ваших конфликтах с коллегами. Вы всегда добивались результата теми средствами, которые считали наиболее эффективными, но до сих пор никто не делал из этого проблемы.

Непосредственный руководитель, встретив вас утром в офисе, сообщил, что ждет вас через 20 минут для «дружеской беседы».

Попытки обсудить проблемные ситуации напрямую способны вызвать у вас лишь раздражение, если только руководитель не сможет найти к вам подход и правильно выстроить беседу с самого начала.

Чрезмерная требовательность к подчиненным

Ваш подчиненный Андрей Круглов обратился к вашему начальнику с просьбой перевести его в другую группу продаж. Он очень уважи-

тельно отзывается о вас, но жалуется, что постоянно испытывает комплекс неполноценности: вы то и дело отчитываете его за выполнение задач в неполном объеме. Вы умеете донести до сотрудника важность для компании той или иной задачи и убедить, что вы в него верите и у него все получится. Ставя задачу, вы четко описываете параметры ожидаемого результата, но по истечении срока, отведенного на ее выполнение, чаще всего оказывается, что она выполнена не полностью. Сотрудники начинают оправдываться: «Все оказалось намного сложнее. Клиенты государственного сектора не являются коммерческими организациями, они зависят от того, когда придут бюджетные средства, и от политических факторов в регионе». Но вы не готовы слушать доводы подчиненных. В конце концов, их никто не заставлял подписываться под этими целями, когда вы их обсуждали.

Люди чаще всего не оправдывают вашего доверия. Поэтому все доводы вашего начальника о том, что нужно больше делегировать, вы считаете нерациональными. Андрей Круглов был назначен региональным менеджером по Северо-Западному региону. Вы поставили перед ним цель: установить за месяц не менее десяти новых контактов. Через месяц выяснилось, что ни одного нового контакта не установлено: Круглов сослался на большую занятость в проекте, который реализовывался в тот момент в регионе. На второй месяц ситуация повторилась. Когда вы стали выяснять, почему задача не выполнена, обнаружилось, что Круглов вообще не понимает, как это сделать: какие контакты уже есть в регионе, к кому обратиться за рекомендациями, какие значимые проекты были реализованы в других регионах и т. д.

Конфликт с директором по производству

Недавно у вас был крайне важный большой заказ для администрации Московской области, и вы обратились за помощью к директору по производству Сергею Зимину. Выяснилось, что заказ не может быть выполнен в нужные сроки. Одна из производственных линий (№ 4) находилась на плановом ремонте. Вы же хотели срочно

отгрузить большую партию оборудования ГП-310, часть комплектующих для которого выпускается именно на этой линии. Складские запасы не позволяли выполнить заказ в полном объеме, и вы потребовали от Зимина включить четвертую линию и выполнить ваш заказ, но он отказался.

Директор по производству постоянно предъявляет претензии по поводу несовпадения ваших прогнозов и реальных цифр продаж, что мешает плановой загрузке производства. Кроме того, он обвиняет вас в том, что из-за ваших срочных заказов линии постоянно работают с неравномерной нагрузкой, то простаивая, то испытывая большие перегрузки, что приводит к поломкам оборудования и неплановым простоям. Такое ощущение, что он просто не понимает: если вы не принесете заказы, то его оборудование вообще не придется ремонтировать — нечего будет выпускать. Что же до прогнозов, то сделать их в государственном секторе практически невозможно.

Функцию прогнозирования вы делегировали вашему самому сильному сотруднику — Владимиру Пескову. Тот постоянно изъявлял желание карьерного роста. Вы взяли на себя функции руководителя, чтобы подготовиться к новой роли. Это была та задача, которую вы ему делегировали. Владимир вас разочаровал. Накануне сдачи первого прогноза (через месяц после получения задания) он в полной растерянности наконец заинтересовался, как этот прогноз составить. В результате время было упущено и прогноз сделали на глазок. Та же картина с небольшими улучшениями повторилась и в следующие три месяца. Сейчас вы готовы отказаться от делегирования этой задачи Пескову: он просто не готов к роли руководителя.

Конфликт с директором по закупкам

С директором по закупкам Виктором Токаревым вы также находитесь в постоянной конфронтации. Конфликты возникают по поводу «неплановых» закупок, которые департаменту приходится делать для ваших срочных больших заказов. Директор по закупкам несколько раз обращался к вам с просьбой заранее сообщать о таких

заказах, чтобы закупать сырье и комплектующие заблаговременно. Однако ваши прогнозы крайне редко совпадают с реальными цифрами продаж, при этом все ваши заказы бывают крайне срочными. В результате ему приходится закупать часть сырья и комплектующих в авральном режиме, что приводит к лишним затратам и негативно сказывается на себестоимости продукции. Вы же, в свою очередь, постоянно обращаетесь в департамент закупок с претензиями, рекомендуя им держать необходимые запасы для срочных заказов — они просто не понимают, каких трудов вам стоит заключить каждый контракт и насколько требовательные клиенты государственные организации.

Исполнение роли Стефаненко

Оправдывайте свой подход:

— Я не понимаю, что вы имеете в виду и почему делаете из этой истории проблему. Я всегда крайне заинтересован в достижении результата и порой могу быть резок. Но как бы там ни было, я не могу изменить себя...

