

**Национальный исследовательский университет
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»
Институт практической психологии**

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА.
ПРОЕКТЫ
АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРОВ**
(сборник статей)

Под редакцией Тахира Юсуповича Базарова

Москва
2018

УДК 331.108
ББК 65.240я43
Т38

Редактор:

Базаров Тахир Юсупович – профессор, доктор психологических наук, научный руководитель Института практической психологии НИУ «Высшая школа экономики».

Составители:

Кандидат психологических наук *Ладионенко Мария Александровна*
Кандидат психологических наук *Сотникова Юлия Александровна*

**Технологические основы оценки персонала. Проекты ассес-
Т38 смент-центров** / под ред. Т. Ю. Базарова ; сост. М. А. Ладионенко
и Ю. А. Сотникова. – М. : Издательство Перо, 2018. – 248 с.

ISBN 978-5-00122-236-1

Представляем вашему вниманию сборник, состоящий из 11 проектов по разработке и реализации ассесмент-центров в различных сферах бизнеса. Проекты были осуществлены по итогам курса «Технология Ассесмент-Центр» Института практической психологии НИУ «Высшая школа экономики» в период с 2014 по 2017 г. и выиграли в конкурсе среди большого числа работ. Сборник отличается разнообразием бизнес-направлений. Охвачены такие сектора бизнеса, как банки, розничная торговля, интернет-маркетинг, медицина, энергосистемы и др.

Вы познакомитесь с моделями компетентностей и программами ассесмент-центров для управленцев, в том числе управляющих магазинов, региональных менеджеров; специалистов отдела продаж, включая региональных директоров по продажам; администраторов. Отдельно необходимо отметить проекты с такими редко оцениваемыми должностями, как «системный инженер интеллектуальных энергосистем», «администратор детской стоматологической клиники».

Каждый проект построен по четкому алгоритму, включающему: цели и этапы проекта, разработку моделей компетенций (задач) и компетентностей сотрудников, создание идеального профиля кандидата, спецификационной таблицы, программы ассесмента. Итоги проектов свидетельствуют об их успешности и эффективности в достижении поставленных целей. Несомненным достоинством сборника является подробное описание использованных упражнений, которые могут применяться как для оценки, так и для развития персонала.

Таким образом, специалисты по оценке персонала и те, кто только учится этому, получают готовый практический инструментарий, позволяющий создавать и осуществлять программу ассесмент-центра самостоятельно.

УДК 331.108
ББК 65.240я43

ISBN 978-5-978-5-00122-236-1

© Коллектив авторов, 2018

Содержание

Вместо предисловия

<i>Базаров Т. Ю.</i> Технология ассесмент-центра для оценки профессионально-управленческих ролей современного руководителя	5
--	---

РАЗДЕЛ I. Ассесмент-центры для оценки сотрудников сферы управления

<i>Ковнарева Н., Гатин А., Горбачева О., Михайлова О., Подопростова О.</i> Ассесмент-центр для позиции «Руководитель группы точек продаж» розничного банка	21
<i>Новикова В., Грызунова Е., Климова Н., Мишина Н., Назарова Л., Потапова С., Приймак С., Сафронова Л., Симакова А.</i> Ассесмент-центр сотрудников на соответствие позиции «Управляющий магазина» розничной сети крупной часовой компании	45
<i>Зуева Е., Абачараева Р., Власова Н., Корягина О., Микушева И., Сенаторова А., Степанова С., Халевина И.</i> Проект проведения ассесмент-центра для администраторов магазинов одежды	60
<i>Юдина З., Вобликова Е., Егоров Е., Иванченко О., Кондова О., Позднякова М.</i> Оценка руководителей точек продаж отделения банка методом ассесмент-центра	79

РАЗДЕЛ II. Ассесмент-центры для оценки сотрудников центров прибыли

<i>Королева А., Бражникова В., Шуткова Е.</i> Ассесмент-центр для региональных директоров по продажам компании N	113
<i>Трифонова М., Карлова Е., Кустовская Д., Сейтхалилов А., Токарева И.</i> Проект ассесмент-центра для региональных менеджеров по работе с автодилерами	145
<i>Шершиева А., Богомолова Ю., Савкова Ю.</i> Проект ассесмент-центра для отдела продаж компании ASHMANOV&PARTNERS.	156
<i>Киреенко Т., Вишнякова С., Ларина Р., Лепиш В., Малахова А., Орехова Е., Подопригора В., Прохорова Ю.</i> Ассесмент-центр для менеджеров по работе с органами здравоохранения для компании ООО «Лепиш Фарм»	168

РАЗДЕЛ III. Ассесмент-центры для оценки специалистов

<i>Жмурова Л., Пошехонцева Е.</i> Проект ассесмент-центра для специалистов отдела продаж банка Л.	193
<i>Бабочкина М., Вальшева Л., Коплик Е., Корчагина В., Кушнир П., Шереметева П.</i> Ассесмент-центр для позиции «Администратор в детской стоматологической клинике» . .	210
<i>Кадылева Ж., Бабочкина М., Безкоровайная А., Корышева А., Коротков И., Попугаева О., Семисчастнова О.</i> Ассесмент-центр для позиции системного инженера интеллектуальных энергосистем	227
Заключение	241
Список литературы	244

Технология ассесмент-центра для оценки профессионально-управленческих ролей современного руководителя

В рамках усиления институциональных механизмов непрерывной подготовки госслужащих и будущих руководителей для государственного сектора Узбекистана при содействии совместного проекта Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан и ПРООН «Содействие подготовке управленческих кадров в Узбекистане» в Академию был приглашен международный консультант Базаров Тахир Юсупович, профессор факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Института практической психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»¹.

В своем интервью Тахир Юсупович рассказал об особенностях управления в государственной службе, о базовых компетенциях, необходимых для руководителей, а также о том, как можно эффективно организовать образовательный процесс развития компетенций руководителей в госслужбе на примере АГУ.

1. Какие особенности характерны для управления в государственной службе в отличие от других сфер: производство, бизнес, политика, общественные организации?

Можно выделить общие и специфические черты. К общим относится все, что касается предназначения менеджмента в целом. Это целеполагание, организация технологических решений, контролируемое распределение ресурсов и мотивирование, воодушевление, обучение сотрудников.

Что касается специфических особенностей. Государственная служба – это функция государственного аппарата, реализуемая специально созданными государственными органами. Ключевой вопрос: «Каким социальным институтом должна быть государственная служба?»

¹ Интервью брала Римма Мухтарова, специалист по связям с общественностью проекта ПРООН «Содействие подготовке управленческих кадров в Узбекистане».

В представлениях сегодняшних управленцев можно обнаружить как минимум две модели государственного управления — «армия» и «семья». Представление о государстве как об одном из игроков на национальном и транснациональном рынках, когда оно в одном лице — заказчик, производитель и потребитель, похоже, также присутствует, но, скорее, как элемент общественного сознания, чем в виде готовых поведенческих реакций и социальных чувств. В реальности современный государственный аппарат — одновременно и один из игроков, и держатель государственной собственности, которую предполагается сделать более эффективной.

Если говорить о стратегических приоритетах государственной политики в области госуправления, то это, прежде всего, переход к программе «регуляция развития», которая требует решения трех взаимосвязанных задач:

1) демократизация системы госуправления (обеспечение доступа всех заинтересованных и компетентных граждан к «управлению» процессами развития). Возращение, культивирование принципа «участия в управлении». Принцип открытости государственной службы;

2) государственная служба не просто партнер институтов гражданского общества, но и эффективный аккумулятор и производитель общественно необходимых услуг. При этом общественно необходимой услугой становится деятельность по обеспечению инновационного развития. Критерий: «человеческая инфраструктура» — ключевой элемент программы «регуляции развития» и перехода к представлению о государственном чиновнике как субъекте, который распоряжается государственными капиталовложениями в «человеческий ресурс»;

3) государственной службе нужны руководители (управленцы, организаторы и администраторы) нового поколения — поликультурные сервисно ориентированные сетевики.

2. Какие базовые компетенции необходимы для руководителей в сфере государственного управления, а также для руководителей других сфер (отличия, особенности, универсальности)?

Управленческие умения сложнее определить и оценить, чем технические навыки или опыт. На примере поведенческих моделей, которые люди демонстрируют для дости-

жения наилучшего результата в работе, можно наблюдать проявление профессиональных компетенций. Пять групп наиболее важных компетенций, необходимых для достижения успешной деятельности, описаны ниже посредством поведенческих моделей (Базаров, Рузибаев, 2017). Каждая поведенческая модель демонстрирует проявление той или иной компетенции.

1. Ценности

Считается, что именно моральные ценности являются культурной основой административной этики и важным условием организационной эффективности. К блоку ценностей обычно относят честность, ответственность, подчинение закону, компетентность, справедливость, беспристрастность, политическую нейтральность, социальную чувствительность, эффективность. К числу новых ценностей причисляют: склонность к нововведениям, способность к командной работе и качество исполнения служебных обязанностей.

2. Управленческий профессионализм

Профессиональная управленческая деятельность госслужащего предполагает знание и использование на практике эффективных методов и средств анализа ситуации, принятия решения, постановки целей, организации деятельности по достижению результатов, мотивации подчиненных и контролю исполнения.

3. Системность мышления

Способность видеть ситуацию в целом и ее отдельные элементы; способность к обобщению информации; способность выявлять существенные взаимосвязи; умение из общего выделить главное; владение приемами сбора информации и умение структурировать большие объемы информации.

4. Лидерство

Способность взять на себя роль лидера команды или группы. Умение убедить, воздействовать или произвести позитивное впечатление на целевую аудиторию с целью побудить ее к действиям, направленным на достижение результата.

5. Адаптивность

Способность ориентироваться в изменяющейся ситуации, умение быстро приспосабливаться к новым условиям и эффективно решать новые задачи.

Среди многообразных подходов к построению модели я бы выделил два. Один из них пользуется популярностью в сфере бизнеса, второй – в работе с государственными служащими.

Отличительными моментами двух моделей является то, что в сфере государственного управления важными оказываются основные профессионально-управленческие роли, которые призван исполнять государственный служащий высокого уровня. В системном менеджменте управляемая деятельность анализируется по четырем основным категориям: процессы деятельности, функциональные структуры, ресурсы, способы деятельности. Взаимосвязь этих элементов и организационная целостность систем управляемой деятельности обеспечиваются системной организацией самого менеджмента и его ролевой специализацией. Предположение о ролевой специализации основывается на представлении об относительной самостоятельности каждой из названных категорий.

Так, процессы деятельности в организации могут быть обеспечены за счет анализа ситуации, определения целей, которые должны быть достигнуты, а также за счет разработки и реализации соответствующих программ функционирования и развития. Ответственность за эти виды активности мы условно «приписали» исполнителю роли, которая получила название **Управленец**. Ответственность за разработку организационных структур и в целом различных форм организации деятельности персонала была «возложена» на роль **Организатора**. Ролевой рисунок ответственного за распределение основных ресурсов организации, а также контроль за реализацией планов деятельности получил название **Администратор**. И наконец, ответственность за расстановку исполнителей, точное понимание ими стоящих перед организацией задач, владение эффективными способами и приемами профессиональной деятельности, а также поддержание оптимальной атмосферы в коллективе была усмотрена в роли **Руководителя**. В реальности границы между указанными ролями не столь очевидны. Иногда ответственность за тот или иной аспект управления распределяется между членами управленческой команды, но нередко можно наблюдать случаи универсальной управленческой профессио-

нализации, когда весь репертуар ролей исполняется одним человеком.

Мы исходим из того, что у человека может находиться в актуальном состоянии несколько ролей и как минимум две роли из предложенного набора он может активно использовать и совмещать в своей повседневной деятельности.

3. Как мы выявляем наличие компетенции в государственной службе и каким образом можно формировать и развивать компетенции госслужащих?

Для выявления уровня сформированности компетенций необходим комплексный подход. Он включает разработку, адаптацию и использование оценочных методов, предполагающих возможность работать в том числе и в рамках дистанционных процедур.

Типология методов оценки кандидатов

	Очные	Дистанционные
Бесконтактные	Необходимы контролирующие субъекты с достаточной квалификацией по используемым методикам	Необходимы контролирующие субъекты без специальных навыков и знаний, поскольку инструкции к методикам этой группы являются закрытыми. Основная задача сводится к контролю за соблюдением участниками условий заполнения методик
Контактные	Требуется специально обученный персонал, имеющий опыт проведения аналогичных методик	Необходимы люди, владеющие навыками работы на компьютере, умеющие использовать различные технологии работы в режиме онлайн

Дистанционные бесконтактные методы:

- 1) лично-ролевые опросники;
- 2) интеллектуальные тесты;
- 3) опросник профессионально-управленческих ролей;
- 4) профессиональный тест на знание законодательства, основ общего и стратегического менеджмента;

5) анкета для анализа жизненного пути (биографические данные; «Линия жизни»);

6) эссе;

7) рекомендации.

Дистанционные контактные методы:

1) участие в интернет-конференциях;

2) участие в форумах в режиме онлайн (включая технологию вебинар).

4. Из вашего личного опыта, какие преимущества метода «ассесмент-центр» существуют в развитии компетенций руководителей в государственной службе? Что необходимо, чтобы эффективно применялся данный метод для госслужащих, какие особые требования к организаторам и специалистам в сфере применения метода «ассесмент-центр»?

Ассесмент-центры (или центры оценки) обеспечивают более эффективный подбор и более качественный аудит и оценку персонала, чем стандартные методы (Базаров, Ладионенко, 2017). К настоящему моменту центр оценки можно назвать одним из самых точных методов комплексной оценки кандидатов на вакантную должность, оценки сотрудников для составления программ развития профессиональных навыков и деловых качеств, включения в кадровый резерв и повышения в должности.

Естественно, что ассесмент-центр, как и любой другой метод, не дает стопроцентной точности и имеет ряд ограничений. Вместе с тем практика последних двух десятилетий свидетельствует о том, что его использование более чем оправданно. Применение ассесмент-центра дает высокую точность результатов, благодаря предварительной подготовке сценария, разработанного психологами и консультантами по особым технологиям. Шкалы для оценки, бланки интервью, деловые игры разрабатываются, исходя из особенностей деятельности и требований к конкретной должности.

Ключевые особенности ассесмента-центра: концентрация на поведении, воспроизведение в заданиях основных аспектов работы. Предполагается, что выполнение этих смоделированных заданий, близких к практике, прогнозирует поведение в рабочих ситуациях. Использование в дополнение к групповым заданиям интервью и тестов повышает валидность оценки

персонала. Есть возможность рассмотреть и оценить выполнение задания с точки зрения компетентности, необходимой для достижения намеченного уровня выполнения конкретной работы или требуемой на конкретном месте в организации. При проведении ассесмент-центра присутствует одновременная оценка нескольких кандидатов или участников, что позволяет им взаимодействовать, раскрывать и применять свой профессиональный опыт. При подборе персонала подобным методом обеспечивается возможность показать, в какой степени кандидаты вписываются в культуру организации, и сами кандидаты могут лучше понять организацию и ее ценности, чтобы решить для себя, соответствуют ли они им. Это устанавливается с помощью наблюдения за их поведением в различных типичных ситуациях, с помощью тестов и структурированных интервью и, конечно, на основе разработанной модели компетентностей.

5. На примере российского опыта посоветуйте, как можно эффективно организовать образовательный процесс для развития компетенций руководителей в госслужбе (охватив все виды компетенций: корпоративные, управленческие и профессиональные).

Поделюсь своими размышлениями, опубликованными совсем недавно в статье «Университетская бюрократия и проектное управление: делегирование vs централизация» в журнале «Университетское управление: практика и анализ» (2017, том 21, № 2).

Зачем университеты? Если книги доступны, лекции доступны, а информация повсюду, можно ли говорить о новой цивилизационной миссии университета? Если верно утверждение о том, что «ключевая особенность образования – возвращение человека готового к изменениям» (из диалога Г. Грефа с А. Асмоловым), то можно ли считать, что главная компетенция университета – готовность к изменению компетенций?

Но ведь сами компетенции, соответствие которым ожидается от выпускников, «живут» за пределами учебных заведений. За исключением тех, которые нужны университетам для достижения своих целей. Совершенно очевиден треугольник «квалификация – компетенция – компетентность». За каждой из вершин этого треугольника явно просматривается уникаль-

ный субъект. За «квалификацией» – университет, за «компетенцией» – рынок труда (в лице работодателя), за «компетентностью» – сам студент.

Выскажем следующее предположение, основанное на использовании аналогии. Если футбол – это модель бизнеса (Болховер, Брэди, 2005), то университет – это модель будущих форм управления. Университет как особый социальный институт может выступить в качестве лаборатории по выявлению, отработке и оформлению новых способов управления. Возможно, это и является современным «вызовом из жизни», который встал перед университетами.

Какие основания позволяют считать такую постановку вопроса осмысленной? Их как минимум две: особенности внешней среды и внутренние возможности университета. Что касается внешней среды, то отметим, что с развитием информационных технологий и гуманистических ценностей человек стал более свободен в своих проявлениях. Он может выбирать поведение, ориентируясь на окружающую ситуацию. Повседневная реальность способствует легкости смены ролей и соответствующих идентичностей. Толерантность к неопределенности становится важным качеством, позволяющим преодолеть «разорванность», «фрагментарность» социального мира. Для эффективной адаптации к условиям изменений требуется развитие таких качеств личности, как конструктивное воображение, сверхпроизвольное внимание и управляемая воля (Базаров, Шевченко, 2014).

Теперь о внутренних возможностях университета как социального института. Такое впечатление, что здесь как раз больше всего проблем и меньше ясности. С одной стороны, традиция университета предусматривает совместное творчество и по горизонтали, и по вертикали. С другой стороны, существенная потеря автономности университета ведет к бюрократизации способов управления этим самым совместным творчеством. Возможна ли бюрократия, основанная на самоуправлении? Есть ли выход? Выскажем свои соображения на этот счет.

Вернемся к трем основным субъектам, заинтересованным в решении проблемы в рамках обсуждаемого контекста: университет, работодатель, студент. В чем заинтересован работодатель? В конкурентоспособности своей организации

за счет человеческого измерения, готового соответствовать новым компетенциям. В чем заинтересован студент? В собственной личной капитализации за счет междисциплинарной и транспрофессиональной компетентности. В чем интерес университета? В разработке таких способов развития квалификаций, которые способны удовлетворить интересы двух других субъектов в будущем. По сути, университеты превращаются в лаборатории конструирования будущего через квалификационное инвестирование в человеческий капитал.

В каком случае это может быть возможным? Если в едином коммуникативном пространстве взаимодействия всех трех субъектов на постоянной основе будет происходить открытый обмен ожиданиями. Студент, будучи заказчиком для университета, ожидает от работодателя прогноза списка компетенций, которые будут актуальны через 3–5 лет. В свою очередь, от университета он ожидает современного образования, основанного на фундаментальных (базовых) знаниях, подкрепленных современными образовательными технологиями, и организационно-культурной среды, соответствующей актуальным и будущим задачам. Речь идет не только про оснащение аудиторий, но и про стилистику образовательного процесса (диалогичность, практичность, уважение и доверие).

Не вдаваясь в подробное описание ожиданий работодателя, вернемся к ключевому вопросу современного университета: как управлять готовностью к изменению компетенций? Еще конкретнее: какие управленческие формы позволяют этого добиться? Не ставим перед собой задачи дать исчерпывающий список ответов. Концептуально совершенно ясно, что положительный ответ лежит на пути объединения интересов всех трех субъектов и в реальном учете их интересов.

Что их может объединить и как?

Ответ очевиден – совместное дело. Ни для кого не секрет, что подавляющее большинство студентов (особенно старших курсов) совмещают учебу с подработкой. И они это делают не только из материальных соображений. В ряде исследований показано, что нынешнее поколение студентов заинтересовано в меньшей степени в интересной работе, с интересными людьми, увлекательными задачами. Их привлекает возможность лучше понять свои способности и выбрать собствен-

ную траекторию движения в жизни. Может ли современный университет быть именно таким местом для студентов? Если да, то чего не хватает?

Работодатель в подавляющем большинстве случаев ориентируется на сложившиеся традиции привлечения новых сотрудников (через кадровые агентства или рекомендации), иногда участвует в «Ярмарках вакансий», с трудом, но соглашается принять студентов на стажировку. При этом совершенно очевидно, что у большинства организаций (не только бизнес-сектора, но и государственных и муниципальных) существуют проблемы, которые они пытаются решать либо самостоятельно, либо с привлечением дорогостоящих консультантов. Может ли современный университет быть партнером для отечественных организаций? Если да, то чего не хватает?

А что университет? Он как раз и пытается найти свое уникальное место в системе, обеспечивающей рост человеческого капитала. Вопрос в том, как связать в единую систему знания (и производство знаний), образование (образовывание нового поколения профессионалов) и получение адекватной обратной связи из практики в широком смысле (как основа для саморегуляции).

На наш взгляд, возможный путь состоит в следующем.

1. Университеты видят свою миссию в выявлении, отработке и оформлении новых способов управления социальными объектами.

2. Кроме конкретных знаний предметного содержания обучения университетское образование предполагает освоение выпускниками новых форм организации совместной деятельности (командные, проектные, матричные).

3. Поддержка различных форм студенческой самоорганизации. Сменяемость студенческого сообщества — залог динамичности форм самоуправления.

4. Создание и поддержание уникального профессорско-преподавательского состава. Обучать можно через передачу явного знания, образование и образованность связаны, как правило, с неявным знанием (ценности и отношения), передающимся от учителя к ученику непосредственно.

5. Успех университета — это успешные проекты, которые обуславливаются как минимум тремя факторами: степе-

нию мотивированности участника, его профессиональной готовностью и продуктивностью его коммуникации с другими участниками проекта (в проекте существуют только проектные роли, там нет отношений «начальник – подчиненный», «преподаватель – студент»).

6. Исходя из того, что проектная деятельность одновременно ориентирована на результат и на развитие и разработку новаций, важным является отбор в проект людей, способных совмещать ценности предпринимательской и партнерской культур.

7. Профессиональная готовность участника проекта к успешной деятельности связана с адекватностью имеющегося профессионального и личностного инструментария конкретным задачам и структуре деятельности в проекте. В зависимости от типа проекта профиль требуемых компетенций может существенно измениться, однако можно предположить, что для проектной деятельности необходимы:

- глубокое понимание предмета деятельности;
- навыки системного мышления, умение проблематизировать, высокая креативность и способность находить нестандартные решения и, вероятно, высокая динамичность мышления, подразумевающая, кроме скоростных характеристик, способность переключаться с работы с одним содержанием на другое без потери качества;
- ориентация на достижение цели, готовность преодолевать трудности и стремление к максимизации результата, умение спроектировать процесс будущей деятельности, определить требуемые ресурсы и проанализировать возможные сценарии развития ситуации, в которой будет осуществляться проект;
- гибкость и адаптивность в коммуникации, умение доносить свои мысли до коллег, находить взаимоприемлемые решения, вступать в партнерские отношения с участниками проекта;
- умение обучаться непосредственно в рамках деятельности, быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, настойчивость, самостоятельность в постановке целей.

К основным социально-психологическим процессам, которые позволят университетам справиться с указанными проблемами, можно отнести: на индивидуальном уровне

не – профессионализация (специализация-универсализация), на групповом – интеракция (кооперация-конкуренция), на организационном – коммуникация (централизация-децентрализация). Пример – обучающие сети: работать вне иерархии, с представителями разных профессий и точек зрения, стимулировать добровольное участие.

В заключение отметим, что современные вызовы, стоящие перед университетами, позволяют: адекватно понять свои границы и целостно воспринять действительность, сориентироваться на самообучение и трансформации (творческий подход на всех уровнях, функциональных звеньях и сферах жизни), достичь понимания своих целей и предназначения (целеполагание, целенаправленность, целеустремленность и целесообразность), повысить уровень толерантности к неопределенности, зафиксировать свод внутренних моральных ценностей, правил и норм университетской жизни.

Давайте создавать проектные команды из представителей всех трех субъектов, которые и задают границы социального объекта, называемого «современный университет» (студент, работодатель, профессионально-управленческая команда университета). Тогда все получится!

6. Есть ли взаимосвязь между лидерством от рождения и приобретенными компетенциями (например, с помощью обучения).

Здесь важно понять, о чем конкретно идет речь. Задатки к лидерству обнаруживаются в раннем возрасте, а способность быть лидером формируется всю жизнь. Сегодня многие аспекты лидерства можно рассматривать как формируемые в ходе обучения и развития. Мой подход состоит в том, что лидеру необходимо удерживать в фокусе внимания следующие три аспекта: личные особенности тех, на кого он влияет, содержание (предмет) деятельности и, конечно же, группу в целом. Переключая свое внимание с участников на групповую динамику, с динамики – на способы продвижения группы в содержательном решении поставленной проблемы, лидер обеспечивает всестороннюю максимальную эффективность групповой работы.

Профессиональная компетентность современного лидера состоит из трех типов компетентностей – организационной, эмоциональной и экспертной. Рассмотрим их подробнее.

С *организационным* типом компетентности связан процесс фасилитации. Лидер как фасилитатор обеспечивает максимально эффективные условия работы группы, не вмешиваясь в содержание деятельности. Основные компетентности фасилитатора:

- организационно-лидерские качества (умение организовывать групповую коммуникацию и коллективную деятельность, формировать ролевую структуру группы, при этом человек должен быть активен, инициативен в этих стремлениях);
- кооперативность (готовность к командной работе, ориентация на партнерское взаимодействие);
- предусмотрительность (умение анализировать групповую ситуацию, конкретизировать этапы достижения совместной цели и сценарировать будущее).

Экспертная компетентность связана с такой ролью лидера, как модератор. Цель модерации в широком смысле – поиск истины, помощь подчиненным в нахождении оптимального, наилучшего для рассматриваемой ситуации решения. В качестве основных компетентностей модератора выступают следующие:

- динамичность мышления – способность работать с разноплановыми интеллектуальными и практическими задачами с высокой скоростью и точностью, быстро переключаться с решения одной проблемы на другую;
- креативность – способность продуцировать необычные решения традиционных задач, поиск способов преодоления проблем, высокая вариативность решений;
- проблемная ориентация – способность отслеживать и фиксировать несогласованности в различных аспектах ситуации, формулировать продуктивные противоречия.

Эмоциональная компетентность лежит в основе процесса медиации. Лидер-медиатор – это не просто посредник при разрешении конфликтов. Медиативная составляющая лидерства – это вся работа по оптимизации психологического климата, созданию благоприятной атмосферы для раскрытия участников и их внутреннего развития, также работа с эмоциональными состояниями подчиненных. К основным компетентностям медиатора относятся:

- эмоциональный лидер, авторитет для членов группы, обладание влиянием вне зависимости от своего должностного положения;
- диагност — человек, способный проводить анализ состояния социально-психологического климата в группе, а также выявлять особенности всех других участников группы, их положение по отношению к партнерам;
- интегратор — человек, способный сплачивать группу для решения отдельных задач, обладающий частью лидерского потенциала и целенаправленно осуществляющий необходимую коррекцию состояния групповой атмосферы.

7. Расскажите о деформации компетенции и о том, какие факторы влияют на этот процесс. Могут ли деформироваться компетенции от влияния внешней среды (организация, система деятельности, коррупция и т. д.)?

Под компетенциями я понимаю круг задач, решение которых ожидается от профессионала. Они не могут деформироваться, они могут изменяться в соответствии с изменениями во внешней среде. Что же касается профессиональной деформации, то она может быть связана с несовершенством отбора, воспитания, контроля исполнения и недочетами в развитии персонала.

8. Расскажите о вашей деятельности в России (чем вы занимаетесь там, секрет вашего успеха в данной сфере, как вы решили выбрать специальность «психология»... и сейчас вся ваша семья — психологи).

Я социальный психолог, который со студенческих лет интересовался темой лидерства, руководства, феноменами групповой динамики. Я этим увлекся в середине 1970-х гг. Потом профессиональная судьба складывалась так, что я все время, так или иначе, был связан с областью HR, кадровыми вопросами. Это было и в системе МВД СССР, и в последующей карьере. Даже докторская диссертация, защищенная в 1999 г., была посвящена методам и технологиям управления персоналом организаций. К этому моменту — к концу 90-х — страна уже вроде бы избавилась от «пут» учетно-контрольных функций в отношении персонала и перешла к управлению чело-

веческими ресурсами. И так получилось, что три года работы в Роскадрах при Правительстве РФ — это выстраивание новой культуры государственного управления и специальный проект с новой категорией руководителей — антикризисными управляющими, которых надо было отбирать, обучать, адаптировать к имевшимся на тот момент условиям. В стране разворачивались новые процессы. И мне повезло — я стал автором методики оценки и отбора антикризисных управляющих. Мы с коллегами создали более 30 центров по всей стране, через которые более 12 тысяч человек получили путевку в эту профессию. Кадровая тематика то ли преследует меня в жизни, то ли я ее догоняю. В общем, мы друг без друга не можем.

Особых секретов я не знаю: нужно любить свое дело, и оно обязательно ответит взаимностью, т. е. превратится в восхитительное занятие, способное увлечь не только тебя, но и вовлечь в водоворот событий самых близких тебе людей.

9. Что вы посоветуете будущим руководителям в госслужбе — слушателям АГУ?

1. Стать участниками большого проекта — «Государственная служба Республики Узбекистан нового поколения».

2. Научиться управлению страной через поддержку профессионализма населения (инвестиции в человеческий капитал через бюджетную политику).

3. Принять активное участие в мобилизации внутреннего профессионально-кадрового резерва Узбекистана, который может быть осуществлен:

- через поиск ареалов, производства и расширенного воспроизводства человеческого капитала (по территориям и социальным группам);

- поиск и создание новых видов деятельности, требующих человеческих капиталовложений и работающих на создание новых рынков потребления, производства и воспроизводства человеческого капитала;

- регулирование основных направлений потоков человеческого капитала (внутри страны и за ее пределами). Критерий эффективности программы — начало «обратного движения»: из Ташкента — в регионы, из-за рубежа — в Узбекистан.

Литература

1. Базаров, Т. Ю. Организационный лидер посткризисного периода / Т. Ю. Базаров, Ю. С. Шевченко // Организационная психология. — 2014. — Т. 4, № 3. — С. 69–86. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>.

2. Базаров, Т. Ю. Профессионально-управленческие роли в государственной службе / Т. Ю. Базаров, Д. Б. Рузубаев // Инновационные ресурсы социальной психологии: теории, методы, практики : сборник научных работ / отв. ред. О. В. Соловьева, Т. Г. Стефаненко. — М., 2017. — С. 46–50.

3. Базаров, Т. Ю. Технологические основы оценки персонала (методические рекомендации к курсу «Ассесмент-центр») / Т. Ю. Базаров, М. А. Ладионенко. — М. : Перо, 2017.

4. Базаров, Т. Ю. Университетская бюрократия и проектное управление: делегирование vs централизация / Т. Ю. Базаров // Университетское управление: практика и анализ. — 2017. — Т. 21, № 2. — С. 11–13.

5. Болховер, Д. Футбол как модель бизнеса. Уроки бизнеса «изнутри» / Д. Болховер, К. Брэди ; пер. с англ. В. О. Шагояна. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005.

РАЗДЕЛ I. АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ СОТРУДНИКОВ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Ковнарева Н., Гатин А., Горбачева О.,
Михайлова О., Подопросветова О.*

Ассесмент-центр для позиции «Руководитель группы точек продаж» розничного банка

Цель проекта: разработать и запустить ассесмент-центр, позволяющий реализовать поставленные перед дирекцией по работе с персоналом задачи.

Задачи:

- организовать деятельность ассесмент-центра;
- разработать профили должностей и методику проведения ассесмент-центра:
 - для руководителей групп точек продаж,
 - управляющих точек продаж.

Концепция создания ассесмент-центра:

- он будет внутренним организационным элементом;
- по мере развития ассесмент-центр перейдет из формы временной рабочей группы в форму организационной единицы;
- для ассессоров предусмотрена программа обучения и стажировок;
 - необходимо разработать универсальные методики ассесмента для всех сотрудников розничного банка.

Общие сведения о банке:

- входит в Топ-50 российских банков;
- 7 региональных дирекций;
- общая численность около 3000 человек.

Миссия: финансовые услуги и энергия денег на благо человека и общества.

Ценности:

- эффективный социально ответственный бизнес;
- партнерские взаимоотношения с клиентами;
- вовлеченная команда;
- позитивное мышление;
- здоровый образ жизни.

Этапы развития ассесмент-центра:

1) пилотный, как рабочая группа (ассесмент для руководителей групп точек продаж, управляющих точек продаж);

2) создание ассесмент-центра как структурного подразделения (ассесмент для всех должностей региональных дирекций);

3) тиражирование ассесмент-центра (ассесмент для всех должностей розничного банка).

Организационная модель ассесмент-центра на первом этапе

На первоначальном этапе (с точки зрения снижения рисков и стоимости для банка) ассесмент-центр формируется как периодически собираемая рабочая группа для проведения ассесмента ограниченного набора должностей. В качестве наблюдателей-аналитиков выбираются перспективные работники из дирекции по работе с персоналом. Руководителем рабочей группы является директор по работе с персоналом (либо заместитель директора). В качестве методолога и ведущего ассессора приглашается наиболее авторитетный сторонний эксперт.

Компоненты методологии ассесмент-центра

Ищем ответы на вопросы:

- кого оцениваем?
- зачем оцениваем?
- как оцениваем?
- где оцениваем?

Оцениваемые должности в структуре территориальной дирекции: 7 территориальных дирекций в России.

Документы, которые были проанализированы при подготовке:

- миссия компании;
- ценности компании;
- должностная инструкция и интервью с руководителем группы точек продаж.

Задачи «Руководителя группы точек продаж» по кластерам

Основные задачи	Кластер задач
Формирование (распределение) плана продаж	Работа с продажами
Координация и контроль за выполнением плана продаж	
Анализ выполнения/невыполнения плана продаж	

Окончание

Основные задачи	Кластер задач
Выдача рекомендаций и разработка плана по повышению эффективности работы точек продаж	Работа с продажами
Сбор отчетности от точек продаж и составление отчетов для вышестоящего руководства	
Разработка стратегии удержания существующих клиентов	Работа с клиентами
Разработка стратегии привлечения новых клиентов	
Курирование и контроль работы со сложными клиентами и рекламациями	
Обучение, развитие и наставничество подчиненных сотрудников	Работа с персоналом
Планирование карьерного роста сотрудников, формирование кадрового резерва	

Общее описание шкалы компетентностей

Уровень развития	Содержательная характеристика
4	Руководители, достигшие данного уровня, не только эффективно овладели соответствующей компетентностью, но и создают возможности для ее развития у коллег
3	Предполагает высокую степень развития соответствующей компетентности. Руководители, достигшие данного уровня, способны применять компетентности в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности. Помимо этого, они заранее предвидят и предотвращают барьеры на пути к успешному выполнению профессиональных задач
2	Руководитель не полностью освоил данную компетентность, имеют место ошибки. Уровень овладения компетентностью обеспечивает эффективную работу в большинстве ситуаций
1	Руководитель понимает полезность соответствующей компетентности, однако не вполне и не всегда эффективно проявляет ее в практической работе, имеют место ошибки

Модель компетенций «Руководителя группы точек продаж»

Компетенция	Определение компетенции	Рабочие задачи	Уровень развития
Руководство	<p><i>Операционное руководство.</i> Способность четко ставить цели и задачи подчиненным; описывать процесс их достижения, формулировать критерии достижения результата для окружающих, распределять обязанности; координировать работу группы.</p> <p><i>Ответственность за результат.</i> Способность взять на себя ответственность за результат группы.</p> <p><i>Развитие сотрудников.</i> Умение развивать сотрудников, предоставлять своевременную обратную связь; способность открыто признавать и обсуждать причины ошибок и неудач, выработать пути их устранения; выступать в качестве наставника, способность выделить и развить эффективных сотрудников</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование (распределение) плана продаж. • Координация и контроль выполнения плана продаж. • Выдача рекомендаций и разработка плана по повышению эффективности точек продаж 	4
Лидерство	<p><i>Мотивация.</i> Способность управлять эмоциональным состоянием группы. Способность вдохновлять на достижение общих целей и вести за собой.</p> <p><i>Авторитетность.</i> Способность быстро познакомиться и получить «кредит доверия» от группы, стать авторитетом для группы.</p> <p><i>Признание вклада других.</i> Умение побудить каждого вносить вклад в общее дело, предоставляя</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Курирование и контроль работы со сложными клиентами и рекламациями. • Обучение, развитие и наставничество персонала. 	4

Продолжение

Компетентность	Определение компетентности	Рабочие задачи	Уровень развития
	людям соответствующие права и обеспечивая признание их заслуг. <i>Командность.</i> Способность сплотить людей в единый коллектив; способность поддерживать высокий моральный дух даже в ситуации неопределенности, цейтнота или провала	<ul style="list-style-type: none"> Планирование карьерного роста сотрудников, формирование кадрового резерва 	
Планирование организации, контроль	Способность заранее и с учетом возможных ограничений/изменений планировать и организовывать активность, составлять реалистичные прогнозы, определять порядок действий, расставлять приоритеты; четко видеть и организовывать необходимые ресурсы, обозначать точки итогового и промежуточного контроля; осуществлять итоговый и промежуточный контроль; следить за выполнением сроков и взятых на себя обязательств	<ul style="list-style-type: none"> Формирование (распределение) плана продаж. Координация и контроль выполнения плана продаж. Анализ выполнения/ невыполнения плана продаж. 	4
Управление задачами Предпринимательская активность	<i>Ориентация на результат.</i> Способность ставить перед собой амбициозные цели и прилагать значительные усилия для их достижения; проявлять настойчивость и гибкость при столкновении с препятствиями; продолжать работать для достижения результата в условиях давления или неудачи	<ul style="list-style-type: none"> Выдача рекомендаций и разработка плана по повышению эффективности точек продаж. Курирование и контроль работы со сложными клиентами и рекламациями 	3

Продолжение

Компетентность	Определение компетентности	Рабочие задачи	Уровень развития
<p>Предпринимательская активность</p> <p>Управление задачами</p>	<p><i>Инициатива.</i> Способность инициативно выдвигать идеи по усовершенствованию бизнес-процессов и продуктов; предлагать инновационные способы продвижения продукта и установления взаимоотношений с клиентом.</p> <p><i>Развитие продаж.</i> Способность выявлять новые возможности для развития бизнеса, представлять сильные и слабые стороны организации; налаживать эффективное сотрудничество с контрагентами; выстраивать партнерские отношения с клиентами</p>		3
Системное мышление	<p>Умение строить целостный и дифференцированный образ проблемной ситуации, способность к обобщению по разным основаниям. Способность выбрать из большого количества информации ту, которая необходима для решения данной задачи, устанавливать и структурировать отношения между элементами информации; умение делать выводы из противоречивых данных, а также выявлять тенденции, анализируя факты и цифры</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ выполнения/ невыполнения плана продаж. • Сбор отчетности от точек продаж и составление отчетов для высшего уровня руководства. 	3
Принятие решений	Способность принимать решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимаемая возможные последствия. Умение, рас-		3

Продолжение

Компетентность	Определение компетентности	Рабочие задачи	Уровень развития
	<p>смограв несколько возможных альтернатив, выбрать наиболее подходящее решение. Способность быстро принимать решения в нестандартных ситуациях; определять, какие решения должны быть приняты немедленно, а какие должны быть отложены для более детальной проработки. Способность продумывать заранее несколько вариантов решений на случай различного развития событий, иметь запасной вариант решения</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка стратегии удержания существующих клиентов. • Разработка стратегии привлечения новых клиентов 	
Коммуникативная компетентность	<p>Способность укреплять открытый обмен идеями и мнениями в коллективе. Умение отстаивать свое мнение даже в крайне неблагоприятных ситуациях. Умение взаимодействовать с собеседниками любого уровня как внутри, так и вовне компании. Способность гибко менять стиль общения в зависимости от аудитории и задачи; аргументировать, адресуя к потребностям собеседников; качественно прорабатывать возражения и приводить весомые аргументы. Способность быть эффективным в ситуациях трудной коммуникации. Умение отстаивать интересы компании в изначально сложных, неблагоприятных ситуациях. Своевременно вовлекать других людей в обсуждение своих предложений</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Координация и контроль выполнения плана продаж. • Выдача рекомендаций и разработка плана по повышению эффективности точек продаж. • Курирование и контроль работы со сложными клиентами и рекламациями. • Обучение, развитие и наставничество персонала 	4

Продолжение

Компетентность	Определение компетентности	Рабочие задачи	Уровень развития
<p>Личностный блок</p> <p>Гибкость, адаптивность</p>	<p><i>Готовность к изменениям.</i> Способность быть открытым новым способам выполнения работы и организации деятельности, способность и стремление модифицировать способы выполнения работы</p>	<p>Рабочие задачи (распределение) плана продаж.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формирование (распределение) плана продаж. • Анализ выполнения/ невыполнения плана продаж. • Выдача рекомендаций и разработка плана по повышению эффективности работы точек продаж. • Разработка стратегии удержания существующих клиентов. • Разработка стратегии привлечения новых клиентов. • Курирование и контроль работы со сложными клиентами и рекламациями. • Обучение, развитие и наставничество подчиненных сотрудников. <p>Планирование карьерного роста сотрудников, формирование кадрового резерва</p>	<p>3</p>

Окончание

Компетентность	Определение компетентности	Рабочие задачи	Уровень развития
Стратегическое видение	<p>Понимание бизнеса, принципов его успешного функционирования в конкурентной среде (деловая хватка).</p> <p>Способность принимать комплексные решения с высоким уровнем качества.</p> <p>Видение будущего направления развития бизнеса в долгосрочной перспективе, в том числе в условиях неопределенности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование (распределение) плана продаж. • Выдача рекомендаций и разработка плана по повышению эффективности работы точек продаж. • Разработка стратегии удержания существующих клиентов. • Разработка стратегии привлечения новых клиентов. • Курирование и контроль работы со сложными клиентами и рекламациями. • Обучение, развитие и наставничество подчиненных сотрудников. • Планирование карьерного роста сотрудников, формирование кадрового резерва 	3

Значимость компетентностей

Компетентность		Вес компетентности*
Управление людьми	Руководство	3
	Лидерство	3
Управление задачами	Планирование, организация, контроль	3
	Предпринимательская активность	2
Работа с информацией	Системное мышление	3
	Принятие решений	2
Коммуникативная компетентность	Деловая коммуникация	3
Личностный блок	Гибкость, адаптивность	2
Стратегическое видение		2

*Вес компетентности: 1 – неважно; 2 – важно; 3 – очень важно.

Таблица выставления оценок по компетентностям

Описание индикаторов	Баллы
Присутствуют все индикаторы 3-го и 4-го уровней	4
Присутствуют все индикаторы 3-го уровня и 75% индикаторов 4-го уровня	3,75
Присутствуют все индикаторы 3-го уровня и 50% индикаторов 4-го уровня	3,5
Присутствуют все индикаторы 3-го уровня и 25% индикаторов 4-го уровня	3,25
Присутствуют все индикаторы 2-го и 3-го уровня	3
Присутствуют все индикаторы 2-го уровня и 75% индикаторов 3-го уровня	2,75
Присутствуют все индикаторы 2-го уровня и 50% индикаторов 3-го уровня	2,5
Присутствуют все индикаторы 2-го уровня и 25% индикаторов 3-го уровня	2,25
Присутствуют все индикаторы 1-го и 2-го уровня	2
Присутствуют все индикаторы 1-го уровня и 75% индикаторов 2-го уровня	1,75
Присутствуют все индикаторы 1-го уровня и 50% индикаторов 2-го уровня	1,5

Окончание

Описание индикаторов	Баллы
Присутствуют все индикаторы 1-го уровня и 25% индикаторов 2-го уровня	1,25
Присутствуют все индикаторы 1-го уровня	1
Присутствуют 75% индикаторов 1-го уровня	0,75
Присутствуют 50% индикаторов 1-го уровня	0,5
Присутствуют 25% индикаторов 1-го уровня	0,25

Идеальный профиль должности

Кластер задач	Компетентность	Уровень развития			
		1	2	3	4
Управление людьми	Руководство				V
	Лидерство				V
Управление задачами	Планирование, организация, контроль				V
	Предпринимательская активность			V	V
Работа с информацией	Системное мышление			V	V
	Принятие решений			V	V
Коммуникативная компетентность	Деловая коммуникация				V
Личностный блок	Гибкость, адаптивность			V	V
Стратегическое видение				V	V

□ – предельно допустимые значения

■ – идеальный профиль

Для примера приведем шкалу оценки компетентности «Стратегическое видение».

Уровни развития компетентности «Стратегическое видение»

Уровень	Характеристика
4	<ul style="list-style-type: none"> • Принимает своевременные решения, сталкиваясь с проблемами повышенной сложности и в условиях дефицита времени. Системно и комплексно анализирует информацию, во взаимосвязи всех значимых факторов. • Видит и ищет новые способы и возможности развития бизнеса, в том числе в сложных ситуациях. Просчитывает долгосрочные, неочевидные выгоды и ориентируется на них.