Конфликты с коллегами. Если с вами прямолинейно и с обвинительным пафосом пытаются обсудить конфликты с директорами других подразделений, можете ответить, защищаясь:

— Я помню разговор с директором по закупкам. Он говорил со мной крайне бесцеремонно и требовал в ультимативной форме, чтобы я делал все заявки заранее. Я просто вынужден был сказать, что мы можем либо продавать, либо заниматься бесполезной работой по переписыванию бумажек и подготовке прогнозов.

Если руководитель найдет убедительные аргументы, но при этом не станет излишне на вас давить, можете обнаружить признаки готовности отчасти признать свои упущения и до некоторой степени согласиться с требованиями собеседника изменить манеру общения:

— Да, я думаю, что если стану обращать больше внимания на то, как разговариваю с людьми, это поможет делу...

Или:

— Если я смогу найти способ стать терпимее к другим, это поможет делу...

Если же руководитель будет предъявлять повышенные требования и жестко настаивать на принятии своей точки зрения (не исключено, даже на грани агрессии), можете в ответ пригрозить уходом:

— Для меня крайне ценна работа в нашей компании. Но в последнее время у меня складывается впечатление, что вы просто хотите от меня избавиться. Может быть, мне стоит самому написать заявление? Я без работы не останусь.

Если участник сумел эффективно выстроить в ходе беседы доверительные отношения, то вы должны признать некоторые из ваших упущений и трудности, с которыми вам приходится сталкиваться. Если собеседник выдвигает убедительные аргументы, то следует продемонстрировать готовность следовать согласованному плану. Если позиция собеседника вас не убеждает, можете продолжать упорствовать или, с учетом ситуации, давать с недовольным видом ни к чему не обязывающие обещания.

{5}

Приложение 5

Ролевая игра «Гидродом» Инструкция участника

Ролевая игра «Гидродом»

Инструкция участника

Введение

Вам предстоит выступить в роли директора департамента продаж компании «Гидродом», стаж работы которого — четыре года.

Постарайтесь действовать естественно, избегать нехарактерного для вас поведения, не подражайте кому-либо. При решении задачи ведите себя так, как бы вели себя в подобной ситуации в реальной жизни.

Сведения о компании

Компания «Гидродом» специализируется на производстве и продаже гидравлического оборудования.

Вам необходимо провести беседу с одним из ваших подчиненных — г-ном (г-жой) Стефаненко, руководителем группы продаж в государственный сектор. Стефаненко пришел(ла) в компанию пять лет назад на позицию менеджера по продажам, а последние два года занимает пост руководителя группы продаж. Краткая базовая информация об этом сотруднике — у вас на столе. Стефаненко придет на встречу с вами.

В этом упражнении вам дается 20 минут на подготовку и 30 минут на разговор с сотрудником. Встреча строго ограничена во времени.

Впоследствии будут оценены ваши навыки при решении данной проблемы.

По условиям упражнения сегодня — 27 августа.

Не открывайте, пожалуйста, буклет на следующей странице, пока вам не предложат это сделать!

Общая информация

Стефаненко — руководитель группы продаж в государственный сектор компании «Гидродом». Имеет семью, двоих детей, ему (ей) 35 лет. Пришел(ла) в компанию пять лет назад на позицию менеджера по продажам в государственный сектор и добился(лась) выдающихся результатов на этой позиции. Два года назад получил(а) позицию руководителя группы продаж в государственный сектор. В подчинении у него (нее) шесть региональных менеджеров по продажам. Всегда на хорошем счету в компании, пользуется авторитетом у коллег.

Стефаненко неизменно добивается отличных результатов в работе. Всегда отлично справляется со всеми задачами, которые перед ним (ней) ставятся. Его (ее) отличает высокий уровень амбиций и соревновательности. Знает себе цену и считает, что цель оправдывает средства.

Всегда был(а) человеком эмоциональным и достаточно конфликтным. Последние несколько месяцев вам поступило несколько жалоб на него (нее) от коллег и подчиненных, что не стало для вас новостью.

Личные особенности и результативность

1. Стефаненко — человек с открытым характером, общительный, имеет свою жизненную позицию. Главным для него (нее) является достижение результата. Карьера для Стефаненко — главный приоритет в жизни. Амбициозен(на).

2. Человек яркий, харизматичный, способный личным примером зажечь окружающих и вдохновить их на достижения.

3. Со Стефаненко не всегда легко общаться по работе, так как он (она) чрезмерно требователен(льна) к людям и ценит работу превыше всего. Уверен(а) в себе, энергичен(на), жесток(ка) и чрезмерно эмоционален(льна).

4. За последние два года добился(лась) роста объема продаж в секторе почти в четыре раза — с 33 миллионов рублей в год до 120 миллионов.

5. Два года назад продажи в государственный сектор превысили 30 миллионов рублей, и в компании было принято решение о выделении данного сектора продаж в отдельную группу, которую и возглавил г-н (г-жа) Стефаненко. Изначально группа состояла из трех человек, включая руководителя. Сегодня это самый большой отдел продаж в компании. В подчинении г-на (г-жи) Стефаненко работают шесть человек.

6. Периодически поступают жалобы от коллег Стефаненко на стиль его (ее) общения. Он (она) является человеком исключительно ориентированным на результат. Если для выполнения поставленных целей Стефаненко необходима кооперация с коллегами, он (она) эффективно ее налаживает. Но при этом он (она) легко идет на конфликт с коллегами, если считает, что кто-либо препятствует достижению его (ее) целей, либо если не видит коммерческой выгоды в сотрудничестве с людьми из других департаментов. Будучи человеком эмоциональным и уверенным в себе, он (она) чувствует себя достаточно комфортно, находясь в состоянии конфронтации как с коллегами, так и с людьми выше по статусу, и, похоже, не видит в этом проблем. Вам постоянно жалуются на него (нее) как ваши прямые подчиненные, так и директора и менеджеры смежных подразделений.

7. Г-н (г-жа) Стефаненко является достаточно жестким руководителем. За те два года, что он (она) возглавляет группу, оттуда ушли три человека. Двое из них при этом остались в компании и перешли работать в другую группу продаж. Все они отзывались с большим уважением о своем руководителе, отмечали его справедливость, но при этом жаловались на чрезмерную жесткость и требовательность, нежелание прощать сотрудникам их ошибки. При

возникновении вакансий в группе Стефаненко никто из внутренних сотрудников не изъявляет желания работать с ним (ней), несмотря на то что такая практика всегда существовала в компании и приветствуется руководством. Возникает ощущение, что люди просто боятся Стефаненко.

8. Г-н (г-жа) Стефаненко с трудом делегирует сотрудникам задачи, даже когда они входят в их непосредственные обязанности. Часто он (она) замыкает все контакты с руководителями верхнего уровня на себя, не передавая их региональным менеджерам по продажам. В результате он (она) проводит в регионах более 60 процентов своего рабочего времени.

9. Количество жалоб, поступающих от коллег на манеру общения г-на (г-жи) Стефаненко, вызывает у вас тревогу. Он (она) демонстрирует выдающиеся показатели продаж, и это единственное, что удерживает вас от принятия кардинальных мер по отношению к нему (ней). При этом все ваши попытки обсудить с ним (ней) эту проблему не приводили ни к какому результату. Он (она) ведет себя так, будто искренне не видит в этом проблемы. В ответ на все ваши попытки получить объяснения по поводу жалоб, которые поступают от коллег, он (она) приводит убедительные аргументы: почему те были не правы, по какой причине ему (ей) пришлось выбрать такую тактику поведения, какой финансовый результат это принесло компании. При этом Стефаненко не волнует, что большинство менеджеров компании считают его (ее) невыносимым человеком со звездной болезнью и скверным характером.

Ваши наблюдения за Стефаненко

1. Подчиненный Стефаненко Андрей Круглов обратился к вам с просьбой перевести его в другую группу продаж. Он очень уважительно отзывается о своем руководителе, но отмечает, что постоянно испытывает комплексы неполноценности: тот постоянно отчитывает его за выполнение задач в неполном объеме. Со слов Круглова,

когда Стефаненко ставит задачи, то умеет убедить сотрудника в том, что это очень просто, важно для компании, которая верит в этого человека. На деле все оказывается намного сложнее. Клиенты государственного сектора не являются коммерческими организациями, они зависят от того, когда придут бюджетные средства, и от политических факторов в регионе. Но когда приходит время отчитываться за проделанную работу, Стефаненко в принципе не готов(а) слушать объективные доводы подчиненных и очень жестко оценивает результаты их работы («Не оправдал доверия»).

2. Директор по производству Сергей Зимин в дружеской беседе порекомендовал вам «поставить Стефаненко на место». Сергей пожаловался, что Стефаненко общался(лась) с ним в неуважительной манере. Одна из производственных линий (№ 4) находилась на плановом ремонте. Стефаненко хотел(а) срочно отгрузить большую партию оборудования ГП-310, часть комплектующих для которого выпускается именно на этой линии. Складские запасы не позволяли выполнить заказ в полном объеме. Стефаненко в крайне резкой форме требовал(а) от Зимина включить четвертую линию и выполнить его (ее) заказ. Директор по производству неоднократно жаловался на Стефаненко, по вине которого(ой) планирование производства последнее время становится бесполезным занятием. У него складывается впечатление, что Стефаненко, делая прогнозы продаж, пишет цифры из головы, не уделяя этой процедуре должного внимания. В результате линии постоянно работают с неравномерной нагрузкой, то простаивая, то работая с большими перегрузками, выполняя срочные заказы Стефаненко. Это нередко приводит к поломкам оборудования и неплановым простоям.

3. Директор по закупкам Виктор Токарев постоянно жалуется на манеру общения Стефаненко. У них часто возникают конфликты по поводу «неплановых» закупок, которые приходится делать департаменту ради срочных больших заказов Стефаненко. Директор по закупкам несколько раз обращался к нему (ней) с прось-

бой заблаговременно сообщать о больших заказах, чтобы вовремя закупить сырье и комплектующие. Однако прогнозы Стефаненко крайне редко совпадают с реальными цифрами продаж. При этом все его (ее) заказы являются крайне срочными. В результате приходится закупать часть сырья и комплектующих в авральном режиме, что приводит к лишним затратам и негативно сказывается на себестоимости продукции. Стефаненко же, в свою очередь, постоянно обращается в департамент закупок с претензиями, рекомендуя им держать необходимые запасы для срочных заказов. Он (она) просто отказывается понимать, что большие складские запасы невыгодны предприятию.

Лист для подготовки**Комментарии**

(Данная страница заполняется участником после завершения ролевой игры.)