Уровень	Характеристика
4	<ul style="list-style-type: none"> • Предварительно моделирует возможные решения, прогнозирует последствия принимаемых решений. Для каждого варианта правильно оценивает риски и планирует соответствующие шаги. • Осознает и принимает на себя все значимые последствия принимаемых им решений для других подразделений. • Консолидирует подготовленные решения. Обеспечивает их согласованность между собой и соответствие выбранному направлению развития. • Ориентирует коллег на проявление инициативности и самостоятельности в принятии решений. • Создает в коллективе такую атмосферу, которая помогает сотрудникам самим выявлять и предотвращать потенциальные проблемы
3	<ul style="list-style-type: none"> • Берет на себя персональную ответственность за решения, принятые самостоятельно или совместно с другими руководителями. • Выделяет ключевые критерии, которым должны удовлетворять принимаемые решения. Собирает информацию перед принятием решения. Видит ситуацию в целом, выделяет причинно-следственные связи. • Решает проблемы по приоритетности, оценивая их срочность и важность. Просчитывает последствия принимаемых решений. • Различает проблемы, требующие решения даже в условиях неопределенности, от проблем, решение которых возможно и целесообразно только при достаточном количестве информации
2	<ul style="list-style-type: none"> • Успешно действует при решении знакомых, стандартных проблем. Столкнувшись с новой проблемой: или медлит, затрудняясь в выборе наилучшей альтернативы, или принимает скоропалительные, необдуманные решения. • Может допускать ошибки при выделении критериев, определяющих качество принимаемых решений: упускает или недооценивает главные факторы и переоценивает второстепенные. • Не всегда верно учитывает последствия принимаемых решений
1	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрирует неспособность принимать взвешенные своевременные решения. Перекладывает работу по принятию решений на окружающих. • Стремится разделить ответственность за решение с руководителем или коллегами

Спецификационная таблица

Компетентность / процедура	Самопрезентация	Ролевая игра «Трудный разговор»	Слалом	«Утро пятницы» (In-basket)	Интервью	Групповая дискуссия «Конкурс идей»
Руководство		V		V		
Лидерство	V	V				V
Планирование, организация, контроль				V	V	V
Предпринимательская активность			V	V		V
Системное мышление	V		V		V	
Принятие решений				V		V
Деловая коммуникация	V	V			V	V
Гибкость, адаптивность	V	V		V		
Стратегическое видение					V	V

Расписание ассесмент-центра

Время	Мероприятия	
Участники, наблюдатели, ролевые игроки		
Аудитория № 1		
10:00 – 10:15	Вступительное слово ведущего	
10:15 – 11:15	Упражнение «Самопрезентация»	
11:15 – 11:30	Обратная связь от участников по упражнению	
11:30 – 11:45	Кофе-брейк	
11:45 – 12:30	Упражнение «Утро пятницы»	
12:30 – 12:45	Обратная связь от участников по упражнению	
12:45 – 13:45	Аудитория № 1 (участники 2, 4, 6)	Аудитория № 2 (участники 1, 3, 5)
	Ролевая игра	Слалом
	Слалом	Ролевая игра
13:45 – 14:00	Обратная связь от участников по упражнению	

Раздел I.

Ассесмент-центры для оценки сотрудников сферы управления

Окончание

Время	Мероприятия	
14:00 – 15.00	Обед	
15:00 – 15.45	Групповая дискуссия «Конкурс идей»	Групповая дискуссия «Конкурс идей»
15:45 – 16:00	Обратная связь от участников по упражнению	
16:00 – 17:00	Интервью	
17:00 – 17:15	Обратная связь от участников по прошедшим упражнениям	
17:15 – 17:30	Завершающее слово ведущего	
Наблюдатели		
17:45 – 22:00	Процедура сведения оценок	

Матрица наблюдений в ходе ассесмент-центра

	Участник 1	Участник 2	Участник 3	Участник 4	Участник 5	Участник 6
Наблюдатель 1	V		X			
Наблюдатель 2		V		X		
Наблюдатель 3		X				V
Наблюдатель 4				V		X
Наблюдатель 5	X				V	
Наблюдатель 6			V		X	

X – наблюдение за участником; V – интервью с участником.

Матрица наблюдения составлена с учетом распределения по различным аудиториям во время некоторых упражнений.

Участники ассесмент-центра – 6 человек.

Ведущий – 1 человек.

Количество наблюдателей – 6 человек.

Рольевые игроки – 3 человека.

Задачи наблюдателя ассесмент-центра

Цели и задачи наблюдателя	Участник должен увидеть в наблюдателе
Наблюдение в ходе упражнений	
<p><i>Объективно оценить участников по выделенным компетентностям.</i> Для этого:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Четко понимать компетентность. 2. Представлять идею упражнения. 3. Знать бланки наблюдения – понимать, как компетентность проявляется в данном упражнении. 4. Записывать ключевые фразы и действия участника. 5. Определить, что не удалось увидеть в ходе упражнения; прояснить все неясности в ходе обратной связи 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уверенность в себе и в процедуре (не стоит громко обсуждать проблемы, возникающие в ходе наблюдения). 2. Пунктуальность. 3. Такт и деликатность (нельзя смеяться и обсуждать вслух поведение участника в упражнении). 4. Объективность. 5. Поддержку
Обратная связь от участников после упражнений	
<p><i>Подтвердить (опровергнуть) свою оценку поведения участника после упражнения.</i></p> <p><i>Дать участнику возможность «отреагировать» свои эмоции, возникшие в ходе упражнения.</i> Для этого:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наладить контакт. 2. Иметь наготове вопросы (знать, как оценить человека по компетентности). 3. Сформулировать гипотезы для проверки. 4. Добиться понимания по компетентностям, не оставляя неясностей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заинтересованность. 2. Соучастие. 3. Четкое понимание упражнения
Согласование оценок	
<p><i>Обосновать и согласовать оценки участников.</i> Для этого:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Грамотно аргументировать оценки. 2. Быть лаконичным, говорить только по делу. 3. Фиксировать замечания других наблюдателей, которые могут пригодиться для составления итогового портрета участника 	<p>Демонстрировать коллегам</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Профессионализм. 2. Уверенность. 3. Гибкость

Принципы наблюдения в ходе упражнений

В ходе упражнения наблюдатель должен уметь вычленивать из поведения участника и фиксировать только те действия и высказывания, которые относятся к оцениваемым компетентностям.

Каждая компетентность, в свою очередь, состоит из целого ряда составляющих — знаний, умений, навыков. Эти составляющие компетентности — «поведенческие индикаторы» — и являются единицами наблюдения.

В разных упражнениях одна и та же компетентность может проявляться через разные поведенческие индикаторы. Поэтому для каждого упражнения разрабатывается свой бланк наблюдения, в котором собраны возможные поведенческие индикаторы и уровни их проявления.

Наблюдатель должен иметь ясное представление о поведенческих индикаторах, составляющих каждую компетентность.

В ходе упражнения наблюдатель должен фиксировать поведенческие индикаторы и делать комментарии, описывая участника, а не оценивая его.

Главным требованием к результату наблюдения является наличие аккуратной и законченной записи того, что делал и говорил участник в ходе упражнения с точки зрения интересующих нас компетентностей. Заполненный лист наблюдения служит основным материалом, обосновывающим оценку наблюдения. Он будет использован при процедуре сведения оценок.

Краткий алгоритм наблюдения

- В каждом упражнении **один наблюдатель** оценивает поведение **двух участников**.

- Наблюдение ведется по тем компетентностям, для оценки которых было разработано упражнение. Наблюдаемые в данном упражнении компетентности указаны в сценарии к упражнению.

Действия наблюдателя:

- сверьтесь с «Графиком наблюдений» и определите участников, за которыми вы ведете наблюдение в данном упражнении;

- просмотрите инструкцию к упражнению, которую получили «ваши» участники;
- определите по листу наблюдателя, какие компетентности оцениваются в данном упражнении, и изучите бланки наблюдений к данному упражнению;
- отмечайте в бланках наблюдений конкретные поведенческие индикаторы, учитывая «степень выраженности» того или иного поведенческого проявления;
- поставьте участникам оценки по компетентностям, используя схему расчета итоговой оценки;
- занесите полученные оценки в Итоговый лист наблюдателя.

Процедура согласования оценок

После окончания всех упражнений ассесмент-центра все наблюдатели собираются вместе для согласования оценок по каждому участнику.

Обсуждение начинается с определения окончательных оценок 1-го участника и переходит к обсуждению следующего участника только после того, как наблюдатели определили окончательные оценки 1-го участника по всем существующим компетентностям. Обсуждение итоговых оценок отдельного участника проходит следующим образом.

Ведущий ассесмент-центра зачитывает оценки, которые получил участник по первой компетентности при выполнении различных упражнений. Если расхождения отсутствуют, участник получает соответствующую итоговую оценку по данной компетентности. В случае расхождения оценок наблюдатели, оценивавшие данного участника, поясняют свои оценки. Каждый из наблюдателей кратко рассказывает о поведении участника в том или ином упражнении, опираясь на поведенческие индикаторы, зафиксированные в листе наблюдений. В результате группового обсуждения наблюдатели принимают совместное решение об итоговой оценке.

Итоговая оценка по компетентности не является средним арифметическим всех оценок, выставленных участнику по данной компетенции за время ассесмент-центра.

Итоги проекта для заказчика

- Разработаны и апробированы профили управляющих групп точек продаж.
- Проведен ассесмент-центр по вышеуказанным должностям, в результате которого:
 - проведена оценка занимаемым должностям;
 - сформирован кадровый резерв по вышеуказанным должностям.
- Запущен процесс формирования корпоративной методологической базы по ассесменту.
- Повышена компетентность работников банка в области ассесмента.

Приложение

УПРАЖНЕНИЯ

Самопрезентация

Задача: расскажите о себе.

В ходе самопрезентации ответьте на следующие вопросы:

- кто вы;
- опишите ваш самый удачный проект в жизни;
- что может повлиять на снижение вашей продуктивности;
- с какими людьми вам сложно найти общий язык.

Условия: 5 мин на подготовку и 5 мин на презентацию.

Ресурсы: 6 участников, 6 наблюдателей, 1 ведущий.

Оцениваются: лидерство, системное мышление, деловая коммуникация, гибкость, адаптивность.

Ролевая игра «Трудный разговор»

Участнику необходимо провести беседу с одним из своих «трудных» сотрудников — обсудить с ним его конфликт с подчиненными и коллегами. 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 и коллегами.

Инструкция участника. Вам предстоит выступить в роли руководителя групп точек продаж в банке «V». Вам необходимо провести беседу с одним из ваших подчиненных — г-ном (г-жой) Петренко, руководителем точки продаж. Краткая базо-

вая информация об этом сотруднике у вас на столе. Петренко придет на встречу с вами. Впоследствии будут оценены ваши навыки при решении данной проблемы.

Инструкция ролевого игрока. В этом упражнении вам предстоит исполнить роль руководителя точки продаж в банке «V», с которым непосредственный руководитель обсуждает его работу.

Условия: 10 мин на подготовку и 20 мин на разговор с сотрудником.

Ресурсы: 6 участников, 6 наблюдателей, 1 ведущий, 3 ролевых игрока.

Оцениваются: деловая коммуникация, руководство, лидерство, гибкость, адаптивность.

Бланк наблюдения ролевой игры «Трудный разговор» (индикаторы по уровням)

Уровень развития	Деловая коммуникация	Заметки наблюдателя
4	<ol style="list-style-type: none">1. Проявляет гибкость, меняет стиль аргументации и манеру оказания влияния.2. Чутко следит за проявлениями сотрудника и постоянно подстраивает манеру оказания влияния в зависимости от реакций подчиненного.3. Добивается всего, что отстаивает, действуя при этом без нажима.4. Устанавливает позитивный контакт с подчиненным и поддерживает его на протяжении всей беседы	
3	<ol style="list-style-type: none">1. Предлагает разнообразные аргументы в поддержку своей идеи.2. Систематично и последовательно отстаивает свою позицию.3. Сталкиваясь с несогласием, проясняет позицию сотрудника и ищет новые аргументы.4. Добивается согласия и обязательств от подчиненного по большинству обсуждаемых вопросов.5. Открыто и честно высказывает свою позицию в манере, не задевающей других людей, не оскорбляет их чувства	

Окончание

Уровень развития	Деловая коммуникация	Заметки наблюдателя
2	1. Ясно и четко выражает свои мысли. 2. Настойчив в оказании влияния. Не пасует, сталкиваясь с сопротивлением. 3. Недостаточно последователен, перескакивает с одного вопроса на другой. По кругу несколько раз возвращается к вопросу (не закончив его в предыдущий раз). 4. Не меняет манеру оказания влияния либо аргументацию, сталкиваясь с несогласием	
1	1. Выражает свои мысли недостаточно четко и понятно. 2. Речь недостаточно грамотная. 3. Говорит очень тихо и монотонно, многословен. 4. Недостаточно настойчив в оказании влияния. Отступает, сталкиваясь с возражениями. 5. Не имеет своей позиции либо не готов открыто о ней заявлять	

Упражнение «Утро пятницы» (In-Basket)

Краткое содержание упражнения. Вы – руководитель «куста». В вашем подчинении 4 крупных отделения в разных городах области. Сегодня пятница, 27 марта, 10:00. В 09:55, подходя к офису, вы получили от своего секретаря Екатерины сообщение, что она заболела и не сможет выйти сегодня на работу. Вашу почту всегда разбирала Екатерина, она же составляла ваш рабочий график на текущий день.

Задание состоит в том, чтобы самостоятельно разобрать свой почтовый ящик, ответить на все письма, а также составить план на день. В вашем ящике 14 писем различной тематики и важности (в частности, доставка макета в редакцию, увольнение финдиректора, встреча с классным руководителем сына). Телефоны в офисе отключены, так как из-за скачка напряжения сгорел блок АТС. Счет вашего мобильного обнулён,

т. е. воспользоваться телефоном вы не можете. На выполнение задания у вас есть 30 мин.

Оцениваются: планирование, организация и контроль. Также это упражнение позволяет оценить такие компетентности, как гибкость и адаптивность, стратегическое видение.

Возможны *два варианта* проведения упражнения:

- участнику раздаются печатные материалы;
- участник работает за персональным компьютером, в специально созданном для упражнения почтовом ящике.

Возможен вариант упражнения, когда через 15 мин выполнения задания участнику поступает новое письмо с приоритетной задачей. Введение этого условия позволит оценить стрессоустойчивость участника ассесмента, а также создаст новые индикаторы для оценки гибкости и адаптивности.

Ресурсы: 6 участников, 6 наблюдателей, 1 ведущий.

Оцениваются: руководство; планирование, организация и контроль; деловая коммуникация; предпринимательская активность; принятие решений; гибкость, адаптивность.

Бланк наблюдения упражнения «Утро пятницы» (In-Basket) (индикаторы по уровням)

Уровень развития	Организация, планирование и контроль	Заметки наблюдателя
4	<ol style="list-style-type: none">1. Прочитал все письма в порядке их получения.2. Ответил на все письма.3. Решил все поставленные задачи.4. Ни одна из задач не распределена во времени «впритык» к другой, между встречами имеется хотя бы 15-минутный перерыв.5. Отдельно прописал механизм делегирования работ HR-директору.6. Контролирует доставку макета в редакцию.7. Запланировал разговор с уборщицей о качестве ее работы и внимательности к упавшим документам	

Продолжение

Уровень развития	Организация, планирование и контроль	Заметки наблюдателя
3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Читает письма, обращая внимание на тему письма, пропуская письма рекламного характера и возвращаясь к ним через некоторое время. 2. Ответил только на деловые письма. 3. Соотнес возможности и назначил встречу с классным руководителем сына на время посещения первенства в школе. 4. Решил все рабочие задачи. 5. Сдал работу своевременно, не требовал дополнительного времени на выполнение задания (при условии решения всех рабочих задач). 6. Делегировал работу с увольняющимся финансовым директором, подписание документов и доставку макета в редакцию HR-директору 	
2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Читал почту вразнобой, «по диагонали». 2. Ответил менее чем на 1/3 писем. 3. Набрасывает план действий в черновике, не дочитав условия задания до конца. 4. Решил все личные задачи в ущерб рабочим (планирует встречу с классным руководителем вместо встречи с кандидатом, планирует обед с другом, не решив ситуацию с увольняющимся финансовым директором и подписанием трудовых договоров, планирует ужин с подругой, не решив вопрос с макетом для журнала). 5. Решил все задачи самостоятельно (упустил возможность делегирования задач по работе с увольняющимся финансовым директором, трудовыми договорами работников и доставку макета в редакцию HR-директору). 6. Задает вопросы по существу задания, не дослушав условие работы до конца – до объявления начала работы над заданием. 7. В бланке не учтено время на обеденный перерыв (указан час времени на обед, но не учтена удаленность места встречи от офиса) 	

Окончание

Уровень развития	Организация, планирование и контроль	Заметки наблюдателя
1	<ol style="list-style-type: none">1. Прочитал только письма делового назначения.2. Не ответил ни на одно письмо.3. Сразу пишет план дня в бланк ежедневника.4. По нескольку раз возвращается к условию задачи и переписывает план дня в бланке.5. В сданном бланке имеются противоречия: не учтены обязательные встречи, без оснований изменены сроки назначенных, изменена их продолжительность и т. д.6. В сданном бланке имеются многочисленные исправления и переносы.7. Не сдает своевременно выполненную работу	

Упражнение «Конкурс идей»

Вы – руководители компании. Собственник компании поставил перед вами задачу – предложить идею развития вашего бизнеса. У вас уже есть сформулированные идеи, но вы можете предложить свои, возникшие в процессе выполнения задания. Вам необходимо в течение 30 мин отобрать самую значимую и эффективную идею, составить план ее реализации, а также в течение 5 мин представить презентацию своего проекта. Идея № 1. Разработка нового банковского продукта. Идея № 2. Открытие новой точки продаж в одном из районов города. Идея № 3. Расширение клиентской базы.

Условия: 30 мин на подготовку, 5 мин на презентацию.

Ресурсы: 6 участников, 6 наблюдателей, 1 ведущий.

Оцениваются: планирование, организация и контроль; предпринимательская активность; лидерство; деловая коммуникация; стратегическое видение.

Слалом

Кейс 1

Вы новый сотрудник крупного банка. На второй день вашей работы во вторник руководитель ставит вам задачу познакомиться с внутренней программой CRM и до конца месяца подготовить свои предложения по доработке. На следующий день в среду вы получаете письмо от руководителя, где он просит предоставить данную информацию до конца недели. Ваши действия?

Кейс 2

Вы руководитель управления по работе с клиентами. У вас назначена встреча в Екатеринбурге с очень важным клиентом. По прилету в аэропорту вы обнаруживаете, что ваша сумка, где находились кошелек и мобильный телефон, утеряна. Встреча должна состояться ровно через час в центре города. Ваши действия?

Кейс 3

Вы руководитель отдела маркетинга. Сегодня в 12:00 в конференц-зале вы проводите презентацию итогов рекламной кампании за I квартал 2017 г. перед аудиторией в 30 человек. За 5 мин до начала презентации вы входите в зал со своим ноутбуком, и в этот момент происходит аварийное отключение электроэнергии. Коллеги уже в сборе и ожидают начала. Ваши действия?

Кейс 4

Вы руководитель куста в крупном российском банке. Сегодня в 17:00 из головного офиса в конфиденциальном порядке по внутренней почте вам была передана флешка с планами продаж всех подразделений вашего куста. На завтра, на 9:00 у вас назначено совещание со всеми подразделениями, на котором вы должны озвучить планы продаж. Придя на работу в 8:45, вы обнаруживаете, что в верхнем ящике стола (там, где вы ее оставили) флешки нет на месте. Ваши действия?

Ресурсы: 6 участников, 6 наблюдателей, 1 ведущий.

Оцениваются: предпринимательская активность; системное мышление.

*Новикова В., Грызунова Е., Климова Н.,
Мишина Н., Назарова Л., Потапова С.,
Приймак С., Сафронова Л., Симакова А.*

Ассесмент-центр сотрудников на соответствие позиции «Управляющий магазина» розничной сети крупной часовой компании

Цель проекта: формирование опытного и компетентного штата руководителей подразделений (розничных точек продаж).

На сегодняшний день часовая компания *X* является самым крупным в мире производителем готовых часов. Продажи компании в ценовом исчислении составляют 22–25% от продаж мировой часовой промышленности. Компания имеет российское представительство.

Основная задача компании: развитие розничной сети часового бренда *X* базовой сегментной стоимости.

Создав компетентную команду руководителей, компания планирует решить ряд задач:

- увеличение продаж;
- уменьшение текучести персонала;
- создание правильного имиджа бренда на рынке.

Модель компетенций и компетентностей управляющего магазина

Модель компетентностей	Модель компетенций
<ul style="list-style-type: none">• Личностная эффективность: ориентация на результат; стрессоустойчивость; работа в условиях многозадачности.• Межличностная эффективность: командность; клиентоориентированность; развитие персонала.• Управленческая эффективность: лидерство; коммуникабельность; планирование и организация	<ul style="list-style-type: none">• Выполнение плана продаж.• Планирование работы подразделения.• Организация рабочего процесса:<ul style="list-style-type: none">персонал;клиенты/продажи;товар;внутренние процедуры.• Контроль рабочего процесса.• Ведение отчетности.• Обучение и развитие персонала

Личностная эффективность



Ориентация на результат	
Способность и желание достигать результата, даже в случае неблагоприятных обстоятельств; а также стремление искать пути повышения эффективности деятельности	
5	Использует любую возможность, чтобы сделать больше, чем поставленная цель. Ищет пути улучшения своих результатов. Принимает решения в свете потенциальной выгоды, расставляет приоритеты, выбирает цели. Непрерывно повышает показатели эффективности работы. Воодушевляет других людей к достижению цели своим личным примером
4	Тратит дополнительное время и усилия для выполнения своих обязательств. Много и энергично работает, инициирует действия, принимает необходимые решения. Проявляет настойчивость в преодолении препятствий. В целях повышения исполнения делает то, что ранее не делалось в этой работе
3	Делает то, что от него требуют; работает, чтобы соответствовать стандартам. Осуществляет определенные изменения в системе или методах своей работы, для того чтобы улучшить исполнение, не ставя при этом конкретных целей
2	Старается сделать то, что от него требуют, однако не берет на себя инициативу сделать больше. Предоставляет как конечный результат недостаточно качественную работу
1	Демонстрирует отсутствие интереса к работе, делает меньше того, что от него требуют. Перекладывает вину за неудачу на внешние обстоятельства

Стрессоустойчивость	
Умение преодолевать трудности, управлять своими эмоциями, понимать человеческие настроения, проявляя выдержку и такт; умение показывать стабильные результаты работы в стрессовых ситуациях	
5	Спокойно относится к давлению извне. Сохраняет контроль в стрессовых ситуациях. Умеет контролировать свои эмоции. Позитивно воспринимает критику. Оптимистичен и устойчив. Не испытывает чувства разочарования ни при каких ситуациях
4	Справляется с чувством разочарования, неудачами и продолжает двигаться вперед. Спокойно относится к давлению извне. Очень быстро справляется с напряжением. Старается контролировать свои эмоции
3	Старается справиться с чувством разочарования, неудачами и продолжает двигаться вперед. Справляется с давлением извне. Редко находится в напряжении подолгу, способен расслабиться. Быстро справляется с негативом. Старается сохранять контроль в стрессовых ситуациях
2	Преувеличивает негативную сторону происходящего. Часто бывает напряжен, почти не может расслабиться. Поддается чрезмерному чувству разочарования, не двигается вперед. Чувствителен к критике
1	Поддается панике в стрессовой ситуации. Мрачно смотрит на вещи. Теряет контроль в стрессовых ситуациях. Не воспринимает критику

Работа в режиме многозадачности Способность быстро переключаться с одного вида деятельности на другой	
5	Удается контролировать процесс выполнения нескольких задач одновременно. Уделяется много внимания деталям. Решение каждой задачи выполняется до конца, достигается результат
4	Переключение с одного вида деятельности на другой происходит быстро. Общий положительный результат имеет более 70% задач. Работа выполняется тщательно
3	Переключение с одного вида деятельности на другой происходит быстро. Конечный положительный результат имеют как минимум половина поставленных задач
2	Медленное переключение с одного вида деятельности на другой. Концентрация на одной задаче с незначительным обращением к другому виду деятельности. Внимание деталям не уделяется
1	Не удается контролировать ни одну из задач. Может концентрироваться только на одном деле. Установленные результаты не достигнуты

Межличностная эффективность



Командность	
Умение работать в команде, принимать и разделять цели и ценности компании как свои собственные	
5	Разрешает конфликты внутри команды или между отдельными представителями команды. Занимается наставничеством, инструктирует других и объясняет им, что надо сделать
4	Стимулирует и поддерживает других, помогает им почувствовать свою силу и значимость. Способствует построению наиболее эффективной формы сотрудничества и участию других в принятии решений и их реализации
3	Демонстрирует уважение к коллегам. Искренне считает себя членом команды и поддерживает и продвигает идеи группы. Хорошо понимает людей, чувствителен к их потребностям и проблемам
2	Демонстрирует уважение к коллегам. Не всегда соглашается с решением команды. Не всегда высказывает свое мнение. Не всегда своевременно информирует других
1	Соперничает с коллегами, не делится с ними информацией. Критикует или игнорирует чувства, идеи и способности других. Позволяет себе личные нападки на других. Вносит минимальный и/или деструктивный вклад в командный дух. Может работать только с теми, кто мыслит так же, как и он

Развитие сотрудников Способность и желание обучать и развивать других	
5	Дает конструктивную обратную связь. Оказывает моральную поддержку при возникновении препятствий при выполнении задания. Подбадривает, выражая позитивные ожидания будущего исполнения задания, дает индивидуальные советы по улучшению сотрудником своей работы. Критикуется только поведение, но не личность
4	Предлагает дополнительные инструменты, ресурсы, профессиональный совет, информацию, оказывает практическую поддержку для облегчения работы. Задаёт вопросы, чтобы убедиться в том, что его указания были верно поняты
3	Объясняет, как выполнить задание. Дает конкретные рекомендации по выполнению задания
2	Дает положительные характеристики и комментарии по отношению к способностям или потенциалу других людей, даже в трудных случаях. Не сомневается, что другие могут и хотят учиться
1	Сосредотачивается на хорошем исполнении своей работы, является собой хороший пример

Клиентоориентированность	
Умение выявлять потребности клиента (как внутреннего, так и внешнего) и эффективно удовлетворять их	
5	<p>Уровень 4+ Выстраивает независимое мнение о потребностях клиента. Действует в соответствии с этим мнением.</p> <p>Принимает непосредственное участие в процессе принятия решения клиентом. Предпринимает дополнительные усилия, чтобы удовлетворить потребность клиента</p>
4	<p>Ищет информацию о реальных, скрытых потребностях клиента, помимо выраженных изначально, и пытается соотнести их с доступными продуктами и услугами. Быстро и без оправданий исправляет проблемы с обслуживанием клиентов</p>
3	<p>Старается удовлетворить потребность клиента. Проверяет удовлетворенность клиента. Распространяет полезную информацию для клиента (акции и т. д.). Предоставляет дружественное, ободряющее обслуживание</p>
2	<p>Работает над тем, чтобы удовлетворить потребность клиента и учесть его интересы</p>
1	<p>Дает немедленный и импровизированный ответ на вопросы клиента, не исследуя скрытые потребности или проблемы или не пытаясь понять контекст запросов клиентов</p>

Управленческая эффективность



Лидерство	
Способность организовывать работу команды, выступая в качестве примера, формулировать ясные и четкие цели, распределять задачи	
5	Находит индивидуальный подход к мотивации и развитию каждого подчиненного, создает условия, которые позволяют каждому максимально проявить себя. Поощряет других пробовать новые модели поведения. Представляет видение и стратегии организации таким способом, что это формирует их приверженность у сотрудников
4	Ставит и распределяет задачи и побуждает других к достижению целей организации. Открыто и своевременно дает обратную связь о деятельности сотрудника, приводит факты. Мотивирует подчиненных, отмечая их успехи. Дает указания или показывает, как что-либо сделать, объясняя при этом свою логику
3	Ставит и распределяет задачи и побуждает других к достижению целей организации. Объясняет подчиненным, в каком контексте были приняты те или иные решения в организации. Демонстрирует единый стиль лидерства вне зависимости от ситуации
2	Распределяя задания, не уточняет, правильно ли его понял подчиненный и знает ли он, как его реализовать. Не всегда помогает подчиненному в анализе проблемы и поиске путей ее решения. Предоставляет подчиненным обратную связь, не подкрепляя ее конкретными фактами
1	Не ставит цели / ставит неясные цели сотрудникам. Не делегирует задачи подчиненным либо чрезмерно делегирует. Бывает несправедлив по отношению к сотрудникам. Не предоставляет подчиненным обратную связь

Коммуникабельность	
Способность четко, ясно и последовательно выражать свои мысли в устной и письменной форме, налаживать коммуникацию, эффективно общаться на разных уровнях	
5	Тщательно просчитывает воздействие своих слов или поведения. Адаптирует выступление в соответствии с интересами и уровнем аудитории. Предвидит возражения со стороны других и готов к ним. Заранее просчитывает альтернативные варианты в зависимости от того, с какой реакцией столкнется. Показывает преимущества для других таким образом, чтобы пробудить интерес
4	Просто, четко и последовательно выражает свои мысли. Демонстрирует уверенную манеру общения. Убеждает и воздействует на людей, оперируя фактами и логическими доводами. Наблюдает за реакцией собеседника и соответственно адаптирует стиль общения
3	Предпринимает разнообразные, систематические и последовательные действия с целью убедить. Готовясь к выступлению или обсуждению, заранее узнает как можно больше о мотивации и ожиданиях аудитории. Предпринимает отдельные действия с целью убедить
2	Открыто высказывает свою точку зрения, но выражает свои мысли недостаточно четко и ясно. Может остановиться после первой неудачной попытки высказать свою точку зрения, если его перебили. Демонстрирует недостаточно уверенную манеру общения
1	Настойчиво требует, а не убеждает. Не обращает внимания на то, понял ли его собеседник, какой эффект он производит на других. Не предпринимает попытки убеждения, ограничивается передачей информации. Не учитывает особенности собеседников в процессе общения

Планирование и организация Способность достигать результатов благодаря детальному планированию и организации работников и ресурсов в соответствии с поставленными целями и задачами в пределах согласованных сроков	
5	Уровень 4+ Планирует дополнительные ресурсы для подстраховки планов; учитывает индивидуальные особенности людей при построении планов. Следит за временем, закладывает и рассчитывает дополнительное время для подстраховки
4	Разрабатывает несколько планов действий на основе детального анализа информации; выстраивает алгоритм работ с учетом оптимальной последовательности действий. Организует общий процесс выполнения задачи: ставит цели и индивидуальные задачи каждому участнику в соотношении с общей целью; контролирует общий ход выполнения задачи
3	Учитывает основные аспекты анализируемой информации (ситуации); выделяет приоритеты: выстраивает план действий с учетом основных ресурсов и ограничений; создает планы и графики работ заблаговременно (продумывает работу на один шаг вперед). Соблюдает и укладывается в установленные сроки (переносит сроки не более одного раза); умеет организовать работу других; знает стоящие перед ним цели и задачи, при необходимости уточняет их у руководителя; оговаривает ресурсы, необходимые для выполнения задач
2	Начинает планировать, не изучив информацию (ситуацию) полностью, упускает, додумывает важную информацию и существенные ресурсы и ограничения при планировании; не выделяет приоритетов. Устанавливает нереалистичные сроки и нарушает их; не интересуется общим состоянием и процессом выполнения задачи; начинает работу не дослушав условия до конца
1	Не анализирует информацию при планировании, действует по наитию, хаотичен и импульсивен в работе. Систематически нарушает установленные время выполнения задачи

Ранжирование компетентностей

Компетентность	Вес	Ранг
Ориентация на результат	0,2	1
Лидерство	0,2	1
Коммуникабельность	0,2	1
Работа в режиме многозадачности	0,1	2
Командность	0,1	2
Планирование и организация	0,1	2
Стрессоустойчивость	0,04	3
Развитие сотрудников	0,03	4
Клиентоориентированность	0,03	4

Идеальный профиль должности «Управляющий магазина»

	Наименование критерия (компетентности)	Балл	Балльный профиль по 5-балльной шкале				
			1	2	3	4	5
I	Ориентация на результат	4–5					
	Лидерство	4–5					
	Коммуникабельность	4–5					
II	Работа в режиме многозадачности	3–5					
	Командность	3–5					
	Планирование и организация	3–5					
III	Стрессоустойчивость	3–5					
IV	Развитие сотрудников	2–4					
	Клиентоориентированность	3–5					

**Программа ассесмент-центра на соответствие позиции
«Управляющий магазина»**

Время	Процедура	Помещение	
		группа А (6 человек)	группа В (6 человек)
09:00 – 09:20	Введение	Зал	Зал
09:20 – 09:55	Знакомство	Зал	Зал
10:00 – 10:30	Групповая дискуссия	Каб. 1	Каб. 2
10:35 – 11:55	Ролевая игра	Каб. 3	Каб. 4
11:55 – 12:10	Кофе-пауза	Холл	Холл
12:10 – 12:55	Доклад	Каб. 1	Каб. 2
12:55 – 13:40	Обед	Столовая	Столовая
13:40 – 13:50	Разминка	Каб. 1	Каб. 2
13:55 – 15:05	Оргтест	Каб. 3	Каб. 4
15:10 – 15:40	«Слалом»	Каб. 1	Каб. 2
15:40 – 15:55	Кофе-пауза	Холл	Холл
15:55 – 16:20	Мозговой штурм	Каб. 1	Каб. 2
16:20 – 17:40	Интервью	Каб. 1	Каб. 2
17:45 – 18:00	Подведение итогов	Зал	Зал

Программа дня наблюдателя

Время	Помещение	Процедура	Участник
09:00 – 09:20	Зал	Введение	
09:20 – 09:55	Зал	Знакомство	1. Питер Генлайн 2. Иван Кулибин
10:00 – 10:30	Каб. 1	Групповая дискуссия	3. Томас Мьюдж 4. Лев Нечаев
10:35 – 11:55	Каб. 3	Ролевая игра	5. Михаил Ломоносов 6. Джордж Грэм
11:55 – 12:10	Холл	Кофе-пауза	
12:10 – 12:55	Каб. 1	Доклад	2. Иван Кулибин 4. Лев Нечаев
12:55 – 13:40	Столовая	Обед	
13:40 – 13:50	Каб. 1	Разминка	5. Михаил Ломоносов 1. Питер Генлайн

Окончание

Время	Помещение	Процедура	Участник
13:55 – 15:05	Каб. 3	Оргтест	3. Томас Мьюдж 6. Джордж Грэм
15:10 – 15:40	Каб. 1	«Слалом»	4. Лев Нечаев 5. Михаил Ломоносов
15:40 – 15:55	Холл	Кофе-пауза	
15:55 – 16:20	Каб. 1	Мозговой штурм	1. Питер Генлайн 6. Джордж Грэм
16:20 – 17:40	Каб. 1	Интервью	3. Томас Мьюдж 2. Иван Кулибин
17:45 – 18:00	Зал	Подведение итогов	

Спецификационная таблица

Компетентность	Групповая дискуссия	Ролевая игра	Доклад	Разминка	Оргтест	Слалом	Мозговой штурм	Интервью
Ориентация на результат	×	×			×	×		
Лидерство	×			×			×	
Коммуникабельность		×	×			×	×	
Работа в режиме многозадачности			×		×			
Командность	×			×		×		
Планирование и организация			×		×		×	
Стрессоустойчивость		×	×		×	×		
Развитие сотрудников		×	×					×
Клиентоориентированность	×	×						×
Итого	4	5	5	2	4	4	3	2

Итоги проекта

В данном проекте за основу для разработки программы ассесмент-центра был взят реальный кейс часового бренда X. Проект был реализован частично, но большинство заданий, прописанных для оценки компетентностей, были проведены для участников. В ассесмент-центре, проведенном по схеме написанного проекта, приняло участие 30 сотрудников, находящихся в кадровом резерве на управленческие позиции.

Необходимо отметить, что разработанный нами ассесмент-центр, как новый инструмент оценки потенциала сотрудников, был впервые проведен в компании X на основе программы, написанной для ИПП ВШЭ по курсу «Ассесмент-центр».

По итогам проведенного ассесмент-центра можно сказать, что данный проект оказался успешным и эффективным, так как вариативность использованных заданий позволила оценить каждую компетентность с разных сторон, что в результате привело к формированию нового управленческого состава в часовой компании. Также важным итогом нашей работы и проведенных оценочных мероприятий можно назвать то, ассесмент-центр стал неотъемлемой частью работы с кадровым резервом в компании X.

Приложение

УПРАЖНЕНИЯ

Процедура оценки «Слалом»

Оцениваются: ориентация на результат, стрессоустойчивость, командность, коммуникабельность.

Ситуации для проведения упражнения

1. Вы — руководитель подразделения розничной точки продаж, в чьем руководстве находятся 5 сотрудников. Один из ваших подчиненных часто нарушает стандарты работы и правила внутреннего трудового распорядка (опаздывает на смену, забывает форму или допускает ошибки с документацией). Многократные действия по корректировке его поведения не увенчались успехом. Но при этом он является прекрасным продавцом, который своими продажами выполняет

половину командного месячного плана. Начальство настаивает на увольнении. Ваши действия?

2. Вы – руководитель подразделения розничной точки продаж. В одном из подразделений возникла острая нехватка персонала. Руководство хочет взять определенного сотрудника из вашего магазина и перевести в данную точку. За оказанную помощь руководство обещает бонус в виде денежной премии. Но сотрудник очень просит оставить его в этом подразделении и не переводить. Ваши действия?

3. Вы – руководитель подразделения розничной точки продаж. Начальство вызывает вас на переговоры в офис. В ходе беседы выясняется, что поводом оказалась общая жалобная записка от ваших сотрудников с просьбой поменять управляющего. Ваши действия?

4. Вы – руководитель подразделения розничной точки продаж. В течение одной из смен к вам в салон приходит клиент с жалобой на то, что давно заказывал определенную модель, оставлял свой номер, а ему так никто и не позвонил. В итоге клиент случайно увидел модель в другой точке и приобрел ее там. Клиент настроен крайне агрессивно и настаивает на объяснении данной ситуации. Ваши действия?

*Зуева Е., Абачараева Р., Власова Н.,
Корягина О., Микушева И., Сенаторова А.,
Степанова С., Халевина И.*

Проект проведения ассесмент-центра для администраторов магазинов одежды

Цели проекта:

1. Оценка потенциальной успешности в профессиональной деятельности администратора магазина.
2. Оценка потребности в обучении.
3. Формирование кадрового резерва.

О компании: 7 городов, 25 магазинов спортивной одежды, 3 мировых бренда, 400 сотрудников.

Этапы проекта

1. Подготовительный этап ассесмент-центра	
Анализ профессиональной деятельности	01.03.2016 – 13.03.2016
Определение компетентностей/критериев	13.03.2016 – 17.03.2016
Разработка моделирующих упражнений	20.03.2016 – 28.03.2016
Разработка программы	28.03.2016 – 01.04.2016
Корректировка и утверждение программы	02.04.2016 – 11.04.2016
Обучение специалистов (наблюдателей-экспертов), проводящих ассесмент-центр	16.05.2016 – 19.05.2016
Информирование участников	30.05.2016 – 31.05.2016
2. Проведение ассесмент-центра	
1-я волна (2 группы по 6 человек)	01.06.2016
2-я волна (2 группы по 6 человек)	03.06.2016
3-я волна (2 группы по 6 человек)	05.06.2016

Соотношение профессиональных задач
и компетенций администратора магазина

Задачи (компетенции)	Компетенции
Организация работы сотрудников (продавцов-консультантов, кассиров, кладовщиков)	Планирование / постановка задач / контроль / сессоустойчивость
Обучение и развитие персонала	Умение вдохновлять и мотивировать / умение убеждать / постановка задач / контроль / аналитическое мышление / нацеленность на результат / эмоциональная компетентность
Выполнение плановых показателей	Нацеленность на результат / системное мышление / постановка задач / умение вдохновлять и мотивировать
Организация работы склада	Планирование / постановка задач / контроль
Работа с кассой	Внимательность / нормативность
Ведение документооборота	Внимательность / нормативность
Обеспечение стандартов мерчендайзинга	Внимательность / нормативность
Работа с покупателями	Стрессоустойчивость / нацеленность на результат / умение убеждать / эмоциональная компетентность / клиентоориентированность
Обеспечение соблюдения правил охраны труда, а также других законодательных актов	Нормативность / внимательность / контроль

Модель компетентностей

Блок «Личностные качества»

Компетентность	Определение
Стрессоустойчивость	Способность контролировать эмоциональное состояние и сохранять конструктивный настрой при повышенных интеллектуальных и эмоциональных нагрузках, обусловленных особенностями профессиональной деятельности
Нацеленность на результат	Умение ставить цели и оценивать деятельность по достижению результата; способность доводить задачу до конца
Внимательность	Способность удерживать в поле внимания одновременно несколько объектов; умение замечать перемены в окружающем пространстве; умение сохранять сосредоточенность длительное время
Клиенто-ориентированность	Умение выявлять потребности клиента и эффективно удовлетворять их
Нормативность	Умение обозначать нормы и правила; умение следовать строго заданным правилам

Блок «Организационно-управленческая компетентность»

Компетентность	Определение
Постановка задач	Умение своевременно и четко ставить задачи по принципу SMART
Планирование	Умение оптимально распределять ресурсы (временные и человеческие) для достижения поставленных целей, эффективного и быстрого решения задач
Контроль	Умение своевременно отслеживать количество и качество выполняемой сотрудниками работы (поставленной перед ними задачи)
Умение вдохновлять и мотивировать	Способность придумывать и применять различные креативные способы взаимодействия с сотрудниками и находить возможности раскрытия их потенциала

Блок «Мыслительные способности»

Компетентность	Определение
Аналитическое мышление	Способность человека к использованию логики при анализе информации; умение раскладывать информацию на отдельные составляющие ее элементы; способность восстанавливать недостающую информацию посредством логических выводов и умозаключений
Системное мышление	Способность взглянуть на ситуацию, учитывая все составляющие ее компоненты; умение выделять причинно-следственные связи

Компетентность

Блок «Коммуникативная компетентность»

Компетентность	Определение
Эмоциональная компетентность	Способность определять свое эмоциональное состояние и эмоциональное состояние другого человека и на основе этого выстраивать с ним взаимодействие
Умение убеждать	Умение использовать в разговоре доводы и аргументы; умение донести до слушателя плюсы и минусы продукта; умение рассказать о преимуществах продукта

Таблица принятия решений

Критерий/компетентность	Балльный профиль (по 5-балльной шкале)				
	1	2	3	4	5
Нацеленность на результат				+	+
Планирование			+		+
Умение вдохновлять и мотивировать				+	+
Постановка задач				+	+
Контроль			+		+
Нормативность				+	+
Стрессоустойчивость			+		+
Аналитическое мышление			+	+	
Внимательность			+		+
Эмоциональная компетентность			+		+
Клиентоориентированность				+	+
Умение убеждать			+	+	
Системное мышление		+		+	

Спецификационная таблица

Компетентность	Упражнения							
	Доклад	Ролевая игра	Опрест	Слабом	«Мост»	Кейс	Интервью	Строительство джорги
Нацеленность на результат				+	+			+
Планирование			+		+			
Умение вдохновлять и мотивировать		+		+	+			
Постановка задач		+						+
Контроль						+	+	
Нормативность				+	+			
Стрессоустойчивость	+	+						
Аналитическое мышление			+			+	+	
Внимательность			+				+	
Эмоциональная компетентность		+				+		
Клиентоориентированность						+		
Умение убеждать	+	+						+
Системное мышление	+		+					+

Программа ассесмент-центра группы № 1

Время	Процедура	Помещение
9:00 – 9:20	Введение	Тренинговый зал
9:20 – 9:45	Знакомство	Тренинговый зал
9:45 – 10:10	Доклад участники № 1; № 2; № 3	Тренинговый зал
	Ролевая игра	Участник № 4 – каб. 1 Участник № 5 – каб. 2 Участник № 6 – каб. 3
10:10 – 10:35	Доклад участники № 4; № 5; № 6	Тренинговый зал
	Ролевая игра	Участник № 1 – каб. 1 Участник № 2 – каб. 2 Участник № 3 – каб. 3
10:35 – 11:35	Оргтест	Тренинговый зал
11:35 – 11:50	Кофе-брейк	Кухня
11:50 – 12:00	Слалом	Участники № 1; № 2 – каб. 1 Участники № 3; № 4 – каб. 2 Участники № 5; № 6 – каб. 3
12:00 – 12:40	Мост	Участники № 1; № 3; № 5 – тренинговый зал Участники № 2; № 4; № 6 – каб. 2
12:40 – 13:00	Кейс	Участники № 1; № 3; № 5 – тренинговый зал Участники № 2; № 4; № 6 – каб. 2
13:00 – 14:00	Обед	Столовая
14:00 – 15:10	Интервью	Участник № 1 – тренинговый зал. Участник № 2 – каб. 2 Участник № 3 – каб. 3 Участник № 4 – каб. 4 Участник № 5 – каб. 5. Участник № 6 – каб. 6
15:10 – 16:10	Строительство дороги	Тренинговый зал
16:10 – 16:40	Подведение итогов	Тренинговый зал

Программа ассесмент-центра группы № 2

Время	Процедура	Помещение
9:00 – 9:20	Введение	Тренинговый зал
9:20 – 9:45	Знакомство	Тренинговый зал
9:45 – 10:10	Доклад участники № 1; № 2; № 3	Конференц-зал
	Ролевая игра	Участник № 4 – каб. 7 Участник № 5 – каб. 8 Участник № 6 – каб. 6
10:10 – 10:35	Доклад участники № 4; № 5; № 6	Конференц-зал
	Ролевая игра	Участник № 1 – каб. 7 Участник № 2 – каб. 8 Участник № 3 – каб. 9
10:35 – 11:35	Оргтест	Конференц-зал
11:35 – 11:50	Кофе-брейк	Кухня
11:50 – 12:00	Слалом	Участники № 1; № 2 – каб. 7 Участники № 3; № 4 – каб. 8 Участники № 5; № 6 – каб. 9
12:00 – 12:40	Мост	Участники № 1; № 3; № 5 – конференц-зал Участники № 2; № 4; № 6 – каб. 8
12:40 – 13:00	Кейс	Участники № 1; № 3; № 5 – конференц-зал Участники № 2; № 4; № 6 – каб. 8
13:00 – 14:00	Обед	Столовая
14:00 – 15:10	Интервью	Участник № 1 – конференц-зал. Участник № 2 – каб. 8 Участник № 3 – каб. 9 Участник № 4 – каб. 10 Участник № 5 – каб. 11. Участник № 6 – каб. 12
15:10 – 16:10	Строительство дороги	Тренинговый зал
16:10 – 16:40	Подведение итогов	Тренинговый зал

Итоги проекта

В силу масштабных изменений в компании и ее стремительного роста реализовать данный проект в полном объеме не удалось. Однако все разработанные упражнения в течение года нашли свое эффективное применение. Так, идея разбора освещенных в СМИ спортивных событий стала активно применяться на собеседованиях при подборе персонала (как продавцов-консультантов, так и администраторов и менеджеров). Для компании важно, чтобы сотрудники ориентировались в спортивных событиях мирового масштаба и умели выражать свое мнение. Упражнения, представляющие собой разбор кейсов из реальной розничной практики, также используются при собеседовании кандидата на позицию администратора в ключевые магазины. Игра «Строительство дороги» с фокусом на командное взаимодействие на пути к достижению цели бизнеса нашла свое эффективное применение на одном из собраний менеджеров магазинов, после чего заметно повысилось качество коммуникации между магазинами.