1. Как проходила встреча?
2. Что вы планируете предпринять в дальнейшем для решения этой проблемы?
3. Сильные и слабые стороны Стефаненко.

| Сильные стороны | Области для развития |
|-----------------|----------------------|
| | |

Приложение 6

Ролевая игра. Оценочная форма

Оцениваемый _____ Дата _____

Наблюдатель _____

Место для наблюдений и записей во время ролевой игры

| Проблема | Поставьте «+», если данная проблема обсуждалась, и «-», если она не обсуждалась | Поставьте «+», если пути решения были найдены (либо руководитель дал указание по исправлению ситуации), и «-», если решения не найдены | Согласился ли с этим решением подчиненный («+»/«-») |
|---------------------------------------|---|--|---|
| Конфликт с директором по производству | | | |
| Конфликт с директором по закупкам | | | |
| Жесткость по отношению к подчиненным | | | |
| Уход людей из команды | | | |
| Ошибки в делегировании | | | |

Место для наблюдений и записей
во время ролевой игры

Ориентация на результат

| Стремление добиваться результата с заранее установленными параметрами | | |
|---|--|---------|
| 1 | Не обсудил ни одну проблему подробно | |
| | Не дал ни одного указания | |
| | Закончил беседу ранее окончания отведенного на нее времени, не обсудив ряд проблем | |
| | Ничего не добился в ходе разговора | |
| 2 | Дал указания по исправлению большинства проблем, но не получил согласия от подчиненного | |
| | Поднял все проблемы, не смог убедить сотрудника и не стал упорствовать в этом | |
| | Обсудил и решил одну проблему | |
| | Обсудил подробно три-четыре проблемы, при этом не дал указаний по большинству из них | |
| 3 | Обсудил три-четыре проблемы, дал указания и получил обязательства по большинству проблем | |
| | Действовал решительно | |
| | Выбрал не самый эффективный способ оказания влияния, но при этом сделал все от него зависящее для того, чтобы неоднократно попытаться решить поставленную задачу | |
| 4 | Обсудил все проблемы и получил обязательства от подчиненного решить их | |
| | Получил обязательство от подчиненного поменять свое поведение | |
| | Выполнил поставленную перед ним задачу в полном объеме | |
| Комментарии | | |
| | | Рейтинг |

Межличностное понимание

| Умение разбираться в людях и быстро устанавливать с ними конструктивные отношения | | |
|---|---|---------|
| 1 | Не установил позитивного контакта в ходе беседы | |
| | Разговор строился в форме монолога | |
| | Беседа проходила в крайне напряженной атмосфере | |
| 2 | Установил позитивный контакт, но потерял его в ходе разговора | |
| | Беседа проходила в нейтральной атмосфере | |
| | Общался на несколько длинной дистанции. Действовал несколько формально | |
| | Задавал сотруднику вопросы, но не слушал его ответы | |
| 3 | Общался в форме диалога, но периодически слишком много говорил сам | |
| | Установил позитивный контакт с подчиненным и поддерживал его на протяжении всей беседы | |
| | Атмосфера беседы была доверительной и дружелюбной | |
| 4 | Предлагал помощь и поддержку | |
| | Демонстрировал искреннюю заинтересованность в том, чтобы помочь сотруднику разобраться в ситуации | |
| | Хорошо разобрался в индивидуальных особенностях сотрудника (из отчета по ролевой игре) | |
| Понял истинную причину проблем сотрудника | | |
| Комментарии | | |
| | | Рейтинг |

Управление результатами подчиненных

| Способность поддерживать в людях ответственность за высокий уровень исполнения работы и добиваться от них результата | | |
|--|--|---------|
| 1 | Не обсуждал конкретных проблем | |
| | Говорил о проблемах вскользь (очень осторожно), так что сотрудник не понял, что к нему есть претензии | |
| | Не дал своей четкой оценки ситуации ни по одной проблеме | |
| | Пообещал повышение | |
| | Не дал указаний по исправлению большинства проблем | |
| | Увидел необходимость изменений, но не увидел путей выхода из сложившейся ситуации | |
| 2 | Открыто говорил о негативе в работе подчиненного | |
| | Подробно обсудил и разобрал не менее трех проблем | |
| | Дал четкие указания по решению большинства проблем, но не получил согласия сотрудника | |
| | Решал конкретные узкие проблемы | |
| | Не объяснил, как проблемы могут быть решены, и не спросил у сотрудника, что тот планирует делать | |
| 3 | Дал свою четкую оценку действий сотрудника и сказал о недопустимости такого поведения в будущем | |
| | Подробно обсудил не менее четырех проблем | |
| | Дал указания, заручившись согласием подчиненного их выполнять | |
| | Убедился, что у сотрудника есть план действий по решению большинства проблем | |
| | Увидел проблемы шире и искал для них системные решения | |
| 4 | Получил конкретные обязательства от подчиненного по решению всех проблем | |
| | Сотрудник сам обозначил действия, которые он предпримет по решению каждой проблемы, с указанием сроков | |
| | Предоставил сбалансированную обратную связь («+» и «-»), четко обозначив свою позицию как руководитель | |
| | Подчиненный ушел с четким осознанием того, что руководитель не будет мириться с его поведением | |
| Комментарии | | Рейтинг |

Развитие подчиненных

| Способность обучать и развивать других людей | | |
|--|---|---------|
| 1 | Предложил пойти в отпуск | |
| | Предложил пройти тренинги | |
| | Не обсуждал сильные стороны и области для развития | |
| | Не затрагивал тему мотивации сотрудника в ходе беседы | |
| 2 | Задавал вопросы для прояснения ситуации, прежде чем дать свою оценку ситуации | |
| | Обсуждал сильные стороны и слабые стороны сотрудника | |
| | Убеждал сотрудника в том, что проблемы спровоцированы его действиями, в необходимости меняться, но не смог этого добиться | |
| | Предложил помощь и поддержку в решении проблем, не получив взамен обязательств | |
| 3 | Правильно разобрался в сильных и слабых сторонах сотрудника | |
| | Подробно обсудил сильные и слабые стороны подчиненного и поставил цели развития | |
| | Подробно обсудил проблему мотивации сотрудника | |
| | Убедил сотрудника в том, что все проблемы спровоцированы его действиями | |
| 4 | Убедил сотрудника в необходимости меняться, но не обсудил, что он для этого будет делать | |
| | Помог сотруднику лучше разобраться в себе, причинах его низких результатов, показал, где он недорабатывает, и наметил четкий план изменений | |
| | После обсуждения отдельных проблем предоставил обратную связь 360 градусов и показал сотруднику, что все они имеют одну причину | |
| | Связал необходимость изменений с внутренней мотивацией подчиненного делать карьеру | |
| | Мотивировал сотрудника на изменения. Подчиненный ушел с четким осознанием необходимости изменений и тех действий, которые он для этого предпримет | |
| | Комментарии | |
| | | Рейтинг |

Влияние и убеждение

| Способность убеждать и оказывать влияние на других людей | | |
|---|---|---------|
| 1 | Выражал свои мысли недостаточно четко и понятно. Речь недостаточно грамотная | |
| | Демонстрировал неуверенное поведение | |
| | Говорил очень тихо и монотонно | |
| | Был многословен | |
| | Был недостаточно настойчив в оказании влияния | |
| | Демонстрировал раздражение | |
| | Пасовал, сталкиваясь с сопротивлением. Пошел на поводу у подчиненного по ряду вопросов | |
| 2 | Ясно и четко выражал свои мысли | |
| | Демонстрировал уверенное, спокойное поведение | |
| | Был настойчив в оказании влияния. Не пасовал, сталкиваясь с сопротивлением | |
| | Демонстрировал директивный стиль оказания влияния | |
| | Был недостаточно последователен, перескакивал с одного вопроса на другой. По кругу несколько раз возвращался к вопросу (не закончив его в предыдущий раз) | |
| Не менял манеру оказания влияния либо аргументацию, сталкиваясь с несогласием | | |
| 3 | Предлагал разнообразные аргументы в поддержку своей идеи | |
| | Систематично и последовательно отстаивал свою позицию | |
| | Сталкиваясь с несогласием, прояснял позицию сотрудника и искал новые аргументы | |
| | Добился согласия и обязательств от подчиненного по большинству обсуждаемых вопросов | |
| 4 | Проявлял гибкость, менял стиль аргументации и манеру оказания влияния | |
| | Чутко следил за проявлениями сотрудника и постоянно подстраивал манеру оказания влияния в зависимости от реакций подчиненного | |
| | Выбрал правильный стиль оказания влияния на собеседника | |
| | Добился всего, что отстаивал, действуя при этом без нажима и давления | |
| Комментарии | | Рейтинг |

{7}

Приложение 7

Отчет по результатам оценки

г-на ХХХ, Компания «УУУ»
Строго конфиденциально

Дата написания отчета:
25.02.2011

Отчет подготовлен
Еленой Барышниковой

Оглавление

| | |
|--|----|
| 1. Введение | 43 |
| 2. Общие результаты | 44 |
| 3. Сильные стороны и области для развития | 44 |
| 4. Индивидуальные результаты по компетенциям | 45 |
| Приложение 1. Ключевые компетенции руководителей компании УУУ | 49 |
| Приложение 2. Использованные упражнения | 50 |

1. Введение. Цель проведения оценки

Оценка г-на ХХХ проводилась для того, чтобы предоставить ему самому и компании «КомпозитУУУ» информацию о его сильных сторонах и областях для развития с целью принятия решения о его найме в компанию.

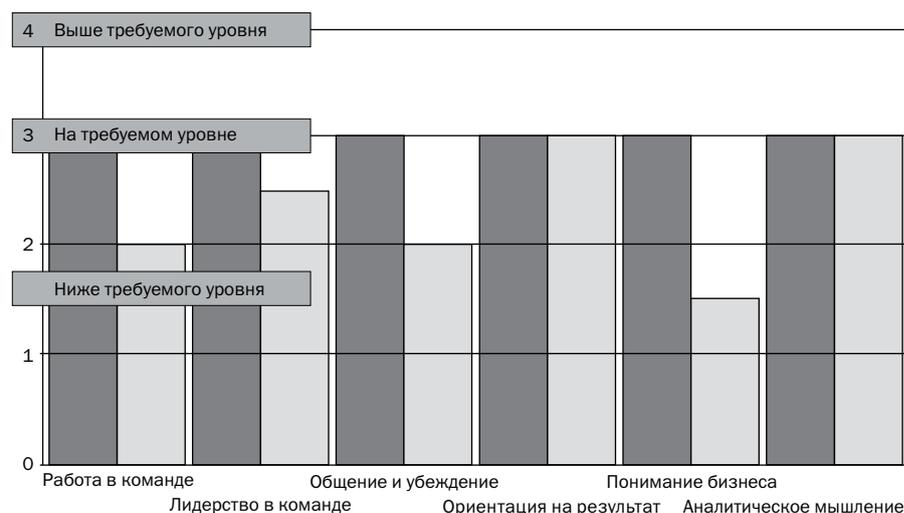
Был сделан акцент на оценке компетенций, выделенных в качестве ключевых факторов успешности на позиции топ-менеджера в компании «УУУ», а также на определении возможных областей, развитие которых необходимо г-ну ХХХ для успешной профессиональной деятельности в будущем.