По результатам хотелось бы отметить, что использование представленных в проекте упражнений в подборе персонала позитивно отразилось на всей системе подбора в компании, что, естественно, сказалось на качестве команд.

Приложение

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнение «Доклад»

Оцениваются: умение убеждать, системное мышление.

Информация для ознакомления

1. Выдержка статьи издания ВЕСТИ: «Допинг-скандал: Шарапова оказалась виноватой постфактум» (общая информация о произошедших событиях: запрещение мельдония, следы употребления препарата в крови российских спортсменов, дисквалификация и ее последствия; автор статьи предполагает, что употребление запрещенных препаратов Шараповой и другими спортсменами было ненамеренным).

2. Статья МИР24: «Бадминтонисты России знали о запрете мельдония» (национальная федерация бадминтона была забла-

говременно оповещена о внесении препарата в «черный список»; президент РФ выразил уверенность, что вина за дисквалификацию ведущих спортсменов нашей сборной лежит в том числе и на чиновниках).

3. Статья портала LENTA.ru: «Олег Тиньков заявил о готовности помочь Шараповой» (мнение российского предпринимателя о допинговом скандале).

Задание для участника

1. Ознакомиться с предложенными статьями (10 мин).
2. Подготовить устное выступление (5 мин), в котором необходимо раскрыть:
 - суть вопроса;
 - отношение к вопросу общественности;
 - свое отношение к вопросу.
3. Выступить с докладом (3 мин).

Ролевая игра

«Повышение эффективности работы продавцов»

Оцениваются: умение убеждать, умение вдохновлять и мотивировать, постановка задач, стрессоустойчивость, эмоциональная компетентность.

Необходимый инвентарий: кабинет для проведения игры, планшеты и бланки для наблюдателей + 2 ручки, планшет для участника + лист формата А4, ручка; часы для отслеживания времени.

Условия и порядок проведения игры: для игры заранее готовятся три ролевых игрока (роль: продавцы – консультанты), а также два наблюдателя. Наблюдатели находятся в кабинете постоянно. Ведущий приглашает в кабинет участника, знакомит его с наблюдателями и условиями игры. Далее игра проводится по следующему плану:

1) ведущий выдает участнику инструкцию. Для ознакомления с инструкцией и выполнения первого задания участнику дается 10 мин;

2) через 10 мин в кабинет заходит первый продавец. На беседе отводится 5 мин;

3) через 5 мин после начала разговора с первым продавцом в кабинет заходит второй продавец;

4) через 5 мин после начала разговора со вторым продавцом в кабинет заходит третий продавец;

5) через 5 мин после начала разговора с третьим продавцом ведущий завершает игру.

Инструкция для участника

Вы — администратор спортивного магазина. В вашей команде три продавца-консультанта. Система материальной мотивации вашего коллектива за месяц построена следующим образом: администратор магазина (выполнение плана продаж магазина на 100%); продавец-консультант (выполнение личного плана продаж на 100 + % от выполненного личного плана продаж, при условии что общий план магазина выполнен на 100%).

До конца месяца осталась одна неделя, а общий план магазина выполнен на 70%. Результаты работы продавцов-консультантов к этому моменту следующие: продавец № 1 выполнил личный план продаж на 100%, продавец № 2 — на 50%, продавец № 3 (новичок, который находится на испытательном сроке и работает только за оклад) — на 30%.

Ваши задачи:

1) за 15 мин составить план проведения беседы с каждым продавцом-консультантом с целью повышения эффективности их работы;

2) провести беседу с каждым из продавцов. Время разговора с каждым продавцом — 5 мин.

Инструкция для продавцов

Спортивный магазин, в котором вы работаете, должен выполнить общий месячный план продаж на 100%. До конца месяца осталась одна неделя, а план выполнен на 70%. В магазине работают администратор и три продавца (продавец № 1 — более опытный, выполнил личный план продаж на 100%, продавец № 2 — чуть менее опытный и выполнил личный план продаж на 50%, продавец № 3 — новичок, который находится на испытательном сроке, и выполнил личный план продаж на 30%).

1. Вы — продавец № 1. Вас вызывает на беседу администратор магазина, которому вы подчиняетесь. Ваша система мотивации строится следующим образом — выполнение личного

плана продаж на 100 + % от выполненного личного плана продаж, при условии что общий план магазина выполнен на 100%.

Ваш личный план продаж выполнен на 100%. Вы считаете себя самым опытным продавцом, устали и не заинтересованы выполнять общий план магазина. Ваша задача — не соглашаться на предложения администратора повышать свой результат работы до тех пор, пока участник не прибегнет хотя бы к двум из нижеперечисленных инструментов мотивации:

- обращение к опытности и статусности продавца;
- просьба о помощи;
- напоминание о действующей системе материальной мотивации;
- упоминание о перспективе профессионально и карьерно развиваться в компании.

Вашу беседу может прервать ведущий через 5 мин после начала разговора, даже если участник не использовал ни один из инструментов мотивации.

2. Вы — продавец № 2. Вас вызывает на беседу администратор магазина, которому вы подчиняетесь. Ваш личный план продаж выполнен на 50%. Вы старались, но не достигли нужного результата. Вы переживаете, но считаете, что за неделю не успеете наверстать упущенное. Ваша задача — продемонстрировать нежелание активизироваться, так как даже если вы постараетесь и улучшите результат, то все равно не достигнете 100% и премию не получите. Демонстрировать свое нежелание повышать эффективность работы вы должны до тех пор, пока участник не прибегнет хотя бы к двум из нижеперечисленных инструментов мотивации:

- предложение собственной помощи в работе до конца месяца;
- демонстрация примеров достижения высоких результатов за короткий период времени;
- предложение возможных вариантов повышения результатов работы после анализа причин невыполнения плана;
- напоминание о репутации магазина в целом, за которую отвечает каждый член команды.

Вашу беседу может прервать ведущий через 5 мин после начала разговора, даже если участник не использовал ни один из инструментов мотивации.

3. Вы – продавец № 3. Вас вызывает на беседу администратор магазина, которому вы подчиняетесь. Вы новичок, находитесь на испытательном сроке. У вас много энергии, но практически нет опыта работы в данной сфере. На время испытательного срока ваша заработная плата – это только оклад. Тем не менее результаты вашей работы подсчитываются тоже. К этому моменту ваш личный план продаж выполнен на 30%. Вы знаете об этом, но не до конца понимаете, из каких показателей складывается вся система мотивации опытных продавцов. Ваша задача – не проявлять готовности улучшить свой результат в этом месяце до тех пор, пока администратор не прибегнет хотя бы к двум из следующих инструментов мотивации:

- выяснение причин невыполнения плана, убеждение в том, что эти причины устранимы;
- описание показателей результативности магазина в целом и вашей роли как члена команды;
- описание ваших возможных перспектив в этом магазине, в компании;
- описание возможной демонстрации достижений продавца-новичка на информационном портале компании;
- демонстрация примеров достижения высоких результатов работы за короткий период времени.

Вашу беседу может прервать ведущий через 5 мин после начала разговора, даже если участник не использовал ни один из инструментов мотивации.

Упражнение «Слалом»

Оцениваются: нацеленность на результат, умение вдохновлять и мотивировать, стрессоустойчивость, нормативность.

Необходимый инвентарий: кабинет для проведения игры, бланки для наблюдателей, ручки для записей, часы для отслеживания времени.

Условия и порядок проведения: наблюдатели постоянно находятся в кабинете; участники приглашаются ведущим поочередно. Задача каждого участника – отвечать на задаваемые вопросы. Для ответа на каждый вопрос отвечающему выделяется не более 40 с.

Ситуация 1. Администрация торгового центра опечатала магазин

Вы – администратор одного из спортивных магазинов известной торговой марки, находящегося в крупном торговом центре (ТЦ). Администрация ТЦ не увидела, что прошла оплата за аренду, и опечатала магазин. Сотрудники пришли в 9:00, а в магазин не попасть. Магазин должен быть открыт для покупателей в 10:00, но в данной ситуации открыть его может только представитель администрации ТЦ, а его нет на месте (он работает с 11). Ваши действия?

Ситуация 2. Кроссовки

Вы – администратор одного из спортивных магазинов известной торговой марки. К вам подходит клиент, который вчера купил кроссовки. Он хочет вернуть кроссовки и требует уволить продавца, который предоставил ему неверную информацию о продукте, сказав, что они для бега, а на самом деле бегать в них нельзя (так сказал тренер). Вы понимаете, что вернуть кроссовки – отдалиться от выполнения плана продаж магазина за месяц, а увольнять стажера (продавец, который совершил продажу) неправильно. Ваши действия?

Ситуация 3. Магазин закрывается

Вы – администратор одного из спортивных магазинов известной торговой марки. Выходите на работу в понедельник и понимаете, что уровень продаж за прошедшие выходные ниже обычного на 40%, а план продаж в этом месяце пока выполнен на 50%. К вам подходит один из ваших продавцов и говорит, что он хочет уволиться, так как продавцы слышали, что магазин через месяц все равно закроют. Ваши действия?

Ситуация 4. Сексизм

Вы – администратор одного из спортивных магазинов известной торговой марки. В магазин заходит женщина, ходит по торговому залу. В какой-то момент она начинает обвинять компанию в сексизме, обосновывая это тем, что в зале нет ни одного сотрудника женского пола, шумит, чем пугает проходящих мимо магазина людей. Для справки: в штате данного магазина всего 2 девушки и именно в этот день обе они выходные. Данную информацию женщине объяснить попытались, но она была непреклонна: попросила жалобную книгу, в которой оставила сообщение с обвинением компа-

нии в сексизме и обещала развернуть кампанию в интернете. Ваши действия?

Ситуация 5. Не по размеру

Вы — администратор одного из спортивных магазинов известной торговой марки. В вашу смену приходит клиентка, возмущается, говорит о низком качестве товара и просит вернуть деньги за спортивные брюки, которые треснули прямо по шву, что, с ее точки зрения, является браком. Вы же, бросив взгляд на клиентку, понимаете, что размер брюк, купленных клиенткой, значительно меньше объемов ее тела. Ваши действия?

Игра «Мост»

Оцениваются: нацеленность на результат, планирование, умение вдохновлять и мотивировать, контроль, нормативность.

Инструкция

Ваша задача — за 15 мин спроектировать мост (свободная конструкция с двумя опорами по краям) между двумя бутылками, расположенными на расстоянии метра. Мост должен выдержать груз весом 1 кг в течение 2 мин. Выбор материала свободный. Бюджет составляет 200 у.е. Две бутылки выдаются командам бесплатно. Время на выполнение задания — 15 мин, на представление проекта — 2 мин.

Вам необходимо:

- подобрать необходимый материал (см. Прайс-лист) — 5 мин на выполнение;
- составить смету расходов согласно прайс-листу и плану-графику выполнения работ (этап «Проект») — 10 минут на выполнение;
- за 15 мин построить мост, точно следуя плану проекта (этап «Реализация»);

Штрафы:

- за каждую дополнительную минуту работы на этапе «Проект», так и на этапе «Реализация» снимается по 1 очку;
- за каждую неучтенную деталь моста и несоблюденную последовательность действий на этапе «Реализация» снимается по 1 очку.

Раздел I.

Ассесмент-центры для оценки сотрудников сферы управления

Прайс-лист и смета расходов

Предмет	Использованное количество (X)	Цена за 1 штуку или за 1 м (Y)	Общая стоимость (X · Y)
Клей канцелярский		50	
Пакет полиэтиленовый		65	
Марля (10×10)		95	
Скрепки в ассортименте		10	
Пластелин (5×5 см)		70	
Бумага туалетная		50	
Ножницы		35	
Ложка		50	
Фольга (20×20 см)		30	
Гвозди в ассортименте		20	
Стакан пластиковый		110	
Мячик		35	
Карандаш		20	
Скотч		30	
Бумага формата А4		30	
Проволока металлическая		60	
Кубик пластиковый		30	
Нитки		50	
Пенопласт		40	
Бюджет (итог)			

Запишите количество использованных предметов. Подсчитайте стоимость по каждому предмету и подведите итог. Помните, ваш бюджет ограничен суммой в 200 у.е.

План-график (очередность выполнения задания)

№ п/п	Действие	Ответственный	Сроки	Результат
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Окончание

№ п/п	Действие	Ответственный	Сроки	Результат
7				
8				
9				
10				
11				

Кейс

Оцениваются: контроль, аналитическое мышление, внимательность, эмоциональная компетентность, клиентоориентированность.

Вы – администратор магазина одежды. Сейчас 10:00. У вас в зале один продавец. В магазин зашли мама с дочкой 6 лет. У девочки порвались купленные вчера в вашем магазине кроссовки, а у нее сегодня соревнования. Девочка плачет. Мама требует поменять кроссовки.

В этот же момент в магазине находится явно заинтересовавшийся новой коллекцией ваш постоянный покупатель.

Одновременно с этим вас уже 10 мин ждет кладовщик, чтобы решить проблему с поставкой (поставка пришла не полностью). Проблему с поставщиком можете решить только вы.

Опишите несколько ситуаций:

- 1) ситуацию, в которой оказание услуг, по вашему мнению, было бы неприемлемого уровня;
- 2) как подобная ситуация разрешилась бы конкретно в вашем магазине;
- 3) ситуацию, в которой оказание услуг было бы идеальным.

Упражнение «Интервью по компетенциям»

Оцениваются: контроль, аналитическое мышление, внимательность, клиентоориентированность.

Ниже приводятся возможные примеры вопросов для проведения беседы

1. Приведите пример ситуации, когда, получив задание от менеджера, вы не понимали, зачем это надо (смысл), и были не согласны.

- Почему вы были против?
- Какие могли быть последствия невыполнения данного задания?

- Вы рассказали свои доводы менеджеру?

- Вы выполнили задание?

2. Вспомните ситуацию, когда вам пришлось применить дисциплинарные меры к подчиненному, который является вашим другом/приятелем.

- Вы могли скрыть нарушение?

- Какие последствия могли быть, если бы вы скрыли нарушение?

- Знали ли о нем другие ваши подчиненные?

- Какие аргументы были за/против принятия такого решения?

- Каков был результат?

- Повлиял ли данный инцидент на ваши личные/рабочие отношения?

3. Приведите пример ситуации, когда вам пришлось вмешаться в диалог продавца-консультанта и покупателя.

- Почему вы приняли решение вмешаться?

- Считаете ли вы, что поступили верно? Почему?

- Клиент остался доволен решением вопроса?

- Вы проводили потом разъяснительную беседу с продавцом-консультантом?

3.1. Что значит понятие хороший клиент? Опишите его. Вы хорошо работаете с клиентами? Почему вы так считаете?

3.2. Клиент настроен агрессивно. Почему? Ваши действия?

- Расскажите о самой сложной и напряженной вашей смене (на должности администратора).

- Сколько процессов одновременно вам пришлось контролировать?

- Какие нестандартные ситуации произошли в ту смену?

- По вашему мнению, сколько из них вам удалось решить с положительным результатом?

- Все ли необходимые задачи вы успели выполнить?

4. У одного из ваших сотрудников, всегда работающего эффективно и показывающего хорошие результаты, резко ухудшились показатели в работе. Как вы думаете, почему? Назовите причины.

5. Что для вас значит успех на работе? Что вам нравится в вашей работе? Опишите свою работу за последний месяц. Как оценивается эффективность вашей работы?

6. Опишите стандартные задачи, которые вам приходилось ставить своим подчиненным в течение дня. Как вы распределяли эти задачи между подчиненными? Как вы определяете, срочная ли задача или ее решение можно перенести на более поздний срок? По каким критериям вы определяете степень важности задач? Каким образом вы определяете, что делать самому, а что распределить между подчиненными?

Упражнение «Строительство дороги»

Оцениваются: нацеленность на результат, постановка задач, умение убеждать, системное мышление.

Инструкция

От Города по берегу озера идет старинный тракт. Вдоль тракта на равных расстояниях друг от друга расположены селения Тяпкино, Петухи, Бабашкино, Кузьевка и, наконец, Свистуха, за которой начинается непроходимое болото. (Расстояние от Города до Тяпкино такое же, как и между соседними селениями.) Тракт совсем пришел в негодность. Его необходимо восстанавливать заново, для чего нужно дорогу выровнять и замостить мелким камнем и булыжником по всей длине! Дорога очень важна для жителей этих селений – они возят по ней свои товары на базары и ярмарки в Город и там делают свои покупки. Но вот незадача! Городской глава сказал, что городская казна пуста. Вся тяжесть оплаты восстановления тракта легла на плечи самих жителей селений.

Однажды выборные от всех селений решили собраться на совет в Городе, чтобы договориться о покупке камня и найме рабочих. Дело не простое – ведь на постройку дороги требуется целых 600 руб.

Веря в то, что вы человек хозяйственный и справедливый, вас всем миром выбрали от вашего села участником на этот совет, доверяя вам решить, сколько денег придется уплатить жителям вашего селения. Решение это на совете должно быть скреплено договором.

Раздел I.

Ассесмент-центры для оценки сотрудников сферы управления

Без новой дороги ваше селение не будет процветать. Кроме того, вы понимаете, что никакой договор не приведет ни к какому результату, если с ним не будет согласен хотя бы один участник совета. С другой стороны, вы не собираетесь подписывать любой договор, если полностью не уверены, что оговоренные в нем решения справедливы.



*Юдина З., Вобликова Е., Егоров Е.,
Иванченко О., Кондова О., Позднякова М.*

Оценка руководителей точек продаж отделения банка методом ассесмент-центра

Цели проекта:

1. Оценить потенциал сотрудников для работы на позиции:
 - руководитель точки продаж (163 человека);
 - руководитель группы точек продаж (33 человека).
2. Провести оптимизацию численности персонала.
3. Сформировать кадровый актив на позицию «Руководитель точек продаж».
4. Сформировать карту кадрового потенциала «Розничный бизнес».

Этапы проекта

Подготовка	Цель	Результат	Сроки	Ресурсы
Анализ деятельности	Определение ключевых компетенций	Формирование модели компетенций	1 неделя	3 дизайнера АЦ и представители бизнеса
Группировка компетенций по кластерам			1 день	Дизайнеры программы АЦ
Разработка модели компетентностей	Разработать модель компетентностей для руководителей ТП и ГТП, прописать определения и поведенческие индикаторы	Модель компетентностей для руководителей ТП и ГТП	1 неделя	Дизайнеры программы АЦ
Задать веса компетентностям исходя из ключевых задач	Определить вес компетентности в профиле должности	Профиль компетентностей с весами	1 день	Дизайнеры программы АЦ

Продолжение

Подготовка	Цель	Результат	Сроки	Ресурсы
Разработка целевого профиля должности	Сформировать идеальный профиль сотрудника для позиции руководитель ТП и ГТП (используется для сравнения с профилем кандидата при проведении АЦ и при формировании кадрового актива)	Идеальный профиль с указанием требуемого уровня развития каждой компетенции	1 день	Дизайнеры программы АЦ
Определение компетентностей, которые оцениваются в ходе АЦ. Разработка структуры и выбор типа упражнений. Проектировка АЦ, адаптация и разработка упражнений; пакета документов; оценочной шкалы	Разработка АЦ для оценки потенциала сотрудника на позицию руководителя ТП, ГТП	АЦ под ключ	2 недели	Дизайнеры программы АЦ, разработчик
Разработка и проведение тренинга для наблюдателей	Валидизация АЦ. Практическая отработка упражнений.	Переданная технология АЦ	1 неделя	Ведущий, дизайнер программы АЦ

*Оценка руководителей точек продаж отделения банка
методом ассесмент-центра*

Окончание

Подготовка	Цель	Результат	Сроки	Ресурсы
	Практическая работа с моделью компетентностей. Повышение качества оценки, повышение квалификации наблюдателей			
Доработка АЦ исходя из выявленных замечаний	Валидизированный АЦ под ключ		2 дня	Дизайнер программы АЦ
Реализация АЦ для руководителей ТП и ГТП (163 + 33 / 196 человек)	Оценить потенциал, предоставить обратную связь и рекомендации, сформировать кадровый актив		4,5 месяца	Ведущий, 3 наблюдателя-эксперта, администратор, 6 ролевых игроков
Обработка результатов. Написание индивидуальных отчетов и рекомендаций. Консолидированная отчетность. Карта кадрового потенциала. Индивидуальная ОС				3 наблюдателя-эксперта

Сокращения: АЦ – ассесмент-центр, ТП – точки продаж, ГТП – группа точек продаж, ОС – обратная связь.

Ключевые задачи руководителя точек продаж

1. Организация выполнения целевых ориентиров и плановых показателей точки продажи по продажам:

- участие в формировании планов продаж;
- декомпозиция планов и установление целевых ориентиров для каждого сотрудника;
- разработка мероприятий по достижению плановых показателей;
- реализация мероприятий по достижению плановых показателей;
- мониторинг и контроль выполнения плановых показателей;
- оценка эффективности деятельности подразделения.

2. Развитие процесса продаж продуктов:

- анализ клиентской базы (контроль работы сотрудников по анализу) и организация мероприятий по развитию;
- анализ конкурентной среды и формирование предложений по модификации продуктов;
- организация проведения промоакций.

3. Обеспечение качества работы с клиентами в точке продаж (продажи и клиентский сервис).

4. Осуществление личных продаж ключевым клиентам.

5. Проверка и подписание документов и договоров в рамках доверенности.

6. Управление работой сотрудников:

- организация и контроль соблюдения работниками нормативных действий (совершение банковских операций, доступ к банковским системам и т. п.);
- разработка, реализация и проведение стимулирующих компаний (что-то разрабатывает сам, что-то приходит сверху);
- оценка эффективности сотрудников;
- обучение, наставничество и направление на обучение;
- работа с кадровым резервом.

7. Самообучение, повышение квалификации.

Модель компетентностей для руководителя точек продаж



Кластер «Управление людьми»

Компетентность	Определение	Функции (из должностной инструкции)
Руководство	<p><i>Операционное руководство.</i> Способность четко ставить цели и задачи подчиненным; описывать процесс их достижения, формулировать критерии достижения результата для окружающих, распределять обязанности; координировать работу группы.</p> <p><i>Ответственность за результат.</i> Способность взять на себя ответственность за результат группы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Формирует кадровый резерв; • формирует потребности и инициирует обучение работников; • назначает уполномоченного сотрудника точки продаж, лицо, его замещающее, обеспечивает непрерывность исполнения их функций; • на регулярной основе проводит рабочие совещания;

Компетентность	Определение	Функции (из должностной инструкции)
	<p><i>Развитие сотрудников.</i> Умение развивать сотрудников, предоставлять своевременную обратную связь; способность открыто признавать и обсуждать причины ошибок и неудач, вырабатывать пути их устранения; выступать в качестве наставника, способность выделить и развить эффективных сотрудников</p>	<ul style="list-style-type: none"> • проводит мероприятия по достижению плановых показателей нормативов; • проводит и принимает личное участие в коммуникационных мероприятиях; • организует мероприятия по предотвращению и решению проблемных ситуаций; • осуществляет наставничество
Лидерство	<p><i>Мотивация.</i> Способность управлять эмоциональным состоянием группы. Способность вдохновлять на достижение общих целей и вести за собой.</p> <p><i>Авторитетность.</i> Способность быстро понравиться и получить «кредит доверия» от группы, стать авторитетом для группы.</p> <p><i>Признание вклада других.</i> Умение побудить каждого вносить вклад в общее дело, предоставляя людям соответствующие права и обеспечивая признание их заслуг.</p> <p><i>Командность.</i> Способность сплотить людей в единый коллектив; способность поддерживать высокий моральный дух даже в ситуации неопределенности, цейтнота или провала</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Реализует мероприятия, направленные на повышение мотивации работников; • проводит индивидуальные встречи с ключевыми работниками; • налаживает обмен опытом между работниками; • формирует кадровый резерв; • осуществляет личные продажи ключевым клиентам; • участвует в работе с жалобами, претензиями и предложениями клиентов; • участвует и проводит коммуникационные мероприятия (рабочие группы, совещания); • проводит оперативное обучение сотрудников

Кластер «Управления задачами»

Компетентность	Определение	Функции (из должностной инструкции)
Планирование, организация, контроль	Способность заранее и с учетом возможных ограничений/изменений планировать и организовывать активности, составлять реалистичные прогнозы, определять порядок действий, расставлять приоритеты; четко видеть и организовывать необходимые ресурсы, обозначать точки итогового и промежуточного контроля; осуществлять итоговый и промежуточный контроль; следить за выполнением сроков и взятых на себя обязательств	<ul style="list-style-type: none"> • Участвует в формировании планов продаж; • устанавливает целевые ориентиры для каждого сотрудника; • разрабатывает и реализует мероприятия по достижению плановых показателей; • контролирует выполнение плановых показателей; • обеспечивает ТП необходимыми информационными и необходимыми материалами, материально-техническим оснащением; • организует и контролирует работы по управлению входящим клиентским потоком в ТП; • планирует и организует мероприятия по развитию клиентской базы; • осуществляет контроль внешнего и внутреннего состояния ТП
Предпринимательская активность	<i>Ориентация на результат.</i> Способность ставить перед собой амбициозные цели и прилагать значительные усилия для их достижения; проявлять настойчивость и гибкость при столкновении с препятствиями; продолжать работать для достижения результата в условиях давления или неудачи.	<ul style="list-style-type: none"> • Участвует в формировании планов продаж; • формирует предложения по модификации продуктов и совершенствованию системы инструментов различным клиентским группам; • применяет меры для устранения ситуаций, отрицательно влияющих на лояльность клиента банку;

Окончание

Компетентность	Определение	Функции (из должностной инструкции)
	<p><i>Инициатива.</i> Способность инициативно выдвигать идеи по усовершенствованию бизнес-процессов и продуктов; предлагать инновационные способы продвижения продукта и установления взаимоотношений с клиентом.</p> <p><i>Развитие продаж.</i> Способность выявлять новые возможности для развития бизнеса, представлять сильные и слабые стороны организации; налаживать эффективное сотрудничество с контрагентами; выстраивать партнерские отношения с клиентами</p>	<ul style="list-style-type: none"> • осуществляет мониторинг и контроль выполнения плановых нормативов по продуктам; • организует проведение промоакций; • организует и контролирует размещение рекламных материалов; • осуществляет поиск, привлечение и постпродажную информационную поддержку клиентов

Кластер «Работа с информацией»

Компетентность	Определение	Функции (из должностной инструкции)
Системное мышление	Умение строить целостный и дифференцированный образ проблемной ситуации, способность к обобщению по разным основаниям. Способность выбрать из большого количества информации ту, которая необходима для решения данной задачи, устанавливать и структурировать отношения	<ul style="list-style-type: none"> • Проводит анализ рейтинга ТП; проводит самостоятельную оценку деятельности ТП; • осуществляет мониторинг и анализ конкурентной среды на территории обслуживания ТП; • осуществляет сбор, анализ и оформление информации о клиенте,

Окончание

Компетентность	Определение	Функции (из должностной инструкции)
	<p>между элементами информации; умение делать выводы из противоречивых данных, а также выявлять тенденции, анализируя факты и цифры.</p>	<p>необходимой для принятия решения о выдаче продукта/оформлении услуги;</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществляет проверку и подписание документов согласно утвержденным полномочиям; • анализирует исполнение качественных показателей; • проводит выборочный анализ деятельности ключевых сотрудников; • анализирует действующую клиентскую базу
<p>Принятие решений</p>	<p>Способность принимать решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, понимая возможные последствия. Умение, рассмотрев несколько возможных альтернатив, выбрать наиболее подходящее решение. Способность быстро принимать решения в нестандартных ситуациях; определять, какие решения должны быть приняты немедленно, а какие должны быть отложены для более детальной проработки. Способность продумывать заранее несколько вариантов решений на случай различного развития событий, иметь запасной вариант решения</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Участвует в формировании планов продаж; • принимает решения по установлению целевых ориентиров для каждого сотрудника; • проводит оценку деятельности и формирует предложения по развитию ТП; • формирует предложения по модификации продуктов банка и совершенствованию системы и инструментов различным клиентским группам; • участвует в работе с жалобами, претензиями; • участвует в заседаниях рабочих групп, формировании совместных решений

Кластер «Личностная компетентность»

Компетентность	Определение	Функции (из должностной инструкции)
Гибкость, адаптивность	<i>Готовность к изменениям.</i> Способность быть открытым новым способам выполнения работы и организации деятельности, способность и стремление модифицировать способы выполнения работы	<ul style="list-style-type: none"> • Участвует в работе с жалобами, претензиями и предложениями клиентов; • формирует предложения по модификации продуктов и совершенствованию системы и инструментов различным клиентским группам; • формирует предложения по изменению режима работы в связи с изменением клиентопотока; • прохождение оценки знаний с целью определения зон развития/зачисления в кадровый резерв. <p>Стратегия компании предполагает оптимизацию внутренних процессов и включает, в частности, трансформацию филиальной сети банка и внедрение среды непрерывного улучшения процессов</p>

Оценка руководителей точек продаж отделения банка
методом ассесмент-центра



Вес компетентности

1 – неважно, 2 – важно, 3 – очень важно



Рис. 1. Профиль должности «Руководитель отделения»

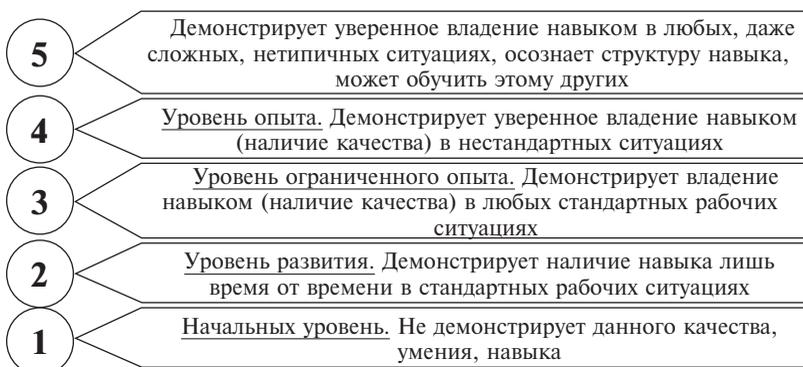


Рис. 2. Оценочная шкала

Спецификационная таблица

Список упражнений	Компетентности							
	руководство	лидерство	планирование, организация, контроль	предприниматель-ская активность	системное мышление	принятие решений	деловая коммуникация	гибкость, адаптивность
Безостановочный банк, часть 1		√					√	
Безостановочный банк, часть 2			√	√	√	√		
Поручение	√							
Остров, часть 1		√	√		√	√		
Остров, часть 2								√
Флаг и герб		√		√				√
Орггест			√		√	√		
Разговор с подчиненным	√						√	
Помощь с выбором поставщика					√	√		
Переговоры с клиентом				√			√	

Программа ассесмент-центра

№	Вид активности	Формат	Время	Тайминг	Аудитория	Участники	Наблюдатели
1		Открытие АЦ		9:00 – 9:10	Большой зал	Все	Все
2	Безостановочный банк	ГД + инд. зад.	60 мин	9:10 – 10:10	Большой зал	Все	Все
	Интервью 1	И	10 мин	10:10 – 10:20	Милан	ABC	1, 2, 3
	Интервью 2	И	10 мин	10:20 – 10:30	Милан	DEF	4, 5, 6
3	Поручение	Инд. письм. задание	21 мин	10:40 – 11:01	Большой зал	Все	Все
	Интервью 1		7 мин	11:01 – 11:08	Милан	ABC	4, 5, 6
	Интервью 2		7 мин	11:08 – 11:15	Милан	DEF	1, 2, 3
4	Необитаемый остров 1	ГД	56 мин	11:25 – 12:36	Большой зал	Все	Все
	Интервью 1	И	7 мин	12:36 – 12:43	Милан	По графику	По графику
	Интервью 2	И	7 мин	12:43 – 12:50	Милан	По графику	По графику
	Необитаемый остров 2	ГД	42 мин	12:50 – 13:32	Большой зал	Все	Все
5	Флаг и герб	ГД + инд. зад.	51 мин	13:40 – 14:31	Большой зал	Все	Все
	Интервью 1		7 мин	14:31 – 14:38	Милан	По графику	По графику
	Интервью 2		7 мин	14:38 – 14:45	Милан	По графику	По графику
	ОБЕД			14:45 – 15:45			
6	Оргтест	Ип-basket	60 мин	15:45 – 16:45	Большой зал	Все	Все
	Интервью 1	И	10 мин	16:45– 16:55	Милан	ABC	1, 2, 3

Окончание

№	Вид активности	Формат	Время	Тайминг	Аудитория	Участники	Наблюдатели
	Интервью 2	И	10 мин	16:55 – 17:05	Милан	DEF	4, 5, 6
7	Беседа с подчиненным	РИ	25 мин	17:10 – 17:35	Большой зал, Милан, Лондон	AB CD EF	1, 2 3, РИ 1 РИ 2, РИ 3
8	Выбор поставщика	Индивидуальное письменное упражнение	50 мин	17:40 – 18:30	Большой зал	Все	Все
	Интервью 1	И	10 мин	18:30 – 18:40	Милан	По графику	По графику
	Интервью 2	И	10 мин	18:40 – 18:50	Милан	По графику	По графику
9	Переговоры с клиентом	РИ	50 мин	18:55 – 19:45	Большой зал	Все	Все
	Интервью 1		10 мин	19:45 – 19:55	Милан	По графику	По графику
	Интервью 2		10 мин	19:55 – 20:05	Милан	По графику	По графику
	ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ			20:05 – 20:15	Большой зал		

Сокращения: ГД – групповая дискуссия, И – интервью, РИ – ролевая игра.

Итоги проекта

1. Создана карта кадрового потенциала руководителей ТП и ГТП.

2. Определены лучшие сотрудники и сформирован кадровый резерв (тактический – назначение через год; стратегический – 2–3 года).

3. Сформированы программы развития резервистов и индивидуальный план развития по результатам оценки для всех сотрудников.

4. Определены ключевые компетенции и компетентности, отличающие успешных сотрудников от неуспешных на ключевых позициях в сети. Посчитана корреляция между результативностью в бизнесе и результатами ассесмент-центра на соответствующие позиции и таким образом определены ключевые компетенции (компетентности), определяющие успех сотрудника.

5. Всего оценку прошли: руководители ТП – 163 человека, руководители ГТП – 33 человека.

Приложение

УПРАЖНЕНИЯ

Упражнение «Безостановочный банк», часть 1 (групповая дискуссия)

Оцениваются: лидерство, деловая коммуникация, предпринимательская активность.

Вводная для участника

Вы руководители отделения Банка. Акционер поставил вам задачу разработать концепцию «Непрерывности функционирования бизнеса розничного Банка». То есть вам необходимо разработать подробный план реализации этого проекта, определить ключевые подразделения, от которых зависит непрерывность функционирования бизнеса, набрать ключевой персонал на этот проект, выстроить ключевые бизнес-процессы.

Цель этого проекта: сделать так, чтобы в случае непредвиденных обстоятельств (глобальная катастрофа, наводнение,

цунами, отключение электроэнергии...), «оперативная команда ответственных сотрудников банка» смогла в течение 1 часа возобновить деятельность Банка на отдельной специально оборудованной и укрепленной территории.

По возможности вам необходимо продумать все до мелочей, вплоть до схемы эвакуации... Безусловно, этот проект носит конфиденциальный характер и о нем никто в Банке не должен знать, кроме узкой группы людей, вовлеченных в процесс.

Возражения типа «Это из области фантастики!..» не принимаются, так как на территории России есть (единственный пока!) зарубежный Банк, который уже построил свой бизнес в таком формате.

Сейчас у вас есть 40 мин и вам необходимо провести мозговой штурм, чтобы выработать единый подход к решению вопроса. Далее вам необходимо презентовать ваш проект акционеру (на это у вас будет 15 мин).

Упражнение «Безостановочный банк» (продолжение)

Оцениваются: деловая коммуникация, планирование и организация, системное мышление.

Дополнительный материал: оргструктура Банка, флип-чарт и разноцветные разной формы стикеры (из набора фасилитатора) для создания презентации.

Условия и время: инструкция ведущего и ответы на вопросы участников – 5 мин.

Часть 1. Индивидуальная подготовка (5 мин). *Обязательно зафиксировать на бланке свои идеи! Записать предложенные идеи на бланке и отдать ведущему.* Групповая дискуссия с нераспределенными ролями. Мозговой штурм (40 мин).

Часть 2. Презентация общего решения акционеру (15 мин).

Каждый участник индивидуально презентует свой вариант общего плана наблюдателю. Для презентации необходимо обязательно иметь при себе уже разработанный план-график реализации и схему организации нового «непрерывного бизнеса».

Часть 3. Интервью – 10 мин.

Общая продолжительность – 1 ч 10 мин.

Теперь опишем, какие позитивные и негативные индикаторы компетентностей можно увидеть в упражнении.

Лидерство

+	-
<ul style="list-style-type: none">• Лидирует на протяжении всего упражнения. Координирует всех членов команды.• Активно участвует в распределении задач между всеми участниками группы.• Вовлекает в процесс всех участников работы, даже пассивных / изначально скептически настроенных.• Предлагает помощь коллегам, откликается на просьбы участников команды.• Внимательно выслушивает предложения коллег, по возможности организует работу команды так, чтобы учесть все пожелания участников.• Готов отказаться от своих идей для выработки наилучшего решения.• Разрешает конфликты, помогает другим найти общий язык.• Организует процесс обсуждения, следит за временем и регламентом. Подводит итоги обсуждения.• По итогу обсуждения выступает от имени группы.• Помогает так построить выступление, чтобы все участники группы могли высказаться в защиту проекта	<ul style="list-style-type: none">• Занимает исполнительскую позицию. Соглашается взять на себя какую-либо часть работы и выполняет ее в течение упражнения.• Не координирует свою работу с другими участниками. Пишет что-то для себя.• Пассивно наблюдает за происходящим. Не принимает участия в обсуждении.• Пытается брать на себя руководство процессом обсуждения, но при сопротивлении участников быстро отступает.• Отказывается помогать другим членам команды даже в ответ на прямые просьбы.• Игнорирует предложения коллег, директивно настаивает на своей точке зрения• Вовлекается в неконструктивные споры и конфликты с другими участниками команды.• Критикует все идеи, не предлагая своего варианта.• Не проявляет интереса к решению команды. Согласен на любые предложенные варианты (заявляет об этом или выражает молчаливое согласие).• Мнение участника игнорируется группой

Деловая коммуникация

+	–
<ul style="list-style-type: none">• Успешно устанавливает контакт с другими людьми.• Уверенно и аргументированно высказывает свою точку зрения.• Внимательно слушает и принимает предложения участников.• Прорабатывает возражения, используя весомые аргументы.• Получает поддержку и согласие со своей точкой зрения.• Варьирует стиль поведения с разными людьми.• Проявляет тактичность по отношению к другим участникам.• Представляет факты в спокойной, уверенной, профессиональной и внушающей доверие манере.• Не отклоняется от основной темы без необходимости.• Контактует со всеми участниками дискуссии.• Высказанные участником предложения заносятся в итоговую таблицу	<ul style="list-style-type: none">• В процессе обсуждения не участвует.• Недостаточно уверен в себе.• Высказывая мнение или предложение, сопровождает его сомнением («возможно, это и не так», «наверное, я не прав» и т. п.).• Перебивает, отрицает предложения участников.• Не преодолевает возражения / легко меняет мнение, идет на уступки.• Не получает поддержку других участников / не меняет мнения и направления мнений других.• Не изменяет своей манеры поведения / стремится строить общение в одном и том же стиле.• Использует неподходящие слова, жаргон, конфликтует.• Говорит излишне тихо или громко.• Отклоняется от темы, переходит на обсуждение не связанных с заданием вещей.• Неохотно контактирует с другими участниками дискуссии. Обращается к 1–2 собеседникам.• Ни одно из предложений не заносится в итоговую таблицу

Предпринимательская активность

+	–
<ul style="list-style-type: none"> • Проявляет инициативу в ходе общения. • Оценивает эффективность каждого из вариантов решения, рассчитывая затраты и прибыльность. • Озвучивает возможные дополнительные ресурсы, в том числе других людей, для достижения поставленной цели в кратчайшие сроки. • Озвучивает возможные препятствия и предлагает пути разрешения сложных ситуаций. • Уверено выдвигает идеи, в том числе инновационные. • Договаривается с участниками. • Использует информацию о рынке при принятии решений. • Берет на себя дополнительные функции, даже если они не входят в сферу его ответственности. • Оценивает все предложения участников с точки зрения возможностей компании на рынке (повышение прибыльности, открытие новых перспектив роста и развития и т. д.). • Прогнозирует возможные изменения на рынке и будущие запросы 	<ul style="list-style-type: none"> • Неактивно участвует в общении. • Не учитывает затраты и прибыльность, оценивая эффективность вариантов решения. • Не предлагает идей по привлечению дополнительных ресурсов, необходимых для достижения результата. • Не учитывает возможных препятствий и не предлагает пути разрешения сложных ситуаций. • Критикует все идеи, не предлагая свои. • Не может договориться. • Не использует информацию о рынке при принятии решений. • Избегает брать на себя дополнительные функции, даже если это препятствует достижению цели. • Оценивая предложения и идеи, не учитывает, как они могут отразиться на позиции компании на рынке. • Не уделяет внимание анализу и прогнозу возможных запросов рынка в будущем

Упражнение «Поручение»

Оценивается: руководство.

Вводная для участника

Поздравляю вас! Ваш проект одобрен и теперь его необходимо реализовать. Ответственность за осуществление возложили на вашу рабочую группу. Сейчас вы активно работаете с поставщиками и занимаетесь подбором необходимого оборудования. Работы много, а тут еще нужно ехать в командировку, выбирать бункер для Безостановочного банка.

Командировка предполагается длительная (1 месяц). Так долго тянуть с решением вопросов поставок вы не можете: упустив время, вы рискуете не вписаться в сроки и бюджет и остаться без оборудования, так как поставщики сейчас предлагают хорошие скидки.

Для того чтобы без вас дело не стояло на месте, вы решили привлечь к работе своих подчиненных. Во время вашего отсутствия необходимо будет проделать следующую работу:

- 1) запросить необходимую информацию об оборудовании и условиях поставки у компаний «Супероборудование» и «Лучшие компьютеры»;
- 2) навести неофициальные справки об этих компаниях;
- 3) встретиться с представителями компаний и обговорить возможные условия работы.

В качестве ответственного за эту работу вы выбрали Александра Опилкина. Александр — хороший и усердный работник, он внимательно относится к вашим требованиям, старается делать работу качественно и в срок. К сожалению, у него есть два недостатка:

- он не всегда хорошо понимает, какого результата вы от него ждете. Несколько раз из-за такого непонимания Александр делал не совсем то, что требовалось. Зная за ним эту особенность, вы компенсировали его недостаток повышенным контролем и своевременно корректировали отклонения от желаемого результата;

- Александр никогда не выступал в роли руководителя команды, не управлял работой подчиненных. А сейчас ему придется это делать, так как задача, которую вы перед ним ставите, требует работы нескольких человек.

В то же время вы практически уверены, что Опилкин все-таки сможет решить поставленную перед ним задачу.

По определенному стечению обстоятельств вам не удастся переговорить с Александром лично для того, чтобы поставить ему задачу. Поэтому вам придется сделать это в записке.

Итак, сейчас вам необходимо:

- 1) письменно поставить задачу перед Александром;
- 2) объяснить (в записке) Александру общие принципы организации работы подчиненных.

На всю работу у вас 20 мин.

Условия и время: инструкция ведущего (2 мин); индивидуальная работа – участники читают инструкцию и пишут записку для подчиненного (23 мин); интервью с наблюдателем (14 мин; по 7 мин на человека).

Вопросы для интервью

(прокомментируйте вашу записку)

- Какой план работы вы предлагаете своему подчиненному?
- Как вы собираетесь контролировать его работу?