Данный отчет является строго конфиденциальным и может быть использован исключительно в заявленных целях.

В ходе центра оценки г-н ХХХ принял участие в ролевой игре, интервью по компетенциям, групповой дискуссии, а также выполнил аналитический тест и индивидуальное деловое упражнение, заполнил профессиональный личностный опросник.

2. Общие результаты

Результаты г-на ХХХ по каждой из компетенций представлены в прилагаемой ниже диаграмме, которая показывает уровень развития компетенций г-на ХХХ (темным цветом) и сравнивает его с требуемым уровнем (светлым цветом).



3. Сильные стороны и области для развития

Сильные стороны

| | Требуемый уровень | Проявленный уровень |
|-------------------------|-------------------|---------------------|
| Ориентация на результат | 3 | 3 |
| Аналитическое мышление | 3 | 4 |
| Лидерство | 3 | 3 |

Области для развития

| | | |
|-----------------------------------|---|-----|
| Работа в команде и сотрудничество | 3 | 1,5 |
| Коммуникация и влияние | 3 | 2 |
| Стратегический подход | 3 | 2 |
| Развитие сотрудников | 3 | 2,5 |

4. Индивидуальные результаты по компетенциям

| | | |
|--------------------------------|---------------------|---|
| Ориентация на результат | Проявленный уровень | 4 |
| | Требуемый уровень | 3 |

Г-н ХХХ готов ставить перед собой амбициозные цели и предпринимать эффективные действия для их достижения. Настойчив в преодолении препятствий. Не боится отстаивать свою позицию. Ориентирован на конечный результат. Обладает высокой эффективностью, выполняя как рутинные, так и новые, нестандартные задачи.

В ходе ролевой игры г-н ХХХ подробно обсудил две из трех проблем, существующих в упражнении (третью не успел — не хватило времени). Методично и последовательно «дожимал» каждый вопрос, рассматривая ситуацию с самых разных сторон.

Выполнил индивидуальное деловое упражнение в полном объеме. Четко следовал инструкции.

В ходе интервью г-н ХХХ привел большое количество примеров ситуаций, в которых он ставил перед собой амбициозные, сложные цели и предпринимал эффективные действия для их достижения. Демонстрировал настойчивость в преодолении препятствий. Осваивал новые направления бизнеса. Боролся за справедливость и отстаивал интересы компании. Проявил четкую позицию и готовность ее отстаивать перед людьми выше него по статусу как внутри компании, так и вовне. Темп речи высокий. Не демонстрировал утомляемости в ходе центра оценки.

| | | |
|--|---------------------|-----|
| Работа в команде и сотрудничество | Проявленный уровень | 1,5 |
| | Требуемый уровень | 3 |

Г-н ХХХ прежде всего ориентирован на достижение результата, а не на построение отношений. Делит людей на «своих» и «чужих». Его стремление отстоять собственную позицию и борьба за справедливость могут приводить к открытому противостоянию в силу

низкого эмоционального контроля в сочетании с недостаточной дипломатичностью и высокой принципиальностью.

В ходе ролевой игры г-н ХХХ неоднократно отмечал заслуги и ценность сотрудника для компании. При этом атмосфера беседы не была дружелюбной, скорее нейтральной, а временами несколько натянутой («Признаю ваши заслуги, но...», «К вам есть ряд претензий»). Общение проходило на длинной дистанции, сверху вниз. Неоднократно требовал не перебивать его, демонстрировал в ходе беседы раздражение. При этом разговор был построен в форме постоянного диалога с сотрудником.

По данным интервью, можно сделать выводы, что г-н ХХХ делит людей на «своих» и «чужих». Первым крайне предан, вторых при наличии конфликта интересов может либо игнорировать, либо бороться против них. Принимает активное участие в жизни компании. Имеет четкую позицию по большинству вопросов и готов ее отстаивать, что в силу его высокой эмоциональности может приводить к конфликтам, перерастающим в противостояние, с сотрудниками из других подразделений. При этом он не наушничает, не плетет интриг, отличается крайней принципиальностью, имеет собственный кодекс чести. Открыт в общении, не будет говорить за спиной, скажет все в лицо, но при этом недостаточно дипломатично.

| | | |
|------------------|---------------------|---|
| Лидерство | Проявленный уровень | 3 |
| | Требуемый уровень | 3 |

Г-н ХХХ обладает харизмой, эффективно организует взаимодействие людей в команде. Справедлив по отношению к подчиненным. Обеспечивает команду всеми необходимыми ресурсами. Умеет вдохновить людей на достижение поставленных целей. При этом является человеком жестким и директивным.

По данным интервью по компетенциям, г-н ХХХ умеет сплотить вокруг себя людей. Обладает харизмой, умеет воодушевить команду и сделать так, чтобы у людей горели глаза. При этом является жестким директивным лидером. Демонстрирует справедли-

вость и требовательность по отношению к сотрудникам. За своих сотрудников «стоит горой». Отстаивает их интересы перед другими подразделениями: «Если что-то не так, я с ними сам разберусь». Члены его команды, с которыми он давно работает, как правило, лично ему преданы и готовы выполнить любую поставленную им задачу, каких бы усилий это от них ни требовало. Сложнее с новыми людьми (которые либо приходят к нему в команду, либо работали в подразделении до него), так как его жесткий авторитарный стиль может приводить к увольнениям.

| | | |
|--------------------------------|---------------------|-----|
| Управление подчиненными | Проявленный уровень | 2,5 |
| | Требуемый уровень | 3 |

Г-н ХХХ эффективен в предоставлении подчиненным обратной связи. Требует от людей эффективности, дает им возможность попробовать себя в новых задачах и добивается от них результата. Уделяет внимание развитию сотрудников, делегирует им задачи. При этом его крайне жесткий подход в управлении подчиненными может приводить к увольнениям тех, кто не совпадает с ним по стилю и не готов безоговорочно признавать его авторитет.

В ходе ролевой игры г-н ХХХ предоставил сотруднику развернутую позитивную обратную связь. Обсудил очень подробно две из трех проблем, данных в упражнении. Задал много вопросов с целью прояснения ситуации. Предоставил обратную связь «360 градусов», проведя аналогию между тремя ситуациями и обозначив их общую причину. Сделал вывод о необходимости менять стиль общения и убедил в его справедливости.

По данным интервью, г-н ХХХ неплохо разбирается в людях, искренне заинтересован в развитии подчиненных, готов делегировать им задачи и тратить дополнительное время на обучение. Эффективно и своевременно предоставляет обратную связь при наличии проблем в работе. При этом может проявлять жесткость, когда его поручения не выполняются. Требует от людей эффективности, дает им возможность попробовать себя в новых зада-

чах и добивается от них результата, что способствует их развитию. При высокой результативности данного подхода не все сотрудники готовы безоговорочно принять такой жесткий стиль управления.

| | | |
|-------------------------------|---------------------|---|
| Коммуникация и влияние | Проявленный уровень | 2 |
| | Требуемый уровень | 3 |

Г-н ХХХ выражает свои мысли ясным и понятным языком. Готов открыто отстаивать свою позицию. Не пасует, сталкиваясь с сопротивлением. Эффективен в оказании влияния на различных людей вверх, вниз и по горизонтали как внутри компании, так и за ее пределами. Как правило, добивается того, что отстаивает. Не поставлена более высокая оценка, так как не всегда оказывает влияние в позитивной манере в силу невысокой дипломатичности и низкого эмоционального контроля. Может быть деструктивен в состоянии конфликта.

В ходе ролевой игры г-н ХХХ спокойно и уверенно выражал свои мысли, задавал много уточняющих вопросов, был последователен и методичен в убеждении. Проявил способность рассматривать проблему с самых разных сторон. Был довольно директивен, но при этом неоднократно перестраивал тактику оказания влияния. Добивался всего, что отстаивал.

В ходе интервью г-н ХХХ выражал свои мысли ясным и понятным языком, был открыт и откровенен. Темп речи высокий, говорит обстоятельно и по существу. Голос энергичный. Обладает низким эмоциональным контролем, недостаточно дипломатичен.

| | | |
|-------------------------------|---------------------|---|
| Аналитическое мышление | Проявленный уровень | 3 |
| | Требуемый уровень | 3 |

Г-н ХХХ способен проанализировать информацию и принять на основе ее анализа адекватные, взвешенные решения в условиях дефицита информации и времени.

В ходе индивидуального делового упражнения правильно сгруппировал имеющуюся в кейсе разрозненную информацию. Четко выделил четыре наиболее значимые проблемы. Предложил адекватные решения по ним.

Справился с числовым тестом способностей лучше, чем 58 процентов менеджеров, которые выполняли данный тест в нормативной группе.

| | | |
|------------------------------|---------------------|---|
| Стратегический подход | Проявленный уровень | 2 |
| | Требуемый уровень | 3 |

Г-н ХХХ обладает достаточной широтой понимания бизнеса. Правильно расставляет приоритеты. Предлагает достаточно адекватные тактические решения, которые не всегда сбалансированы с точки зрения общего понимания стратегии развития бизнеса.

Справился с анализом сложной информации, правильно расставил приоритеты. Предложил ряд адекватных решений, которые были не до конца сбалансированы с точки зрения общей стратегии развития бизнеса (одновременно инвестировать средства в два направления бизнеса при общих низких финансовых показателях компании). При этом он принял верное решение продать ряд низкодоходных активов, но средства от их продажи предложил инвестировать во второстепенный непрофильный бизнес. Предлагаемые им решения о приобретении новых компаний не основывались на анализе ROI и других бизнес-показателей, однако общее понимание бизнеса было продемонстрировано.

Приложение 1. Ключевые компетенции руководителей компании «УУУ»

Ориентация на результат

Настойчив в достижении амбициозных целей, поддерживает высокие стандарты качества в работе, личным примером воодушевляет других на достижение выдающихся результатов в работе.