По каким критериям вы будете оценивать результат, которого он достигнет?

- Какие действия вы предприняли для того, чтобы компенсировать «непонятливость» подчиненного?

- Какие принципы работы с людьми вы ему озвучили? Существует ли у вас отработанная схема управления исполнением? Какая?

- Какие возможные ошибки подчиненного вы предвидите? Как вы собираетесь их корректировать?

Руководство

+	–
<ul style="list-style-type: none">• Четко формулирует суть задачи, описывает основные этапы ее выполнения.• Формулируя суть задачи, показывает ее важность для работы банка в целом.• Предлагает развернутый план конкретных мероприятий по реализации задачи.	<ul style="list-style-type: none">• В записке переписывает пункты инструкции, не раскрывает их.• Не дает конкретных указаний, предлагает подчиненному самостоятельно понять, что и как ему следует делать.• Не описывает результат, которого необходимо достичь.

+	–
<ul style="list-style-type: none"> • Берет на себя ответственность за результат выполнения задачи. Пишет подчиненному, что будет звонить/писать, чтобы обсудить результат выполнения отдельных мероприятий и иметь возможность его скорректировать. • Указывает требования к конечному результату, учитывая «непонятливость» подчиненного. • Определяет конкретный срок завершения задачи («должна быть закончена к 15 июня»). • Определяет конкретные сроки реализации отдельных этапов задачи («сбор информации должен быть закончен к ...»). • Обговаривает критерии и форму промежуточного и конечного контроля. • Описывает схему управления исполнением (постановка задач, организация, мотивация, контроль), обозначает все основные шаги. • Четко и развернуто раскрывает смысл всех пунктов схемы управления подчинением, чтобы подчиненный смог воспользоваться ей при решении поставленной задачи. • Обозначает основные проблемы, которые бывают у начинающих руководителей, предлагает способы их предотвращения/решения. • Высказывает поддержку подчиненному. 	<ul style="list-style-type: none"> • Нечетко формулирует требования к конечному результату, упускает из виду «непонятливость» подчиненного. • Не указывает сроков выполнения (например, «должно быть к моему возвращению» или «постарайся сделать побыстрее»). • Не описывает критерии и формы окончательного контроля. • Полностью упускает промежуточный контроль («все равно я буду в командировке, не смогу проверить»). • Описывая этапы выполнения, не указывает сроки для отдельных этапов. • Вообще не выполняет второй пункт задания или отписывается общими словами («Будь внимательнее к подчиненным»). • Не имеет никакой схемы управления исполнением, не может озвучить основные принципы работы с людьми в интервью. • Упускает отдельные этапы схемы управления исполнением (например, ничего не говорит про контроль) • Формально описывает схему управления исполнением, не раскрывает ее смысл, не задается о том, чтобы подчиненный смог воспользоваться ей на практике. • Обрисовывает задание подчиненному в общих чертах, не выделяет отдельные этапы работы.

Окончание

+	–
<ul style="list-style-type: none">• Определяет круг сотрудников банка, к которым подчиненный сможет обратиться за помощью (например, аналитики, юристы, служба безопасности).• Предлагает вариант регулярного общения (например, созвон раз в два дня вне зависимости от того, произошло ли что-то важное).• При постановке задачи вводит подчиненного в контекст общения с поставщиками. Оставляет ему материалы по другим поставщикам, иллюстрирует новое задание результатами предыдущей работы	<ul style="list-style-type: none">• Директивно задает последовательность шагов по выполнению задания, лишает подчиненного самостоятельности.• Не учитывает проблем, которые могут возникнуть при решении задачи, не доносит их до подчиненного

Упражнение «Необитаемый остров 1»

Оцениваются: планирование, организация, контроль, лидерство, системное мышление, принятие решений.

Вводная для участника

Ваш проект «Безостановочного банка» был принят. Вас назначили одним из ответственных за реализацию этого проекта. Совместно с группой других сотрудников вы отправились осматривать бункер, находящийся в море на засекреченной территории.

В дороге начался шторм, и ваш корабль потерпел кораблекрушение, однако вам и другим членам вашей группы удалось спастись в лодке. Спустя несколько часов морское течение прибило лодку к берегу неизвестного вам острова. Это не очень большой остров со скалами в одной его части и густым лесом в другой. Потратив полдня на исследование острова, вы и другие «поселенцы» узнали следующее:

Условия

1. На острове на момент высадки нет ни одного живого человека, но в центре острова есть поляна с большим костровищем, на которой угадываются свежие следы множества ног.

2. В лесу водится мелкая живность, вполне пригодная в пищу; на острове есть ядовитый паук и хищники и некоторые другие описательные особенности.

3. На острове легко заблудиться — лес совершенно однороден.

Вашу компанию составляют всего 6 человек, включая вас (портрет-характеристики людей в вашем распоряжении). У вас есть некоторые сподручные средства, которые уцелели. Через 10 дней на острове ожидается сильный ураган.

Ваша задача: самостоятельно составить подробный письменный план подготовки вашей группы к урагану, распределив действия по подготовке между членами группы.

Время: инструкция ведущего (1 мин); самостоятельная работа по составлению плана (30 мин); интервью с участником по плану (14 мин; 7 мин на участника).

Новая вводная. Все вы составили планы подготовки к урагану. Наверное, каждый из них имеет свои сильные и слабые стороны. Сейчас вам предстоит встретиться вместе и сообща выработать единый план подготовки.

Через 20 мин группа должна передать ведущему один зафиксированный на бумаге план, принятый всеми участниками.

Итоговое время: групповая работа — 20 мин. Общее время на выполнение всего упражнения — 70 мин.

Вопросы для интервью

Оцениваются: планирование, организация, контроль.

- Прокомментируйте ваш план.
- Из чего вы исходили, составляя план? Что вы учитывали в первую очередь?
 - Кому и какие задания вы планируете поручить? Почему вы распределили задания именно так?
 - Почему вы выбрали именно такой вариант подготовки к урагану? Какие другие способы существуют? В чем их недостатки и преимущества?
 - Какие сильные и слабые стороны есть у вашего плана?
 - Какие непредвиденные обстоятельства могут возникнуть в процессе реализации плана? Как вы планируете с ними бороться?
 - Какие ресурсы и в каком количестве потребуются вам для реализации плана?
 - Что сейчас хотелось бы устно добавить к вашему плану?

Планирование, организация, контроль

+	-
<ul style="list-style-type: none">• Составляет два плана выживания (в пещере и в лесной хижине) и определяет для каждого их плюсы и минусы. Под каждую стратегию грамотно прописывает все необходимые для выживания действия (жилье, способ питания и др.).• Составляет хорошо структурированный план (таблицу) с указанием конкретных действий по его реализации.• Под стратегию грамотно прописывает все необходимые для выживания действия (жилье, способ питания, и др.). Указывает последовательность и сроки их реализации, назначает исполнителей (распределяет исполнителей как ресурс без привязки к конкретным людям, например 1 человек делает ..., 2 человека - ... и т. д.).• Точно просчитывает человеческие и временные ресурсы, необходимые для реализации варианта спасения во время урагана (для пещеры или для хижины в лесу). Задействует все возможные ресурсы.• Закладывает в план дополнительные ресурсы на случай возникновения проблем (например, оставляет один человеко-день свободным в течение всей подготовки).• Учитывает большинство значимых факторов и ограничений.• В интервью указывает на сильные и слабые стороны плана, может объяснить, как будет бороться с возникающими проблемами.	<ul style="list-style-type: none">• Составляет письменный план в общем виде, выделяя основные необходимые действия для выживания.• Не разработав стратегию, углубляется в технические детали.• План отсутствует вообще или представляет разрозненные и не связанные между собой действия.• Не расписывает конкретные мероприятия с указанием сроков и исполнителей или подробно расписывает одно мероприятие и упускает все остальные.• Допускает ошибки при планировании необходимых действий – не всегда верно соотносит имеющиеся человеческие, материальные и временные ресурсы.• Часть факторов не воспринимает как значимые и не учитывает их при составлении плана.• В интервью затрудняется обосновать, как отдельные пункты плана помогут решить возможные проблемы.• Не описывает последствия запланированных действий.• Не закладывает время на контроль или говорит, что контролировать будет по ходу дела.• Распределяя задачи по людям, не учитывает их индивидуальные особенности

Окончание

+	–
<ul style="list-style-type: none"> • Видит последствия запланированных действий в перспективе всего периода подготовки к урагану. • Контролирует сроки реализации плана. • Распределяя исполнителей, учитывает их индивидуальные особенности 	

Лидерство

+	–
<ul style="list-style-type: none"> • Начинает обсуждение с предложения выработать процедуру, озвучивая свое представление о правилах обсуждения. • Напоминает о главных целях обсуждения. • Организует процесс работы таким образом, что каждый становится ответственным за разработку определенной части плана спасения. Показывает, как эти части интегрируются в общий план. • Корректно, но твердо пресекает неконструктивное поведение участников. • Помогает участникам формулировать и отстаивать свою точку зрения. • Организует процесс обсуждения плана спасения. Не позволяет группе отвлекаться от сути обсуждения, возвращает их к основной цели. • Побуждает других участников к активному участию в обсуждении, высказыванию своих мыслей. Внимателен к идеям каждого. 	<ul style="list-style-type: none"> • В процессе обсуждения пассивен, не предлагает своих вариантов. Соглашается с любыми решениями группы. В интервью говорит о том, что не стал бы лидером обсуждения. В качестве причины указывает на свою неспособность занять роль лидера либо говорит, что не видит в этом смысла. • Пытается брать на себя руководство процессом обсуждения, но при сопротивлении участников быстро отступает. • При возникновении противоположных спорных друг другу точек зрения либо устраниается от обсуждения, либо тут же вступает в спор. • Иницирует обсуждение второстепенных вопросов, которые в итоге не позволят участникам достичь поставленной цели (спастись с острова и пережить ураган). • Устраниается от ответственности за результат («Делайте как хотите!»).

Окончание

+	–
<ul style="list-style-type: none"> • Берет на себя ответственность за общий результат. • Поддерживает позитивный настрой в группе. Помогает окружающим разрешать возникшие конфликты, находить разумный компромисс. • Настроен на поиск общего решения. Отказывается от своих предложений, если они препятствуют выработке единого группового плана. • Члены группы обращаются за советом к участнику 	<ul style="list-style-type: none"> • Старается провести свои идеи, не интересуется мнением коллег. • Ведет себя некорректно по отношению к окружающим, директивен. Провоцирует конфликты с другими участниками. • Не мешает групповой работе, но и не принимает ответственности за групповое решение. Озвучивает свои предложения, если об этом его попросят другие. • В случае спора или конфликта тут же устраняется, предоставляя остальным участникам договариваться между собой. • Мнение участника игнорируется группой

Упражнение «Необитаемый остров 2»

Оцениваются: гибкость, адаптивность.

Новая вводная для участника

К сожалению, судьба к вам по-прежнему неблагоприятна. Несмотря на все ваши старания и принятые меры предосторожности в период подготовки к урагану, в первые три дня пребывания на острове случились неприятные события (участникам предоставляется перечень неприятных событий и причастных к ним людей, на которых нельзя положиться).

Ваша задача – с учетом всех случившихся событий скорректировать выработанный ранее план подготовки к урагану.

<p>Группа работает в полном составе индивидуально. Ведущий раздает участникам инструкцию «Непредвиденные обстоятельства». Важно: ведущий акцентирует внимание участников на том, что им необходимо внести письменные коррективы в свой план с учетом изменившихся обстоятельств</p>	2 мин
---	-------

Окончание

Индивидуальная работа. Участники читают инструкцию и корректируют индивидуальные планы	25 мин
Интервью с наблюдателями. Наблюдатели проводят интервью с участниками по их индивидуальным планам (7 мин на участника)	15 мин

Упражнение «Флаг и герб»

Оцениваются: гибкость, адаптивность, лидерство.

Вводная для участника

Вы благополучно вернулись с острова домой. На работе вас встречают как настоящих героев. В честь вашего возвращения и по случаю успешной реализации проекта «Безостановочный банк» руководство Банка решило организовать масштабный праздник.

Вы помните, что ваш проект реализуется в условиях строгой секретности. В связи с этим руководство поставило вам очень серьезную и ответственную задачу — выполнить проект флага и герба «Безостановочного банка». Цель — обозначить проект (на документах, задействованных зданиях, кабинетах, транспорте), не называя его. Предложенный вами флаг и герб руководство Банка планирует рассмотреть и обсудить перед праздником.

Руководство выдвинуло два требования: макеты должны быть выполнены в натуральную величину и отражать специфику проекта «Безостановочный банк».

Дополнительно в инструкции: участники делятся на две равные группы. Одновременно в группе может отсутствовать только один человек из каждой рабочей группы (либо на склад, либо к коллегам).

Помимо этого, вам известно, что негласным лозунгом проекта «Безостановочный банк» является фраза «Жил! Жив! И буду жить!» (Банк вне времени и пространства, за пределами возможностей) и что в рекламной продукции Банка сознательно не используются изображения сейфа, денег и часов.

Время: у вас 30 мин на разработку макета, через 30 мин вам будет нужно представить проект руководству.

ОБЩАЯ ВВОДНАЯ и разделение на две подгруппы	5 мин
ГРУППОВАЯ РАБОТА	
Участники выполняют макеты флага и герба Через 15 мин ведущий дает дополнительную инструкцию: «К вам на минутку забежала коллега, которая принимает гостей, и сообщила, что один из высших руководителей органически не переносит желтого цвета. Для того чтобы ваши макеты имели успех у руководства, вам нужно срочно заменить этот цвет на другой» Через 5 мин ведущий дает дополнительную инструкцию: «К сожалению, совещание у руководства закончилось немного раньше, и гости изъявили желание посмотреть на вашу работу прямо сейчас. Ваша коллега пытается задержать их в буфете, однако долго она не продержится. Сколько вам нужно времени, чтобы закончить макеты?» Участникам дается 5–10 мин на окончание работы	25 мин
ЗАЩИТА ПРОЕКТОВ	
Ведущий озвучивает участникам инструкцию: «Пожалуйста, расскажите о вашем макете нашим гостям». Комиссия задает вопросы и критикует макеты участников. Каждой группе дается по 10 мин на презентацию макетов	15 мин
Интервью с наблюдателями	15 мин
	ВСЕГО 60 мин

Вопросы для интервью

- Понравилось ли вам упражнение «Флаг и герб»? Что понравилось, что нет? Почему?
- Что было для вас самым сложным в этом упражнении? Что было просто? Почему?
- Как, на ваш взгляд, сработала ваша команда? Нравится ли вам получившийся макет? Если не нравится, то почему вы не смогли сделать лучше?
- Как вы оцениваете свой вклад в работу группы?
- Какую цель вы ставили перед собой перед началом упражнения? Удалось ли ее реализовать? Если нет, то что помешало?
- Какие свои идеи по разработке макета вы предлагали? Какие идеи предлагали ваши коллеги? Какие из идей других участников команды показались вам наиболее удачными?

- Если бы была возможность переиграть это упражнение заново, стали бы вы что-то менять в своих действиях? Что именно?

В интервью наблюдателю следует немного покритиковать макет участника, чтобы посмотреть, как тот реагирует на критику (для оценки компетентности «Гибкость»).

Упражнение «Разговор с подчиненным»

Оценивается: руководство.

Вводная

Вы руководитель отделения. Недавно в одном из дополнительных офисов освободилось место руководителя, и вашего заместителя, с которым вы вместе проработали больше трех лет, поставили на его место. Теперь перед вами стоит непростая задача — назначить одного из ваших подчиненных своим заместителем.

У вас на примете давно уже было двое сотрудников, каждый из которых, с некоторыми оговорками, подходит на эту позицию. (Подробные портреты прилагаются.)

Вы долго колебались... и теперь приняли решение в пользу одной из кандидатур... До того как презентовать окончательное решение коллективу, вам необходимо переговорить лично с Артемом, так как вы понимаете, что Артем будет очень расстроен вашим решением. В конце концов, он работает в банке гораздо дольше Петра, и конечно, ожидал, что вы назначите своим заместителем именно его. Вы опасаетесь, что Артем может в сердцах написать заявление об уходе, тем более что несколько месяцев назад его активно переманивали конкуренты.

Ваша задача — убедить Артема продолжить работу в банке.

Время и ресурсы: ролевые игроки по количеству участников: инструкция ведущего (3 мин); индивидуальная работа — чтение инструкции и подготовка к встрече (7 мин); ролевая игра (15 мин). Общее время: 25 мин.

Руководство

+	-
<ul style="list-style-type: none">• В беседе с подчиненным выходит за рамки узкой задачи «почему повысили не вас». Использует встречу с подчиненным как возможность дать ему обратную связь, поддержать, нацелить на дальнейшее развитие.• Интересуется планами и намерениями сотрудника. Вместе с ним определяет, каким образом эти планы могут быть реализованы в банке, что для этого нужно предпринять. Предлагает конкретную помощь в реализации намеченного.• Совместно с подчиненным оценивает его работу, сильные и слабые стороны. Помогает подчиненному найти способы компенсации и коррекции слабых сторон.• Завоевывает себе союзника в лице подчиненного. Воодушевляет его на высокие достижения.• Дает развивающее задание, которое поднимает значимость подчиненного и дает возможность проявить свои лучшие качества.• Поддерживает позитивный тон беседы, даже если собеседник настроен крайне негативно. Находит подход к подчиненному, преодолевает его негативизм.• Берет ответственность за результат на себя. «Я принял решение...».• Внимательно выслушивает подчиненного; задает наводящие вопросы, проясняет его потребности и пожелания.• Успешно разрешает ситуацию (удерживает подчиненного).	<ul style="list-style-type: none">• Игнорирует проблемы собеседника, если тот не высказывает их достаточно настойчиво и в явном виде.• Сталкиваясь с негативизмом сотрудника, не может удержать конструктивную позицию, начинает вести себя неэффективно (директивно, оправдательно).• Частично выслушивает подчиненного, при этом предлагает решения, мало связанные с проблемами и потребностями подчиненного.• Дает подчиненному невыполнимые обещания.• Использует в разговоре манипулятивные методы (например, шантаж).• Не пытается замотивировать подчиненного. Подчиненный демотивирован по итогам разговора.• По итогам разговора подчиненный увольняется.• Озвучивает свое решение излишне кратко, формально, без комментариев и объяснений.• В ответ на жалобы и претензии проявляет директивность, давит на собеседника, повышает на него голос либо тушует и начинает оправдываться.• Не слушает подчиненного, не интересуется его потребностями и проблемами. Оставляет без внимания даже напрямую высказанные претензии и пожелания собеседника.

+	–
<ul style="list-style-type: none"> • Мотивирует подчиненного, опираясь на его потребности и интересы. • Решает не острую проблему «замотивировать сейчас», а более глобальную – поддерживать высокую мотивацию сотрудника на протяжении длительного времени. • Выслушивает подчиненного; предлагает разумные решения в ответ на его претензии и пожелания 	<ul style="list-style-type: none"> • Не принимает ответственности за результат. Использует формулировки «Было принято решение». Перекладывает ответственность за выбор на обстоятельства, руководство. • Усугубляет ситуацию (увольняет подчиненного). • Вступает в открытый конфликт

Упражнение «Помощь с выбором поставщика»

Оцениваются: системное мышление, принятие решений.

Вводная для участника

Вы управляющий отделением Банка. К вам обращается за помощью ваш давний партнер, директор одного из заводов компании «Русский сахар», Андрей Иванов. Он просит вас помочь ему определиться с выбором поставщика, который должен быть одним на все компании холдинга и не повторяться с выбором прошлого года. Этого поставщика вы потом прокредитуете на развитие бизнеса.

Дополнительный материал: большое количество разной письменной информации из нескольких источников с цифрами и фактами о поставщиках, некоторые личностные особенности руководителей предприятий поставщиков, предпочтения и соображения Андрея.

Участнику необходимо изучить информацию, определиться с выбором поставщика и в подробном письменном плане обосновать свой выбор.

Условия и время: инструкция ведущего и вопросы участников (2 мин); индивидуальная письменная работа участников (40 мин); интервью с наблюдателем по индивидуальному решению участника (9 мин на человека). Всего: 60 мин.

Вопросы для интервью

- Поясните свое решение. Какие цели вы ставили перед собой в упражнении?
- Какие факторы вы учитывали, выбирая поставщиков?
- Какие критерии вы использовали при принятии окончательного решения?
- Достаточно ли информации для решения (если участник сам не поднял эту тему)? Какой именно информации вам не хватило, как бы вы ее использовали при принятии решения?
- Какие альтернативные решения проблемы существуют? В чем их преимущества и недостатки?
- Какие возможности вы видите для развития отношений с поставщиками в будущем?
- Какая информация важна для определения будущей политики работы с поставщиками?
- Какие именно действия необходимо предпринять сегодня для развития отношений с поставщиками в будущем?
- В чем вы видите риски и выгоды своего решения?

Упражнение «Переговоры с клиентом»

Оценивается: деловая коммуникация.

Вводная

Представитель клиента гендиректор винодельческой компании «ЛОЗА» обращается к управляющему отделения с просьбой предоставить ему кредит на развитие бизнеса на выгодных условиях.

- Данные о клиенте

Клиент собирается сообщить управляющему, что Сбербанк РФ сделал вам очень выгодное предложение: при переводе всего бизнеса в Сбербанк компания получает почти бесплатное расчетно-кассовое обслуживание и понижение процентной ставки по кредитам (на 1% ниже, чем в «Безостановочном банке»).

Несмотря на то что предложение очень выгодное, клиенту не очень хочется переводить весь бизнес в один банк. Мало ли что. Однако клиент не собирается делиться своими соображениями с управляющим, в надежде, что он сделает вам выгодное предложение, а может, где-нибудь и пойдет на уступки.

Раздел I.

Ассесмент-центры для оценки сотрудников сферы управления

- Дополнительно выдаются: подробная информация об организации производства, схема производственного цикла, финансовые показатели компании, информация о конкурентах.

Информация для ролевого игрока

1. Настаивайте на снижении процентной ставки как на обязательном условии продолжения сотрудничества с «Безастановочным банком». Однако соглашайтесь работать по прежней ставке, если управляющий делает вам действительно интересные предложения на будущее (помощь в расширении географии сбыта продукции, установлении сотрудничества с «Континентом» и «Аромой», вексельное кредитование, замена кредитования гарантийными операциями).

2. Не раскрывайте своего нежелания «хранить все яйца в одной корзине», пока управляющий сам не укажет на этот риск в связи с переводом вами всех счетов в Сбербанк. Тогда согласитесь с ним.

3. Не раскрывайте своих стратегических планов управляющему, если он сам напрямую не спросит о них.

4. Не соглашайтесь на предложения управляющего, пока он не покажет вам их выгодность для вашей компании.

Этапы упражнения	Время (итого 50 мин)
Инструкция для кандидата. Каждому участнику раздается письменная инструкция и чистые листы формата А4 для работы над упражнением. Ведущий проводит устный инструктаж участников до начала упражнения. Участники знакомятся с инструкциями и задают вопросы ведущему. Ведущий отвечает на вопросы	5 мин
Индивидуальная работа кандидата. Участники готовятся к встрече с клиентом	15 мин
Парная работа. Участники проводят встречу с клиентом. Роль клиентов исполняют наблюдатели	20 мин
Интервью с участниками. Участники показывают свои ответы наблюдателям. Наблюдатели проводят индивидуальные интервью с участником	10 мин

РАЗДЕЛ II. АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ СОТРУДНИКОВ ЦЕНТРОВ ПРИБЫЛИ

Королева А., Бражникова В., Шуткова Е.

Ассесмент-центр для региональных директоров по продажам компании N

Цель проекта: формирование кадрового резерва на должность «Региональный директор по продажам».

О компании. Компания основана в Европе более 30 лет назад, в России представлена с 2000 г., штат компании в РФ — 300 человек. Стратегические приоритеты на 2015 год: сохранить свои позиции на рынке, стать лидером в России.

Этапы проекта:

1. Подготовительный этап:
 - постановка целей и задач оценки;
 - разработка профиля компетенций и компетентностей;
 - формирование критериев оценки;
 - разработка ассесмент-центра: создание бизнес-кейсов, деловых игр, моделирование рабочих ситуаций т. д.;
 - подготовка и обучение экспертов.
2. Проведение ассесмент-центра и его компоненты:
 - проведение оценочных процедур;
3. Обработка полученных данных, подведение итогов:
 - интеграция и обсуждение оценок всех экспертов, выведение итоговых оценок;
 - анализ данных, подготовка отчетов;
 - предоставление обратной связи для каждого участника;
 - предоставление руководству компании отчет и рекомендации по итогам оценки.
4. Отчет по результатам оценки:
 - по итогам ассесмент-центра заказчик получает отчет о результатах оценки.

Кто принимал участие в проекте:

- территориальные менеджеры по продажам;
- региональные директора по продажам;

- коммерческий директор;
- консультанты.

Как строилась работа:

- индивидуальные интервью;
- групповые сессии;
- анализ собранной информации;
- согласование;
- формирование концепции.

Фокус внимания:

- характеристики сотрудников в настоящее время;
- анализ деятельности лучших сотрудников;
- должностные инструкции;
- сильные стороны (тест Strengthfinder от Gallup);
- результаты исследования уровня вовлеченности сотрудников;
- оценка 360 градусов (опросник);
- ценности компании.

Кадровое обеспечение проекта

Мероприятие	Кадровое обеспечение
Вступительное слово, правила	Ведущий – 1
Самопрезентация	Ведущий – 1, наблюдатели – 6
Кейс «Три деревни»	Ведущий – 1, наблюдатели – 6
Организационный тест	Ведущий – 1, наблюдатели – 6
Тестирование	Ведущий – 1, наблюдатели – 6
Кейс «Кризис»	Ведущий – 1, наблюдатели – 6
Кейс «Кризис – дискуссия»	Ведущий – 1, наблюдатели – 6
Ролевая игра «Черты и болото»	Ведущий – 1, наблюдатели – 6 (по 2 на пару)
Ролевая игра «Совет директоров»	Ведущий – 1, наблюдатели – 6
Подведение итогов дня, следующие шаги. Ответ на вопросы	Ведущий – 1, наблюдатели – 6

Задачи регионального директора по продажам

- *Руководство* подчиненной структурой на подотчетной территории с целью *достижения наилучшего результата* по продажам продукта Компании на рынке.

- Региональный директор по продажам *руководит, управляет и определяет* оптимальный баланс интересов клиентов, подчиненных *сотрудников* и Компании для достижения *краткосрочных и долгосрочных целей* Компании.

- Региональный директор по продажам *организует и контролирует деятельность*, связанную с *продажами* через дистрибьюторскую сеть продукции Компании на подотчетной территории.

- *Обеспечивает увеличение доли рынка* и приоритетное размещение продукции Компании в торговых точках на подотчетной территории согласно бизнес-плану Компании посредством *постановки плана по продажам*, дистрибуции и по выкладке товара своей подчиненной организации и осуществления контроля выполнения плана, также в тесном сотрудничестве с региональными дистрибьюторами Компании.

- Отвечает за *выполнение национальных торговых программ* и *контроль бюджета*.

- Подотчетная территория определяется и фиксируется в форме «Ежегодной оценки достижений и эффективности работы». Границы подотчетных территорий могут меняться, но всегда должны включать *не менее двух регионов/территорий*.

Компетентности регионального директора по продажам

Ценности	Компетентности
Профессионализм	<ul style="list-style-type: none">• Стрессоустойчивость;• управление командой;• умение работать в команде;• управление изменениями
Фокус	<ul style="list-style-type: none">• Стратегическое мышление;• целеполагание и планирование;• принятия управленческих решений
Ответственность	<ul style="list-style-type: none">• Клиентоориентированность;• ориентация на результат
Страсть	<ul style="list-style-type: none">• Навыки ведения переговоров;• навыки презентации и убеждения;• вовлеченность

Шкала оценки

Уровень 4 – Уровень мастерства	Качество было проявлено практически во всех ситуациях, оценка соответствует высокой степени развитости качества; свидетельствует о высоком развитии умений и навыков, связанных с данным качеством
Уровень 3 – Уровень опыта	Оценка соответствует достаточно высокому уровню развития умений и навыков, связанных с данным качеством. Хорошо развитое качество
Уровень 2 – Уровень развития	Оценка свидетельствует о средней развитости качества, об удовлетворительно развитых для деятельности умениях и навыках
Уровень 1 – Уровень некомпетентности	Оценка означает отсутствие практических умений и навыков, связанных с данным качеством

Оценка компетентностей

Компетентность	1	2	3	4
Целеполагание и планирование				
Ориентация на результат				
Стратегическое мышление				
Управление командой				
Умение работать в команде				
Навыки презентации и убеждения				
Навыки ведения переговоров				
Принятие управленческих решений				
Управление изменениями				
Клиентоориентированность				
Стрессоустойчивость				
Вовлеченность				
ИТОГО:				

Минимальный проходной балл – 36.

Приведем примеры шкалирования некоторых компетентностей.

Стратегическое мышление – системность мышления, анализ опыта и прогнозирование деятельности, стратегический вклад в развитие организации.

Уровень 4 – Уровень мастерства	<ul style="list-style-type: none">• Предлагает масштабные идеи, открывающие новые горизонты долгосрочного развития бизнеса всей Компании, рассчитав все риски и возможности.• Интегрирует стратегии развития различных направлений в стратегию Компании.• Формирует стратегию развития Компании и участвует в процессе формирования такой стратегии в роли ключевого эксперта
Уровень 3 – Уровень опыта	<ul style="list-style-type: none">• Обладает долгосрочным (более трех лет) кросс-региональным видением экономических, политических, социальных и иных тенденций, влияющих на бизнес-стратегию Компании, и сопряженных с ними рисков.• Способность видеть направления развития бизнеса, делать прогноз тенденций рынка, находить конкурентоспособные управленческие решения реагирования на изменения внешней среды Компании.• Мыслит целостно, «глобальными связями».• Планирует действия по реализации стратегических решений, осуществляет контроль и оценку результатов реализации стратегии Компании.• Разрабатывает стратегические управленческие решения
Уровень 2 – Уровень развития	<ul style="list-style-type: none">• Видит варианты развития событий, идентифицирует и оценивает риски в среднесрочной перспективе (1,5–3 года).• Понимает взаимосвязь управленческих решений с реализацией стратегии Компании.• Системный и структурированный подход к решению проблем
Уровень 1 – Уровень некомпетентности	<ul style="list-style-type: none">• Понимает основные факторы и краткосрочные тенденции, влияющие на бизнес Компании в своей функциональной области / на своей подотчетной территории

Принятие управленческих решений — способность принимать управленческие решения в соответствии с влиянием внутренней и внешней среды.

Уровень 4 – Уровень мастерства	<ul style="list-style-type: none">• Планирует, разрабатывает и реализует управленческие решения для реализации миссии Компании, в рамках ее стратегии и с учетом корпоративных ценностей.• Оценивает последствия принятого управленческого решения для внутренней и внешней среды Компании.• При необходимости готов к риску, заранее его проанализировав
Уровень 3 – Уровень опыта	<ul style="list-style-type: none">• Отстаивает свои управленческие решения, убеждая вышестоящих руководителей тем, что опыт в решении данных управленческих проблем у него уже имеется.• Понимает, поддерживает процесс и традицию принятия управленческого решения в Компании.• В процесс подготовки и реализации решения привлекает команду, подчиненных, партнеров, клиентов
Уровень 2 – Уровень развития	<ul style="list-style-type: none">• Управленческие решения прорабатываются частично, с ошибками, недоучетами, упущением из внимания некоторых важных аспектов (ресурсов, контролирующих лиц, ответственных исполнителей, сроков сдачи).• Решение принимает, посоветовавшись с более опытным коллегой или с вышестоящим руководством.• Берет частичную ответственность и стремится разделить ее между всеми членами коллектива
Уровень 1 – Уровень некомпетентности	<ul style="list-style-type: none">• Управленческие решения разрабатываются с грубыми ошибками, недоучетами, упущением из внимания многих важных аспектов (ресурсов, контролирующих лиц, ответственных исполнителей, сроков сдачи).• Не способен принимать решения самостоятельно.• Не стремится брать ответственность за предложенные им самим решения

Управление изменениями, адаптивность к условиям неопределенности – выявление потребностей в изменениях, планирование, организация, контроль проведения изменений, мотивирование персонала на реализацию изменений, управление сопротивлением.

Уровень 4 – Уровень мастерства	<ul style="list-style-type: none">• Осуществляет стратегическое управление изменениями.• Выявляет организационные потребности в изменениях.• Проявляет себе как лидер перемен в период организационных изменений.• Осуществляет управленческие действия по предотвращению сопротивления изменениям.• Поддерживает ценности и организационную культуру Компании в период изменений.• Иницирует и содействует появлению инноваций в Компании.• Оценивает риски и эффективность организационных изменений
Уровень 3 – Уровень опыта	<ul style="list-style-type: none">• Осуществляет тактическое и оперативное управление изменениями.• Своим поведением показывает пример адаптации к изменениям.• Оказывает психологическую поддержку членам команды, подчиненным, коллегам, партнерам, клиентам; конкретными решениями и действиями помогает им приспособиться к изменениям
Уровень 2 – Уровень развития	<ul style="list-style-type: none">• Неопределенность ситуации уменьшает продуктивность работы. Готов к внедрению новых подходов.• Оказывает моральную поддержку другим людям во время изменений, ситуации неопределенности.• Генерирует идеи, находит альтернативные подходы к решению проблемы, к развитию событий.• Ищет возможности улучшить результаты своей работы и работы подчиненных. Сохраняет уверенность в ситуации неопределенности

Раздел II.

Ассесмент-центры для оценки сотрудников центров прибыли

Уровень 1 – Уровень некомпетентности	<ul style="list-style-type: none">• Неопределенность ситуации полностью останавливает работу, выполнение должностных обязанностей.• Не меняет своего поведения, несмотря на изменившиеся обстоятельства.• Сопrotивляется внедрению новых подходов
--	---

Управление командой – способность эффективно планировать выполнение поставленных задач подчиненными, способность правильно делегировать им задачи, эффективно мотивировать и грамотно осуществлять контроль выполнения задач.

Уровень 4 – Уровень мастерства	<ul style="list-style-type: none">• Заранее определяет промежуточные точки контроля выполнения задания.• Продумывает механизмы выполнения поручений в непредвиденных ситуациях.• Отлично владеет техникой SMART. Использует методы нематериальной мотивации
Уровень 3 – Уровень опыта	<ul style="list-style-type: none">• Во время встречи четко и конкретно ставит цели и задачи подчиненным. При необходимости поясняет их смысл и суть.• Дает четкие комментарии и рекомендации, чтобы задача была выполнена максимально качественно.• Использует технику SMART при постановке задач. Периодически использует методы нематериальной мотивации
Уровень 2 – Уровень развития	<ul style="list-style-type: none">• Во время встречи/планерок недостаточно четко ставит задачи подчиненным.• Не указывает конкретных стандартов и параметров контроля. Не определяет действия по времени.• Для мотивирования подчиненного использует исключительно методы материальной мотивации и административный ресурс. Плохо владеет техникой SMART
Уровень 1 – Уровень некомпетентности	<ul style="list-style-type: none">• Во время встречи/планерки формально перечисляет задачи, не дает никаких комментариев (полагая, что всё и так понятно), не считает нужным мотивировать подчиненных.• Не контролирует процесс выполнения задания. Не использует принцип SMART при постановке задач

Вовлеченность – способность и готовность сотрудника выстраивать свое поведение в соответствии с потребностями, приоритетами и ценностями компании.

Уровень 4 – Уровень мастерства	<ul style="list-style-type: none">• Приносит личные или профессиональные жертвы.• Ставит потребности компании выше своих собственных.• Приносит во имя удовлетворения нужд компании личные жертвы, связанные с профессиональным самоопределением и предпочтениями, а также семейными делами
Уровень 3 – Уровень опыта	<ul style="list-style-type: none">• Понимает и активно поддерживает миссию и цели компании.• Выстраивает свои действия и приоритеты в соответствии с потребностями компании.• Осознает необходимость сотрудничать, чтобы достичь крупных целей компании
Уровень 2 – Уровень развития	<ul style="list-style-type: none">• Прилагает усилия, чтобы соответствовать нормам и правилам.• Уважает нормы компании.• Моделирует правила поведения в компании
Уровень 1 – Уровень некомпетентности	<ul style="list-style-type: none">• Игнорирует или упорно не принимает правила компании.• Предпринимает минимум усилий, чтобы соответствовать нормам компании, или выполняет минимум, чтобы удержаться на работе.• Требуется постоянного надзора

Навыки презентации и убеждения (управление конфликтом) – способность при межличностном или групповом конфликте конструктивно и продуктивно выстраивать тактику взаимодействия с оппонентом, направленную на достижение собственных целей без ущерба потребностей другой стороны.

Уровень 4 – Уровень мастерства	<ul style="list-style-type: none">• Ориентирован на стратегию «Выиграл – выиграл». Распознает конфликт на стадии созревания.• Умеет выявлять глубинные интересы своего собеседника.• Выступает «арбитром» при возникновении конфликтных ситуаций в коллективе
-----------------------------------	---

Раздел II.

Ассесмент-центры для оценки сотрудников центров прибыли

Уровень 3 – Уровень опыта	<ul style="list-style-type: none">• Владеет техниками влияния, ведения переговоров, убеждения приемами активного слушания.• Своевременно вовлекает других людей в обсуждение своих предложений, заручается их поддержкой.• Понимает и принимает во внимание различные, в том числе противоположные, мнения о проблеме, адаптирует собственный подход в соответствии с требованиями изменившейся ситуации
Уровень 2 – Уровень развития	<ul style="list-style-type: none">• Умеет убеждать других в своей точке зрения, путем логичного аргументирования.• Умеет слушать. Показывает понимание и уважение по отношению к позиции другого, даже когда она противоречит его собственной. Способен менять свою позицию, быть гибким в поиске компромиссов.• При взаимной воле сторон не доводит разногласия до конфликта
Уровень 1 – Уровень некомпетентности	<ul style="list-style-type: none">• Провоцирует коллег на конфликт, выступает источником разногласий либо вообще избегает конфликтных ситуаций в ущерб своим потребностям.• Отрицательно относится к критике, не владеет приемами ведения переговоров.• Жестко отстаивает свою позицию. В случае разногласий занимает неконструктивную позицию

Спецификационная таблица

Компетентность	Само-презентация	Кейс «Три деревни»	Орест	Кейс «Кризис»	Кейс «Кризис-2»	Кейс «Черт и богато»	Тестирование	Кейс «Совет директоров»	Интервью по компетенциям	Кол-во
Целеполагание и планирование										2
Ориентация на результат										5
Стратегическое мышление										3
Управление командой										2
Умение работать в команде										3
Навыки презентации и убеждения										4
Навыки ведения переговоров										3
Принятие управленческих решений										2
Управление изменениями										2
Клиентоориентированность										2
Стрессоустойчивость										2
Вовлеченность										2

Программа ассесмент-центра

Когда?	Что?	Кто и Как?	Где?
10:00 – 10:10	Вступительное слово, правила	Ведущий	Переговорная 1
10:10 – 11:10	Самопрезентация	Участники (индивидуально перед группой)	Переговорная 1
10:10 – 11:30	Кейс «Три деревни»	Участники (групповая работа)	Переговорная 1
11:30 – 11:45	Энергетическая пауза	Все	Кухня
11:45 – 13:00	Оргтест	Участники (индивидуальная работа)	Переговорная 1
13:00 – 13:15	Тестирование	Участники (индивидуальная работа)	Переговорная 1
13:15 – 14:00	Обед	Все	Столовая
14:00 – 15:00	Кейс «Кризис»	Участники (индивидуальная работа)	Переговорная 1
15:00 – 15:30	Кейс «Кризис – дискуссия»	Участники (групповая работа)	Переговорная 1
15:30 – 15:45	Энергетическая пауза	Все	Кухня
15:45 – 16:15	Ролевая игра «Черти и болото»	Участники (работа по парам)	Переговорная 1/2/3
16:15 – 16:40	Ролевая игра «Совет директоров»	Участники (групповая по 3 человека в команде)	Переговорная 1/ Переговорная 2
16:40 – 17:00	Подведение итогов дня. Ответы на вопросы	Ведущий	Переговорная 1

Итоги проекта

Подводя итоги, следует отметить, что данный ассесмент-центр был проведен в три этапа. Первый этап прошел в формате собеседования посредством Webex. На данном этапе задача стояла в выявлении заинтересованности в позиции «Региональный директор по продажам».

Второй этап состоял непосредственно в Москве в формате ассесмента.

Непосредственно описанная модель ассесмента в ходе реализации и по его результатам в дальнейшем была скорректирована: укорочена по времени, добавлены задания на знание рынка и стратегии компании, добавлено задание на владение иностранным языком (кандидаты повышали квалификацию в течение 6 месяцев).

По итогам проведенного ассесмента был сформирован кадровый резерв. Два из шести участников переведены на должности по горизонтали, чему поспособствовал первый этап ассесмента – собеседование, где были выявлены мотивы и планы кандидатов на их развитие внутри компании.

Таким образом, дополненная и скорректированная модель ассесмент-центра показала свою эффективность и полезность в реализации целей компании на этапе подбора кандидатов и на этапе формирования кадрового резерва.

Приложение 1

УПРАЖНЕНИЯ

Самопрезентация

Вам необходимо подготовить самопрезентацию с помощью программы MS Power Point. Формат вы можете выбрать сами. Ваша задача – создать максимально полное представление о себе у присутствующих.

Условия:

- В вашем выступлении должны прозвучать ответы на представленные ниже вопросы.

- Время выступления – 5 мин.

Вопросы:

- Какие мои самые сильные стороны?
- Как они помогают мне в моей работе?

- Какие ценности компании мне «ближе» всего?
- Как они проявляются в моей работе (1–2 примера)?

Кейс «Три деревни»

Легенда

Вы житель деревни Осиновка. Рядом с вашей деревней также есть деревни Калиновка и Малиновка. Вы, как и жители этих деревень, каждый день ездите по работе в город, отвозите детей в школу. Дорога до города всего одна и она проходит через все три деревни. Рядом с дорогой протекает река Карпатик. Каждую весну река выходит из берегов и полностью размывает дорогу, что приносит большой материальный и моральный ущерб всем жителям деревень. На общем собрании трех деревень поступило предложение проложить дорогу по новой немецкой технологии, застройщик дает гарантию на 50 лет, что дорогу не размочет, а также предлагает укрепить берега и построить плотину. Общий расход на все услуги 10 000 евро. На общем собрании встал вопрос: как распределить сумму между деревнями. Жители всех деревень очень заинтересованы в построении дороги и плотины. Ваша деревня самая удаленная от города. Ваши действия?

Условия: на совещание с жителями вашей деревни у вас есть 5 мин. На обсуждение вопроса на общем собрании 10 мин. Через 10 мин вы должны предоставить единогласное решение и аргументировать вашу позицию.

Кейс «Кризис: нажать или выжить»

План работы

1-й этап. Вам необходимо изучить кейс «Кризис: нажать или выжить» (см. Приложение 2).

2-й этап. Индивидуально, письменно ответить на вопросы:

- Какой стратегии стоит придерживаться компании? Аргументируйте свой выбор фактами из кейса, примерами из личного опыта и знаниями.

- Разработайте управленческие решения, которые вы могли бы порекомендовать Палтусову в сложившихся условиях. Аргументируйте предложенные решения фактами из кейса, примерами из личного опыта.

- Разработайте управленческие решения, которые вы могли бы порекомендовать Крашенинникову в сложившихся условиях. Аргументируйте предложенные решения фактами из кейса, примерами из личного опыта.
- Разработайте план выхода из сложившейся конфликтной ситуации.
- Сформулируйте краткосрочную, долгосрочную, среднесрочную цель компании.
- Разработайте план изменений по сценарию Палтусова. Составьте рекомендации Палтусову о том, как предотвратить сопротивления предложенным изменениям.
- Разработайте план изменений по сценарию Крашенинникова. Составьте рекомендации Крашенинникову о том, как предотвратить сопротивления предложенным изменениям.
- Время на выполнения задания: 60 мин.

Групповая дискуссия по кейсу «Кризис: нажать или выжить»

- Участникам нужно договориться о том, какой стратегии стоит придерживаться компании (сценарий либо Палтусова, либо Крашенинникова).
 - Участникам нужно разработать план изменений в связи с выбранной стратегией (по сценарию либо Палтусова, либо Крашенинникова). На листах флипчарта записать план изменений. Подготовить доклад и презентацию плана изменений наблюдателям.
 - Сделать доклад. Продемонстрировать презентацию плана изменений наблюдателям.
- Время на выполнения задания: 30 мин.

Кейс «Черти и болото»

У вас есть 3 мин, чтобы ознакомиться с инструкцией и продумать свои шаги во время переговоров. На переговоры у вас есть 10 мин.

Инструкция Чертям

Вы живете на болоте 5 лет, обещали платить Попу по одному мешку золота за каждую чертячью душу в год. Когда вы поселились на этом болоте пять лет назад, вас было 10. Как вы

размножились и сколько вас сейчас, никто не знает, кроме вас самих, но вас не меньше 37. Вы должны отдать за первый год 10 мешков и за все последующие столько, сколько вас было в том году (для определенности можно чертят моложе одного года не учитывать). Вы сами должны решить, сколько вас было в каждом году на самом деле и что вы скажете Балде. Золото для вас все равно что мусор, вы могли бы дать его сколько угодно, но давать больше, чем должны по договору, не хотите — боитесь, что тогда люди испортятся и потребуют неизвестно чего. Главная ценность для вас — ваше болото, если придется уйти с него — это хуже смерти. Вы хотите мирно договориться, отдать все, что должны, и по возможности продлить договор на 5 лет. Недавно по болотам прошел слух, что вышла новая санитарная норма — не более 18 чертей на одно болото. Вас это сильно беспокоит.

Инструкция Балде

Вы — честный Балда, себе в карман не работаете, заботитесь об интересах Попа. Вам известно, что 5 лет назад на болоте поселилось 10 чертей, а сколько их сейчас — не знает никто (может 5, а может 500). Вам нужно выяснить это как можно точнее, желательно по годам, и сполна собрать оброк. Договор с чертями очень выгоден Попу, он просил не обижать чертей, чтобы они не ушли с болота, как это произошло у соседского Попа, и по возможности продлить договор еще на 5 лет на тех же условиях или более выгодных. Чем больше чертей, тем лучше Попу. У Попа есть в запасе еще два болота, он хочет их тоже заселить.

Ролевая игра «Совет директоров по определению стратегических целей организации»

Общее описание ситуации

- Ваше предприятие создано в Московской области в 1950 г. и с того времени производит и продает пиво и безалкогольные напитки. За эти годы предприятие держит основную долю рынка, несмотря на приход в Россию несколько крупных иностранных конкурентов в 1990-е гг. Ассортимент продукции вашего предприятия разнообразен. На предприятии недавно введено в эксплуатацию новейшее современное оборудование. Работа осуществляется по всем стандартам качества. Ведется

стратегическое планирование. Реализуются социальные, благотворительные проекты. Текучесть персонала минимальная. Средняя заработная плата – конкурентоспособная в регионах. Сейчас предприятие управляется командой опытных менеджеров, имеющих современное управленческое образование. В связи с экономическим кризисом, который начался зимой 2014 г., значительно выросли затраты на иностранное сырье, необходимое для производства. Некоторое сырье, закупаемое за пределами России, подорожали в 4–7 раз из-за роста курса валют. Из-за инфляции и сокращений в регионах упал спрос на продукцию предприятия: пиво – на 30%, безалкогольные напитки – на 40%.

На повестке дня стоит решение следующего вопроса:

- Какую общую стратегию продвижения и продажи продукции предприятия выбрать в связи с ситуацией во внешней среде?

Мнения по данному вопросу разделились. Сегодня необходимо выбрать общее окончательное решение.

- Между участниками распределяются роли.
- Каждый участник получает отдельную инструкцию по своей роли.

Время на задание:

- индивидуальная подготовка – 3 мин;
- обсуждение общего окончательного решения – 15 мин;
- информирование наблюдателей о содержании общего окончательного решения – 2 мин.

Инструкция для участника № 1

Вы – директор по продажам в северном регионе России.

Ваша роль в организации: вы – новичок в организации, молодой руководитель, пару лет назад окончивший университет по специальности «Маркетинг». Для вас вопрос имиджа – очень важен во всем, и в своей личной жизни, и в профессиональной деятельности. Вы предпочитаете всё иностранное: и в личной жизни, и в профессиональной деятельности. Вы искренне убеждены, что иностранное – всё лучше. Вы не употребляете пиво и безалкогольные напитки, которые производит ваш работодатель. Вы предпочитаете иностранных производителей продуктов.

По повестке дня совещания вы придерживаетесь позиции: вы считаете, что в связи с ситуацией, важно увеличить бюд-

жет на продвижение в северном регионе в 3 раза. Активное продвижение повысит спрос. На ваш взгляд, важно постоянно активизировать покупателей разными акциями. Это поддержит их интерес к продукции. Вы категорически против введения продаж по схеме «2 по цене 1», считая это обесцениванием имиджа продукции. Вы за то, чтобы оставить цены прежними.

Ваши аргументы в пользу позиции?

Ваша задача: отстоять свою позицию, убедив остальных участников в ее правильности.

Инструкция для участника № 2

Вы – директор по продажам в Московском регионе.

Ваша роль в организации: вы проработали в организации чуть менее 40 лет. Вы один из старейших ключевых сотрудников на предприятии. Начинали когда-то простым работником линии розлива пива. Вы всегда проявляли активность на работе, вовлеченность, на некоторых переходных и кризисных этапах развития предприятия даже трудоголизм, забыв про личную жизнь. Вы много учились, развиваясь профессионально. Вас уважает коллектив. Ценит руководство.

По повестке дня совещания вы придерживаетесь позиции: нужно по-прежнему вкладываться в рекламу, а также начать продавать «2 по цене 1», т. е. придерживаться минимальной цены. На ваш взгляд, этот шаг – некоторая форма поддержки покупателей, которые сейчас находятся в не лучшем финансовом положении из-за экономического кризиса.

Ваши аргументы в пользу позиции?

Ваша задача: отстоять свою позицию, убедив остальных участников в ее правильности.

Инструкция для участника № 3

Вы – директор по продажам в южном регионе России.

Ваша роль в организации: вы проработали в организации чуть менее 10 лет. Вас всё устраивает: и коллектив хороший, и вознаграждение, и условия труда. Главное, вы рады и очень цените то, что работает столько лет на предприятии, которым частично владеет ваш дядя. Ваш дядя является для вас большим авторитетом. Вам важно показать на совете директоров, что вы – очень нужный организации профессионал. Вы – амбициозный человек.

По повестке дня совещания вы придерживаетесь позиции: вы всегда придерживаетесь той позиции, которой придержива-

ется ваш дядя. Вы консультируетесь с ним по многим управленческим и стратегическим вопросам. Но вот уже пару дней вы не можете до него дозвониться, чтобы узнать, какую позицию отстаивать на совете директоров по определению стратегических целей организации. Ваш дядя отдыхает с семьей на острове Бали. Интернет он не любит, предпочитая надежный способ общения по телефону, а лучше лично «тет-а-тет».

Ваши аргументы в пользу позиции?

Ваша задача: отстоять свою позицию, убедив остальных участников в ее правильности.

Инструкция для участника № 4

Вы – директор по продажам в восточном регионе России.

Ваша роль в организации: вы проработали в организации уже 20 лет. Являетесь ярким сторонником идеи «поддержки отечественного производителя». Поэтому у вас и вашей семьи все товары и продукты – отечественного производителя. В организации вас ценят за креативность, неординарность мысли, эрудицию, целеустремленность.

По повестке дня совещания вы придерживаетесь позиции: вы сторонник всего отечественного, поэтому вы за то, чтобы остановить закупку импортного сырья, начать закупать только отечественное сырье, которое в разы меньше по стоимости иностранного. Смена поставщиков сырья даст резерв средств. Вы – за увеличение оптовых и розничных цен на продукцию. Считаете это нормальным, так как: 1) многие производители и торговые компании в России подняли цены после событий декабря 2014 г.; 2) отечественные продукты должны стоить столько же, сколько их иностранные аналоги; 3) вы искренне верите в то, что качество выпускаемой вашим предприятием продукции – высокое, а цены – занижены, поэтому можно и нужно повысить цены.

Ваши аргументы в пользу позиции?

Ваша задача: отстоять свою позицию, убедив остальных участников в ее правильности.

Примерные вопросы для интервью по компетентностям см. в приложении 3.

Кейс «Кризис: нажать или выжить»

Проблема

— А что, правда, Николай Петрович возвращается? — Иван, личный водитель основателя и генерального директора группы компаний «Уайт», с надеждой взглянул на секретаршу Леночку. — Неужели у меня наконец появится работа?

Уже пару лет Иван ходил в офис как в интернет-клуб. Николай Петрович Палтусов, «хозяин» Ивана, в Питере появлялся редко, и Иван почти все рабочее время, как с завистью говорила Леночка, гонял балду. Человек старой закалки, он переживал, что получает зарплату ни за что, и с готовностью брался за любые поручения руководителей и рядовых сотрудников «Уайта». Оставшееся время он проводил за компьютером — в основном на форумах, посвященных гонкам по бездорожью «Ладога-Трофи».

— Да, — вздохнула Леночка, — возвращается. Не понимаю, чему ты радуешься: чувствует мое сердце, с его приездом только хуже будет.

— Да брось ты, — возразил Иван. — Ты его просто не знаешь. Николай Петрович — голова! Он нас всех спасет.

— Ой сомневаюсь, — покачала головой Леночка. — Утопит он нас. Я за свое место, знаешь, как переживаю. Вот сокращает он всех — и где мне новую работу в кризис искать?!

— Не бойсь, Ленок, — подмигнул Иван. — Все будет окей.

Путь к мечте

Николай Петрович Палтусов всю жизнь «болел» Великобританией. «Когда-нибудь, — говаривал он в юности, — когда я стану богатым и знаменитым, я прикуплю себе домик на острове Уайт и буду жить там в свое удовольствие». Первый шаг к осуществлению мечты он сделал на заре карьеры — назвал свою компанию в честь будущего места жительства и изобразил на ее логотипе ромб — такой же, как на флаге острова.

Первым бизнесом Палтусова стал девелопмент. Пользуясь связями в правительстве области, он выгодно приобрел участки под застройку, инвестировал в инженерную инфраструктуру, приводил в порядок документацию и выставлял лот на продажу по цене, в несколько раз превышавшей все затраты. Многие участки требовали серьезных осушительных работ, и Палтусов стал закупать насосное оборудование у известного европейского производителя Norgefos, а через некоторое время и сам занялся продажей насосных станций. Так у него появился второй бизнес. Потом он придержал два земельных участка, доставшихся ему особенно дешево, и пустил их в дело — на одном затеял строительство логистического терминала, а другой выгодно обменял на автосалон, торговавший подержанными машинами.

Наладив работу всех своих бизнесов, Палтусов наконец решил: пора отдохнуть. Он подыскал себе симпатичный домик на острове Уайт — в небольшом городке на самом берегу моря, утряс последние формальности и покинул родину на неопределенный срок. Бразды правления компанией он передал Леониду Крашенинникову, исполнительному директору «Уайта», владевшему 15% акций. Уверенный, что компания в надежных руках, Палтусов почти перестал интересоваться ее делами (дивиденды он получал регулярно, да и в отчетах все было в порядке) и с головой окунулся в новую беспечную жизнь.

Конфликт стратегий

— Я думаю, приезжать сейчас не имеет смысла. — Крашенинников старался говорить спокойно, но голос выдавал волнение.

— Не имеет смысла? — удивленно переспросил Палтусов. — Вы считаете, что в такое время я должен сидеть на берегу моря и любоваться закатами? Мне сейчас нелегко, вложения в ценные бумаги обесценились, доля в английской брокерской компании упала в цене. Я не могу допустить, чтобы и «Уайт» пошел ко дну — а это, судя по всему, весьма реальная перспектива. Я же вижу, что в последние несколько месяцев доходы едва перекрывают операционные расходы.

— Николай Петрович, вы сгущаете краски. Реальной угрозы нет. Сейчас всем тяжело. Обстоятельства изменились, и с этим мы ничего поделать не можем. Но люди-то не стали работать хуже.

— Я что, похож на идиота?! — взорвался Палтусов. — Думаете, я не понимаю, что ситуация изменилась? Но валить все на обстоятельство — последнее дело. Просто потрясающе, как вы можете сохранять такое спокойствие, когда все вокруг горит. Даже не горит — полыхает.

— Полыхает у того, кто много должен. И кому должны — и непонятно, как и когда будут отдавать. А у нас финансовый рычаг очень скромный. Товарный кредит от Norgefos — на складе. В любой момент, если прижмет, можем вернуть. Машины всегда закупали под заказ после предоплаты. Стройку остановили. Есть пара проблем с банками, но мы уже почти договорились о реструктуризации основной задолженности. Так что все под контролем. Сейчас главное — не делать резких движений. Кризис когда-нибудь завершится, и у нас все окончательно наладится...

— Что значит «наладится»? Мы с вами должны все налаживать сами. Может быть, у нас действительно не все так плохо, как кажется издалека. Я приеду и разберусь. Но это не единственная моя задача. Компанию сейчас надо не только спасти — ее надо развить!

— Николай Петрович, о чем это вы? — Крашенинников, кажется, не поверил своим ушам. — Развивать? Это в кризис-то?

— Да, именно в кризис! Кризис — идеальное время для...

— Нет, подождите, — перебил его Крашенинников. — О каком развитии может идти речь? Сейчас наша основная задача — держать

Раздел II.

Ассесмент-центры для оценки сотрудников центров прибыли

маржу на прежнем уровне. Мы сокращаем расходы, сворачиваем новые направления. Вот, скажем, продажи у нас упали на тридцать процентов, значит, расходы надо сократить на пятьдесят.

— Знаете, Леонид, оперировать цифрами по компании в целом — это, безусловно, правильно, но нам необходим более фрагментированный подход. У нас есть бизнес-юниты, — последнее время Палтусов все чаще расцвечивал речь английскими словами, — которые откровенно завалены. Я приеду, и мы вместе посмотрим: может, стоит что-то продать, пополнить операционный капитал. И усилить то, что выстрелит в ближайшем будущем.

— А что выстрелит в ближайшем будущем? Вы знаете?

— Некоторые сектора экономики уже сейчас показывают определенный рост... — Палтусов на секунду задумался. — Ну вот, скажем, мы торгуем машинами — так, может, фиг с ними? Все равно это, скорее, хобби. Ну или что-то вроде того. Может, от этого стоит совсем отказаться. И наоборот, именно сейчас, когда продажи упали, застолбить пару новых площадок. Спрос начнет восстанавливаться, и мы окажемся в авангарде отраслевого роста. Это не руководство к действию, а, скорее, наметки. Я просто рассуждаю вслух. Еще раз повторяю: я приеду, и мы во всем разберемся.

Поняв, что Палтусова не переубедить и он обязательно сорвется с места и кинется реорганизовывать компанию, Крашенинников сник. Стратегия, которую пропагандировал генеральный директор, показалась ему не просто ошибочной — даже абсурдной. Но причина была не только в этом. Еще одно обстоятельство делало приезд генерального директора крайне нежелательным: Леонид и Николай Петрович принадлежали разным эпохам, исповедовали разные стили и методы управления.

Палтусов был «строгим, но справедливым» баринoм. Он мог и наказать, и по головке погладить. Мог стереть в порошок, унижить и накричать, а потом все простить, приблизить к себе, «взять с собой на охоту». Крашенинников же, человек постсоветской формации, держал всех на равноудаленном расстоянии. Принципы управления, которых он придерживался, были ясны всем. Он продвигал и награждал толковых сотрудников, стимулировал трудовое рвение у отстающих. С его приходом все стало работать четко и предсказуемо.

В условиях нестабильности, эмоционального напряжения, неуверенности в будущем эта разность подходов могла дестабилизировать коллектив, внести разлад и смуту в рабочий процесс. Крашенинников был уверен: сотрудники, которых он подбирал под себя, встанут на его сторону, а вот старая гвардия, сохранившая веру во «всемогущего царя-батюшку», поддержит Палтусова; найдутся и те, кто будет действовать по принципу «и вашим, и нашим». Очевидно, это вызовет сплетни и конфликты. Атмосфера в коллективе испортится, ко-

мандный дух испарится. И, как человек с ослабленным иммунитетом, компания с подорванной корпоративной культурой зачахнет и кризис не переживет.

— Николай Петрович! — в голосе Крашенинникова звучала умирающая надежда. — Мне, правда, кажется, сейчас не лучшее время для перемен. Давайте немного подождем. Нам бы продержаться, пока ситуация не начнет налаживаться, а потом мы спокойно выплывем вместе с рынком. Вот пройдет кризис, и все вернется на круги своя.

— Послушайте меня, молодой человек! Я много пожил и много видел. Вот вы говорите «выплывем с рынком». Но ведь когда кризис минует, все изменится. Рынок уже не будет таким, как прежде. Поэтому мы должны действовать на опережение, наметить новые точки роста. Сейчас можно сделать хороший задел на будущее: те, кому стало совсем худо, готовы отдать нам за бесценок.

— Ну не надо нам ловить рыбу в мутной воде... — слабо возразил Крашенинников.

— Если мы, как вы советуете, ляжем в стратегический дрейф, то откатимся далеко назад, — парировал Палтусов. — Короче, я прилетаю в эту субботу. Вечерний рейс British Airways. Пусть Иван меня встретит.

Загаиться или...

Чтобы развеяться после неприятного разговора, Крашенинников вышел в коридор. В офисе было неожиданно тихо. Он взглянул на часы: восемь сорок. Ну еще бы, все уже давно разошлись. Налив себе кофе, Крашенинников сел за столик на пустой кухне.

«Похоже, Николай Петрович совсем оторвался от действительности, — подумал он. — Да оно и понятно: разве с далекого острова видно, что творится на родной земле? Самое ужасное, что Палтусов — как танк: прет вперед, и ничем его не остановить. Сейчас он приедет и развернет бурную деятельность. Будет ловить попутный ветер, выплескивать свою немереную энергию».

Отхлебнув кофе, Крашенинников поморщился: слишком много сахара. Наверное, задумался и сам не заметил, как положил пару лишних ложек.

«Будем рассуждать логически, — попробовал он собраться с мыслями. — Что может придумать Палтусов? Решит продать логистический терминал — незавершенное строительство? Так его еще надо умудриться продать. И что делать с этими деньгами? Гасить кассовые разрывы? Искать привлекательные объекты для реинвестирования? Покупать бизнесы, которыми «Уайт» в принципе никогда не занимался? Распылять силы на переговоры, вместо того чтобы заниматься текущей эффективностью?! А ведь собственный логистический терминал — это наша мечта! С какой любовью мы его строили — не спеша, в свое удовольствие. «Уайт» — заказчик и застройщик. «Уайт» — ген-

проектировщик и генподрядчик. А если мы его продадим, что делать с проектным офисом? Там же профессионалы с большой буквы...

Или вдруг он решит отказаться от автомобильной темы. Даже на-верняка — для него это всегда было игрушкой. И ведь продаст легко: предложения по покупке поступали даже пару месяцев назад, в самые тревожные времена...»

Погруженный в тяжелые мысли, Крашенинников не услышал телефонного звонка: мобильный в кармане повибрировал и разочарованно затих.

Скорее всего, шанс сохранить все наши компании у меня есть, — с надеждой подумал Крашенинников. — Я почти уверен, что мне удастся склонить на свою сторону часть членов совета директоров. Сколочу коалицию, и будем держать оборону. Согласуем на совете несколько сценариев и возьмем за ориентир самый пессимистичный. Залаяем на дно, будем придерживаться минимального уровня затрат. Сохраним ключевых людей. Во что бы то ни стало достроим терминал и построим его в какую-нибудь международную логистическую цепочку. Вот уж где пригодятся новые связи Николая Петровича. А когда кризис закончится, будем думать, что делать дальше. Сосредоточиться на чем-то одном или по-прежнему развивать все направления».

И вдруг Крашенинников осекся. Неожиданно ему пришла в голову новая мысль: а что если Палтусов в чем-то прав и в его теории есть рациональное звено?

«А может, и правда, я чего-то не понимаю? Я же никогда не работал в условиях неопределенности. Одно дело — руководить, когда все сыты и целы, другое — когда завтра, не дай бог, зарплату платить будет нечем. А Николай Петрович человек умный, опытный. Чувствует, видимо, что где-то рядом ходят большие деньги...»

«Но где они, эти деньги?! — сам себе возразил Крашенинников, — На господдержку нам рассчитывать не приходится: не социально значимый бизнес. Конечно, Палтусов может что-то выпросить на уровне города, но этим мы свяжем себе руки — опять попадем в зависимость от чиновников».

Внутренний диалог окончательно лишил Крашенинникова душевного равновесия. В нем как будто схлестнулись два разных человека: один — убежденный в собственной правоте, другой — сомневающийся и неуверенный в себе.

«А может, и правда, нам стоит что-нибудь продать? Похоже, сейчас три бизнеса тянут нас в разные стороны, как лебедь, рак и щука. Но кто знал, что все так обернется?! У каждого бизнеса были свои нормы рентабельности, свои стратегии. Риски были разнесены по трем отраслям. Автомобили — дело доходное и имиджевое. Торговый дом, продающий насосное оборудование, — маленький свечной заводик. Капало по капельке. Квалифицированный персонал. Никогда ника-

ких сбоев. Девелопмент — более серьезная тема, но перспективы уже год назад стали весьма туманны. Лакомые участки давно разобраны. А на вторичном рынке мы никогда не работали...»

Крашенинников не знал, что и думать. Стратегия выживания казалась ему более подходящей; в том, что рынок не изменится после выхода из кризиса, он тоже не сомневался. Но внутренний голос, убеждавший его в правоте — хотя бы частичной — Николая Петровича, был уж больно настойчив...

Только вперед?

Николай Петрович Палтусов летел в Москву с тяжелым сердцем. Разговор с Крашенинниковым оставил у него в душе неприятный осадок. Все эти годы, когда он наблюдал за развитием компании из-за рубежа, Леонид казался ему разумным и надежным человеком. Не раз Палтусов хвалил себя за выбор исполнительного директора и гордился, что сумел разглядеть в подчиненном задатки лидера. Ему казалось, что они дышат одним воздухом и одинаково на все реагируют. Но тут оказалось, что они с Крашенинниковым расходятся в самом главном — в представлении о будущем компании.

«Ну ничего, — успокаивал себя Палтусов. — Я сейчас все перетрясу и разберусь, как нам действовать. Наверняка придется от чего-то отказаться. Первый кандидат на вылет — недостроенный терминал. Сейчас строительство законсервировано, но он все равно съедает кучу денег. Охрана, налоги, протапливание зимой, профилактика всех систем. Если терминал не продать, в обозримом будущем его придется дотраивать, иначе никакая госкомиссия потом не подпишет ни один акт. А денег на строительство у нас нет. Второй кандидат — автоцентр. Тут мы выучим хорошие деньги — часть пустим на погашение оперативной задолженности, часть — на развитие насосного бизнеса. Откроем торговые дома в Новгороде, Пскове, Череповце. Перекупим лучших продавцов. Да их и перекупать не придется: живая очередь на рынке труда. Музыку заказывает работодатель. Медленно, но верно выйдем на первое место в регионах. Ну а на оставшиеся средства купим новый бизнес — по бросовым ценам у падающего владельца».

И тут Палтусов представил себе, с каким сопротивлением ему придется столкнуться при осуществлении своего плана. Нет, конечно, сторонники у него будут — это однозначно, но и противники найдутся: наверняка Крашенинников уже провел агиткампанию.

«Ну как можно мыслить так однобоко?! — снова завелся Палтусов. — Как можно быть таким зашоренным? И ведь я уверен, Крашенинников тоже печется о компании. В чем же тогда дело? Неужели он не видит, что кризис — самое время брать быка за рога? А может, он как раз понимает что-то такое, чего не понимаю я? Но что?»

Палтусов закрыл глаза и задумался. Самолет шел на посадку...

Стратегическое мышление

Вопросы	Проявления компетентности в интервью: для анализа
1. Что такое стратегия бизнеса и для чего она нужна? Аргументируйте свой ответ, приведите примеры из управленческой практики.	Уровень 2: <ul style="list-style-type: none"> • Обладает широкой профессиональной эрудицией в своей сфере и в смежных областях
2. Как связаны управленческие решения со стратегией? Аргументируйте свой ответ, приведите примеры из управленческой практики.	Уровень 2: <ul style="list-style-type: none"> • Понимает взаимосвязь управленческих решений с реализацией стратегии компании
3. Какие инструменты стратегического менеджмента вам известны и как вы их используете в управлении? Аргументируйте свой ответ, приведите примеры из управленческой практики.	Уровень 3: <ul style="list-style-type: none"> • Знает и использует инструменты стратегического менеджмента: SWOT. • Умеет организовать, администрировать, проводить совещание, стратегическую сессию с использованием метода мозговой штурм. Уровень 4: <ul style="list-style-type: none"> • Умеет проводить совещания, стратегические сессии с использованием методов модерации, фасилитации, медиации
4. Каким образом вы участвовали в разработке стратегии? Ваша роль, задача, шаги?	Уровни 2, 3, 4
5. Как вы находили компромисс между желаемой и реальной ситуацией при разработке стратегии и стратегических решений? Аргументируйте свой ответ, приведите примеры из управленческой практики.	Уровни 3, 4
6. Для чего, когда, с кем можно использовать метод мозгового штурма при разработке стратегии и стратегических управленческих решений?	Уровень 3: <ul style="list-style-type: none"> • Умеет организовать, администрировать, проводить совещание, стратегическую сессию с использованием метода мозговой штурм

Продолжение

Вопросы	Проявления компетентности в интервью: для анализа
7. Опишите ваш опыт использования метода мозгового штурма при разработке стратегии?	Уровень 3: <ul style="list-style-type: none">• Умеет организовать, администрировать, проводить совещание, стратегическую сессию с использованием метода мозговой штурм
8. Вы отслеживаете действия конкурентов вашей компании на рынке? Для чего это важно? Аргументируйте свой ответ, приведите примеры из управленческой практики.	Уровень 3: <ul style="list-style-type: none">• Способность видеть направления развития бизнеса, делать прогноз тенденций рынка, находить конкурентоспособные управленческие решения реагирования на изменения внешней среды Компании.• Способность видеть всю систему отношений как внутри компании, так и по всей группе предприятий.• Умение мыслить целостно, «глобальными связями»
9. Опишите успешный опыт разработки и реализации стратегии Компании. В чем был секрет успеха? Аргументируйте свой ответ, приведите примеры из управленческой практики.	Уровни 2, 3, 4
10. Опишите неуспешный опыт разработки и реализации стратегии Компании. Назовите причины неуспешного опыта.	Уровни 2, 3, 4
11. Что такое стратегические сессии? 12. У вас есть опыт проектирования и проведения стратегических сессий? Оцените ваш опыт. Аргументируйте свой ответ, приведите примеры из управленческой практики.	Уровень 4

Вопросы	Проявления компетентности в интервью: для анализа
13. Какие методы, технологии проведения стратегических сессий вы используете? 14. Каким образом вы проводите совещания, на которых обсуждаются стратегические цели и планы? Оцените ваш опыт. Аргументируйте свой ответ, приведите примеры из управленческой практики.	

Принятие управленческих решений

Вопросы	Проявления компетентности в интервью: для анализа
1. Расскажите о вашем управленческом решении, которое успешно было реализовано? Что Вам помогло разработать управленческое решение и успешно его реализовать? Аргументируйте свой ответ, приведите примеры из управленческой практики.	Уровни 2, 3, 4
2. При каких условиях вы рискуете в делах и берете ответственность на себя? Аргументируйте свой ответ, приведите примеры из управленческой практики.	Уровни 2, 3, 4
3. Какие ошибки вы совершали при разработке и реализации управленческих решений? С чем эти ошибки связаны, их причины? Что бы вы сделали сейчас по-другому?	Уровни 2, 3, 4
4. Из чего состоит процесс принятия управленческого решения в Компании? Ваша роль в этом процессе? Аргументируйте свой ответ, приведите примеры из управленческой практики.	Уровни 2, 3, 4
5. Расскажите об управленческих решениях, к которым вы привлекали подчиненных / вашу команду. Для чего вы привлекаете подчиненных/команду? Аргументируйте свой ответ, приведите примеры из управленческой практики.	Уровни 3, 4

Окончание

Вопросы	Проявления компетентности в интервью: для анализа
6. Что означает для вас выражение «взять ответственность за управленческое решение»? Аргументируйте свой ответ, приведите примеры из управленческой практики.	Уровни 3, 4
7. Расскажите о том, как вы продвигаете свои управленческие решения «наверху»? Что вам в этом помогает?	Уровни 3, 4

Целеполагание и планирование

Вопросы	Проявления компетентности в интервью: для анализа
1. Какие техники постановки целей вы знаете и используете в управленческой деятельности?	Уровень 3: <ul style="list-style-type: none"> • Знает и использует технику постановки целей SMART. • Знает и использует технику постановки целей «дерево целей».
2. Какие планы-программы вы разрабатываете для достижения утвержденного объема продаж на подотчетной территории? Как это происходит? 3. В чем секрет разработки плана-программы успешного достижения объема продаж? 4. В чем взаимосвязь между стратегией, миссией, управленческими решениями, планами и целями? Аргументируйте свой ответ фактами из вашего управленческого опыта. 5. Для чего нужны стратегия, миссия при проектировании плана и цели? 6. Расскажите об опыте, когда вы и ваша команда (подчиненные) не реализовали утвержденный вами план. Что тогда пошло «не так»? Как бы поступили сейчас для того, чтобы успешно реализовать тот план?	Уровни 3, 4

Вопросы	Проявления компетентности в интервью: для анализа
<p>7. Расскажите о вашем опыте разработки планов для увеличения доли рынка и приоритетного размещения продукции компании. Дайте оценку своему опыту. Аргументируйте свой ответ фактами из вашего управленческого опыта.</p> <p>8. Расскажите о вашем опыте разработки ежегодного/ежеквартального/ежемесячного плана — программы для достижения планируемого объема продаж на подотчетной территории/канале согласно стратегии и целям компании. Дайте оценку своему опыту. Аргументируйте свой ответ фактами из вашего управленческого опыта.</p> <p>9. Расскажите о вашем опыте планирования и улучшения бизнес-процессов для обеспечения роста продаж и доли рынка. Дайте оценку своему опыту. Аргументируйте свой ответ фактами из вашего управленческого опыта</p>	

Управление изменениями

Вопросы	Проявления компетентности: для анализа
<p>1. Ваше мнение, кризис — это хорошо или плохо? Аргументируйте свой ответ.</p> <p>2. Ваше отношение к выражению «организационные изменения — это игра в рулетку, никогда не знаешь, чем всё закончится»? Аргументируйте свой ответ.</p> <p>3. Как вы понимаете выражение «организационные изменения»? Для чего их проводят?</p> <p>4. Вы принимали участие в проведении изменений в Компании? Что входило в ваши задачи, ваша роль и ответственность?</p>	<p>Уровни 2, 3, 4</p>

Продолжение

Вопросы	Проявления компетентности: для анализа
<p>5. Как вы себя чувствуете в ситуации неопределенности в делах? Аргументируйте свой ответ. Приведите примеры из вашего опыта.</p> <p>6. Как вы поступаете в ситуации неопределенности в делах? Аргументируйте свой ответ. Приведите примеры из вашего опыта.</p> <p>7. Ваше отношение к коллегам и подчиненным, которые боятся организационных изменений, чувствуют неуверенность, нервозность из-за предстоящих изменений? Аргументируйте свой ответ. Приведите примеры из вашего опыта</p>	
<p>8. Что вы вкладываете в смысл выражения «управление изменениями»? Аргументируйте свой ответ. Приведите примеры из вашего опыта.</p> <p>9. Вы были инициатором изменений, перемен в Компании? Расскажите о вашем опыте. Чем закончились ваши инициативы?</p> <p>10. Какие ошибки вы допускали в планировании, проведении и управлении организационными изменениями? Причина этих ошибок? Что бы вы сделали сейчас по-другому? Аргументируйте свой ответ. Приведите примеры из вашего опыта.</p> <p>11. С чего начинаются любые организационные изменения? Аргументируйте свой ответ. Приведите примеры из вашего опыта.</p> <p>12. Как успешно провести изменения в Компании? Приведите примеры из вашего опыта и аргументируйте свой ответ.</p> <p>13. Какова роль «агентов изменений» в организационных изменениях? У вас есть опыт деятельности «агентом перемен»? Как вы сами оцениваете этот опыт? Аргументируйте свой ответ. Приведите примеры из вашего опыта.</p>	Уровень 4

Раздел II.

Ассесмент-центры для оценки сотрудников центров прибыли

Окончание

Вопросы	Проявления компетентности: для анализа
14. Какова роль лидера перемен в организационных изменениях? У вас есть опыт лидерства в период организационных перемен? Как вы сами оцениваете этот опыт? Каковы результаты этого опыта? Какое влияние на изменения и на деятельность Компании вы оказали?	

*Трифопова М., Карлова Е., Кустовская Д.,
Сейтхалилов А., Токарева И.*

Проект ассесмент-центра для региональных менеджеров по работе с автодилерами

Цели проекта:

1. Составление индивидуальных планов развития:
 - определение области дальнейшего развития региональных менеджеров;
 - формирование индивидуальных планов обучения.
2. Отбор:
 - использование моделей компетентностей при закрытии вакансий;
 - проведение интервью по компетентностям.

Должность:

- региональный менеджер по работе с автодилерами — представляет ООО «Банк» при взаимодействии с дилерами разных марок и другими юридическими лицами.

Этапы проекта:

1. Определение целей: 12–20 марта.
2. Анализ документации (интервью с сотрудником, корпоративные документы, этический кодекс): 12–26 марта.
3. Разработка модели компетенций и компетентностей для регионального менеджера; составление идеального профиля: 14–31 марта.
4. Разработка программы проведения оценочных процедур: 1–18 апреля.
5. Формирование команды экспертов-наблюдателей, знакомство с программой, обучение: 18–30 апреля.
6. Проведение ассесмент-центра (АЦ) — 12 мая 2016.
7. Подведение итогов работы, обратная связь с участниками: 13–16 мая.
8. Представление письменного отчета заказчику по результатам АЦ (отчет по результатам диагностики кадрового потенциала, рекомендации по дальнейшему развитию сотрудников — до 25 мая).

Модель компетенций – задач специалиста в рамках работы с дилерами

- Взаимодействие с дилерскими центрами (ДЦ).
- Выполнение планов (продуктов Банка).
- Презентация продуктов Банка для ДЦ.
- Проведение тренингов и иных обучающих мероприятий для ДЦ сотрудников.
 - Мониторинг работы ДЦ (анализ плана продаж, изменение потребностей, решение спорных ситуаций и своевременное реагирование на изменения).
 - Участие в разработке новых программ лояльности для ДЦ.
 - Анализ конкурентной среды.
 - Прогнозирование и участие в разрешении кризисных ситуаций.
 - Сбор и первичный анализ пакета документов для ДЦ (предоставление кредитной линии).
 - Внутренние коммуникации с операционным департаментом.

Модель компетентностей

Блок	Компетентности
Эффективная коммуникация	Высокая коммуникабельность – способность найти общий язык со всеми представителями ДЦ, установка связей и контактов как с внешними, так и с внутренними клиентами. Умение идти на компромисс
	Ведение переговоров – способность четко формулировать предложения по взаимовыгодному сотрудничеству с ДЦ, отстаивать позицию Банка, быть убедительным, находить оптимальные решения для обеих сторон
	Умение убеждать – способность отстаивать свою точку зрения, логически доказать клиенту ее целесообразность, влиять на аудиторию (держат фокус внимания)
	Организационное лидерство – способность эффективно организовывать работу с ДЦ и управлять уровнем продаж кредитных продуктов Банка

Блок	Компетентности
Личная эффективность	Адаптивность – умение быстро реагировать, понимать и приспосабливаться к различного рода изменениям. Способность быстро переключаться между разными видами деятельности
	Проактивность – умение прогнозировать изменения, проявлять инициативу при решении задач и предлагать различные способы их решения (оптимизации)
	Стрессоустойчивость – умение адекватно относиться к конфликтным и кризисным ситуациям, в процессе своей деятельности находить оптимальные способы их разрешения
Эффективная аналитика	Системное мышление – способность видеть ситуацию в целом и в частности, уметь ее адекватно оценить и проанализировать для дальнейшего использования в прогнозировании и планировании для работы с ДЦ
	Планирование – способность оптимально распределять задачи и выявлять потребности ДЦ в продуктах Банка. Расставлять приоритеты при решении текущих вопросов
	Ориентация на результат – способность видеть конечные цели, уметь эффективно планировать свои действия в направлении достижения цели
Внутреннее и внешнее обучение	Быстрая обучаемость – способность быстро воспринимать и усваивать новую информацию, оперировать новыми понятиями, терминами и применять их в работе
	Умение проводить презентации и тренинги – способность сделать информацию более наглядной и доступной для восприятия, показать преимущества продуктов Банка, замотивировать клиента

Идеальный профиль кандидата

Критерий компетентности	Балльный профиль по 7-балльной шкале						
	1	2	3	4	5	6	7
I. Эффективная коммуникация							
Высокая коммуникабельность					■	■	■
Ведение переговоров				■	■	■	
Умение убеждать				■	■	■	
Организационное лидерство				■	■	■	
II. Личная эффективность							
Адаптивность						■	■
Проактивность					■	■	■
Стрессоустойчивость					■	■	■
III. Внутреннее и внешнее обучение							
Быстрая обучаемость				■	■	■	
Умение проводить презентации и тренинги			■	■	■	■	
IV. Эффективная аналитика							
Системное мышление					■	■	
Планирование			■	■	■	■	
Ориентация на результат					■	■	

Приведем индикаторы ключевых компетентностей.

Высокая коммуникабельность

Способность найти общий язык со всеми представителями ДЦ (от менеджера до учредителя), установка связей и контактов как с внешними, так и с внутренними клиентами.

Позитивные индикаторы	Негативные индикаторы
<ul style="list-style-type: none"> • Легко устанавливает контакт с клиентом; вызывает у клиента положительные эмоции в процессе диалога. • Излагает мысли ясным и доходчивым способом. • Проявляет вовлеченность и вовлекает других. 	<ul style="list-style-type: none"> • Испытывает затруднения в установлении контакта. • Не может последовательно изложить свои мысли собеседнику. • Не демонстрирует должного энтузиазма и способов заинтересовать клиента.

Позитивные индикаторы	Негативные индикаторы
<ul style="list-style-type: none">• Внимательно и с интересом слушает клиента, использует техники активного слушания (парафраз, контактоустанавливающие частицы, уточнение сути, резюмирование).• Находит наиболее эффективные способы общения в соответствии с ситуацией	<ul style="list-style-type: none">• Не проявляет эмоционального резонанса при разговоре с клиентом.• Не может определить необходимый вариант коммуникации

Ведение переговоров

Способность четко формулировать предложения по взаимовыгодному сотрудничеству с ДЦ, отстаивать позицию Банка, быть убедительным, находить оптимальные решения для обеих сторон.

Позитивные индикаторы	Негативные индикаторы
<ul style="list-style-type: none">• Всегда стремится отстаивать позицию и преследует достижение целей Банка, не ущемляя при этом прав клиента.• Убедительно и четко формулирует предложения по сотрудничеству, эффективно применяет свои профессиональные знания и качества (техники (само)презентации, продаж, соблюдает этапы ведения переговоров).• Находит компромиссное(-ые) решение(-я), общую зону решения проблемы и приходит к частичному соглашению	<ul style="list-style-type: none">• Настаивает только на своей позиции, не слышит пожеланий и аргументов клиента.• Предложение по сотрудничеству формулирует непоследовательно, не применяет профессиональные навыки по ведению переговоров на практике.• Не проявляет гибкости в поиске компромиссного решения

Умение убеждать

- Способность отстаивать свою точку зрения.
- Умение логически доказать клиенту ее целесообразность.
- Умение влиять на аудиторию, держать фокус внимания.

Раздел II.

Ассесмент-центры для оценки сотрудников центров прибыли

Позитивные индикаторы	Негативные индикаторы
<ul style="list-style-type: none">• Четко формулирует свои предложения и идеи.• Отвечает на вопросы, аргументирует свою точку зрения.• Акцентирует внимание дилера на положительных сторонах продукта, объясняет преимущества.• Владеет навыками работы с возражениями и разногласиями, умеет объяснить возможные риски и отстоять свою позицию.• Ищет аргументы для убеждения заранее, продумывает все возможные варианты вопросов, а также развития диалога	<ul style="list-style-type: none">• Излагает свои предложения неконкретно и расплывчато.• Уходит от ответов на сложные вопросы, резок и безапелляционен в отстаивании своей позиции.• Навязывает свое мнение клиенту;• Демонстрирует неуверенность, приводит спонтанные и недостаточно взвешенные доводы

Проактивность

- Умение прогнозировать изменения и проявлять инициативу.
- Способность нести ответственность за свои решения и полученный результат.

Позитивные индикаторы	Негативные индикаторы
<ul style="list-style-type: none">• Изучает различные способы продаж, учитывает опыт коллег и конкурентов, проецирует предыдущий опыт на новые задачи.• Активно общается с ДЦ, проводит мониторинг текущей ситуации по продажам, старается выявить спорные ситуации по тому или иному кредитному продукту.• Осуществляет фактическую поддержку деятельности ДЦ, решает текущие проблемы и прогнозирует конфликтные ситуации, предлагает способы их решения.• Обсуждает возможное изменение параметров программ финансирования и мотивации, которые укрепляют и расширяют присутствие Банка.	<ul style="list-style-type: none">• Соглашается с существующим уровнем продаж, не ищет способов их увеличения.• Не стремится оптимизировать свое взаимоотношение с ДЦ, следует инструкции, решает проблемы по мере их поступления.• Не предпринимает активные действия в освоении новых знаний и методов работы.• Не стремится брать на себя ответственность за решение конфликтных ситуаций с ДЦ

Окончание

<ul style="list-style-type: none"> • Проявляет инициативу для продвижения дополнительных продуктов Банка в рамках существующих программ в ДЦ (GAR-страхование, страхование жизни и т. д.) 	
--	--

Спецификационная таблица

Компетентность	Знакомство	Доклад	Мозговой штурм	Ролевая игра	Оргтест
Коммуникабельность			X	X	
Ведение переговоров		X		X	
Умение убеждать		X	X	X	
Организационное лидерство			X		X
Адаптивность	X			X	
Проактивность	X	X			X
Стрессоустойчивость	X			X	X
Системное мышление	X	X			X
Планирование			X		X
Ориентация на результат			X	X	X
Быстрая обучаемость		X	X		
Проведение тренингов и презентаций	X	X			

Программа ассесмент-центра

Время	Процедура	Помещение
09:00 – 09:20	Введение	Конференц-зал
09:20 – 10:00	Знакомство. Объяснение процедуры	Конференц-зал
10:00 – 11:30	Brainstorming	Конференц-зал
11:30 – 12:00	Кофе-брейк	Зона Chill Out
12:00 – 13:20	Доклад	Конференц-зал
13:20 – 14:30	Обед	Столовая
14:30 – 15:45	Оргтест	Конференц-зал
15:45 – 16:00	Перерыв	
16:00 – 16:30	Ролевая игра	Конференц-зал
16:30 – 17:00	Подведение итогов	Конференц-зал

Итоги проекта

Проект был необходим Банку для выявления компетенций и компетентностей работников отдела продаж. Данный отдел является зарабатывающим подразделением для Банка, соответственно, к качеству работ и компетенциям работников предъявляются высокие требования.

В 2016 г. проект не был запущен из-за реструктуризации, однако на текущий момент, в связи с появлением новой стратегии и продуктов, методология оценки будет взята за основу для подбора работников на позицию регионального менеджера и разработанные упражнения будут использоваться для выявления и оценки уровня компетентностей работников.

Приложение

УПРАЖНЕНИЯ

Знакомство

- Меня зовут...
- Известно, что современный человек проводит большую часть своей жизни на работе. Как вы считаете, свободен ли человек и в чем заключается суть его свободы?
- Скажите, насколько мы ответственны за свои поступки?

Доклад

Инструкция: вы, в роли регионального менеджера, знакомите аудиторию с новым кредитным продуктом «Воздушный Шар», даёте его описание, приводите примеры его реализации в других странах: Франции, Германии, Испании, Англии.

Задача: презентовать информацию потенциальным потребителям таким образом, чтобы убедить их приобрести новый кредитный продукт.

Цель: привлечь как можно больше покупателей данного продукта из числа аудитории.

Время: подготовка – 30 мин, презентация – 10 мин.

Работа ведущего: присвоить каждому участнику карточки разных цветов. Раздать цветные карточки с именами докладчиков слушателям. Провести в конце всех выступлений анонимное голосование за самый убедительный доклад.

Brainstorming

Инструкция: идет подготовка к «Финансовому форуму России. VIII ежегодный деловой форум». Ваш партнер и управляющий директор вашего Банка принимает участие в форуме и должен выступить с докладом. Тема доклада уточняется. На выбор: «Как привлечь и удержать клиентов в период кризиса», «Какие стратегии избирают банки: сокращение расходов, оптимизацию программ, выбор приоритетных направлений».

Задача (вашей команде необходимо за 60 мин):

- выбрать, с какой темой выступить вашему партнеру;
- объяснить решение команды, почему этот вариант лучше;
- представить как можно больше тезисов для выступления по данной теме.

Ролевая игра «Собрание жильцов»

«Уважаемый(ая) ...!

Просим вас явиться на собрание ЖЭКа 2 апреля 2016 г., в 11:00 (МСК) для обсуждения вопроса о нанесении материального ущерба квартире № 43, находящейся на первом этаже дома № 26, подъезд 3, ул. Строителей.

Состав участников собрания:

- Мария Капитоновна Груздь (потерпевшая);
- Петров Иван Петрович (жилец 2-го этажа, устроивший потоп);
- Михаил, страховой агент;
- Бахкамутдинов Саидали Мехрибович, председатель ЖЭКа».

В этом упражнении вам дается 10 мин на подготовку, в рамках которой вы можете делать заметки, и 20 мин для общения на собрании.

Инструкция ролевого игрока 1

Вы – Петров Иван Петрович, успешный бизнесмен 35 лет. Недавно приобрели квартиру, где сделали дорогой дизайнерский ремонт, а также за свои деньги сделали косметический ремонт подъезда, так как он был в неудовлетворительном состоянии.

На прошлой неделе, пока вы находились на работе, у вас в квартире прорвало трубу отопления. Произошло сильное за-

топление квартиры снизу (сильно пострадал дорогой паркет из дуба), где проживает пенсионерка Мария Капитоновна Груздь, 70 лет с кошками.

С Марией Капитоновной у вас давний бытовой конфликт, так как ее питомцы постоянно гуляют по подъезду и создают антисанитарные условия.

Задачи:

- встретиться с председателем ЖЭКа, страховым агентом и Марией Капитоновной (потерпевшей). Обсудить сложившуюся ситуацию;
- убедить оппонентов в том, что вы не несете материальной ответственности за нанесенный ущерб;
- потребовать выплаты компенсации у председателя ЖЭКа, страхового агента или обойтись самым минимумом затрат.

Инструкция ролевого игрока 2

Вы – Михаил, страховой агент, активный, знающий жизнь мужчина, служивший в рядах Российской армии в прошлом. Вы – акула страхового бизнеса в области жилищно-коммунальных проблем, имеете в своем арсенале 99% выигранных в пользу страховой компании споров. Однако в связи с кризисом ваша компания переживает не лучшие времена.

Вы приглашены на собрание ЖЭКа, в дом, который находится в зоне вашей ответственности, по случаю нанесения материального ущерба одной из квартир. У вас в распоряжении следующая информация: дом был поставлен в план на капитальный ремонт в прошлом году, но экспертная комиссия, которую инициировал ЖЭК, признала дом годным к проживанию и перенесла ремонт на два года.

Задачи:

- не допустить выплаты компенсации из фонда страховой компании;
- организовать вызов оценщика (платную услугу, за которую вы получите бонусы) за счет жильцов или председателя ЖЭКа.

Инструкция ролевого игрока 3

Вы – Мария Капитоновна Груздь, пенсионерка, 70 лет, проживаете на первом этаже дома, с домашними питомцами. Часто ругаетесь с соседом сверху, Петровым Иваном Петровичем, из-за громкой музыки, «постоянного» ремонта, шумных гостей.

На прошлой неделе, пока вы находились в булочной, вашу квартиру затопило, вздулся паркет, обои свисают клоками, штукатурка до сих пор падает вам на голову. Вы и ваши кошки в стрессе.

Задачи:

- получить компенсацию за ремонт и моральный ущерб с любого из участников собрания.

Инструкция ролевого игрока 4

Вы – председатель ЖЭКа, Бахкамутдинов Саидали Мехрибонович, 37 лет, женаты, четверо детей. Вы работаете на данной должности 5 лет, имеете квартиру в этом доме и поддерживаете хорошие отношения с его жильцами. Все свое время вы посвящаете работе, у вас большая семья, ее необходимо содержать. Вы инициировали приглашение экспертной комиссии по оценке состояния дома и перенос капитального ремонта в связи с острой нехваткой бюджета из-за кризиса.

Задачи:

- не допустить выплаты компенсации из фонда ЖЭКа;
- сохранить благоприятные взаимоотношения со всеми участниками собрания.

Проект ассесмент-центра для отдела продаж компании ASHMANOV&PARTNERS

Цель проекта: повысить эффективность подбора на вакансию «Менеджер по привлечению клиентов» с перспективой дальнейшего роста сотрудников.

Актуальность проекта состояла в том, что для успешной работы в отделе продаж в сфере интернет-маркетинга специалист должен хорошо знать продукты и услуги, такие как SEO, контекстная реклама, управление репутацией, SMM и другие. Таких кандидатов на рынке немного, зачастую они не подходят по другим требованиям и личным качествам (в компании сложилась особая внутренняя культура и ценности) либо имеют более высокие зарплатные ожидания, поэтому в компании была разработана система продуктового обучения, которое проходят новые сотрудники отдела продаж. Главная задача на этапе ассесмента – отобрать кандидатов, наиболее подходящих по компетенциям и личным качествам для дальнейшего обучения и работе в сфере продаж, а также заинтересованных в дальнейшем развитии в digital-сфере.

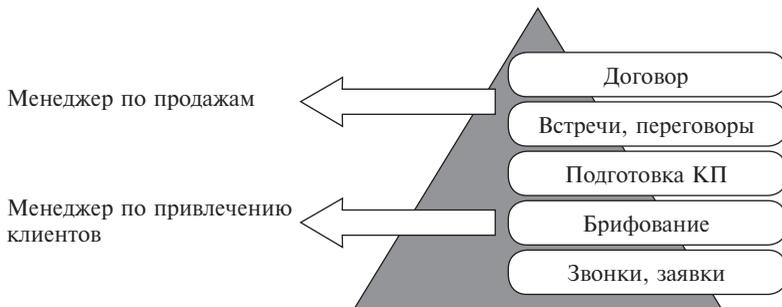
Задача: разработать ассесмент-центр для данной должности для последующего регулярного использования. Планируется расширение коммерческого департамента и наем 4–6 сотрудников.

Ресурсы:

- время проведения – 6 ч (10:00 – 15:45/16:00);
- представители компании: ведущий (HR) и наблюдатели (4 человека, сотрудники компании);
- помещения: конференц-зал, кухня, спортзал;
- кофе-брейк/обед, бейджи, таймер, раздаточный материал.

О компании: ведущая компания в сфере интернет-маркетинга, основана в 2001 г., сегодня – группа компаний. Специализация: предоставление услуг интернет-рекламы и продвижение брендов/компаний в сети интернет, разработка ПО в области лингвистических технологий и технологий поиска. Штат более 200 человек. Центральный офис – Москва, представительства в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде.

Этапы продажи, профессиональный рост:



Модель компетенций (задачи)

Для определения задач по должности были проанализированы следующие документы и источники:

- должностная инструкция;
- интервью с работником;
- интервью со «старшими» коллегами.

В результате анализа документов был составлен перечень всех встречающихся задач по должности.

Категории задач	Частота упоминаний	Временные затраты	Итоговый ранг
Входящие и исходящие звонки. Ответы на заявки. Общение с клиентом	11	60–70%	1
Поиск новых клиентов (выявление заинтересованных и готовых работать)	1		2
Участие в конференциях, выезды на встречи	2		9
Совершение продаж	2	<5%	7
Подготовка брифов	5	20%	3
Соблюдение стандартов качества, правил, сроков, уровня профессионализма (знание продукта)	3	<5–10%	8
Внутреннее обучение и участие в корпоративных мероприятиях	3	<5–10%	6

Окончание

Категории задач	Частота упоминаний	Временные затраты	Итоговый ранг
Общение со смежными подразделениями/ коллегам (внутри компании)	3	<5–10%	5
Подготовка коммерческих предложений	4	<2–3%	10
Отчетность, работа с CRM-системой	4	<5–10%	4

Модель компетентностей

№	Компетентность	Расшифровка компетентностей
1	Коммуникабельность	Умение эффективно устанавливать контакт с незнакомыми людьми, поддерживать коммуникацию, четко и логично излагать свои мысли, располагать к себе собеседника, вызывать доверие
2	Ориентация на результат	Умение фокусироваться на выполнении задачи, умение выделять приоритетные задачи для достижения результата, способность преодолевать возникающие затруднения, берет на себя ответственность за результат
3	Ориентация на клиента	Умение «слышать» клиента, выявлять потребности клиента, умение из общей информации вычлнить ключевые потребности клиента, умение адаптировать стиль общения к различным ситуациям и людям, способность предложить наиболее подходящие (а не дорогостоящие) услуги/продукты
4	Саморазвитие/экспертность	Способность оценивать свои сильные стороны и зоны развития, способность самостоятельно находить источники знаний, повышения профессионального уровня и умение применять полученные знания на практике
5	Командное лидерство	Умение побуждать других к достижению общих целей и задач, способность находить решения в интересах команды, умение действовать позитивно, уверенно и открыто общаться, обмениваться информацией, умение идти на сотрудничество, добиваясь выполнения интересов компании/отдела

Окончание

№	Компетентность	Расшифровка компетентностей
6	Находчивость, стрессоустойчивость	Умение ориентироваться в незнакомой ситуации, находить ответы на внезапные вопросы, способность быстро переключать внимание, не теряться, способность эффективно работать под давлением и в условиях ограниченного времени, контролировать свои эмоции, сохранять спокойствие и вежливость в ответ на негативную, агрессивную или медленную реакцию клиента

Шкала оценки

Уровни		Поведенческие проявления
5	Уровень мастерства. Сильная сторона	Компетентность проявляется во всех значимых индикаторах и в ряде дополнительных; отсутствуют негативные примеры. В дополнение к уровню 4
4	Базовый уровень. Требуемый стандарт	Компетентность проявляется в большинстве значимых индикаторах, негативные примеры незначительны. Ожидаемый уровень проявления компетентности
3	Несколько ниже требуемого стандарта. Уровень развития	Компетентность проявляется, представлены не все значимые индикаторы, есть 1–2 негативных примера. Потенциал для развития
2	Недостаточный уровень. Существенно ниже требуемого стандарта	Компетентность проявляется слабо, 1–2 позитивных индикатора, есть более двух негативных индикаторов поведения. Уровень проявления компетентности не полностью соответствует ожиданиям
1	Нет проявлений. Демонстрирует только нежелательное поведение	Компетентность не проявляется / нет примеров индикаторов. Компетентность не развита. Сотрудник не проявляет компетентность и/или не считает нужным это делать. Не собрано поведенческих примеров. Проявляются негативные индикаторы

Приведем примеры некоторых компетентностей.

Коммуникабельность

Уровни		Поведенческие проявления
5	Уровень мастерства. Сильная сторона	Позитивные индикаторы из п. 4, дополнительно: превращает негативные высказывания в позитивные; поддерживает и развивает идеи других; вовлекает в обсуждение других участников
4	Требуемый уровень	Первым устанавливает контакт, инициирует беседу. Задаёт вопросы, уточняет. Остается «включенным» на протяжении всей коммуникации / упражнения; поддерживает контакт, диалог, обсуждение. Аргументирует свою точку зрения, приводит примеры, объясняет. Отвечает на все вопросы
3	Несколько ниже требуемого стандарта. Уровень развития	Улыбается, вежлив, доброжелателен. Участвует в беседе, когда к нему обращаются, но сам редко проявляет инициативу
2	Недостаточный уровень. Существенно ниже требуемого стандарта	В большинстве случаев не отвечает на вопросы, молчит. Перебивает. Пассивно или совсем не принимает участие в коммуникации, «выключается»
1	Нет проявлений. Демонстрирует только нежелательное поведение	Демонстративно игнорирует вопросы. Критикует собеседников. Оказывает давление, манипулирует, повышает голос. Использует резкие, негативные формулировки

Ориентация на результат

Уровни		Поведенческие проявления
5	Уровень мастерства. Сильная сторона	Стремится к достижению максимально высоких результатов. Стимулирует других добиваться высоких результатов. Сохраняет активную позицию и веру в успех в длительные периоды неудач. Сталкиваясь с трудностями, еще больше мобилизуется.

Продолжение

Уровни		Поведенческие проявления
		Создает атмосферу, где каждый чувствует свою ответственность за результаты деятельности
4	Базовый уровень. Требуемый стандарт	Формирует четкие критерии результата. Самостоятельно разрабатывает стратегию и тактику достижения результата. Активно и настойчиво ищет пути решения основной цели/задачи (последовательно предлагает несколько вариантов решений). Предлагает выходы из затруднения по ходу поиска решения (когда группа молчит, неверно толкует задание и пр.). Доводит начатое дело до конца, сталкиваясь с проблемами, не снижает активности в достижении цели. Достигает целей в заданные сроки. Принимает личную ответственность за результаты работы
3	Несколько ниже требуемого стандарта. Уровень развития	В общем виде определяет критерии результата. Задает общее направление стратегии достижения цели или действует без ее предварительной проработки. Сталкиваясь с трудностями, снижает активность и настойчивость. При неуспехе разделяет ответственность с другими людьми
2	Недостаточный уровень. Существенно ниже требуемого стандарта	Достигает цели, только если ситуация этому способствует. Не имеет плана, не способен самостоятельно формировать для себя цели, не умеет наметить пути к их достижению, «плывет по течению». Удовлетворяется результатом, даже если он не соответствует требованиям, не пытается аргументировать. Признает поражение, «выключается» из поиска решения.

Раздел II.

Ассесмент-центры для оценки сотрудников центров прибыли

Окончание

Уровни		Поведенческие проявления
		При неуспехе перекладывает ответственность на других людей или объясняет произошедшее влиянием независящих от него обстоятельств
1	Нет проявлений. Демонстрирует только нежелательное поведение	Для выполнения работы прикладывает минимальное количество усилий. Сталкиваясь с трудностями, не делает попыток для их преодоления. Нуждается в постоянном внешнем контроле. Обвиняет других в неудаче

Идеальный профиль кандидата

Компетентность	Вес	1	2	3	4	5
Коммуникабельность	20%					*
Ориентация на результат	15%				*	
Ориентация на клиента	20%				*	
Саморазвитие/экспертность	10%			*		
Командное лидерство	15%				*	
Находчивость, стрессоустойчивость	20%					*

Спецификационная таблица

Компетентность	Знакомство	Мозговой штурм	Домашнее задание	Ролевая игра	Слабом
Коммуникабельность	*	*	*	*	
Ориентация на результат		*		*	
Ориентация на клиента		*		*	*
Саморазвитие/экспертность			*		*
Командное лидерство		*			*
Находчивость, стрессоустойчивость	*	*	*	*	*

Программа ассесмент-центра

Время	Этап/ задание	Продолжительность	Помещение
10:00 – 10:15	Введение	15 мин	Конференц-зал
10:15 – 11:00	«Знакомство»	5 мин подготовка 5 мин выступления	Конференц-зал
11:05 – 11:45	«Мозговой штурм»	Вопросы: 5 + 15 + 5 + 5 + 5 + 5 мин	Конференц-зал
11:45 – 13:00	Домашнее задание	7 мин выступления 7 мин вопросы	Конференц-зал
13:00 – 13:30	Перерыв		Кухня
13:30 – 14:10	«Ролевая игра»	7–10 мин	Конференц-зал
14:10 – 15:15	«Слалом»		Спортзал
15:15 – 15:45	Подведение итогов		

Итоги проекта

Разработанный ассесмент для отдела продаж был успешно внедрен в работу и использован для набора на вакансию «Менеджер по привлечению клиентов». В дальнейшем практика ассесмент-центра была расширена на другие направления подбора и преимущественно использовалась для набора кандидатов на программы стажировок, а также на начальные позиции: стажер по контекстной рекламе, стажер отдела юзабилити, специалист по подготовке коммерческих предложений и помощник SEO-специалиста.

Приложение 1

УПРАЖНЕНИЯ

Задание «Знакомство»

Расскажите о себе и дайте ответ на следующие вопросы:

- Кто я?
- Мои сильные стороны, которые помогают достигать успехов?
- Мое самое большое достижение(ия)?
- Чем мне интересна вакансия?

Условия: время на подготовку – 5 мин, время выступления – 3 мин.

Мозговой штурм «Собрание в агентстве»

Вам необходимо в группе решить несколько задач и ответить на вопросы. Задача — дать правильные ответы. Ограниченное время на решение. Если время осталось, можно использовать в следующих вопросах. Сначала — все возможные варианты, затем — обсуждение, выбор подходящих. Один ответ — от всей группы.

Итак, представьте, что в интернет-агентстве начинается рабочее собрание...

Первый вопрос

Перед началом собрания руководитель обращается к участникам с вопросом-загадкой:

«В одном из ресторанов Лос-Анджелеса — чтобы посетители могли больше наслаждаться едой и общением — была установлена специальная пятипроцентная скидка на меню для тех, кто добровольно совершал некое действие.

В Японии, в некоторых кинотеатрах, напротив, предлагали зрителям не совершать этого действия, чтобы лучше ощутить 4D-эффект при просмотре известного фильма ужасов».

Что это за действие?

Время — 5 мин.

Круглый стол

За круглым столом сидят Катя, Володя, Егор, Фрол и Андрей — они сотрудники разных отделов: SEO-оптимизации, контекстной рекламы, SMM, отдела продаж, отдела по работе с клиентами (аккаунт-отдел).

При этом: сотрудник из SEO-отдела сидит между сотрудником из контекстной рекламы и Андреем, аккаунт-менеджер сидит между Катей и Володей, а напротив него — менеджер по продажам и Егор. Фрол никогда не работал в аккаунт-отделе, а Катя не работала ни в SEO-оптимизации, ни в контекстной рекламе, а специалист по контекстной рекламе регулярно переписывается с Володей по вопросам общего клиента.

Определите, какой сотрудник в каком отделе работает!

Время — 15 мин.

«Перерыв с конфетами»

В перерыве вы пошли на кухню за конфетами.

В вазе лежат: 45 шоколадных конфет, 30 карамельных конфет, 50 леденцов.

Ваза темная, и вы не видите конфеты, на ощупь они одинаковые.

Вопрос: какое минимальное число конфет надо достать, чтобы среди них точно было две конфеты одного сорта?

Время – 5 мин.

«Рукопожатие»

Совещание закончилось. На прощание все коллеги пожали друг другу руки.

Напоминаем, что на совещании было 5 сотрудников.

Итак: сколько всего было рукопожатий?

Время – 5 мин.

Домашнее задание

Презентация об одном из инструментов интернет-рекламы: SEO-оптимизация, контекстная реклама, SMM.

Содержание:

- Как данный инструмент работает (описать принципы работы)?

- Каким клиентам данный инструмент может быть полезен и чем?

- Особенности / преимущества / опыт работы с данным продуктом компании «Ашманов и Партнеры» (т. е. рассказать о компании, в рамках выбранного продукта).

- Другая информация на ваше усмотрение.

Время на выступление – 7 мин. Вопросы – 7 мин.

Ролевая игра «Обойти секретаря»

Сценарий участника

Вы – менеджер по привлечению клиентов в агентстве «Фортуна». Каждый месяц, чтобы получить хороший бонус, вам нужно выполнить план по звонкам. Сегодня последний день месяца. Вы рады, так как почти выполнили план, и вам остается один звонок. Чтобы его зачли в план, вы должны выйти на ЛПР (т.е. переговорить с лицом, принимающим решение).

До конца рабочего дня остается 25 мин, за это время вы можете совершить только один звонок. Вы вспомнили, что на прошлой неделе общались на выставке с директором по маркетингу интернет-магазина одежды «Дело в шляпе», Котелковым Эдуардом Эрнестовичем, по поводу вероятного сотрудничества. Вы решили ему позвонить, но у вас есть только телефон офиса.

Раздел II.

Ассесмент-центры для оценки сотрудников центров прибыли

Причем пару дней назад вы уже звонили, но секретарь не соединил вас и предложил направить информацию на почту.

Вы, конечно, это сделали, но ответа так и не получили...

Сценарий наблюдателя

Вы – секретарь интернет-магазина одежды «Дело в шляпе», работаете в компании недавно – еще не прошли испытательный срок. Вы очень стараетесь, но на прошлой неделе несколько раз получили замечания от директора по маркетингу, Котелкова Эдуарда Эрнестовича.

Эдуард Эрнестович убедительно попросил вас больше не переключать на него звонки по различным рекламным предложениям, так как у компании уже есть все необходимые подрядчики и поставщики, а он не хочет тратить свое время на пустые разговоры.

Он просил переключать на него только важные звонки, но какие именно – не уточнял.

Действуйте по обстоятельствам.

Приложение 2

Бланк наблюдателя

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ:	
ДАТА	
ИМЯ НАБЛЮДАТЕЛЯ	
УПРАЖНЕНИЕ	
ИМЯ УЧАСТНИКА	

КОМПЕТЕНТНОСТИ	НАБЛЮДЕНИЯ
КОММУНИКАбельность	
ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ	
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ	
САМОРАЗВИТИЕ, ЭКСПЕРТНОСТЬ	
КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО	
СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ / НАХОДЧИВОСТЬ	

Бланк результата ассесмент-центра

РЕЗУЛЬТАТЫ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ:	
ИМЯ КАНДИДАТА	
ТЕЛЕФОН, ЭЛ. ПОЧТА	
ДАТА ПРОВЕДЕНИЯ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ	
ИМЯ НАБЛЮДАТЕЛЯ	
ДЛЯ КАКОЙ ВАКАНСИИ ПРОВЕДЕН ЦО	

КОМПЕТЕНТНОСТЬ	БАЛЛ				
	1	2	3	4	5
КОММУНИКАбельНОСТЬ					
<i>Комментарий (если необходимо)</i>					
ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ					
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ					
СТРЕМЛЕНИЕ К САМОРАЗВИТИЮ, ЭКСПЕРТНОСТЬ					
КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО					
СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ / НАХОДЧИВОСТЬ					

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ЗОНЫ РАЗВИТИЯ	
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ЗОНЫ РАЗВИТИЯ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОМИССИИ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ:

Дополнительные материалы:

- согласие кандидатов на участие в центре оценки и обработку персональных данных;
- обучение наблюдателей (презентация о технологии центра оценки, мини-тренинг);
- маршрутные листы для наблюдателей;
- расписание, инструкции для участников.

*Киреенко Т., Вишнякова С., Ларина Р.,
Лепиш В., Малахова А., Орехова Е.,
Подопригора В., Прохорова Ю.*

Ассесмент-центр для менеджеров по работе с органами здравоохранения для компании ООО «Лепиш Фарм»¹

Цель проекта: провести оценку для восьми сотрудников, занимающих должность «Менеджер по работе с органами здравоохранения» (далее – МАМ) в восьми федеральных округах.

Ассесмент-центр (далее – АС) для МАМ необходим:

- 1) для выявления соответствия компетенциям;
- 2) написания заключений по сотрудникам;
- 3) выявления сотрудников, подлежащих развитию;
- 4) выявления сотрудников, нуждающихся в тренингах;
- 5) выявления НИРО-сотрудников с высоким потенциалом для возможного перевода на более высокие позиции.

Цель АС: оценить соответствие по модели компетентностей и разработать индивидуальный план развития для сотрудника.

В дальнейшем АС планируется проводить 1 раз в 2 года на постоянной основе для этой категории должности с целью разработки «профиля должности», принятия решения о материальной мотивации для сотрудников, достигших ощутимого прогресса в развитии компетентностей.

Этапы проекта:

2 апреля – 17 апреля 2016 г. – сбор информации, аналитика, разработка компетентностей.

18 апреля – 13 мая 2016 г. – разработка и моделирование упражнений.

14–15 мая 2016 г. – проведение ассесмента.

16–20 мая 2016 г. – подготовка индивидуальных отчетов по участникам.

21 мая 2016 г. – обратная связь участникам.

Ресурсное обеспечение проекта на два дня:

- большой зал, оборудован проектором и стульями – 1 шт.;
- кабинеты, оборудованные столами, стульями, – 4 шт.;

¹ Название компании вымышленное.

- представитель заказчика / ведущий – 1 человек;
- наблюдатели/интервьюеры – 4 человека;
- ролеплееры – 4 человека;
- канцтовары (маркеры, диктофон, калькулятор) – 4 комплекта;
- флипчарт – 1 шт.;
- кейтеринг – 2 дня.

О компании

Фармацевтическая компания основана более 80 лет назад и занимается производством оригинальных фармацевтических препаратов, имеет множество филиалов в других странах мира. Компания представлена в России наиболее *полной и современной линией препаратов* для лечения астмы, хронической обструктивной болезни легких, аллергического ринита, муковисцидоза и респираторного дистресс-синдрома новорожденных. *Команда в России* – более 100 человек в 33 городах.

Благоприятная и открытая рабочая обстановка, высокие этические стандарты продвижения рецептурных лекарственных препаратов, доброжелательность и ясность поставленных задач являются основой нашей компании, где есть место для творчества и самовыражения у каждого сотрудника.

Мы считаем очень важным, чтобы для каждого были созданы условия для дальнейшего личного и профессионального развития. Для этого в компании существуют различные возможности. Мы особо ценим качество работы и приверженность наших сотрудников правилам корпоративной культуры и этики, но также считаем важным соблюдение баланса между работой, семьей и временем для личного развития.

Ценности компании:

- надежное руководство компании;
- направленность на клиента;
- в центре внимания – сотрудники;
- создание ценностей;
- командный дух;
- каждый из нас – частичка Компании.

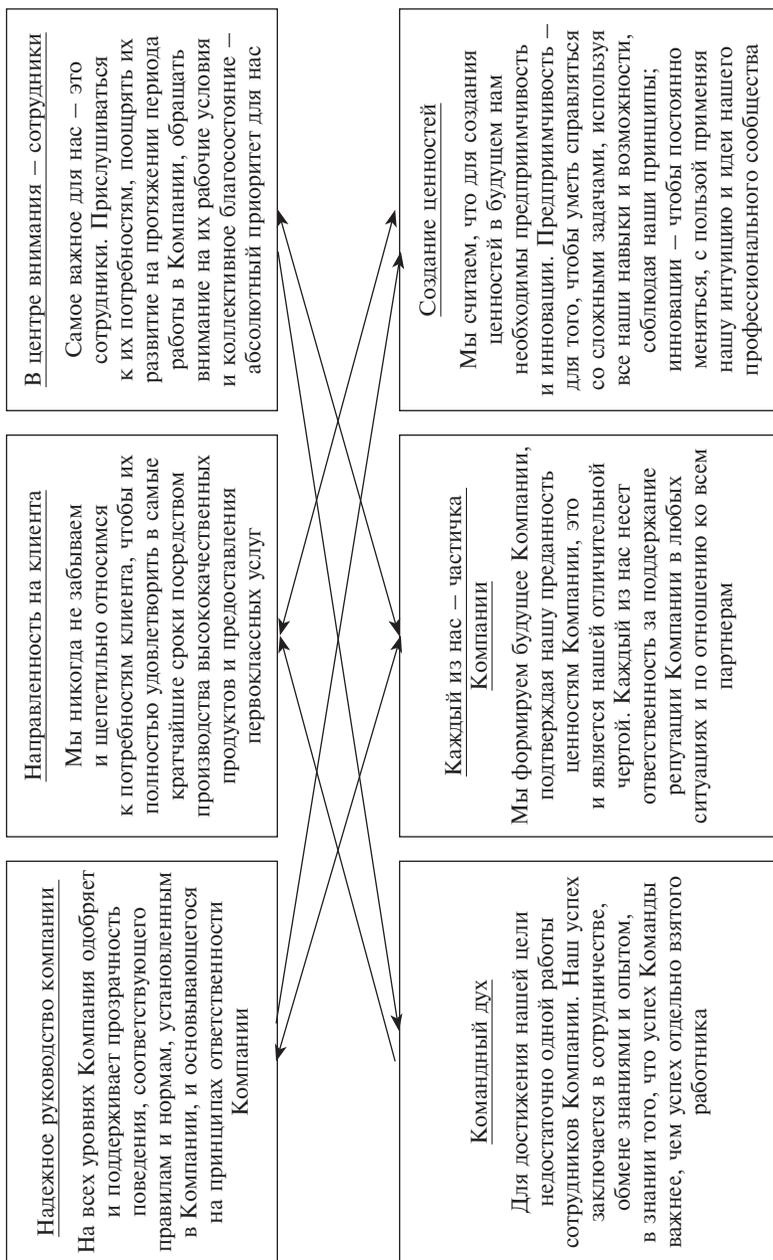


Рис. 1. Ценности компании

Компетенции (задачи) МАМ

- Анализ бюджетного рынка и конкурентного окружения на вверенной территории с последующим выделением приоритетных регионов (использование различных аналитических систем для мониторинга продаж, торгов, сайтов Министерства здравоохранения, Министерства финансов для анализа финансирования территорий).
- Прогнозирование продаж в бюджетном сегменте на вверенной территории (на основе предыдущих периодов, динамики развития, с учетом мнения главных специалистов).
- Мониторинг тендеров и всей аукционной активности (своей и конкурентов) (отслеживание остатков в интересующих сегментах с помощью аналитических систем).
- Подготовка и консолидация отчетности (в рамках партнерских отношений с дистрибьюторами, с использованием отчетов о продаже препаратов, которые они предоставляют).
- Формирование досье на препараты для включения в шаблоны РЛО и формуляры ЛПУ (соответствие ограничительным спискам, согласно которым строятся госзакупки; чтобы получить разрешение на продажу, необходимо, чтобы препарат вошел в шаблоны и формуляры).
- Построение долгосрочных, ориентированных на результат отношений с внешними клиентами (построение отношений с дистрибьюторами, главными специалистами, локальными фармациями).
- Кросс-функциональное взаимодействие внутри компании (в том числе умение быть лидером проекта, умение добиваться результата и получать необходимую информацию от людей, не являющихся прямыми подчиненными).
- Развитие потенциала вверенной территории.

Компетентности МАМ

Профессиональные:

- навыки ведения переговоров;
- стратегическое мышление;
- ориентация на результат;
- планирование.

Корпоративные:

- клиентоориентированность;
- эффективное взаимодействие.

Личностные:

- ассертивность;
- аналитические способности.

Приведем позитивные и негативные индикаторы нескольких компетентностей.

Навыки ведения переговоров

Способность устанавливать контакт и вести диалог, с собеседником, выслушивать точку зрения партнеров и представлять свою. Умение находить адекватный тон взаимодействия с разными партнерами. Умение обосновывать свою позицию с помощью различных аргументов, значимых для оппонента.

Позитивные индикаторы	Негативные индикаторы
Создает и поддерживает конструктивную атмосферу	Допускает ситуацию позиционного торга, когда каждая из сторон озвучивает свою позицию и аргументирует, почему ее позиция верна
Предлагает варианты, стратегия проведения переговоров продумана, проработаны возможные возражения другой стороны, а также аргументы, которыми их обрабатывать	Не имеет проработанных аргументов на потенциальные возражения другой стороны, действует исключительно по ситуации
Максимально учитывает как свои интересы, так и интересы собеседника	Ради достижения соглашения и сохранения хороших отношений готов идти на бесконечные уступки друг другу
Уважает самооценку других участников переговоров	Настаивает любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны
Соглашение по результату переговоров вырабатывает совместно с собеседником, на основе общих интересов	Достигнутое соглашение не удовлетворяет обе стороны

Клиентоориентированность

Умение выявлять потребности клиента (как внутреннего, так и внешнего) и эффективно удовлетворять их.

Позитивные индикаторы	Негативные индикаторы
Выявляет своих внутренних и внешних клиентов	Общается только с действующими внешними клиентами, не выявляет потенциальных внешних и внутренних клиентов
Проясняет и актуализирует потребности своих внутренних и внешних клиентов	Не проясняет и не актуализирует потребности своих клиентов, работает с тем, что «на поверхности» (воспринимает возражение как истину)
Информирует все вовлеченные стороны о целях, течении и результатах проекта	Не информирует вовлеченные стороны о целях, течении и результатах проекта
Оценивает степень удовлетворенности клиентов	Не интересуется удовлетворенностью клиентов
Прилагает дополнительные усилия, чтобы превзойти ожидания клиентов	Делает только то, о чем попросил клиент, не предпринимает попыток превзойти ожидания клиентов
Предлагает способы для улучшения обслуживания клиентов	Не предлагает способов для улучшения обслуживания клиентов
Находит дополнительные контакты и способы коммуникации, а также общие интересы с клиентами	Общается с клиентами только формально, не пытается найти общих интересов с клиентами и дополнительных способов коммуникации
Устанавливает с клиентами не только партнерские, но и дружеские взаимоотношения	Устанавливает с клиентами только деловые отношения
Развивает сеть профессиональных контактов	Не ищет дополнительных профессиональных контактов, довольствуется сложившейся «базой» клиентов

Эффективное взаимодействие

Умение выстраивать конструктивные рабочие взаимоотношения с участниками команды, в ситуациях разногласий находить взаимовыгодные решения, ставя в приоритет интересы компании. Умение формировать атмосферу сотрудничества и взаимопомощи.

Раздел II.

Ассесмент-центры для оценки сотрудников центров прибыли

Позитивные индикаторы	Негативные индикаторы
Выстраивает доброжелательные отношения со всеми членами команды	Стремится навязать свою точку зрения
Вовлекает в решение задач всех участников процесса (запрашивает мнение коллег и информацию для решения задачи)	Принимает решение единолично, не вовлекая участников процесса в обсуждение
Уважает другие мнения, поощряет высказывание разных точек зрения	Критикует чужие мнения, негативно настроен к высказываниям, не поддерживающим его мнение
Внимательно слушает собеседников, чтобы понять их точку зрения	Не слушает собеседников, упускает детали
Делится своими знаниями, навыками и опытом	Не обосновывает свою точку зрения
Находит взаимовыгодное решение, устраивающее всех членов команды	Вступает в конфликты

Стратегическое мышление

Умение анализировать конкурентоспособность организации, рассматривая тенденции рынка, существующих и возможных клиентов (внутренних и внешних), а также сильные и слабые стороны организации по сравнению с конкурентами. Способность видеть больше того, что существует и является обычным, используя инновации в качестве основного инструмента для удовлетворения потребностей клиентов, и помогать развитию компании.

Позитивные индикаторы	Негативные индикаторы
Формирует возможные пути развития ситуации	Не просчитывает варианты развития ситуации
Учитывает детали, при этом сохраняя видение картины в целом	Не поднимается на высокий уровень обобщения, «вязнет» в конкретных деталях, либо, наоборот, излишне обобщает и упрощает явления
Учитывает последствия и открывающиеся возможности при принятии решений	Затрудняется охарактеризовать ситуацию и перспективы развития ситуации (в Компании, на рынке и т. п.)

Окончание

Позитивные индикаторы	Негативные индикаторы
Принимает текущие решения с учетом стратегических целей	Принимает решения, основываясь только на информации о текущей проблеме, без учета стратегических целей
Предлагает инновационные, нестандартные способы решения ситуации	При решении ситуации больше внимания уделяет знакомым по предыдущему опыту вариантам, не предлагает новые, нестандартные действия
Может оценить внешние и внутренние факторы, которые влияют на производительность организации и ее результаты	Однобоко оценивает факторы, влияющие на производительность организации (только внешние или только внутренние)
При постановке и выполнении своих задач, ориентируется на цели компании, общий результат	Не может четко увязать свои задачи/задачи своего подразделения с целями Компании, общим результатом

Ассертивность

Личностная черта, которую можно определить как автономию, независимость от внешних влияний и оценок, способность самостоятельно регулировать собственное поведение.

Позитивные индикаторы	Негативные индикаторы
В общении открыто высказывает свою точку зрения, говорит о недостатках, если это необходимо	Ведет себя пассивно, демонстрирует неуверенность в себе, страх перед изменениями, модель поведения «ты мне должен, потому что я слабый, а слабых нужно поддерживать»
При возникновении сложностей регулирует свое поведение, эмоции, сохраняет спокойствие и позитивный настрой	Ведет себя <i>агрессивно</i> : манипулирует окружающими, «давя» авторитетом, повышая голос. Модель поведения «ты мне должен, потому что я сильнее»
В коммуникации стремится найти такой выход из сложившейся ситуации, который бы устраивал все стороны, в ней задействованные	При возникновении сложностей, демонстрирует эмоции – агрессию или нервозность (повышение голоса, «переходит на личности», дает оценки коллегам)

Позитивные индикаторы	Негативные индикаторы
Уверенно защищает свою точку зрения, не ущемляя интересов других людей. Принимает на себя ответственность за свои решения	Быстро принимает чужую точку зрения, не отстаивая свою, старается «угодить» окружающим, забывая о своей цели
Меняет свою точку зрения при появлении весомых аргументов, признает свои ошибки	В случае если ранее высказывал какую-то точку зрения, не меняет ее ни при каких условиях. Не признает ошибок

Корректировка индикатора ассертивность

1. Мэппинг проведен с помощью рекомендованного для использования в АС (не в процессе прямого наблюдения) психометрического инструмента – Калифорнийский психологический опросник (СРІ), русскоязычная версия.

2. Ориентировка в тесте на уровень компетенции 5, 6 и 7 – представителей выше среднего и высшей ступени реализации ассертивности в профессиональной деятельности, так как «Альфа» с минимальным уровнем выраженности «могут выглядеть сосредоточенными на себе эгоцентристами, манипуляторами и стремящимися к достижению только своих целей».

3. Сопряженной задачей применения психометрической методики (помимо мэппинга) являлся профессионально-психологический отбор менеджеров по работе с органами здравоохранения.

Сопоставительный анализ (мэппинг) на основе Калифорнийского психологического опросника

В процессе проведения АС может возникнуть необходимость использования психометрических инструментов. Приводим доступные в литературе случаи целесообразности применения психодиагностических процедур:

- необходимость проведения дистанционного отбора кандидатов [12, с. 185];
- проведение комплексной кадровой диагностики [12, с. 186];

- с целью повышения валидности определяемой компетентности, относимой к категории «личностная» [25, ст. 3.1.5];
- профессиональные интересы и склонности кандидатов слабо выражены или недостаточно дифференцированы;
- существует противоречие между профессиональными склонностями и представлениями кандидата о своих профессиональных компетентностях;
- кандидат претендует на должность, предъявляющую повышенные требования к человеку;
- кандидату нужна психологическая поддержка по результатам прохождения АС;
- специалист АС испытывает затруднения в работе с кандидатом, вызванные некими психологическими барьерами в общении, либо избыточным эмоциональным напряжением [27, с. 25];
- отбор кандидатов на «массовые» специальности [23, с. 166]. На предварительном этапе работы АС применен психодиагностический инструмент – Калифорнийский психологический опросник (СРІ), рекомендованный к использованию в области профессионального отбора и аттестации персонала [32]. С целью повышения валидности по выделенной личностной компетентности путем проведения сопоставительного анализа поведенческих индикаторов ассертивности и определяемого СРІ личностного типа «Альфа».

Идеальный профиль должности МАМ

Компетентность	0	1	2	3	4	5	6	7
Навык ведения переговоров								
Клиентоориентированность								
Эффективное взаимодействие								
Ориентация на результат								
Стратегическое мышление								
Ассертивность								
Аналитические способности								
Планирование								

– предельно допустимые значения
 – идеальный профиль

Рис. 2. Идеальный профиль

Спецификационная таблица

Упражнение	Навыки ведения переговоров	Клиентоориентированность	Эффективное взаимодействие	Ориентация на результаты	Ассертивность	Аналитические способности	Стратегическое мышление	Планирование
Групповая дискуссия «Распределение премий»	+	+	+	+	+			
Рольевая игра: переговоры с главным врачом	+	+	+	+	+			
Упражнение «Цейтнот»						+		+
Игра «Школьные годы чудесные»				+		+	+	+
Интервью по компетенциям		+				+	+	
Сколько раз диагностируется каждый критерий	2	3	2	3	2	3	2	2

Программа проведения ассесмент-центра (одинаковая на оба дня)

Время	Упражнение	Участник				Участник 4
		1	2	3	3	
9:00 – 9:30	Открытие и знакомство	Большой зал				
9:30 – 10:20	Групповая дискуссия: распределение премии	Большой зал				
10:20 – 10:50	Ролевая игра: переговоры с главным врачом	Каб. 1	Каб. 2	Каб. 3	Каб. 4	
10:50 – 11:10	Кофе-пауза	Большой зал				
11:10 – 12:10	Игра «Школьные годы чудесные»	Каб. 2	Каб. 3	Каб. 4	Каб. 1	
12:10 – 13:00	Упражнение «Шейтнот!»	Каб. 4	Каб. 1	Каб. 2	Каб. 3	
13:00 – 13:20	Кофе-пауза	Большой зал				
13:20 – 14:20	Интервью по компетенциям	Каб. 3	Каб. 4	Каб. 1	Каб. 2	
14:20 – 14:40	Закрытие	Большой зал				
14:40 – 18:00	Подведение итогов наблюдателей	Большой зал				

Итоги проекта

В ходе проведенного АС были получены следующие результаты:

- проведена оценка восьми менеджеров по работе с органами здравоохранения;
- подготовлен индивидуальный отчет для каждого участника;
- выявлены сотрудники, обладающие высоким потенциалом;
- сотрудники, нуждающиеся в развитии;
- сотрудники, которым необходимо обучение;
- для каждого сотрудника был разработан индивидуальный план развития.

Результаты проведенного АС можно считать в целом положительными и результативными для оцениваемых сотрудников Отдела по работе с органами здравоохранения. В дальнейшем АС планируется проводить 1 раз в 2 года на постоянной основе для этой категории должности с целью разработки «профиля должности», принятия решения о материальной мотивации для сотрудников, достигших осязаемого прогресса в развитии компетенций.

Приложение

УПРАЖНЕНИЯ

Групповая дискуссия «Распределение премии»

Оцениваются: навык ведения переговоров, эффективное взаимодействие, ассертивность, клиентоориентированность, ориентация на результат.

Инструкции к заданию (самостоятельная работа)

По итогам года руководство Компании выделило годовой бонус отделу продаж в размере 150 000 руб. Вам поручено распределить деньги по вашему усмотрению и аргументировать вашу точку зрения на предстоящем совещании. Подготовьте решение, зафиксируйте его письменно.

Время для самостоятельной работы: 15 мин.

Характеристика сотрудников отдела продаж

Николай Тимофеевич, 60 лет, уходит в этом году на пенсию. Проработал в Компании более 10 лет. Практически всег-

да в срок выполнял полученные задания. Аккуратный, обязательный, но безынициативный. Даже когда было очевидно удобно перейти на новые программы, он работал по старым, занимая при этом дополнительное время, в том числе личное, но при этом с заданиями справлялся.

Петр Иванович, 39 лет. Работает в Компании со дня ее организации. Он знает всех, и его знают все. Всей душой болеет за свою Компанию. Может работать сверхурочно столько, сколько нужно, при этом не просит дополнительной заработной платы. Всегда готов прийти на помощь. Иногда может выпить на рабочем месте, иногда суетлив и неорганизован. Берется за многие дела, но не все доводит до конца, может ответить на любой вопрос о Компании, продукте, клиенте. Вызывает симпатию у коллег.

Андрей, 25 лет. Молодой, амбициозный сотрудник, работает менее года, но демонстрирует стабильные высокие результаты. С момента своего прихода в Компанию он предложил идею, реализация которой в значительной степени повлияла на лояльность ключевых клиентов Компании.

Павел, 36 лет. Ориентирован на личный результат, не слишком любим командой. Лидер по влиянию на финансовый результат Компании. У него самая большая заработная плата среди сотрудников. В то же время он сотрудничает с другими Компаниями, консультируя их по эффективному развитию.

Ирина, 27 лет. С ее приходом в Компании как будто что-то ожило. Она всегда приходит в отличном настроении, успевает в начале дня сделать всем сотрудникам комплименты, отчего у них повышается настроение. У нее великолепные манеры. Она очень креативна, практически по любому вопросу у нее есть рацпредложения. Иногда может разговаривать по телефону в неподходящее время и, как правило, задерживает отчеты и планы.

Ольга Григорьевна, 40 лет. Работает в Компании 6 лет. Разведена, имеет ребенка, 6 лет. Испытывает серьезные финансовые трудности. Ребенок часто болеет, поэтому вынуждена сидеть с ним дома на больничном. К работе относится спокойно. Со стороны руководителя не имеет нареканий, так как старается быть исполнительницей.

Инструкция для участников (групповая дискуссия)

Задача – обсудить ваши решения в группе и выработать общее решение по распределению премии.

Время на дискуссию: 25 мин.

Ролевая игра: переговоры с главным врачом

Оцениваемые компетентности: навык ведения переговоров, клиентоориентированность, эффективное взаимодействие, асертивность, ориентация на результат.

В этом упражнении участник является менеджером по работе с органами здравоохранения ООО «Лепиш Фарм». Ему предстоит встретиться с главным врачом ОДКБ № 1 г. Энска, чтобы обсудить включение в формулярный перечень закупок препарата «Бронхик» и договориться о крупной поставке.

Задача для участника:

- ознакомиться с вводными данными;
- провести встречу с врачом;
- ответить на вопросы наблюдателя.

Время на задание – 35 мин: 3 мин – ведущий раздает инструкции участникам и ролеплеерам, 10 мин – участники готовятся к встрече, 15 мин – участники проводят встречу с ролеплеерами, 7 мин – наблюдатели проводят уточняющее интервью.

Ролевая игра рассчитана на 30 мин:

- 10 мин на подготовку, по ходу которой вы можете делать выписки и заметки;
- 20 мин на разговор.

Инструкция для участника

Вам предлагается представить себя в *роли менеджера по работе с органами здравоохранения* компании ООО «Лепиш фарм» и провести переговоры с главным врачом областной детской клинической больницы (ОДКБ) № 1 крупного города Энска.

Вы – Светлана Сергеевна, вам 30 лет, по образованию врач-педиатр. После окончания университета 3 года работали педиатром на участке в одной из детских поликлиник Энска.

В декабре 2013 г. вы пришли работать в ООО «Лепиш фарм» на должность медицинского представителя по городу

Энску и Энской области (в совокупности население 700 тыс. человек). Это ваш первый опыт работы в фармацевтической компании.

Несмотря на первый опыт в фарме, вы всегда выполняли и перевыполняли планы по продажам. Осенью 2015 г. в вашем городе освободилась вакансия менеджера по работе с органами здравоохранения, вы приняли участие в конкурсе и выиграли его. В должности МАМ работаете с 15 ноября 2015 г.

Во II квартале 2016 г. вам поставили в план прирост продаж по региону на 5% препарата от бронхиальной астмы для детей «Бронхик». Общий план на 1-е полугодие 2016 г. составляет 500 упаковок.

Вы знаете, что в вашем регионе 34% рынка бронхолитиков занимает препарат «Асмик», который известен своим быстрым действием по отношению к аналогам.

Препарат вашей компании «Бронхик» занимает пока 11% емкости рынка препаратов от бронхиальной астмы. По сравнению с «Асмиком» он обладает более длительным действием и применять его нужно реже. Основным преимуществом «Бронхика» является более низкая курсовая стоимость, а также возможность гибко влиять на цену у дистрибьюторов.

Вам поступила информация, что в апреле 2016 г. в крупнейшей больнице города Энска планируется открытие нового пульмонологического отделения на 20 коек и уже через 2 месяца планируется перевод пациентов с бронхиальной астмой из ближайших больниц в ОДКБ № 1.

Данная ситуация дает большие возможности для увеличения доли «Бронхика», и вы понимаете, что от вас зависит результат.

Ваши задачи:

1. Убедить главного врача включить ваш препарат в формулярный список закупок.
2. Договориться о закупке в течение II квартала 2016 г. 50 упаковок «Бронхика» для лечения детей с бронхиальной астмой в новом пульмонологическом отделении ОДКБ № 1.

Ваши инструменты:

- Врачи в городе заинтересованы в нашем препарате. Только в Энске уже более 200 детей с бронхиальной астмой используют его.

- «Бронхик» стоит 400 руб., что дешевле «Асмика» на 20% (и есть возможность предложить хорошую цену у дистрибьютора).

- Также мы можем заручиться поддержкой главного пульмонолога города – Сидорова Ивана Ивановича и помочь организовать с ним конференцию в больнице.

- Есть данные по исследованиям препарата, доказавшие его безопасность и эффективность.

- У вас есть возможность пригласить главного врача на международную конференцию по проблемам лечения детей с бронхиальной астмой в Италию в период 15–21.09.2016, с оплатой билетов и проживания в гостинице.

Инструкции для ролевого игрока (главного врача)

В этом упражнении вам предлагается представить себя в роли главного врача областной детской клинической больницы № 1 крупного города Энска, которого пригласила на встречу менеджер по работе с органами здравоохранения компании «Лепиш фарм» с целью включить в формулярный перечень закупок их препарат от астмы «Бронхик».

Исполняя роль, вы не должны по собственной инициативе сообщать слишком много информации; раскрывать полную картину следует только тогда, когда участнику удастся склонить вас к этому.

Однако создавать участнику дополнительные трудности также не стоит, постарайтесь быть настолько реалистичным, насколько возможно в роли, которую вы играете, не изображая чересчур бурных эмоций. Вы знаете об ограничении времени, и поэтому не стоит неоправданно затягивать разговор. Предоставьте участнику возможность самому определять структуру и направление беседы.

Чтобы помочь вам освоиться в качестве ролевого игрока, к вашей основной инструкции прилагается краткое резюме ее ключевых моментов.

Вы:

Вы – Белла Леопольдовна Шпак, 1971 года рождения. Не замужем.

С 2014 г. работаете главным врачом областной детской клинической больницы № 1 г. Энска (население Энска и области более 700 тыс. человек).

По образованию – детский реаниматолог, ранее руководили детским реаниматологическим отделением в ОДКБ № 1, затем были главным врачом в одной из детских городских больниц. В 2014 г. вернулись в ОДКБ № 1 на должность главного врача.

ОДКБ № 1 – крупнейшая больница в г. Энске, в которую ежегодно поступает до 18 тыс. больных детей.

Вы успешный руководитель – с момента вашего прихода в больницу произошло много изменений и впервые в 2015 г. Ассоциация детских больниц России признала ОДКБ № 1 лучшей детской больницей России.

Вы следите за всеми передовыми тенденциями в медицине, стараетесь быть в курсе всех современных методик не только на российском, но и на европейском рынке, поэтому вам нравятся, когда вас приглашают на международные конференции.

Также вы стараетесь обучать своих врачей и организуете в больнице конференции для своих врачей с лидерами рынка по актуальным направлениям.

Вам важна репутация вашей больницы, и вы много работаете над совершенствованием качества лечения пациентов, поэтому очень много времени посвящаете работе и стараетесь все держать в своих руках.

К решению рабочих вопросов подходите обстоятельно, все взвешиваете, стараетесь не делать необдуманных действий и все тщательно перепроверять.

Описание ситуации

Вы согласились встретиться с менеджером компании «Лепиш фарм» по вопросу препарата «Бронхик».

Вы настроены крайне негативно, так как однажды в вашей практике был случай, когда у ребенка были побочные действия на фоне применения препарата.

Тем более ваша больница уже получает препарат для лечения «Асмик», который устраивает вас по качеству, так как он снимает приступы астмы быстрее остальных конкурентов.

Но в последнее время вы обратили внимание на перебои с закупками и периодическое отсутствие препарата на складах дистрибьютора. Тем более в ближайшее время в больнице планируется открытие нового пульмонологического отделения на 20 коек, с хорошими палатами и оборудованием, и уже

через 2 месяца планируется перевод пациентов с бронхиальной астмой из ближайших больниц в ОДКБ № 1. Поэтому вы согласились встретиться с менеджером и выслушать его аргументы.

Как главный врач:

- Вы принимаете окончательное решение, какой препарат вносить в формулярный перечень закупок и в каком количестве закупать. После формирования списка заведующими отделениями и согласованием его с заместителем по лечебной части, вы ставите финальную подпись.

- Вы считаете себя персонально ответственной за качество лечения, поэтому очень щепетильно относитесь к выбору препаратов, которыми лечат в вашей клинике, и требуете от заведующих отделениями, подающих заявку, проверять всю информацию по нему.

- Экономия бюджетных средств больницы является вашим показателем результативности как главного врача. А с учетом роста цен на импортные препараты – это порой сложно осуществить.

Игра «Школьные годы чудесные»

Оцениваются: стратегическое мышление, планирование, аналитические способности, ориентация на результат.

Участники являются сотрудниками компании «Школьные годы», производящей продукцию для школьников (парты, ранцы и т. д.).

Задачи:

- создание плана мероприятий по развитию двух регионов А и В;

- выбор оптимальных инструментов для развития бизнеса;
- подготовить доклад и выступить с ним перед интервьюером.

Время на задание – 60 мин: 5 мин – вводная для участников, 30 мин – участник выполняет задание с написанием плана, 10 мин – выступление участника с докладом, 10 мин – вопросы наблюдателей, 5 мин – подведение итогов.

Упражнение «Цейтнот»

Оцениваются: планирование, аналитические способности.
Участнику предстоит выступить в роли менеджера проекта компании ABCconsulting.

Задачи:

- разобраться со всеми накопившимися делами;
- составить письменный план дня, включающий все дела, которые необходимо успеть сделать до командировки, в которую вы улетаете утром.

Время на задание — 50 мин: 3 мин — вводная для участника, 25 мин — участник выполняет задание индивидуально, 22 мин — обсуждение плана и вопросы наблюдателей.

Инструкция к заданию участнику

Вам предлагается представить себя в роли менеджера проекта ABCconsulting. Далее вам представлена общая ситуация: необходимо составить письменный план дня, включающий все дела, которые вы предполагаете сегодня сделать (для этого можете использовать разлинованный лист). Вам дается 25 мин на подготовку и 10 мин на презентацию своего плана наблюдателям.

Ситуация

Вы — менеджер проекта компании ABCconsulting. Выполнение проекта в корпорации «Свет в окне» идет своим чередом — проект сделан примерно наполовину. Но сегодня, в понедельник, вы приехали в свой офис, чтобы разобраться с накопившимися делами. День предстоит непростой. Вы намереваетесь успеть выполнить как можно больше дел, поскольку завтра в 7:30 утра вы улетаете в Екатеринбург на два дня, чтобы проконтролировать работу регионального представительства ABC, которое открылось 3 месяца назад. Из Екатеринбурга вы полетите в Сочи на трехдневный семинар по проджект-менеджменту. Сейчас 7:35 утра.

Кроме того, придя на работу, вы сообразили, что у ваших детей, которые ушли в школу, нет ключей от квартиры. Обычно детей встречает ваша мама, но ее вчера положили в больницу. Ваша жена/муж находится в командировке и вернется домой сегодня ориентировочно в 19:30.

Ваша машина в прекрасном состоянии, но зато дети вчера уронили ваш мобильный телефон и вы не сможете ни с кем связаться по дороге.

Есть два человека, которые могут вам сегодня в чем-то помочь:

- ваш лучший консультант (он сегодня в офисе до 17:00);
- и офис-менеджер (она студентка и уходит на занятия в 17:15).

Они оба уже в офисе.

Вы специально приехали в офис за 25 мин до начала рабочего дня, чтобы успеть спланировать сегодняшний день.

Сегодня вам надо успеть

1. В отделе кадров вам необходимо получить авиабилеты в Екатеринбург, Сочи и обратно, командировочное удостоверение, командировочные (10 мин).

2. С 9:30 до 10:30 у вас запланировано совещание по проекту в корпорации с консультантами. Оно состоится в офисе. Вы собирались обсудить текущее состояние дел и скоординировать работу на время вашего отсутствия.

3. У генерального директора ABC сегодня день рождения, и вы заказали для него подарок — каменный цветок из горного хрусталя (настольный). Вчера звонили из художественного салона и просили сегодня в 17:00 быть в офисе, куда его доставит агент. Вы хотите устроить сюрприз шефу, поэтому собираетесь перехватить агента на входе.

4. Вы собирались сегодня пообедать с генеральным директором (1–1,5 ч).

5. В 18:30 вам нужно быть дома, чтобы открыть дверь детям, пришедшим из школы (от офиса до дома 30 мин).

6. С 17:00 до 19:00 вы можете навестить в больнице свою маму (от офиса до больницы 30 мин, от больницы до дома 5 мин).

7. В 12:15 в офис придет репортер из журнала «Консультант». Он позвонил позавчера и попросил дать интервью на тему: курьезные случаи в консалтинге (40 мин — 1 ч).

8. На 13:30 назначена презентация промежуточных результатов для топ-менеджеров корпорации «Свет в окне» (1 ч) (дорога от офиса до корпорации 35 мин).

9. В мастерской вам необходимо забрать из ремонта мобильный телефон, чтобы с вами можно было связаться во время вашей поездки (15 мин, дорога от офиса до мастерской — 10 мин).

10. Из копировального центра нужно забрать материалы, которые вы обещали привезти в Екатеринбург (20 мин, дорога от офиса до центра 5 мин).

11. В связи с предстоящей аттестацией ваших консультантов, которая состоится через 2 дня после вашего возвращения, вам необходимо заполнить аттестационные формы на 8 человек (2 ч).

12. Вы собирались сегодня сделать звонок потенциальному клиенту. Ваш хороший приятель дал вам телефон и имя начальника подразделения в одной из крупнейших российских компаний. Он сказал, что тот является его давним знакомым и соседом по даче, и разрешил сослаться на себя.

13. Вам только что позвонил по внутреннему телефону ваш коллега, который хочет посоветоваться по поводу некоего нового проекта, который ему предстоит начать на следующей неделе. В той компании очень сложный по характеру заказчик, да и сервис, который ABC будет осуществлять вашему коллеге, вам не очень знаком. Он бы хотел с вами это подробно обсудить.

14. Сегодня вам необходимо уволить нерадивого сотрудника.

15. Вам нужно подготовиться к выступлению на Международной научно-практической конференции консультантов по управленческому консалтингу, которая состоится в Москве через три дня после вашего возвращения из Сочи. Вы понимаете, что после возвращения у вас будет очень мало времени подготовиться к этому выступлению (2 ч).

16. В 20:30 в ресторане «100 лет одиночества» вас ждет на праздничный ужин генеральный директор. Там же он заказал бильярд и сауну (от офиса до ресторана 15 мин, от дома до ресторана 30 мин).

17. Ваш подчиненный попросил вас проконсультировать его по некоторым профессиональным вопросам.

18. Среди электронных сообщений, которые пришли на ваш адрес за те 2 дня, что вы не появлялись в офисе, есть несколько требующих срочного решения (30 мин).

19. Вам поручено подготовить план обучения сотрудников ABCconsulting на II квартал.

20. Сегодня на работу выходит новый сотрудник. Вы должны прикрепить к нему наставника, чтобы он не болтался без дела.

21. Вы должны разработать новый сервис «Технология построения самообучающейся организации». Задание было получено 2 месяца назад, через две недели истекает срок, а вы еще не приступали к этой работе.

22. Вам стало известно, что один из младших консультантов в вашей команде вчера серьезно повздорил со старшим консультантом, которому он в данном проекте подчиняется. Вы хотели бы до отъезда разобраться в ситуации (оба утром будут в офисе, а с обеда — у клиента).

23. Ваша Компания хотела бы сделать новую версию сайта в Интернете, чтобы привлечь внимание к своей деятельности. Всех менеджеров проектов генеральный директор и сотрудники отдела развития просят принять самое активное участие в подборе наиболее интересных материалов по своим проектам.

24. Сегодня последний день подачи заявки на канцтовары на следующий месяц (10 мин).

25. Вы давно планировали заняться спортом и, наконец, нашли спортивный клуб «SilverGym», который вам понравился. Сегодня вечером, с 19:00 до 20:00 вас пригласили подъехать в клуб, чтобы подробно рассказать об услугах клуба, показать залы и договорится о графике ваших занятий.

26. Вам бы хотелось просмотреть последние номера журналов по новым технологиям в консалтинге.

27. Сегодня вам предстоит встреча с кандидатом на позицию консультант. По резюме он вам кажется очень хорошим. В данный период в компании ABC не хватает сотрудников, чтобы выполнять текущие проекты. Вы знаете, что ему параллельно с вами делает предложение конкурирующая компания. Время встречи необходимо уточнить. Кандидат может в любое время после 15:00.

28. Вы обнаружили в ежедневнике запись, что вы обещали встретиться сегодня между 17:00 и 19:00 со своим старинным приятелем попить пивка. Вы уже полгода никак не можете выбрать на это время.

Дополнительные вопросы для интервью

- Покажите ваш план. Прокомментируйте его.
- Как вы сами оцениваете результат своей работы?

- Было ли сложно выполнить это задание?
- Что вызвало особенные трудности?
- Использовали ли вы какую-нибудь тактику работы в ходе выполнения этого упражнения?
 - Что для вас было самым важным при планировании своего рабочего дня?
 - Что помогает вам справляться с большим количеством разнообразных дел в вашей реальной работе?

Ориентировочная таблица распределения рабочих дел

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ НЕОТЛОЖНЫЕ ДЕЛА, нельзя делегировать	ДЕЛА ДЛЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ или для выполнения по остаточному принципу
<ul style="list-style-type: none"> • Получение билетов и денег (<i>возможно, можно поручить</i>). • Совещание по проекту. • Открыть двери детям. • Посещение больницы. • Презентация у клиента. • Ужин в ресторане с генеральным директором. • Помощь подчиненному (<i>возможно, можно поручить консультанту</i>). • Ответ на почту. • Прикрепление нового сотрудника к наставнику. • Разбор конфликта. • Встреча с кандидатом. • Увольнение сотрудника 	<ul style="list-style-type: none"> • Получение подарка для генерального директора. • Интервью для журнала. • Забрать из ремонта мобильный телефон. • Забрать материалы из копировального центра для Екатеринбурга. • Подать заявку на канцтовары. • Разговор с коллегой о его проекте (<i>можно отложить до возвращения</i>)
ВАЖНЫЕ, НО МЕНЕЕ СРОЧНЫЕ ДЕЛА (можно сделать во время поездки или отложить до возвращения)	НЕВАЖНЫЕ ДЕЛА
<ul style="list-style-type: none"> • Заполнение бланков аттестации. • Звонок потенциальному клиенту. • Подготовка к выступлению на Международной научно-практической конференции. 	<ul style="list-style-type: none"> • Обед с генеральным директором (<i>будет еще и ужин, скорее всего, можно отменить</i>). • Разговор с коллегой о его проекте. • Встреча со старинным приятелем.

ВАЖНЫЕ, НО МЕНЕЕ СРОЧНЫЕ ДЕЛА (можно сделать во время поездки или отложить до возвращения)	НЕВАЖНЫЕ ДЕЛА
<ul style="list-style-type: none">• Разработка нового сервиса (<i>предварительную работу можно поручить консультанту</i>).• Подбор материалов для сайта (<i>предварительную работу можно поручить консультанту</i>).• Подготовка плана обучения сотрудников (<i>предварительную работу можно поручить консультанту</i>).• Просмотр журналов по новым технологиям в консалтинге	<ul style="list-style-type: none">• Посещение спортклуба

Интервью по компетенциям

- Приведите пример последней сложной ситуации с клиентом (клиентоориентированность).
- Приведите пример ситуации, когда вы начали работать на новой территории. С чего начинали, как планировали работу, каковы были возможные пути развития ситуации (стратегическое мышление)?
- Приведите пример, когда вам было необходимо проанализировать большой объем информации. Какие инструменты вы использовали (аналитические способности)?

РАЗДЕЛ III. АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ СПЕЦИАЛИСТОВ

Жмурова Л., Пошехонцева Е.

Проект ассесмент-центра для специалистов отдела продаж Банка L

Цель проекта: разработка профиля для подбора сотрудников на позицию «Специалист по продаже ипотечных кредитов» в Москве и регионах и оценка действующих сотрудников.

Ассесмент-центр нужен, чтобы:

- выявить соответствие компетенциям сотрудников на данной позиции в головном офисе и регионах;
- использовать выявленный компетентностный профиль при рекрутменте на данную позицию с целью увеличения прибыли организации;
- нормировать труд;
- построить гибкую систему мотивации, привязанную к наличию и развитости ключевых компетентностей у сотрудника;
- составить план развития (коучинг, тренинги, семинары) для сотрудников данной позиции.

О Банке

Банк L – специализированный ипотечный банк, активно работающий на российском рынке ипотечного кредитования более 19 лет. Приоритетное направление деятельности – ипотечное кредитование и привлечение вкладов физических лиц. Банк входит в Топ-15 рейтинга ипотечных кредиторов в РФ. Банк имеет одну из самых широких продуктовых линеек на российском ипотечном рынке, предоставляя ипотечные кредиты как на приобретение недвижимости, так и под залог существующего жилья. Банк обслуживает портфель ипотечных кредитов по различным программам.

Банк имеет развитую региональную сеть, которая состоит из 18 точек продаж, расположенных в крупнейших городах РФ: Москва (головной офис) и более 1000 агентов.

Банк предлагает своим клиентам качественные кредитные продукты, гарантируя высокий уровень обслуживания и индивидуальный подход к каждому клиенту.

Цели и ценности Банка:

- улучшение жилищной ситуации в России;
- клиентоориентированный подход.

Компетенции (задачи) специалиста по продаже

1. Ключевые:

- выполнение плановых показателей по продажам;
- ведение отчетов, планирование продаж, анализ воронки

рынка.

2. Взаимодействие с внешними контрагентами:

- развитие и поддержание контактов;
- презентации новых ипотечных программ, обучение, консультирование брокеров, агентов;
- взаимодействие с клиентами: работа с возражениями, прием документов, консультирование, ведение сделок.

3. Базовые, профессиональные:

- знание и выполнение регламентов, бизнес-процессов Банка.

Компетентности специалиста по продаже ипотечных кредитов

1. Мыслительные:

- системность мышления
- динамичность мышления.

2. Корпоративные:

- ориентация на результат;
- клиентоориентированность внешняя — ориентация на выстраивание долгосрочных отношений с клиентом, способность находить индивидуальный подход;
- клиентоориентированность внутренняя;
- умение соблюдать регламенты — нормативность.

3. Коммуникативные:

- умение убеждать (убедительность);
- коммуникативность.

4. Личные качества:

- соревновательный дух;
- внимательность;
- адаптивность — умение находить адекватные способы поведения в различных ситуациях;
- настойчивость.

5. Профессиональная компетентность (знания):

- знание нормативной базы (законодательства).

Ключевые – наиболее часто выполняющиеся задачи	Компетентности
1. Выполнение плановых показателей по продажам. Выполнению данной задачи способствует следующее: – Развитие и поддержание контактов	Ориентация на результат Клиентоориентированность Коммуникативность Умение убеждать Настойчивость, соревновательный дух
– Взаимодействие с внутренними клиентами	Убедительность Клиентоориентированность Настойчивость Умение соблюдать регламенты Коммуникативность
2. Взаимодействие с клиентами	Ориентация на результат Системность мышления Настойчивость Клиентоориентированность Убедительность Адаптивность Коммуникативность
Ключевые – наиболее часто встречающиеся задачи	
1. Презентация новых ипотечных программ, обучение, консультирование брокеров, агентов	Динамичность мышления Клиентоориентированность Умение убеждать
Остальные задачи	
1. Ведение отчетов, планирование продаж, анализ воронки продаж	Ориентация на результат Системность мышления Настойчивость Клиентоориентированность Убедительность Адаптивность
2. Знание и выполнение регламентов и бизнес-процессов в Банке	Адаптивность Системность Внимательность Знание нормативной базы

Описание компетентностей

Компетентность	Описание
Системность мышления	Умение, навык обобщения, умение работать с большим количеством не-системной информации. Способность к обобщению по разным основаниям, умение структурировать информацию, умение делать выводы из противоречивых данных, а также способность выявлять тенденции, анализировать факты и цифры
Динамичность мышления	Умение работать с разноплановой информацией и в короткое время переключаться с решения одной проблемы на другую (способность предлагать большую вариативность решений)
Ориентация на результат	Способность преодолевать препятствия на пути к достижению цели и доводить взятую на себя работу до конца. Умение адаптировать свою деятельность под конечную цель. Способность выполнить задачи качественно и в срок
Клиентоориентированность (внешняя) – ориентация на выстраивание долгосрочных отношений с клиентом, способность находить индивидуальный подход	Направленность на удовлетворение нужд клиента, способность ставить интересы клиента на первое место. Способность выстраивать долгосрочные отношения с клиентом, находить индивидуальный подход. Умение ставить себя на место клиента, понять все происходящее не только со своей стороны, но и в общем
Клиентоориентированность (внутренняя) – ориентация на выстраивание долгосрочных отношений с внутренним клиентом, способность находить индивидуальный подход	Умение добросовестно выполнять свою работу вне зависимости от изменений регламентов, способность понимать и принимать стратегию организации и интегрировать ее в личные задачи. Способность ориентироваться на долгосрочные контакты с внутренним клиентом

Компетентность	Описание
Нормативность	Следование корпоративным стандартам и нормам, способность быть лояльным организации
Умение убеждать (убедительность)	Способность приводить веские для клиента аргументы путем подстройки, эмпатия, умение выстраивать логические цепочки доводов для достижения необходимого результата. Умение оказывать влияние, воздействие на других таким образом, что в результате человек добивается одобрения, согласия или желаемого изменения
Соревновательный дух	Способность нацеливаться на результаты бóльшие, чем у других, способность добиваться наилучших показателей в работе относительно себя и коллектива
Внимательность	Умение ухватить суть вопроса, способность замечать недочеты в документах, несоответствия установленным регламентам
Адаптивность – умение находить адекватные способы поведения в различных ситуациях	Умение подстраиваться под ситуацию, «не теряя основную линию», идею, умение находить различные варианты, в короткие сроки выходить из конфликтных ситуаций
Настойчивость	Способность не останавливаться в достижении цели, умение повторять одно и то же предложение в разных вариантах

Описание индикаторов компетентностей

Компетентность	Индикаторы
Клиентоориентированность	<p style="text-align: center;"><i>Позитивные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Устанавливает контакт с клиентом – смотрит в глаза. • Открытая поза. • Демонстрирует уважение к клиенту. • Задает уточняющие вопросы. • «Я-позиция» говорит: я понимаю, я хочу помочь. • Интересуется при встрече настроением, делами клиента. «Как дела? Что нового?» • Поощряет клиента: произносит фразы типа: «Отличный выбор», «Хорошее решение». • Своевременно сообщает клиенту об изменении времени встречи, опоздании, переносе сроков. • Учитывает желания клиента. • Называет клиента по имени не менее трех раз. • Проявляет вариативность: предлагает варианты решения. • Проявляет чувство юмора, смеется искренне над шутками клиента. • Не перебивает. • Владеет банковской терминологией
	<p style="text-align: center;"><i>Негативные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Не приветствует клиента либо приветствует без улыбки, «сухо», строго. • Не смотрит в глаза клиенту. • Закрытая поза, резкая жестикация. • Строгий, сухой стиль общения. • Не обращает внимания на изменение поведения клиента. • Отрывается на телефонные звонки, не принося извинения клиенту. • Игнорирует индивидуальные запросы клиента. • Жестко регламентирует работу (нельзя, невозможно, не получится). • Не выполняет обещания в заданные сроки. • Говорит неграмотно, используя слова-паразиты. • Проявляет безразличие к клиенту и нетерпение. • При переносе сроков, задержке не уведомляет клиента, ставит перед фактом. • Не учитывает желания клиента. • Ни разу не называет клиента по имени. • Перебивает. • Не владеет банковской терминологией

Продолжение

Компетентность	Индикаторы
Убедительность	<p style="text-align: center;"><i>Позитивные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Оперировать конкретными фактами и выгодами своего мнения. • Меняет направление мысли клиента. • Приводя аргументы, заставляет усомниться других в их точке зрения. • Ведя переговоры, привлекает других на свою сторону. • Позиционирует свою идею как новую возможность, вариант решения для клиента. • Не отклоняется от основной темы обсуждения. • Варьирует стиль поведения с разными людьми. • Ведет разговор, задает темп разговора. • Варьирует тембр голоса, интонации на основных моментах беседы с клиентом, выделяет важные моменты. • Представительный внешний вид, держит осанку, располагается в открытой позе. • При убеждении неоднократно показывает выгоду своего предложения
	<p style="text-align: center;"><i>Негативные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Предоставляет факты клиенту без аргументации выгоды. • Не преодолевает возражения клиента. • Идет на уступки, меняет свое мнение в споре. • Говорит слишком быстро или слишком медленно, очень тихо либо очень громко. • Строит общение в едином стиле с разными клиентами. • Предлагаемые идеи не получают поддержки других. • Для развития своей идеи нуждается в помощи и поддержке других. • В беседе инициатива не в его руках, передает инициативу
Коммуникативность	<p style="text-align: center;"><i>Позитивные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Улыбается при встрече. • Первым здоровается. • Первым начинает разговор. • Использует открытые позы, жестикулирует, расслаблен. • Находит и поддерживает тему для разговора. • Использует метафоры в разговоре.

Компетентность	Индикаторы
	<ul style="list-style-type: none"> • Вовлекает в разговор новых участников. • Проявляет заинтересованность собеседником. • В разговоре приводит примеры из жизни (своей, друзей, несуществующие). • Эмоционален в разговоре, оживлен. • Задает вопросы собеседнику <p style="text-align: center;"><i>Негативные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Не улыбается при встрече. • Строгое выражение лица. • Монотонность в разговоре. • Держится с клиентом в закрытой позе, смотрит в пол или в сторону. • Отсутствие чувства юмора, шуток. • Стремится быстрее завершить разговор. • Не задает вопросы, отмалчивается. • Обрывает резко разговор
Системность	<p style="text-align: center;"><i>Позитивные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Берет ручку, начинает записывать информацию. • Перечитывает информацию, классифицирует. • Переспрашивает, задает уточняющие вопросы на систематизацию полученной информации. • Выделяет и фиксирует приоритеты. • Выстраивает последовательность решения задач. • Определяет время, требующееся на решение задач, записывает. • Создает план-график задач/действий на будущее. • Структурирует обрабатываемую информацию по темам (создает файлы, папки и пр.). • Ведет отчет. • Прописывает в календаре напоминания встреч/дел на будущее. • Использует графические записи при решении задач. Жестами «раскладывает» дела, обозначает решение («как будто складывает по коробкам, полкам») <p style="text-align: center;"><i>Негативные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Беспорядок на столе. • Не определяет приоритетную задачу. • Не выделяет основной идеи. • Хватается за все дела сразу. • Не делает записи. • Отвлекается от решения поставленной задачи более двух раз

Шкалирование компетентностей

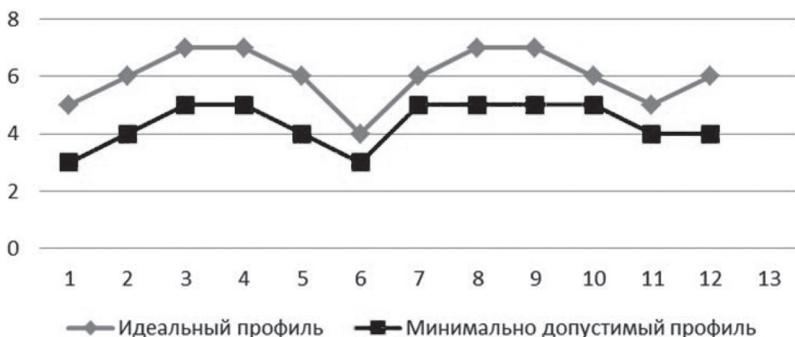
Клиентоориентированность			Коммуникативность			Убедительность			Системность		
баллы	«+»	«-»	баллы	«+»	«-»	баллы	«+»	«-»	баллы	«+»	«-»
7	13	1	7	10	0	7	10	0	7	11	1
6	12	1	6	7	1	6	9	2	6	10	1
5	11	2	5	5	2	5	8	2	5	9	2
4	10	3	4	4	3	4	6	3	4	8	2
3	9	3	3	3	3	3	5	3	3	6	3
2	8	3	2	3	4	2	4	3	2	5	4
1	7	4	1	2	4	1	5	4	1	4	4

Идеальный профиль

Компетентность	Балл	Балльный профиль по 7-балльной шкале						
		1	2	3	4	5	6	7
Системность мышления	6					•		
Динамичность мышления	6						•	
Ориентация на результат	7							•
Клиентоориентированность внешняя	7							•
Клиентоориентированность внутренняя	6						•	
Нормативность	5				•			
Умение убеждать	6						•	
Коммуникативность	7							•
Соревновательный дух	7							•
Внимательность	5						•	
Адаптивность	6					•		
Настойчивость	6						•	

Раздел III.

Ассесмент-центры для оценки специалистов



Соотнесение идеального профиля и минимально допустимого

- Ассесмент-центр — возможность оценить соискателя и предоставить результаты руководителю в течение пяти рабочих дней.

- Для проведения ассесмент-центра нам нужно три аудитории (два кабинета и зал, возможность воспользоваться столовой).

- Для участия в ассесмент-центре нам нужно задействовать семь участников:

- 1 ведущий (организует процесс, следит за временем);
- 3 наблюдателя (участника процесса оценки, которые фиксируют поведение участников);
- 3 ролевых игрока, которые будут участвовать в специальном упражнении, проигрывать роль;
- заказчик не участвует в оценке.

Программа ассесмент-центра

Время	Процедура	Помещение (1 группа из трех человек)		
09:00 – 09:20	Введение	Зал		
09:20 – 09:50	Знакомство	Зал		
09:50 – 10:40	Оргтест	Зал		
10:45 – 11:15	Специальное упражнение	Каб. 1	Каб. 2	Зал
11:15 – 11:30	Кофе-пауза	Зал		
11:35 – 12:05	Слалом	Каб. 1	Зал	
12:10 – 13:00	Обед	Столовая		
13:05 – 13:15	Разминка	Каб. 1		
13:15 – 14:00	Кейс и групповая дискуссия	Каб. 1		
14:00 – 14:40	Презентация	Каб. 1		
14:45 – 15:00	Подведение итогов	Каб. 1		

Список оцениваемых компетентностей

Компетентность	Ролевая игра	Слалом	Специальное упражнение	Кейс и групповая дискуссия	Оргтест	Презентация
Системность мышления	V		V	V	V	
Динамичность мышления		V				
Ориентация на результат				V	V	V
Клиентоориентированность внешняя	V	V	V		V	
Клиентоориентированность внутренняя		V	V			
Нормативность		V	V	V		V
Убедительность	V					
Коммуникации		V		V		V
Соревновательный дух					V	V
Внимательность					V	
Адаптивность	V	V				
Настойчивость	V			V		
Сумма	5	6	4	5	5	4

Путевой лист для наблюдателя

Время	Процедура	Помещение	Игрок	Комментарии
09:00 – 09:20	Введение	Зал	Наблюдение не ведется	
09:20 – 09:50	Знакомство	Зал	Наблюдение не ведется	
09:50 – 10:40	Оргтест	Зал	Наблюдение не ведется	
10:45 – 11:15	Специальное упражнение	Каб. 1	Марина	В упражнении участвуют два ролевых игрока и эксперт-наблюдатель
11:15 – 11:30	Кофе-пауза			
11:35 – 12:05	Слалом	Каб. 1	Сергей	В игре участвуют три ролевых игрока-флажка
12:10 – 13:00	Обед			
13:05 – 13:15	Разминка	Каб. 1		
13:15 – 14:00	Кейс и групповая дискуссия	Каб. 1	Наталья	
14:00 – 14:40	Презентация	Каб. 1	Марина	
14:45 – 15:00	Подведение итогов	Каб. 1		

Итоги проекта

Разработанный и реализованный проект позволяет наглядно увидеть структуру и принцип построения ассесмента (оценки). Благодаря наличию полного описания списка компетентностей по должности для ключевых задач, наиболее часто выполняющихся задач, остальных операционных задач, есть возможность использования данных проекта:

- при рекрутменте на вакантную позицию;
- для создания скриптов специалистов подразделений;
- для внешней периодичной оценке по чек-листам с помощью описанных индикаторов компетентностей.

Приложение

УПРАЖНЕНИЯ

Специальное упражнение «Альтернативная сделка»

Наблюдаемые компетентности:

- клиентоориентированность внешняя;
- клиентоориентированность внутренняя;
- ориентация на результат;
- убедительность.

Этапы упражнения

1. Инструктаж

Участник получает индивидуальную инструкцию. Если участник пожелает письменно подготовиться, он может делать пометки в самой инструкции. В этом случае он должен написать свои Ф. И. О. в верхнем правом углу инструкции. Участники сдают экспертам свои инструкции в конце упражнения. Время на подготовку: 2 мин.

2. Спецупражнение

Участник индивидуально проводит встречу с «клиентами». В роли основного клиента выступает ролевой игрок, в роли косвенных клиентов в сделке выступают два эксперта-наблюдателя в соответствии с Инструкцией для Клиента. Время встречи: 15 мин.

Инструкция для специалиста по продажам

Вы – специалист по продажам ипотечных продуктов, работающий с клиентами и партнерами Банка. Ваша основная

задача: выполнение плана продаж, доведение сделки до конца, поддержание и привлечение новых контактов. У вас запланирована сделка, на сделку выходят помимо основного клиента дополнительные «не ваши» клиенты в цепочке. Встреча с брокером, собирающим всех клиентов (продавцов, покупателей) в цепочке, назначена по телефону на конкретное время. Ваша цель — осуществить сделку. Брокер и основной клиент пришли вовремя, клиенты «в цепочке» задержались и проявляют неудовольствие.

Время на подготовку: 5 мин. Время на встречу с клиентом: 15 мин.

Инструкция для дополнительных клиентов в «цепочке»

Придерживайтесь той роли, которая задана в инструкции. Ведите себя так, как вел бы себя человек, имеющий именно такие интересы и предпочтения, а не вы сами.

При появлении в речи участника банковской терминологии, просите расшифровывать ее значение.

Контролируйте, чтобы ваши высказывания составляли максимум 30% от всего времени ролевой игры. Дайте возможность проявиться участнику.

Старайтесь соблюсти заданное время игры. Если оцениваемый сразу предлагает решить ваш вопрос, задавайте новые уточняющие вопросы, продлевая ролевую игру.

Вы должны усомниться в выгоды условий работы и тарифов по обслуживанию депозитных ячеек, возразить, высказать пожелания ознакомиться с предложениями других банков, нервничать и показывать желание уйти

Вы — молодой человек, продаете квартиру, но в вашей сделке завязаны еще четыре участника, вам навязан банк, который не очень нравится, в частности совершенно не устраивают условия выемки денег из-под залога и тарифы на обслуживание банковской ячейки.

Вам позвонил брокер и сообщил, что все звенья в цепочке собраны, и продавцы/покупатели готовы выйти на сделку, сделка осуществляется, как и обозначалось ранее, в Банке N, и пригласил вас в офис, но вы так и не ознакомлены с тарифами на сопровождение сделки, так как у вас было два разных покупателя на квартиру, кредитующихся в разных банках, тот, который готов купить квартиру, в настоящий момент одобрен в Банке N.

Придя в Банк, немного задержавшись, вы обратились к брокеру и специалисту по продажам с вопросами о тарифе и выразили непонимание процедурой выемки денег из-под залога и неудовольствие предлагаемыми тарифами.

Вы хотите услышать аргументы в пользу услуг Банка в части сохранности средств, сроков и сравнения ценовой политики. Поскольку понимаете, что отменять сделку не будете, вам необходимы объяснения и заверения для сохранения вашего спокойствия.

Но вы не скажете сами о перечисленных выше пунктах, только если вас будут подробно расспрашивать об этом!

Время на подготовку: 5 мин. Время встречи: 15 мин.

3. Интервью с экспертом

Основная цель данного интервью – дать эксперту возможность уточнить свои оценки поведения участника по компетентностям.

Дополнительная цель – при необходимости дать участнику «отреагировать эмоции».

Вопросы:

- В чем вы видели свою цель (цели) в данном упражнении? Чего хотели добиться?
 - Удалось ли достичь поставленной цели? Почему? Что помогло/помешало?
 - Довольны ли вы тем результатом, которого добились?
 - Каковы, на ваш взгляд, потребности, желания, опасения клиента? Что было самым приоритетным для него?
 - Что было самым сложным/легким в упражнении?
 - Что бы вы изменили в своих действиях, если бы у вас была возможность начать все сначала?
- Время на интервью: 10 мин.

Упражнение «3 кейса и групповая дискуссия»

Время на выполнение упражнения – 45 мин.

Все участники получают набор из трех кейсов, в двух из которых описаны различные ситуации из профессиональной деятельности и в одном кейсе – задача на отвлеченную тему. Участники, не советуясь друг с другом, должны обработать задание и записать свои решения на листок бумаги. Время

самостоятельной работы с кейсами — 30 мин. После проводится мозговой штурм, в котором в течение 15 мин группа должна принять единое решение по одному из кейсов и презентовать его для ассессоров. Важно, чтобы решение было коллективным.

Описание упражнения

Время проведения — 45 мин, из которых 30 мин — самостоятельная работа с кейсами, 10 мин — мозговой штурм, 5 мин — представление общего ответа команды. О проведении групповой дискуссии ведущий сообщает участникам только после заполнения индивидуального задания.

Задание

Перед вами три кейса. Ваша задача за 30 мин ознакомиться с ними и самостоятельно написать решение, которое вам кажется наиболее приемлемым. Советоваться с другими участниками оценки запрещено, задавать уточняющие вопросы ведущему тоже. По истечении 30 мин задание будет считаться завершённым и окончательным, и вы не будете иметь право вносить в него правки. Так что следите за временем.

Кейс № 1 «Отказной клиент»

Вы работаете в банке уже 2,5 года. Вы хорошо выполняете свою работу. Начальство вами довольно, но особых «ярких» сделок у вас никогда не было. Близится конец месяца, а вы, к сожалению, не выполнили даже на 40% свой план продаж. Это происходит уже третий раз подряд, и вы понимаете, что, следуя регламенту банка, ваш руководитель уже начинает подыскивать вам замену. На дворе кризис — найти новую работу будет очень тяжело. А вам еще нужно гасить большой кредит на машину и оплату образования детей. И тут, неожиданно, ваш брокер приводит к вам отличного клиента, заявка которого сделает ваш план, но и будет самой дорогой сделкой текущего квартала во всем банке. Это не только спасет вас от увольнения, но и принесет внушительный бонус, который сможет перекрыть ваш кредит. Только вот незадача: клиенту отказали все (!) банки из-за невозвратности кредитов, у него есть условная судимость за драку в кафе и он потерял паспорт. До окончания месяца у вас 5 дней. Ваши действия?

Кейс № 2 «Как поступить с коллегой»

Вы недавно приступили к работе в новой компании. У вас

сложилась приятная, но не выходящая за рамки делового общения отношения с коллегами. У вас пока не очень много сделок, их достаточно для выполнения плана, но не более. Нождажданно на вас выходит брокер вашего коллеги. Брокер жалуется, что не может продолжать с ним работу. Его не устраивает скорость работы вашего коллеги, да и личностное общение между ними испортилось. Брокеру стало тяжело работать с ним. Он говорит, что вы сразу ему понравились (когда случайно увиделись на презентации нового продукта вашего банка) и ему кажется, что коммуникации с вами будут более эффективны. Вы понимаете, что работа с этим брокером будет приносить вам стабильные сделки. Как вы поступите в этой ситуации?

Кейс № 3 «Поездка в Амман»

Вы в одиночестве прилетели в город Амман, столицу Иордании, на 5 дней. Все хорошо, только ваш багаж потеряли при перелете. «Ну ладно, не страшно», — подумали вы и поехали в центр города. Но пока ходили за кофе вашу сумку с документами, деньгами, телефонам украли. Время — пятница вечер. Гостиницу бронировал ваш ассистент — он ошибся, и оплата почему-то не прошла, и подтверждения о брони в гостинице нет. Денег у вас мелочь российскими рублями, полпачки сигарет и брелок с ключами от дома. Из еды — чашка кофе в пластиковом стаканчике, бутылка воды и бутерброд. На шее дорогой профессиональный фотоаппарат — собственность друга, он им очень дорожит и одолжил вам на время поездки. Местные жители плохо говорят на английском, полиция и вовсе не говорит. Вам нужно найти ночлег, добраться до российского консульства, прокормить себя и обеспечить безопасность. Ваши действия?

*Бабочкина М., Вальшева Л., Коплик Е.,
Корчагина В., Кушир П., Шереметева П.*

Ассесмент-центр для позиции «Администратор в детской стоматологической клинике»

В процессе экономического развития общества возникают новые виды покупательской восприимчивости, что оказывает влияние на отношения между «производителем» и «покупателем» услуг. Все большее число клиентов смотрит не только на то, *что* предлагают компании, но и на то, *как* они это предлагают. Происходит заметное смещение экономики услуг в сторону экономики впечатлений. Именно поэтому, имея очень хороший «продукт» в виде услуги, например, менеджеру необходимо позаботиться о создании «впечатления» о нем, которое по качеству не должно уступать самому продукту.

В такой сфере B2C, как медицинская помощь детям, огромную роль играет впечатление потребителя (родителя ребенка) от работы людей, которые часто не имеют к медицине никакого отношения. А именно – медицинских регистраторов, переименованных в современной реальности в «администраторов». Люди, претендующие на эту позицию в медицинском учреждении, могут иметь разный уровень образования, культуры и ценностей, существенно отличающий их от тех, кто по призванию служит медицине.

Выбор на очень специфичном российском рынке труда необходимого сотрудника на должность администратора сопряжен с целым рядом проблем. Одна из них – несоответствие требуемого набора компетентностей самому статусу должности. Иными словами, человек на позиции администратора клиники должен обладать многими знаниями и навыками на уровне, который вполне сродни профессиональному дипломату. Но статус этой должности – медицинский регистратор. С соответствующим материальным вознаграждением. И даже если предположить, что оплата его труда будет приближена к зарплате сотрудников дипломатического ранга, то объем задач

окажется слишком мелким для человека, компетентного в знаниях психологии, юриспруденции, медицины, хотя бы на уровне «продвинутого пользователя». Ведь такой специалист уже имеет задатки к дальнейшему росту своих компетенций!

Именно поэтому представляемый вашему вниманию проект и является актуальным, поскольку призван найти «золотую середину» между желаемым и возможным и лучше понять перспективу соискателя как создателя необходимого, аутентичного данному бизнесу впечатления.

Цель проекта: подбор и оценка сотрудников из числа соискателей на позицию «Администратор детской стоматологической клиники» методом ассесмент-центра.

Этапы проекта:

1. Разработка модели компетенций и компетентностей, оценочных шкал и поведенческих индикаторов; тестирование упражнений — 3 недели.

2. Проведение ассесмент-центра — 1 день.

3. Обработка результатов, обратная связь участникам — 5 дней.

Кадровое обеспечение процесса оценки

Количество оцениваемых — 6 человек в группе.

Для реализации ассесмент-центра необходимо участие пяти человек:

- ведущий — 1 человек;
- наблюдатели-эксперты — 1–3 человека;
- администратор — 1 человек;
- ролевой игрок — 1–3 человек.

Проанализированные в ходе проекта документы:

- должностные инструкции;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- анкеты работающих сотрудников;
- официальный сайт компании;
- отзывы клиентов о работе компании.

Компетенции администратора клиники

Общие компетенции

• Прием и распределение входящих звонков, исходящие звонки.

• Предварительная запись на прием, коррекция существующей записи.

- Информирование клиентов об услугах клиники и порядке их оказания, расписании работы и времени приема специалистов, правилах оформления документов для приема у врача.

- Заполнение паспортной части электронной медицинской карты; ведение клиентской карточки в программе электронного учета.

- Составление актов нарушения трудовой и общественной дисциплины.

- Координация работы в команде с другими администраторами смены, врачебным и средним медицинским персоналом.

Индивидуальные компетенции

Оператор колл-центра

- Телекоммуникации с обратившимися в клинику пациентами. Презентация услуг клиники.

- Ведение «Листа ожидания» для желающих получить услуги при наличии полной записи в клинике.

- Регистрация и передача администрации клиники информации упреждающего характера, поступающей извне (телефонограммы, письма и т. п.).

Администратор-кассир

- Ведение бумажного документооборота.

- Производство денежных расчетов с клиентами, с занесением данных в корпоративную программу электронного учета.

- Ведение книги кассира-операциониста.

- Прием и оплата товаров медицинского назначения, поступающих в клинику в соответствии с заказами.

- Составление ежедневного отчета движения денежных средств.

Менеджер сопровождения

- Открытие клиники для пациентов и сотрудников.

- Подбор карт пациентов перед началом рабочего дня.

- Встреча посетителей клиники и помощь в получении услуг.

- Помощь клиентам в оформлении внутренних документов.

- Информирование врачей и пациентов об опоздании/задержке времени приема.

- Координация работы санитарок для обеспечения порядка в холле и игровых комнатах.

- Контроль наличия информационных материалов о клинике в холле.
- Контроль наличия на документах пациентов подписей «Заказчик-Исполнитель».
- Ведение бумажного документооборота.
- Информирование об услугах клиники и специалистах, их оказывающих; консультирование по прейскуранту.

Модель компетентностей администратора

Личностные компетентности

Грамотная связная речь	<ul style="list-style-type: none">• Умение четко и структурированно формулировать мысли;• знание грамматических правил русского языка и корректное их использование в устной речи;• отсутствие дефектов речи и акцента;• отсутствие в речи сленговых слов, слов-паразитов и междометий
Способность устанавливать эмоциональный контакт с собеседником	<ul style="list-style-type: none">• Способность легко и быстро вступать в беседу, создавая при этом у собеседника доверие и позитивное к себе отношение;• умение считывать систему восприятия и эмоциональное состояние собеседника;• владение навыками активного слушания
Гибкость в общении	<ul style="list-style-type: none">• Способность к выявлению отношения собеседника к своим словам и, при наличии разногласий, к их преодолению.• умение прогнозировать конфликты, определять их причину, регулировать и разрешать конфликтные ситуации, обеспечивая тем самым решение социально значимых задач
Обучаемость	<ul style="list-style-type: none">• Способность в кратчайшие сроки к овладению новыми знаниями, действиями, формами деятельности и их применение;• способность быстро и без потерь качества переходить от выполнения одних задач к решению других;• способность самостоятельно находить новые пути решения поставленных задач

Стрессоустойчивость	<ul style="list-style-type: none"> • Общая позитивная и асертивная жизненная позиция, способность конструктивно воспринимать критику, неудачи, справляться с переживаниями; • стабильность выполнения рабочих функций и способность контролировать свое поведение при работе в стрессовых ситуациях (недостатке времени, давлении со стороны, многозадачности и пр.)
---------------------	--

Корпоративные компетентности

Работа в команде	<ul style="list-style-type: none"> • Способность конструктивно взаимодействовать в коллективе для достижения командного результата; • способность проявлять уважение и терпение по отношению к членам команды; • поддержание неконкурентного стиля общения; • умение слушать и воспринимать предложения других
Клиентоориентированность	<ul style="list-style-type: none"> • Проявление искреннего интереса к выявлению и удовлетворению потребностей клиента; • выстраивание открытого и искреннего общения с коллегами, основанного на уважении и доверии

Управленческие компетентности

Планирование и организация	<ul style="list-style-type: none"> • Способность к ранжированию приоритетов при решении производственных задач в интересах клиента; • умение планировать свою деятельность с учетом текущих и возможных задач, распределять поступающие задачи, реалистично оценивая сроки их выполнения; • четкое понимание конечного результата, задач и способа его достижения в работе; • способность к самоконтролю исполнения, при необходимости информирование руководства
----------------------------	---

Базовая шкала оценки

Балл	Уровень выраженности	Описание
4	Мастерский	Высокая степень выраженности качества, выделяется среди других и бросается в глаза. Успешно решает задачи любого уровня сложности, в том числе новые, впервые появившиеся задачи, способен комплексно оценить и усовершенствовать существующие схемы и подходы к решению различных задач, способен передавать знания в данной области другим специалистам и консультировать по решению задач
3	Опытный	Глубокое знание элементов компетенции и признанный опыт их применения в работе
2	Стандартный	Самостоятельный профессионал в области своей компетенции, способен без привлечения посторонней помощи решать стандартные рабочие задачи. В нестандартных ситуациях прибегает к помощи коллег
1	Базовый	Фрагментарное владение элементами компетенции. Ограниченный навык применения элементов компетенции. Необходим детальный инструктаж, руководство и дополнительный контроль
0	Дефицитный	Не владеет компетенцией, не понимает важности компетенции, не пытается ее применять и развивать

Приведем примеры оценки компетентностей.

Гибкость в общении

Балл	Уровень выраженности	Описание
4	Мастерский	Внимательно слушает собеседника, выбирает аргументацию, исходя из системы понятий собеседника. Практически в 100% случаев склоняет собеседника на свою сторону. Проявляет уважение к чужому мнению, признает собственные ошибки. Никогда не проявляет негативные эмоции. Большинство конфликтных ситуаций предупреждает/разрешает в самом начале их зарождения

Балл	Уровень выраженности	Описание
3	Опытный	Всегда структурно и логично аргументирует свою позицию, внимательно выслушивает собеседника. Может признать свою неправоту. Может «сорваться на эмоции», если оппонент аргументирует неструктурированно или пользуется другой системой понятий. Способен справляться с нестандартными конфликтными ситуациями, быстро оценивает обстановку, способен остановить развитие конфликта, разрядить обстановку
2	Стандартный	Хорошо выстраивает аргументацию, когда полностью уверен в своей правоте, в других случаях переходит на эмоции. Также эмоционально реагирует, когда собеседник категорически не соглашается с его мнением, но агрессии не проявляет. Способен работать с большинством стандартных конфликтных ситуаций, в нестандартных ситуациях может теряться, запрашивать помощь руководителя / более опытных коллег
1	Базовый	Аргументирует неубедительно и нелогично. Срывается на агрессию, когда его аргументацию не воспринимают. При конфликтной ситуации не становится участником конфликта – наблюдает со стороны либо предпринимает слабые попытки разрешить ситуацию. Не берет на себя ответственность в разрешении конфликта, устраняется или легко «сдается» и позволяет конфликту развиваться дальше, если понимает, что его усилия ни к чему не приводят
0	Дефицитный	Говорит стандартными односложными фразами, не аргументирует свою позицию, проявляет агрессию, когда с его мнением не соглашаются. Не способен прогнозировать конфликт, определять его причину. В конфликтной ситуации самоустраняется, снимает с себя ответственность, либо вступает в конфликт, усугубляя ситуацию

Стрессоустойчивость

Балл	Уровень выраженности	Описание
4	Мастерский	Сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях. Создает позитивную атмосферу в коллективе. Оптимизирует рабочий процесс. Запрашивает обратную связь, сам дает конструктивную обратную связь, способствующую повышению эффективности / качества работы
3	Опытный	Сохраняет спокойствие в стрессовой ситуации, своим поведением подает пример коллегам. Демонстрирует собранность, готовность работать над задачей, самообладание. Улыбается, шутит, стремится поддержать позитивный настрой в коллективе, приглашает к совместному обсуждению, вовлекает коллег
2	Стандартный	Справляется с волнением, выполняет задачу. Спокойно воспринимает советы, критику, использует полученную информацию для коррекции/улучшения своей работы. Взаимодействует с коллегами, не вступает в конфронтацию
1	Базовый	В стрессовой ситуации испытывает сильный дискомфорт, не сразу может продолжить работу. Теряет интерес, вовлеченность. Замыкается в себе (отказывается взаимодействовать с коллективом, оказывать/принимать помощь, советы). Недоброжелателен, обижается на критику, отказывается проявлять инициативу, демонстрирует отстраненность
0	Дефицитный	В стрессовой ситуации легко поддается панике, замыкается в себе, дистанцируется от коллектива или вступает в конфронтацию, прекращает работу. Не принимает советы коллег, остро воспринимает критику

Таблица принятия решения

Компетентность	Баллы				
	0	1	2	3	4
Грамотная связная речь				x	x
Способность установить эмоциональный контакт с собеседником			x	x	x
Гибкость в общении, навыки управления конфликтными ситуациями				x	x
Обучаемость			x	x	x
Стрессоустойчивость				x	x
Клиентоориентированность			x	x	x
Планирование и организация			x	x	

Спецификационная таблица

Компетентность	Само-презентация	Тестирование	Карусель	Презентация	Ролевая игра	Слалом	Интервью
Грамотная связная речь	x			x	x	x	x
Способность установить эмоциональный контакт с собеседником	x		x				
Гибкость в общении, способность работать с возражениями			x		x	x	x
Обучаемость		x		x			x
Стрессоустойчивость	x		x			x	x
Клиентоориентированность	x		x			x	x
Планирование и организация	x			x	x	x	x
Работа в команде			x		x		x

Программа ассесмент-центра

Время	Процедура	Помещение	Реquisite
09:00 – 9:30	Начало мероприятия. План работы, знакомство	Переговорная	
9:30 – 10:15	Самопрезентация	Переговорная	бумага, ручки
10:15 – 11:15	Упражнение «Карусель»	Игровая комната	
11:15 – 11:30	<i>Кофе-брейк</i>	Ординагорская	
11:30 – 12:00	Упражнение «Презентация» Часть 1 (3 человека)	Переговорная	Игровая комната
	Тестирование		
12:00 – 12:30	Ролевая игра «План дня» (3 человека)	Игровая ком- ната	Переговор- ная
	Упражнение «Презентация» Часть 1 (3 человека)		
12:30 – 12:45	<i>Кофе-брейк</i>	Ординагорская	бумага, ручки
12:45 – 13:15	Упражнение «Презентация». Часть 2	Переговорная	
13:00 – 13:30	Подведение итогов	Переговорная	

Итоги проекта

Предлагаемый нами проект по подбору и оценке сотрудников из числа соискателей на позицию «Администратор детской стоматологической клиники» методом ассесмент-центра, надемся, позволит руководителю:

- составить ранжированные списки кандидатов;
- выбрать из них тех, кто наиболее подходит стратегическим целям развития компании на текущий период;
- оценить потенциал предполагаемых сотрудников в дальнейшем, для полноценного его использования и развития;
- определить возможности и способности к обучению кандидатов, что очень важно для обеспечения решающих конкурентных преимуществ каждой конкретной организации.

Дальнейшее усовершенствование проекта на основании анализа результатов его проведения и результатов деятельности состоявшихся сотрудников в отдаленные сроки (с учетом обратной связи от заказчиков – руководителей организаций, ведущих подбор персонала такого рода) может содействовать развитию профессионально важных качеств, установок, знаний, навыков у представителей «помогающих» профессий и сокращению разрыва между «желаемым» и «возможным» для соискателя и работодателя.

Приложение

УПРАЖНЕНИЯ

Самопрезентация «Предмет расскажет о хозяине»

Задание

Вам необходимо подготовить и презентовать рассказ о себе на основании приведенных ниже вопросов и условий в рамках отведенного времени. Возьмите любой предмет (ручку, блокнот и т. п.) и от лица этого предмета расскажите о себе, его владельце.

Условия

В выступлении должны прозвучать ответы на следующие вопросы:

- Представьтесь.
- Что вас больше всего воодушевляет в работе?

- Что для вас клиентоориентированность? В чем она выражается в вашей деятельности?

Время на подготовку — 10 мин, время на выступление — 5 мин, общее время упражнения — 45 мин.

Оцениваются: грамотная связная речь, стрессоустойчивость, клиентоориентированность, планирование и организация.

Упражнение «Карусель»

Задание

Сейчас вам предстоит разделить на две равные группы. Одна группа образует внутренний круг, а другая — внешний, лицом к лицу, так, чтобы получились пары. Ведущий будет озвучивать задания, которые вы проделаете с тем, кто напротив вас. Затем вы поменяетесь местами. После выполнения каждого задания внешний круг сдвигается на одного человека вправо и у каждого появляется новый партнер для следующего задания.

Вопросы

- Представьтесь необычным именем (фантастическим, выдуманным, иностранным ...).

- Перед вами незнакомый человек. Познакомьтесь, узнайте, чем он занимается, чем интересуется (2 мин).

- Скажите собеседнику комплимент.

- Перед вами расплакавшийся ребенок, успокойте его (2 мин).

- Пациент ожидает приема более часа, хотя пришел ко времени. Он подходит к вам высказать недовольство ситуацией и узнать, когда его наконец примут. Вы понимаете, что забыли сообщить врачу о пациенте (4 мин). Ваши действия?

- Вы идете к врачу просить принять пациента без записи. Врач категорически не хочет задерживаться на работе. Что вы предпримите, чтобы удовлетворить просьбу пациента? (4 мин).

- Сумма лечения оказалась выше, чем ожидал клиент. Он узнавал стоимость услуг по телефону. Отказывается платить полную сумму (4 мин). Ваши действия?

- Ваша коллега ушла на обед. К вам подходит старший администратор и отчитывает за то, что у врача нет карты пациента, хотя она должна была оказаться у него на столе еще с утра. Также на стойке нет информационных буклетов. Но это

не ваши ошибки. Это функционал коллеги, ушедшей на обед. Что вы ответите старшему администратору (4 мин)?

Общее время упражнения: 30 мин.

Оцениваются:

- способность установить эмоциональный контакт с собеседником;
- гибкость в общении, способность работать с возражениями;
- стрессоустойчивость;
- клиентоориентированность;
- работа в команде.

Ролевая игра «План дня»

Общее описание ситуации

Вы – администраторы детской стоматологической клиники. График вашей работы – 2/2; с 8:00 до 21:00. Сегодня четверг, 20:00. Завтра у вас и ваших коллег выходной. Раздается звонок, девушка из другой смены умоляет ее подменить. У всех имеются определенные планы на этот день.

Задача

Вам необходимо провести групповое обсуждение и принять решение, готовы ли вы выручить коллегу.

Условия

Каждый участник получает ролевую инструкцию.

На ваше усмотрение эту информацию можно раскрыть остальным участникам полностью, частично или вообще не делиться. Показывать листик с личной инструкцией нельзя.

Вы можете совершать звонки людям, которые указаны в ваших ролевых инструкциях.

Время на обсуждение: 15 мин.

Количество участников: 3 человека.

Общее время упражнения: 30 мин.

Ресурсы:

- ведущий;
- 2 наблюдателя;
- ролевой игрок.

Ролевые инструкции

Игрок 1

Утром вы должны отвести ребенка к врачу в поликлинику, часы работы врача 10:00–14:00, обычно там длинные очереди. После этого вы планируете отвести его к бабушке.

Вы с мужем давно купили билеты в театр. Спектакль начинается в 19:00, необходимо прийти немного заранее. Вы давно ждали этого события и будете сильно переживать, если планы нарушатся.

До этого вам важно успеть в салон красоты.

Игрок 2

У вас назначен экзамен по вождению в 8:00. Теоретическую часть вы уже сдали. Также в предыдущий раз вам удалось сдать площадку, остался только город. Завтра должен быть ваш третий визит в ГИБДД. Сколько это займет времени, предсказать заранее невозможно: может быть, 4 часа, а может, целый день. В 19:00 у вас матч по волейболу в любительской лиге, вы — один из ключевых игроков.

Игрок 3

Сегодня после работы вы едете на дачу на день рождения своего лучшего друга. Праздник планируется до утра. После этого вам бы очень хотелось хорошо выспаться; также вы обещали хозяину помочь с уборкой после праздника. До 19:00 вам надо успеть зайти в сервисный центр, поменять разбитый экран телефона.

Оцениваются:

- грамотная связная речь;
- способность к установлению эмоционального контакта с собеседником;
- гибкость в общении;
- планирование и организация;
- работа в команде.

Тестирование¹

Тест позволяет исследовать интеллектуальную лабильность кандидата, т. е. способность к переключению внимания, умению быстро переходить от решения одних задач к выполнению других, не допуская при этом ошибок.

Тест состоит из 40 несложных заданий, на решение каждого из них отводится от 3 до 5 с (точное время указано в скобках к каждому заданию).

¹ Автор теста: В. Т. Козлова.

Ответы фиксируются на специальном бланке.

Оценка производится по количеству ошибок. Ошибкой считается и пропущенное задание.

Нормы выполнения:

0–4 ошибки — хорошая способность к обучению;

5–9 ошибок — средняя лабильность;

10–14 ошибок — низкая лабильность, трудности в переобучении;

15 и более ошибок — мало успешен в любой деятельности.

Общее время упражнения: 10 мин.

Оценивается: обучаемость.

Упражнение «Презентация»

Задача

Перед вами различная информация о детской клинике. Ознакомьтесь с предложенным материалом и подготовьте на его основе трехминутную презентацию клиники. Необходимо интегрировать представленную информацию в целостный доклад и сделать его доступным, интересным и полезным для слушателей.

Через 15 мин нужно представить подробный план выступления в письменном виде.

Постарайтесь запомнить как можно больше информации, несколько позже вам предстоит выступить с презентацией без обращения к своим записям.

Время

Два этапа:

1) подготовка — 20 мин;

2) презентация:

- время на выступление — 5 мин,
- общее время — 30 мин.

Оцениваются:

- грамотная связная речь;
- обучаемость;
- планирование и организация.

Упражнение «Слалом»

Ситуация 1

Вы – администратор детской стоматологической клиники. В клинику приводят ребенка с острой зубной болью без записи, родители умоляют принять его. Все врачи заняты, запись полная до конца рабочего дня. Ваши действия?

Ситуация 2

В разгар рабочего дня вы отвечаете на входящий телефонный звонок. В этот момент в клинику заходит опаздывающий на прием пациент, необходимо срочно заполнить бумаги и проводить его к врачу. Следом за ним заходит курьер, просит срочно принять доставку, у него нет времени ждать. Ваши действия?

Ситуация 3

В результате сбоя в компьютерной программе произошла неполадка – на одно и то же время оказались записаны два клиента. Они приходят в клинику одновременно. Оба недовольны, требуют, чтобы их приняли. Ваши действия?

Общее время упражнения: 15 мин.

Оцениваются::

- грамотная связная речь;
- способность к установлению эмоционального контакта с собеседником;
- гибкость в общении;
- планирование и организация;
- работа в команде.

Поведенческое интервью

Интервью, основанное на предпосылке, что поведенческие модели, использовавшиеся в прошлом, лучше всего предсказывают будущее поведение.

Основные правила интервью

Краткий алгоритм: Подготовка → Установить контакт, обозначить цели → С помощью вопросов получить поведенческие примеры.

Поведенческий пример должен соответствовать принципу STAR:

S (situation) – ситуация: Каков был общий контекст?

Раздел III.

Ассесмент-центры для оценки специалистов

T (target) – цель: Какую цель перед собой ставил интервьюируемый?

A (action) – действие: Что конкретно он сделал?

R (result) – результат: К чему это привело?

Оцениваемый редко ведет рассказ по принципу STAR. Поэтому понадобятся уточняющие вопросы.

Косвенный замер: во время интервью необходимо обратить внимание, насколько оцениваемый внимателен к вашим вопросам. Дослушивает ли он вопросы, перебивает ли и т. д.

Время упражнения: 30 мин на одну компетентность.

Оцениваются:

- грамотная связная речь;
- гибкость в общении;
- стрессоустойчивость;
- обучаемость;
- клиентоориентированность;
- планирование и организация;
- работа в команде.

*Кадылева Ж., Бабочкина М., Безкорвайная А.,
Корышева А., Коротков И.,
Семисчастнова О., Попугаева О.*

Ассесмент-центр для позиции системного инженера интеллектуальных энергосистем¹

Цель проекта: создание кадрового ресурса для реализации прорывных проектов в области интеллектуальной энергетики.

Локальные задачи:

- 1) описать профиль системного инженера интеллектуальных энергосистем;
- 2) оценить текущих сотрудников на предмет соответствия профилю с дальнейшей разработкой индивидуальных планов развития.

Заказчик: Центр системных исследований и разработок ОАО «НТЦ ФСК ЕЭС».

Этапы проекта:

1. Анализ деятельности системного инженера и формулирование критериев оценки на материалах пилотного проекта (разработка МАСУ ОЭС Востока) – 2 недели.
2. Конкретизация критериев оценки с учетом проблемных зон и перспективных задач (с привлечением внешних экспертов) – 1 неделя.
3. Конструирование процедур и программы оценки – 1 неделя.
4. Обучение экспертов и наблюдателей и реализация программы оценки – 1 неделя.
5. Анализ результатов и оформление материалов – 1 неделя.
6. Обратная связь и сессия по результатам оценки и корректировки моделей описания и оценки – 1 день.

Срок проекта: 6 недель.

Кадровое обеспечение программы:

- количество оцениваемых – 10 человек;
- ведущий процедур и отдельных упражнений – 1 человек;
- наблюдатели – 5 человек;
- эксперты – 3 человека;

¹ Проект реализовывался в 2014 г.

- ролевые игроки (дополнительные) – 2 человека;
- администратор – 1 человек.

В чем **сложность задачи?**

С 2010 г. ПАО «Россети» вело большую работу по переходу к интеллектуальной энергетической системе с активно-адаптивной сетью (далее – ИЭС). ОАО «НТЦ ФСК ЕЭС» в данной работе осуществлял научное руководство, разработку эталонной архитектуры ИЭС и создание полигона ИЭС.



Рис. 1. Смена парадигм в электроэнергетической системе

Новые вызовы:

- новые требования потребителей («цифровой» спрос);
- масштабное развитие распределенной генерации;
- госполитика повышения эффективности;
- неиспользованные возможности новых технологий;
- глобализация энергетических рынков и инфраструктур.

Новые свойства инфраструктуры:

- активность и адаптивность;
- ориентированность на пользователя;
- самоорганизуемость.

Критические технологии:

- сенсоры, датчики;
- мультиагентные системы;
- технологии семантики;

- открытые, безопасные, высокопроизводительные модульные платформы.

Таким образом, смена уклада в электроэнергетике невозможна без формирования новых научно-инженерных практик, появления новых профессий, качественного развития компетенций.

Новые научные и инженерные практики имеют большой рыночный потенциал, как в России, так и в мире и приводят к появлению новых профессий.



Системный инженер:

- инженер по моделированию интеллектуальных систем;
- разработчик многоагентных систем;
- тренер интеллектуальных активных систем;
- инженер по интеллектуальному управлению активами;
- проектировщик интеллектуальных энергосистем.

Итак, кто такой системный инженер?

Системный инженер интеллектуальных энергосистем — менеджер, занимающийся проектированием и моделированием «умных сетей», микрогенерационных систем, «умных» энергетических сред под ту или иную задачу, а также разработкой технологических и инфраструктурных требований к системам на протяжении всего их жизненного цикла.

Модель компетенций (задач) системного инженера

1. Анализ ситуации и трендов в отрасли, определение социально значимой проблемы, определение класса перспективных разработок, отвечающих сформулированной проблеме.

2. Взаимодействие со стейкхолдерами по продвижению и реализации проекта.

3. Постановка задачи на проектирование и разработку:

- разработка технического задания на создание системы;
- формирование команды разработчиков.

4. Архитектурное проектирование системы: составление общего концептуального описания будущей системы и ее компонент.

5. Организация разработки системы:

• организация разработки компонентов системы инженерами по специальностям;

• интеграция системы из ее компонентов;

• организация разработки стендовых, измерительных и испытательных комплексов;

• организация работ по испытанию системы.

6. Организация проверки соответствия системы заявленным изначально требованиям.

7. Подготовка решения о готовности системы к промышленной эксплуатации системы.

Модель компетентностей системного инженера

Компетентность	Описание
Мыслительные компетентности	
Системно-инженерное мышление	Способность выявить социально значимую проблему, на которую должно быть ориентировано решение.
	Способность удерживать целостное представление о системе с учетом активно изменяющейся информации о ее компонентах и требованиях к системе.
	Способность архитектурного дизайна системы на основе требований к системе и с применением специальных методов дизайна и формы воплощения (понятийное, графическое, числовое, материальное)

Продолжение

Компетентность	Описание
Творческо-инженерная активность	Способность понимания по слабым сигналам необходимости формирования альтернатив решений, применяемых в системе, выбора способа генерации альтернатив и принятия окончательного решения. Способность генерировать технологические идеи
Коммуникативные компетентности	
Полипозиционные коммуникации	Способность определять статусы и социальные позиции контрагентов, выявлять их интересы и цели. Способность устанавливать контакты и социальные связи. Умение общаться с представителями различных социальных и профессиональных групп. Способность общаться с различными командами (специалистами), специализирующимися в разных предметных областях, способность понимать различные предметные языки
Организационные компетентности	
Планирование и прогнозирование	Способность предположить ход реализации поставленной цели, описать шаги и последовательность действий с точки зрения социальной значимости. Способность предугадывать возможные варианты развития событий, умение выделять факторы, определяющие развитие ситуации, оценивать риски
Управление проектом и руководство группой	Способность ставить задачи группе и отдельным членам, распределять работу между группами и подчиненными, координировать выполнение работы, распределять ответственность за выполнение между участниками. Способность определять необходимые ресурсы для решения задачи. Способность распознавать слабые сигналы и фиксировать ожидаемые результаты проекта. Способность управлять корректировкой задач под изменение ожидаемого результата. Активно организывает обратную связь от всех участников. Делегирует полномочия. Контролирует ход работы
Личностные компетентности	
Лидерство	Стремление быть техническим лидером проекта. Способность к убеждению. Умение побуждать других к достижению поставленных целей и задач.

Компетентность	Описание
	Умение выбирать эффективный стиль руководства в зависимости от ситуации. Способность мотивировать сотрудников на эффективную работу
Ответственность	Несет ответственность за собственные решения и действия, за действия команды. Умение ставить цели и принимать на себя ответственность за достижение результата. Умение соотносить поставленные цели и возможные последствия с целями общества. Использует все возможные способы и активно действует для выполнения взятых на себя обязательств
Воля и преодоление препятствий	Способность сознательно преодолевать трудности на пути реализации проекта, решения задач. Самостоятельность, инициативность, готовность выходить за пределы поставленных задач и рамок. Умение сохранять самообладание в ситуациях с высокой степенью неопределенности. Предвидение и идеальное «проигрывание» тех или иных возможных последствий активности

Рейтинговая шкала

Балл	Рейтинговая оценка
1	Низкий уровень. Качество не развито. Поведенческие проявления не наблюдаются. Имеют место противоположные проявления
2	Недостаточный уровень. Качество развито недостаточно. Проявления имеют место либо не всегда, либо не в достаточной степени
3	Средний уровень. Качество развито на среднем уровне. Проявления качества стабильны, позволяют решать большинство поставленных задач
4	Базовый уровень. Качество развито в достаточной степени. Уровень развития качества позволяет эффективно решать поставленные задачи
5	Высокий уровень. Качество развито выше требуемого уровня. Поведенческие проявления сохраняются в критических ситуациях и в ситуациях неуспеха

Пример шкалирования
«Системно-инженерное мышление»

Балл	Рейтинговая оценка
	Системно-инженерное мышление – способность выявить проблему, на которую должно быть ориентировано решение, способность удерживать целостное представление о системе с учетом активно изменяющейся информации о ее компонентах и требованиях к системе, способность архитектурного дизайнера системы на основе требований к системе и с применением специальных методов дизайна и формы воплощения (понятийное, графическое, числовое, материальное)
1	Не учитывает проблемное поле при проектировании решений. Не работает с требованиями к системе. Использует сложные для понимания способы представления системы
2	Работает с ценностью прообраза системы, выявляет, на решение каких проблем может быть направлена система, исходя из применяемых технологий. Работает только с техническими требованиями к системе
3	Понимает, что необходимо выявления проблем, привлекает для выявления проблем внешних экспертов. Учитывает требования ключевых стейкхолдеров системы. Владеет методами дизайна системы и ее воплощения. Подводит архитектуру системы под изменяющиеся требования ключевых стейкхолдеров
4	Выявляет проблему, на которое должно быть ориентировано решение, исходя из видения будущего, заданного другими. Выявляет и работает с требованиями, предъявляемыми к системе, и удерживает их при проектировании архитектуры системы. Владеет несколькими методами дизайна системы и ее воплощения. Подводит архитектуру системы под изменяющиеся требования стейкхолдеров
5	Умеет формировать целостное видение будущего в заданной области, проектировать шаг развития, делать постановку проблемы. Формирует архитектуру системы исходя из проблем и требований внешних стейкхолдеров, сформулированных на перспективу. Проектирует специальный метод дизайна системы

Пример шкалирования
«Творческо-инженерная активность»

Балл	Рейтинговая оценка
	Творческо-инженерная активность – способность понимания по слабым сигналам необходимости формирования альтернатив решений, применяемых в системе, выбора способа генерации альтернатив и принятия окончательного решения. Способность генерировать технологические идеи
1	Не формирует альтернатив решений, применяемых к системе. Пытается подводить внешние условия под готовую систему. Не принимает решений о необходимости применения альтернатив решений
2	Понимает необходимость формирования альтернатив решений после проведения испытаний системы. Использует текущие ресурсы для генерации альтернатив. Сложно принимает решения о применении альтернативы
3	Понимает необходимость формирования альтернатив применяемых решений исходя из требований к системе. Использует текущие ресурсы для генерации альтернатив. Однозначно принимает решение о применении альтернативы
4	Понимает по слабым сигналам необходимость формирования альтернатив решений, применяемых в системе. Привлекает дополнительные ресурсы для генерации альтернатив исходя из проблемы. Однозначно принимает решение о применении альтернативы
5	Понимает по слабым сигналам необходимость формирования альтернатив решений, применяемых в системе. Привлекает дополнительные ресурсы для генерации альтернатив исходя из проблемы. Однозначно принимает решение о применении альтернативы. Генерирует технологические идеи в разных областях, которые впоследствии применяются в решении

Пример шкалирования
«Полипозиционные коммуникации»

Балл	Рейтинговая оценка
	Полипозиционные коммуникации – способность определять статусы и социальные позиции контрагентов, выявлять их интересы и цели. Способность устанавливать контакты и социальные связи. Умение общаться с представителями различных социальных и профессиональных групп. Способность общаться с различными командами (специалистами), специализирующимися в разных предметных областях, способность понимать различные предметные языки
1	Замкнут, настороженно относится с окружающими, неохотно вступает в контакт. Не обладает навыками делового общения
2	Общается с представителями своей группы и других социальных и профессиональных групп на «своем языке». Не устанавливает новые контакты, отзывается на общение, инициированное другим лицом, группой
3	Умеет общаться с профессионалами своего уровня. Сложно выстраивает новые социальные связи (низкий познавательный интерес к выстраиванию связи и поддержка их по мере необходимости). Общается с представителями различных социальных и профессиональных групп исходя из формальных представлений и своей текущей позиции
4	Умеет понимать и переводить разные предметные языки. Умеет общаться с представителями различных социальных и профессиональных групп. Выявляет статусы людей. Умеет увлечь собеседника своим видением. Строит социальные связи исходя из текущих потребностей
5	Умеет понимать и переводить разные предметные языки. Умеет общаться с представителями различных социальных и профессиональных групп. Выявляет статусы людей. Умеет надевать на себя ролевые маски. Умеет работать с мотивацией собеседника и увлекать своим видением. Строит социальные связи «на будущее»

Идеальный профиль

Компетентность	Бальный профиль				
	1	2	3	4	5
Системно-инженерное мышление				X	
Творческо-инженерная активность				X	
Полипозиционные коммуникации				X	
Планирование и прогнозирование			X		
Управление проектом и руководство группой			X		
Лидерство				X	
Ответственность				X	
Воля и преодоление препятствий					X

Спецификационная таблица

Компетентность	Знакомство	Ролевая игра	Быстрый форсайт	Интервью	Деловая игра
Системно-инженерное мышление	X		X		X
Творческо-инженерная активность			X	X	X
Полипозиционные коммуникации		X	X		X
Планирование и прогнозирование		X	X	X	
Управление проектом и руководство группой		X		X	
Лидерство		X	X	X	
Ответственность	X	X		X	
Воля и преодоление препятствий		X		X	X

Программа ассесмент-центра

День 1

Время	Процедура
9:00 – 9:20	Введение
9:20 – 9:40	Знакомство
9:40 – 11:00	Форсайт. Такт 1
11:00 – 11:15	Кофе-пауза
11:15 – 13:00	Форсайт. Такт 2
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	Форсайт. Такт 3
15:30 – 16:45	Форсайт. Подведение итогов
16:45 – 17:00	Кофе-пауза
17:00 – 18:00	Деловая игра (круговая презентация)

День 2

Время	Процедура
9:00 – 11:00	Ролевая игра «Полигон»
11:00 – 11:15	Кофе-пауза
11:15 – 12:45	Интервью по компетенциям
12:45 – 13:45	Обед
13:45 – 15:00	Рефлексивная сессия с участниками мероприятия. Подведение итогов

Итоги проекта

Всего в данном проекте оценку прошли 4 сотрудника Центра и 6 потенциальных стажеров. По результатам проведенной оценки для сотрудников Центра была разработана программа обучения, часть из которой была реализована путем организации методических семинаров по темам с приглашением экспертов интеллектуальных энергосистем. Из 6 потенциальных стажеров были отобраны 2 человека, которые в течение полугода проходили практику в Центре.

Проект, таким образом, оказался эффективным и полезным для Центра.

УПРАЖНЕНИЯ

Знакомство

Оцениваются: ответственность, системно-инженерное мышление.

Каждый из участников рассказывает о себе, отвечая на вопросы:

- Ваше имя.
- В чем состоит ваша работа?
- Какие качества вам помогают в работе?
- Что значит для вас ответственность?

Время на каждого участника – 3 мин, общее время – 20 мин.

Ресурсы: флипчарт и маркеры.

Ролевая игра «Полигон»

Ролевая игра – имитация реального процесса, характерного для различных деловых ситуаций, разыгрываемого по заданным или придуманным участниками правилам. Правила задаются в виде ролей – моделей поведения.

Оцениваются: полипозиционные коммуникации, планирование и прогнозирование, управление проектом и руководство группой, лидерство, ответственность, воля и преодоление препятствий.

Роли:

1. руководитель проекта – 1 человек;
 2. инженеры – 4 человека;
 3. заказчик – 1 человек.
- + ведущий и наблюдатели.

Ситуация: у руководителя проекта «Разработка полигона ИЭС» стоит задача спланировать работы по проекту, набрать команду, распределить ресурсы, организовать систему коммуникации и контроля за выполнением работ, уладить конфликт с заказчиком.

Общее время: 2 ч.

Ресурсы: стол для командной работы, стол для заказчика, флипчарт и маркеры, ноутбук, подключенный к проектору, бейджики.

«Быстрый форсайт»

Форсайт — метод группой работы, который позволяет кругу лиц, которые участвуют в форсайте, договориться по поводу образа будущего, своих действий по поводу этого будущего и своего желаемого будущего.

Оцениваются: системно-инженерное мышление, творческо-инженерная активность, полипозиционные коммуникации, планирование и прогнозирование, лидерство, ответственность.

Тема: SmartGrid 3.0

Основа методики — совместная работа участников на карте времени; работе не с текстами, а с образами и схемами. Авторы и участники форсайта проектируют свою деятельность таким образом, чтобы усилить положительные тренды и увеличить вероятность желаемых событий.

Состав:

1. модератор;
2. наблюдаемые — 5 человек;
3. эксперты — 3 человека;
4. наблюдатели — 3 человека.

Общее время: 6 ч.

Ресурсы: флипчарт и маркеры, бейджики, шаблоны карточек, шаблон дизайна итоговой карты, инструкции.

Результат: карта будущего с указанием трендов, технологий, событий, форматов взаимодействия и основных реализуемых проектов.

Деловая игра «Колесо убеждения»

Деловая игра (круговая презентация) — упражнение, в котором наблюдаемые презентуют свои проекты для нескольких участников поочередно. Участники — это разные типы стейкхолдеров (инвесторы, представители власти, потребители результатов проекта и т. д.).

Оцениваются: полипозиционные коммуникации, системно-инженерное мышление.

Раздел III.

Ассесмент-центры для оценки специалистов

Порядок:

1. Участники получают маршрутные листы с указанием порядка презентации и описанием роли стейкхолдера.

2. Участники круговой презентации готовят проекты, которые будут презентовать (15 мин).

3. Ролевые участники (стейкхолдеры) рассаживаются по отдельным столам.

4. Участники садятся за стол стейкхолдера, который указан в его маршрутном листе. У него есть 3 мин для презентации проекта и 3 мин для ответов на вопросы.

5. По завершении 6 мин ведущий объявляет о том, что время вышло, и участники должны поменяться местами в соответствии со своими маршрутными листами.

Роли:

1. инвестор;
2. представитель власти;
3. представитель регулирующих органов;
4. представитель энергетической компании – потенциальный потребитель решения;
5. представитель ученого совета
+ ведущий и наблюдатели

Общее время: 60 мин.

Ресурсы: столы для презентаций, таймер, маршрутные листы для каждого участника.

Интервью по компетенциям

Оцениваются: творческо-инженерная активность, планирование и прогнозирование, управление проектом и руководство группой, лидерство, ответственность, воля и преодоление препятствий.

Интервью проводится по модели STAR: Situation (Ситуация) — Task (Задача) — Action (Предпринятые действия) — Result (Результат). То есть в каждом вопросе интервьюер просит рассказать конкретную ситуацию, в которой участник должен был решать определенные конкретные задачи. Рассматриваются компетентности, которые не были проявлены в ходе других упражнений.

Время на интервью: 1,5 ч.

Заключение

Итак, вы познакомились с реализованными проектами ассесмент-центров в различных сферах бизнеса, с единой логикой построения ассесмента, начиная от изучения текущей ситуации в компании и вытекающих из этого целей ассесмента и заканчивая конкретной программой оценки и специально подобранными упражнениями. За основу для разработки программ ассесмент-центров были взяты реальные кейсы достаточно крупных компаний.

Итоги проектов свидетельствуют об их успешности и эффективности в достижении изначально поставленных авторами целей. В каждом проекте разработаны и апробированы модели компетенций и модели компетентностей с конкретными поведенческими индикаторами, идеальный профиль сотрудников, шкалы оценки, проведена оценка сотрудников на соответствие занимаемым должностям. Во многих проектах по итогам выявлены сотрудники, обладающие высоким управленческим потенциалом, сформирован кадровый резерв, составлен индивидуальный план развития для сотрудников, нуждающихся в развитии и обучении. Кроме того, авторы отмечают, что благодаря проведенному ассесменту в компаниях запущен процесс создания корпоративной методологической базы по ассесменту, а оценочные мероприятия стали неотъемлемой частью работы с персоналом на этапе подбора, при принятии решения о материальной мотивации для сотрудников, при оценке потенциала предполагаемых сотрудников в дальнейшем, для полноценного его развития. Ассесмент-центр в конечном счете позволил определить тех сотрудников, кто наиболее подходит стратегическим целям развития компаний, что очень важно для обеспечения конкурентных преимуществ компании в ситуации постоянно изменяющегося рынка.

К настоящему моменту ассесмент-центр можно назвать одной из самых точных технологий комплексной оценки кандидатов на вакантную должность; оценки сотрудников

для составления программ развития профессиональных навыков, управленческих, личностных, коммуникативных, мыслительных компетентностей; включения в кадровый резерв для дальнейшего профессионального роста сотрудников, с одной стороны, и для реализации стратегических целей компании – с другой.

Применение ассесмент-центра дает высокую точность результатов, благодаря предварительной подготовке сценария по описанным в сборнике технологиям. Шкалы для оценки, бланки интервью, деловые игры разрабатываются, исходя из особенностей деятельности и требований к конкретной должности, и позволяют рассмотреть уровень развития каждой необходимой сотруднику компетентности максимально вариативно. Разработанные упражнения для ассесментов моделируют близкие к практической работе сотрудников ситуации, и, соответственно, их выполнение прогнозирует поведение человека при выполнении рабочих задач. При проведении ассесмент-центра присутствует одновременная оценка нескольких кандидатов или участников, что позволяет им взаимодействовать, раскрывать и применять свой профессиональный опыт. Благодаря этому можно оценить такие компетентности, как командность, асертивность, навыки переговоров и др. При подборе персонала подобным методом обеспечивается возможность показать, в какой степени кандидаты вписываются в культуру организации и сами кандидаты могут лучше понять организацию и ее ценности, чтобы решить для себя, соответствуют ли они им. Использование в дополнение к групповым заданиям интервью и тестов повышает валидность оценки персонала.

Таким образом, специалисты по работе с персоналом и те, кто только учится этому, получили готовый практический инструментарий, алгоритм технологии ассесмент-центра, массу подробно описанных упражнений, разработанных для конкретных должностей и с учетом специфики бизнеса. Все это позволит осуществить ассесмент-центр самосто-

ательно, а команда ИПП НИУ ВШЭ желает вам успехов в этом. Мы надеемся, что сценарирование ассесментов принесет вашим компаниям пользу, а вам доставит удовольствие от творческого процесса! Также выражаем огромную благодарность всем нашим выпускникам и особенно авторам публикуемых статей и проектов за новые идеи, неиссякаемый энтузиазм и желание делиться своим опытом и наработками с другими.

Список литературы

1. Аксенова, Е. А. Стратегический ассесмент: Как сформировать человечески ресурс организационных изменений : учеб. пособие для студентов вузов / Е. А. Аксенова. – М. : Аспект Пресс, 2008.
2. Аксенова, Е. А. Технология конкурсного набора в современном кадровом менеджменте : учеб.-методич. пособие / Е. А. Аксенов. – М. : ИПКГосслужбы, 2002.
3. Базаров, Т. Ю. Интерес к ассесмент-центру со стороны заказчика / Т. Ю. Базаров // Организационная психология. – 2013. – Т. 3, № 4. – С. 43–48.
4. Базаров, Т. Ю. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания / Т. Ю. Базаров, А. К. Ерофеев, А. Г. Шмелев // Вестник Московского университета. – Серия 14. Психология. 2014. – № 1. – С. 87–102.
5. Базаров, Т. Ю. Методика создания модели компетентностей / Т. Ю. Базаров, М. А. Ладиионенко // Организационная психология. – 2013. – Т. 3, № 3. – С. 61–77.
6. Базаров, Т. Ю. Методы оценки персонала государственных и коммерческих структур / Т. Ю. Базаров, Х. А. Беков, Е. А. Аксенова. – М. : ИПКГосслужбы, 1995.
7. Базаров, Т. Ю. Психологические аспекты управления персоналом в системе государственной службы / Т. Ю. Базаров, О. А. Долгополова. – Волгоград : Изд-во ВАГС, 2002.
8. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика : учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. – М. : Издательство Юрайт, 2014.
9. Базаров, Т. Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации / Т. Ю. Базаров. – М. : ИПКГосслужбы, 2000.
10. Базаров, Т. Ю. Технологические основы оценки персонала (методические рекомендации к курсу «Ассесмент-центр») / Т. Ю. Базаров, М. А. Ладиионенко. – М. : Перо, 2017.
11. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки для госслужащих. Проблемы конкурсного отбора / Т. Ю. Базаров. – М. : ИПКГосслужбы, 1995.

12. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты / Т. Ю. Базаров. — М. : КноРус, 2016.
13. Баллантайн, И. Центры Оценки и Развития / пер. с англ. ; И. Баллантайн, Н. Пова. — М. : НИРРО, 2003.
14. Барышникова, Е. И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии / Елена Барышникова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
15. Вагнер, В. Д. Должностные инструкции персонала / В. Д. Вагнер. — М7, 2001.
16. Гилмор, Д. Аутентичность / Д. Гилмор, Б. Д. Пайн II. — Best Buiseness Books, 2007.
17. Гуревич, А. М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения / А. М. Гуревич. — СПб. : Речь, 2005.
18. Занятость и рынок труда: данные Федеральной службы государственной статистики РФ (Росстата РФ). URL: <http://www.gks.ru>.
19. Кляйнманн, М. Ассесмент-Центр / пер. с нем. ; М. Кляйнманн. — Х. : Изд-во «Гуманитарный Центр», 2004.
20. Королёва, А. А. ВАР в ИПП ВШЭ «Корпоративный опрос — как инструмент улучшений взаимоотношений между руководителем и подчиненным» / А. А. Королёва. — М., 2014.
21. Красностанова, М. В. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы / М. В. Красностанова, Н. В. Осетрова, Н. В. Самара. — М. ; СПб. : Вершина, 2007.
22. Ладионенко, М. А. Методические рекомендации : конспект лекций курса ИПП НИУ ВШЭ «Ассесмент Центр» / М. А. Ладионенко. 2017.
23. Маклаков, А. Г. Профессиональный психологический отбор персонала / А. Г. Маклаков. — СПб. : Питер, 2008.
24. Плотников, М. В. Разработка технологии диагностики ролей менеджмента / М. В. Плотников, С. В. Смельцова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). — 2012. — № 2 (10). URL: www.sisp.nkras.ru.
25. Российский стандарт центра оценки. URL: http://hrdevelopment.ru/federations/f_assess/02.pdf.

26. Смельцова, С. В. Диагностика профессиональных ролей руководителей в современных организациях : дис. ... канд. соц. наук / С. В. Смельцов. – Н. Новгород, 2014.
27. Соломин, И. Л. Экспресс-диагностика персонала / И. Л. Соломин. – СПб. : Речь, 2008.
28. Спенсер, Л. Компетенции на работе / пер. с англ. ; Л. Спенсер, С. Спенсер. – М. : НИППО, 2005.
29. Страдвик, Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей : сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов / пер. с англ. ; Л. Страдвик. – М. : НИППО, 2003.
30. Уиддет, С. Руководство по компетенциям : пер. с англ. / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М. : НИППО, 2003.
31. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О. Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2014.
32. URL: www.expert-plus.ru.



**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА.
ПРОЕКТЫ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРОВ**

Ответственный редактор: *Т. Ю. Базаров*
Корректор: *Н. А. Соколова*
Компьютерная верстка: *Е. И. Анисеева*

Издательство «Перо»
109052, Москва, Нижегородская ул., д. 29-33, стр. 15, ком. 536
Тел.: (495) 973-72-28, 665-34-36
Подписано в печать 21.03.2018. Формат 60×90/16.
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 15,5. Тираж 500 экз. Заказ 183.