Работа в команде и сотрудничество

Стремится быть частью команды, эффективно работает в сотрудничестве с другими для успешного достижения общей цели. Понимает индивидуальные особенности других людей.

Лидерство

Эффективно управляет людьми в команде, обеспечивая их всеми необходимыми ресурсами. Объединяет людей, поддерживая их веру в себя и общее дело.

Управление подчиненными

Эффективно управляет подчиненными, умеет добиваться результатов от сотрудников, своевременно предоставляет им обратную связь, создает условия для их постоянного развития в компании.

Коммуникация и влияние

Общается в адекватной манере, ясно выражает свои мысли и предпринимает необходимые действия с целью оказания влияния.

Аналитическое мышление

Устанавливает причинно-следственные связи, делает логические выводы на основе анализа ситуации.

Стратегический подход

Умеет размышлять в широком бизнес-контексте, ищет новые возможности для развития бизнеса. Четко расставляет приоритеты.

Способен эффективно смоделировать будущее развитие ситуации в бизнесе с учетом внутреннего и внешнего контекста ситуации.

Приложение 2. Использованные упражнения

Числовой тест способностей для менеджеров

Интервью по компетенциям — структурированная форма интервью, состоящая из серии вопросов, направленных на выявление примеров поведения, подтверждающих наличие у оцениваемого тех или иных компетенций.

Индивидуальное деловое упражнение

«Стратегия развития бизнеса»

В данном упражнении участнику предлагается взять на себя роль директора по стратегии развития бизнеса холдинга, который имеет четыре направления деятельности. Ему необходимо проанализировать имеющуюся в документах информацию, выделить четыре наиболее значимых проблемы и предложить ряд решений для улучшения ситуации, а также обосновать свои решения. Упражнение стратегического уровня сложности.

Ролевая игра «Трудный разговор»

Участнику необходимо провести беседу с одним из своих «трудных» сотрудников — обсудить с ним его конфликт с подчиненными, а также жалобы на него клиентов. Следует добиться от него понимания, что проблема действительно существует и связана с его личным поведением, а также убедить его в необходимости пересмотреть манеру общения с подчиненными, коллегами и клиентами.

Приложение 8

Примеры писем с приглашением для участников

Пример 1

Дорогие коллеги!

Мы хотели бы пригласить вас на центр развития (Development Centre), который организован, чтобы помочь вам эффективно раскрыть свой потенциал на новой позиции и настроить индивидуальную программу вашего дальнейшего развития с учетом реальных потребностей в развитии компетенций. Центр развития признан на сегодняшний день наиболее объективным методом оценки компетенций и очень активно используется компанией «_____» как один из действенных инструментов развития потенциала. Компетенции являются критическими факторами успешности на рабочем месте наряду с профессиональными навыками и знаниями. Именно поэтому для нас так важно, чтобы ваша программа индивидуального развития включала мероприятия по развитию не только профессиональных навыков и знаний, но и поведенческих компетенций, которые отражают ценности нашей компании. Центр развития будут проводить для вас консультанты компании PDP — Performance Development Partners.

Мероприятие продлится в течение одного дня, по его результатам вы получите развернутый отчет о предпочитаемых и типичных для вас стилях поведения, а также о ваших сильных сторонах и областях для развития. После этого консультанты предоставят вам индивидуальную обратную связь, а также дадут рекомендации по развитию компетенций. Полученную в ходе центра развития информацию и рекомендации вы обсудите в дальнейшем со своим непосредственным руководителем для согласования индивидуальной программы развития в ходе дискуссии по оценке эффективности деятельности.

Центр развития назначен на 18 октября и будет проходить в гостинице «_____» с 9:30 до 18:30.

Зал «_____»

Контактное лицо от компании PDP: _____

Мобильный телефон: _____

e-mail: _____

Адрес гостиницы: _____

Схема проезда прилагается.

Пример 2

Дорогие коллеги!

Мы хотели бы пригласить вас на центр оценки (Assessment Centre), являющийся стандартной процедурой, которую компания «_____» использует при отборе кандидатов на все руководящие позиции. Компания «_____» выделяет определенные качества, которые важны для успешности региональных менеджеров: ориентация на результат, взаимоотношения с людьми, способности к анализу информации и решению проблем. Для оценки этих качеств будет использована процедура центра оценки, которая признана на сегодняшний день наиболее объективным и действенным инструментом при оценке компетенций и потенциала кандидатов. Компетенции являются критическими факторами успешности на рабочем месте, именно поэтому для нас так важно, чтобы при выборе сотрудников учитывались не только профессиональные навыки, знания и опыт работы, но и поведенческие компетенции, которые отражают ценности нашей компании. Центр оценки будут проводить для вас менеджеры нашей компании, а также консультанты компании PDP – Performance Development Partners.

Данное мероприятие продлится в течение одного дня, по его результатам мы получим информацию о предпочитаемых и типичных для вас стилях поведения, а также о ваших сильных сторонах и областях для развития. После этого вам предоставят индивидуальную обратную связь, а мы сможем принять решение о том, насколько вы подходите для рассматриваемой позиции.

Центр оценки назначен на ____ февраля 2013 г. и будет проходить в гостинице «_____» с 9:00 до 18:30. Зал «_____»

Контактное лицо: _____

Телефон: _____

e-mail: _____

Адрес гостиницы: г. Москва, _____

Схема проезда: