

# ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ

*Тренинг наблюдателей*

**Линди Страдвик**

---

# TRAINING FOR ASSESSORS

A collection of activities  
for training assessment centre assessors,  
roleplayers and resource persons

**Lindy Strudwick**

***Gower***

# ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ. ТРЕНИНГ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

Сборник упражнений  
для обучения наблюдателей,  
ролевых игроков и экспертов

**Линди Страдвик**

***Hippo***

УДК 331.546/547:159.9(075)  
ББК 88.47  
С83

Линди Страдвик

Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. Сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов/ Перевод с англ. – М.: НИРРО, 2003. – 270 с.

ISBN 5-902288-10-X (рус.)  
ISBN 0 566 08401 5 (англ.)

Признанный в мире метод оценки персонала — Assessment Centre, самый дорогой в проведении и самый валидный — набирает популярность и в России. Предлагаемая вниманию читателей книга является практическим руководством для обучения ключевой фигуры при проведении Центров оценки — наблюдателей.

Для менеджеров по персоналу, топ-менеджеров, предпринимателей.

© Lindy Strudwick 2002

© «Профессиональные психологи», перевод на русский язык, 2003

© «НИРРО», 2003

Все права защищены.

Официальный перевод англоязычного издания, опубликованного GOWER

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	7
<b>Часть первая. Тренинг наблюдателей. Теоретическое обоснование .....</b>	<b>13</b>
1.1 Введение в Центры оценки и развития .....	15
1.2 Что такое компетенции .....	21
1.3 Имитационные упражнения .....	34
1.4 Роль наблюдателя .....	40
1.5 Процесс НОКЗО .....	44
1.6 Документация Центра оценки и развития .....	50
<b>Часть вторая. Упражнения для обучения методикам оценки поведения .....</b>	<b>61</b>
Упражнение 2.1. Знакомство с компетенциями .....	62
Упражнение 2.2. Соотнесение поведенческих примеров с компетенциями .....	74
Упражнение 2.3. Процесс НОКЗО – Наблюдение и Описание .....	84
Упражнение 2.4. Поведенческие примеры .....	93
Упражнение 2.5. Классификация поведенческих примеров (1) .....	96
Упражнение 2.6. Классификация поведенческих примеров (2) .....	103
Упражнение 2.7. Заключение .....	115
Упражнение 2.8. Оценка, или выставление баллов .....	126
Упражнение 2.9. Интеграционная сессия .....	130
Упражнение 2.10. Итоговый отчет .....	137
Упражнение 2.11. Обратная связь .....	145
<b>Часть третья. Упражнения для Центра оценки и развития .....</b>	<b>151</b>
Упражнение 3.1. Групповая дискуссия .....	152
Упражнение 3.2. Упражнение на поиск фактов .....	179
Упражнение 3.3. Индивидуальное деловое упражнение .....	196
<b>Часть четвертая. Тренинг экспертов и ролевых игроков .....</b>	<b>247</b>
4.1 Тренинг экспертов .....	248
4.2 Тренинг ролевых игроков .....	256

# Выражение признательности

Мне хотелось бы поблагодарить всех, кто оказал неоценимую помощь и поддержку в процессе написания этого руководства. Особо хотелось бы упомянуть Джонатана Нормана, Ричарда Страдвика, Викки Симмондс и Мартина Дэвиса, которые помогли мне советами по содержанию и структуре данного руководства.

# Как использовать это руководство

## Для кого оно предназначено?

Информация и упражнения, содержащиеся в этом руководстве, могут использоваться для обучения наблюдателей, экспертов и ролевых игроков, которые будут задействованы при проведении Центра оценки и развития.

Первые три части этого руководства касаются навыков оценки поведения — Наблюдения, Описания, Классификации, Заключения и Оценки (НОКЗО), необходимых для того, чтобы выполнять функции наблюдателя на Центрах оценки. Хотя термин «Центр оценки» используется на протяжении всего руководства, методология и подход, избранные в данном случае для обучения наблюдателей, применимы как к Центрам оценки, так и к Центрам развития; существующие между ними различия рассматриваются в соответствующем разделе. Эти материалы подходят для тренинга на любом уровне организации — от директора до линейного менеджера, и могут быть использованы в любой сфере деятельности.

Для этого руководства были отобраны довольно простые упражнения, поскольку тренинг ориентирован больше на понимание и применение навыков оценки поведения, а не на то, чтобы участники тратили время на разбор сложных упражнений. Методология оценки поведения является единой для всех типов и уровней Центров оценки и развития, и это означает, что наблюдатели различных статусов и уровней в организации могут обучаться совместно.

Четвертая часть руководства касается тренинга экспертов и ролевых игроков — важного аспекта подготовки Центров оценки и развития, который нередко оказывается упущен.

## Тренер

Это руководство предназначено для использования теми, кто уже имеет навыки проведения тренингов. Предполагается также, что тренеры, ведущие тренинг наблюдателей, обладают достаточной квалификацией в области проведения Центров оценки. Опыт проведения Центров оценки и выполнения функций эксперта и ролевого игрока поможет тренеру более эффективно преподнести основное содержание и методики.

Для облегчения подготовки дано большое количество теоретической информации, однако не рекомендуется вести этот тренинг тем, кто прежде не имел представления о Центрах оценки.

## Последовательность

Хотя части этого руководства могут быть использованы по отдельности для проведения курса переподготовки для наблюдателей, экспертов и ролевых игроков, важно, чтобы упражнения, касающиеся навыков оценки поведения — Наблюдения, Описания, Классификации, Заключения и Оценки — объединялись и проводились в правильной последовательности.

## Структура

*Первая часть* этого руководства дает теоретическую информацию, которая может быть использована тренером для разработки разнообразных учебных мероприятий, связанных с Центрами оценки, компетенциями, имитационными упражнениями, ролью наблюдателя, с методиками оценки поведения — Наблюдением, Описанием, Классификацией, Заключением и Оценкой (НОКЗО), а также с интеграционной сессией.

*Вторая часть* содержит упражнения, которые могут быть использованы для обучения наблюдателей методикам оценки поведения (НОКЗО). Тренер может выбрать упражнения в зависимости от уровня знаний и опыта участников; например, необязательно давать задания на знакомство с компетенциями, если участники уже имеют представление о компетенциях. Выбор упражнений может также зависеть от количества времени, которое есть у тренера.

*Третья часть* содержит три упражнения, позволяющих имитировать обстановку Центра оценки и дать возможность наблюдателям приобрести опыт Наблюдения, Описания, Классификации, Заключения и Оценки в «живой» среде.

*Четвертая часть* предлагает упражнения, которые используются при обучении экспертов и ролевых игроков для того, чтобы они эффективно и согласованно выполняли свои задачи в обстановке Центра оценки.

Упражнения из части III и IV не предназначены для использования на реальном Центре оценки и развития.

Материалы представлены в стандартном формате под следующими заголовками:

<b>Цель</b>	Краткое описание целей
<b>Участники</b>	Данные о рекомендуемом количестве участников и о распределении их на группы, подходящем для проведения данного упражнения
<b>Продолжительность</b>	Только рекомендация относительно времени, которое требуется для проведения упражнений. Время зависит от знаний и опыта, имеющихся у участников, и формы обучения
<b>Помещение</b>	Рекомендуемые помещения для упражнений
<b>Материалы и оборудование</b>	Любые ресурсы, необходимые для проведения упражнений — флипчарты, проектор, «PowerPoint», раздаточные материалы, бумага, карандаши, ручки и т. д.
<b>Задачи</b>	На формирование каких навыков направлено упражнение
<b>Ключевые моменты</b>	Основные моменты в обучении, к которым относится данное упражнение
<b>Методы проведения</b>	Рекомендуемый стиль преподнесения ключевой информации, на выбор тренера
<b>Теоретическая информация</b>	Теоретические заметки для тренеров, которые могут помочь им в проведении занятия
<b>Подготовка тренера</b>	Любая предварительная проработка или подготовка, необходимая тренеру
<b>Ссылки</b>	Информация об упражнениях, имеющих отношение к данной теме
<b>Дополнительные указания</b>	Любая дополнительная информация и советы, которые могут оказаться полезными для тренера
<b>Проведение упражнения</b>	Инструкция по проведению упражнения



# Подготовка перед курсом

## Количество участников

Количество участников курса может варьировать, максимум составляет 12 человек. Хотя проведение тренинга наблюдателей для одного человека возможно, это неэффективно с финансовой точки зрения, к тому же, если будет не хватать людей, способных выступить в качестве ролевого игрока или «подставного» кандидата, то придется сократить количество занятий. Оптимальное количество участников зависит от времени, выделенного на проведение данного курса, и от того, есть ли возможность привлечь к проведению тренинга внутренние ресурсы, например экспертов, ролевых игроков или «подставных» кандидатов. Если внутренние ресурсы привлечь не удастся, то самим участникам придется принимать на себя различные роли, при этом потребуются, чтобы в группу входило не менее шести человек, если в курс предполагается включить групповые имитационные упражнения (четыре кандидата и два наблюдателя) и имитационные упражнения, проводимые один на один (наблюдатель, кандидат и ролевой игрок).

## Помещения для тренинга

В пособии представлен ряд упражнений, требующих наличия дополнительных комнат, кроме основной тренинговой комнаты.

## Эксперты, ролевые игроки и «подставные кандидаты»

Для проведения некоторых имитационных упражнений предпочтительнее использовать приглашенных экспертов, ролевых игроков или «подставных» кандидатов (из внутренних ресурсов), чем использовать для этих ролей участников курса. Использование внутренних ресурсов даст участникам курса максимальные возможности потренироваться в применении новых навыков, а не тратить время на выполнение функции ролевых игроков. Кроме того, люди, которым предстоит пройти Центр оценки, могут получить возможность поучаствовать в имитационном Центре оценки в качестве «подставных» кандидатов, а новички или опытные эксперты и ролевые игроки — возможность попрактиковаться в своих навыках.

## Домашнее задание

Чтение и знакомство с имитационными упражнениями или выполнение индивидуальных деловых упражнений может быть дано в качестве домашнего задания или подготовки перед началом курса — по решению тренера, в зависимости от временных ограничений.

## Выбор наблюдателей

Не существует жестких правил и инструкций, касающихся подбора подходящих наблюдателей; есть только руководящие принципы, следование которым может помочь подобрать людей, наиболее подходящих для выполнения задачи.

**Руководящие принципы**

Оптимально, если наблюдатели:

- Верят в концепцию и методологию Центра оценки и развития.
- Занимают позицию в организации как минимум на две ступени или два уровня выше, чем те, кого они оценивают. (Это помогает в достижении надежности и позволяет обеспечить знания предполагаемой должности.)
- Имеют представление о предполагаемой должности: если предполагаемая должность сопряжена с HR, должны быть выбраны наблюдатели с опытом HR-менеджмента; если предполагаемая должность относится к специальной области (такой, как управление проектами или ИТ), то оптимально было бы подобрать наблюдателей из этих сфер деятельности.
- Готовы тратить необходимое количество времени (на посещение тренинговых программ, посещение совещаний, подготовку к Центрам оценки, участие в Центрах оценки и на проведение обратной связи, когда это необходимо).
- Участвовать в Центрах оценки дважды в год для поддержания своих навыков оценки.

**Расписание тренингового курса**

Программы тренинга наблюдателей обычно рассчитаны на 2-5 дней. Тренинг, продолжающийся менее двух дней, не даст участникам возможности в полной мере попрактиковаться в применении необходимых навыков. Включение тренинговых сессий, посвященных Интервью по компетенциям, Планированию развития и Консультированию может увеличить продолжительность курса до пяти дней.

Расписание трехдневной программы может выглядеть так:

**День первый**

Утро Введение в курс  
Введение в Центры оценки  
Компетенции  
Имитационные упражнения  
Роль наблюдателя  
Процесс НОКЗО  
Документация Центра оценки  
Знакомство с компетенциями  
Соотнесение индикаторов с компетенциями

День Наблюдение и Описание  
Поведенческие примеры  
Классификация примеров  
Вынесение Заключения  
Оценка примеров

Вечер Индивидуальное деловое упражнение

**День второй**

Утро Наблюдение, Описание, Классификация, Заключение и Оценка по Групповой дискуссии

День Наблюдение, Описание, Классификация, Заключение и Оценка по Упражнению на поиск фактов

**День третий**

Утро Классификация, Заключение и Оценка выполненного Индивидуального делового упражнения

День Интеграционная сессия  
Окончательный отчет  
Обратная связь  
Последние вопросы и завершение

## Схема деятельности наблюдателя на Центре оценки и развития, включающем Упражнение на поиск фактов, Групповую дискуссию и Индивидуальное деловое упражнение (ИнДУ), отражающая соответствующие упражнения и материалы





**Часть Первая**

**ТРЕНИНГ  
НАБЛЮДАТЕЛЕЙ:  
ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ  
ОБОСНОВАНИЕ**

# Разделы 1.1—1.6

## Цели

Эти разделы руководства содержат теоретическую информацию, которая может быть использована для того, чтобы ознакомить участников с:

- Центрами оценки и развития
- Компетенциями
- Имитационными упражнениями
- Ролью наблюдателя
- Процессом НОКЗО
- Документацией Центров оценки

Вы можете выбрать, какой из разделов включить в ваши занятия в зависимости от имеющихся у участников знаний и опыта. Выбранный вами метод проведения занятий по каждому из разделов будет в значительной степени зависеть от имеющегося у вас времени.

## Участники

Все участники тренингового курса — размер группы от 1 до 12 человек.

## Продолжительность

Приблизительно от 5 минут до 1 часа на каждый из разделов, в зависимости от выбранного метода проведения занятий.

## Место проведения

Тренинговое помещение, в котором будет достаточно места для того, чтобы разместить участников, тренера и ведущих.

## Материалы и оборудование

- Флипчарт, бумага и маркер.
- Проектор и экран или компьютер с программой «PowerPoint».
- Блокноты, ручки и карандаши для участников.
- По одной папке для записок и материалов на каждого участника.
- По одному экземпляру материалов 1.1—1.13 на каждого участника.
- По одному экземпляру модели компетенций, используемых в организации, на каждого участника.

# 1.1 Введение в Центры оценки и развития

## Задачи

К завершению этого раздела участники будут:

- Способны описать, что такое Центры оценки и зачем они проводятся.
- Понимать, по каким принципам разрабатываются Центры оценки.
- Знать, как Центры оценки встраиваются в HR-стратегию организации.

## Ключевые моменты и методы проведения

	Презентация тренера	Открытая дискуссия	Обсуждение в подгруппах и обратная связь	Презентация участников	Чтение/самостоятельное обдумывание
Введение в Центры оценки и развития		•	•		
Различия между Центрами оценки и другими методами отбора			•		
Преимущества и недостатки использования Центров оценки			•		
Разработка Центра оценки: <ul style="list-style-type: none"> <li>• привлечение линейных менеджеров</li> <li>• анализ работы</li> </ul>	•				
HR-стратегия				•	

## Теоретическая информация

### Введение в Центры оценки и развития

См. Раздаточные материалы 1.1

Важно, чтобы участники знали теорию, которая положена в основу Центров оценки. Это поможет им понять и оценить свою роль как наблюдателей и рассмотреть тренинг наблюдателей в определенном контексте. Для тех, кто заинтересован в получении более подробной информации, можно предложить широкий круг замечательных изданий, посвященных Центрам оценки, например:

- *Центры оценки и развития*, Иен Баллантайн, Найджел Пова. М.: Гиппо, 2003. — 202 с.
- *Assessment Centres*, Charles Woodruffe. The Chartered Institute of Personnel and Development, 1993. Книга на русском языке выйдет в издательстве «Ниппо» в IV квартале 2003 г.

### Различия между Центрами оценки и Центрами развития

Технология проведения Центра оценки — измерение эффективности деятельности в соответствии с определенными компетенциями посредством участия в имитационных упражнениях — подходит также и для Центров развития. Кроме того, кандидаты, принимающие участие в любом из типов оценки, могут быть оценены как в соответствии с компетенциями своей текущей позиции, так и позиции более высокого уровня.

Однако, хотя содержание и процессы проведения двух типов Центров очень похожи, их результаты различны.

- В *Центре развития* акцент делается на развитии кандидата — на его текущей позиции или на будущей, и результаты Центра (отчеты, обратная связь, консультирование) полностью ориентированы на эту цель. Обратная связь зачастую дается кандидатам после каждого упражнения Центра развития, что означает: каждый кандидат может немедленно исправить свое поведение в своих слабых областях.
- *Центры оценки* преимущественно используются в качестве инструмента отбора в целях подбора или продвижения персонала.

Для того чтобы Центр действительно стал Центром развития, элемент отбора не должен присутствовать в нем, вне зависимости от успешности или неуспешности кандидата.

### Различия между Центрами оценки и другими методами отбора

По своей методологии Центр оценки есть множественный процесс — другими словами, группа людей наблюдает нескольких кандидатов во время выполнения ряда имитационных упражнений, тестов и заданий, причем каждому наблюдателю в каждом упражнении назначен «свой» кандидат, и оценивает по нескольким компетенциям.

Благодаря своей сущности, Центр оценки дает возможность получить более сбалансированный и объективный набор результатов, чем обычная процедура отбора с интервьюированием, поскольку каждый кандидат подлежит наблюдению и оценке несколькими людьми в разнообразных ситуациях. Напротив, после интервью, проведенного одним человеком, формируется мнение только этого человека на основе одной ситуации.

На сегодняшний день многие организации продвигаются все ближе в направлении методик Центров оценки, хотя впрямую и не используют их. Помимо проведения интервью, в организации могут предложить кандидату заполнить психометрический тест или провести презентацию для Совета директоров. Хотя этот процесс и нельзя охарактеризовать как Центр оценки, в нем определенно присутствуют признаки перехода к многокомпонентному процессу.



## Преимущества и недостатки применения Центров оценки

### Некоторые преимущества:

- Центры оценки более надежны, чем другие методы отбора. Метаанализ (сопоставление валидности различных исследований) показал, что Центры оценки — более надежный метод прогнозирования будущего выполнения работы, чем многие другие методы отбора:

Метаанализ	Коэффициенты валидности
Центры оценки (продвижение)	0,65
Выполнение элемента предполагаемой работы	0,54
Тесты способностей	0,53
Центры оценки (эффективность деятельности)	0,43
Личностные опросники	0,39
Биографические данные	0,38
Рекомендации	0,23
Интервью	0,19

Данный анализ показывает, что использование Центра оценки позволит вам выявить лучших кандидатов для продвижения в 65 процентах случаев, тогда как применение интервью способствует отбору лучших кандидатов в 19 процентах случаев.

Вышеуказанный метаанализ был осуществлен Майком Смитом из UMIST и основан на результатах, полученных J. E. Hunter и R. Hunter (1984) и описанных в работе «Validity and utility of alternate predictors of job performance» («Валидность и экономическая оправданность различных методов прогнозирования качества выполнения работы»), «Psychological Bulletin», № 96, 72-8. Два других исследования показали, что валидность Центров оценки составляет 0,41 и 0,37 (см. В. В. Gauler и др., 1987), «Meta-analysis of Assessment Centre validity» («Метаанализ валидности Центров оценки»), «Journal of Applied Psychology», монография; а также N. Schmidt и др. «Meta-analysis of validity studies published 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics» («Метаанализ валидности исследований, опубликованных в 1964-1982 годах, и изучение характеристик исследований»), «Personnel Psychology», № 37, 407-22.

- Центры оценки воспринимаются как более справедливые и объективные в сравнении с более традиционными методами отбора.
- Результаты Центров оценки основаны на способностях.
- Кандидаты могут получить более полную обратную связь по результатам Центра оценки.

### Некоторые недостатки:

- Больше финансовых затрат в сравнении с другими методами отбора.
- Большая ресурсоемкость, чем при использовании других методов отбора, в смысле времени, затрачиваемого наблюдателями и кандидатами, необходимых материалов и т. п.

## **Разработка Центра оценки**

### ***Вовлечение линейного менеджера***

Участникам полезно иметь представление о том, насколько велик вклад руководства в организацию и разработку Центра оценки, поскольку это является четким показателем поддержки и одобрения всего процесса линейными руководителями.

### ***Анализ работы***

Чтобы выработать подходящую модель компетенций, требуется осуществить предварительный анализ работы.

Участникам должен быть представлен краткий обзор методов, использованных при анализе работы, и перечисление тех, кто участвовал в их применении. Полезно также привести информацию о соотношении выбранных компетенций с хорошим выполнением предполагаемой работы.

Сбор информации о предполагаемой работе также позволит разработчику Центра оценки выбрать или разработать упражнения, имитирующие ситуации, с которыми будет сталкиваться в работе человек, занимающий данную должность.

## **HR-стратегия**

Участникам должна быть предоставлена следующая информация:

- Политика организации в отношении Центров оценки.
- Зачем проводится Центр оценки.
- Насколько Центры оценки встраиваются в HR-стратегию организации.
- Как отбираются кандидаты для прохождения Центра оценки.
- Как оценивается эффективность Центра оценки.

## **Подготовка тренера**

- Флипчарты/слайды для проектора/ презентация в PowerPoint, иллюстрирующая ключевые моменты

## **Дополнительные указания**

- Процесс разработки Центра оценки должен быть описан в краткой презентации разработчика Центра.
- HR-стратегия должна быть представлена сотрудником HR-подразделения организации.



# Введение в Центры оценки и развития

## Что такое Центр оценки?

Термин «Центр оценки» говорит не о территориальном местонахождении, а является, по сути, характеристикой подхода, метода или процесса, используемого организациями при отборе подходящих кандидатов на конкретные позиции.

Дать определение Центра оценки — нелегкая задача. «Центр оценки» зачастую характеризуют как «множественную оценку» на основе нескольких методов, или техник — другими словами, процесс Центра оценки подразумевает множество источников данных о поведении, каждый из которых учитывается при окончательном анализе результатов кандидата.

Исследования показали, что Центры оценки являются более надежной формой отбора, чем традиционные интервью, результаты которых обычно зависят от навыков и мнений одного или двух интервьюеров и от честности и объективности кандидатов.

Центр оценки может продолжаться в течение нескольких часов или нескольких дней, в зависимости от его целей и уровня сложности.

Общее описание Центра оценки может звучать так:

*Мероприятие, в процессе которого ряд кандидатов принимают участие в серии упражнений и/или тестов в присутствии обученных наблюдателей, и их результаты оцениваются по ряду заранее выработанных компетенций, или критериев.*

## Что такое Центр развития?

Структура Центра развития, по существу, такая же, как и Центра оценки: осуществляется оценка результатов участия в имитационных упражнениях по ряду определенных компетенций. Отличается «продукт», который мы получаем на выходе. В Центре развития акцент поставлен на развитие кандидата на его текущей или будущей должности, и конечный результат (отчет, обратная связь, консультация) ориентирован на решение этой задачи. Элемент отбора не должен присутствовать здесь, вне зависимости от успешности или неуспешности кандидата.

## Компетенции

Для того чтобы оценить качество выполнения упражнения, прежде всего должен быть задан стандарт. Перед разработкой Центра оценки необходимо осуществить анализ работы для того, чтобы выявить поведенческие индикаторы успешного выполнения работы. Эти поведенческие индикаторы затем, как правило, объединяются в группы, и для их описания используется ряд терминов — таких как «критерии», «факторы» или «компетенции».



## Упражнения

Суть Центра оценки состоит в том, что кандидаты участвуют в ряде имитационных упражнений, которые дают информацию о ключевых элементах предполагаемой работы.

В интервью кандидату относительно легко заявить, что он имеет опыт в выполнении определенного рода задач, и даже опытный интервьюер может оказаться неспособным установить реальный уровень подготовки и опыта. Организация имитационных заданий на Центре оценки и наблюдение их выполнения кандидатом, даст возможность получить более серьезные и объективные основания для принятия решения об отборе кандидата.

Тщательный анализ работы позволяет выявить типы заданий и ситуаций, с которыми сталкиваются те, кто в настоящее время выполняет работу на данной должности. Затем могут быть разработаны или выбраны имитационные упражнения, включающие в себя задачи или ситуации, релевантные данной работе.

## Материалы, не являющиеся упражнениями, и тесты

Помимо имитационных упражнений, Центры оценки часто содержат интервью, основанные на компетенциях, личностные опросники, психометрические тесты и мотивационные опросники. Для администрирования и интерпретации тестов и психометрических инструментов требуются специальные знания и тренировки.

Как и в случае с имитационными упражнениями, тесты или опросники должны быть релевантны успешному выполнению предполагаемой работы.

## Наблюдатели

При проведении Центра оценки группа людей наблюдает кандидатов в процессе выполнения ими ряда упражнений, причем, лучше всего, чтобы каждый кандидат оказался хотя бы по одному разу за время проведения всех процедур в центре внимания каждого из наблюдателей. Обычным соотношением является один наблюдатель на двух кандидатов, хотя некоторые организации предпочитают соотношение один к одному, а в некоторых успешно удается реализовать соотношение один к трем.

## Кандидаты

Центр оценки не предполагает какого-либо конкретного количества кандидатов; его можно организовать как для одного кандидата, так и для гораздо большего их числа. Обзор используемых на Центре оценки упражнений может помочь в определении оптимального числа кандидатов, вовлеченных в Центр; наилучшим вариантом обычно является количество от четырех до шести (для групповой дискуссии, как правило, требуется как минимум четыре кандидата, в то же время желательно не превышать максимум в шесть человек). Не принято организовывать Центр оценки более чем для 12 кандидатов, поскольку его проведение окажется ресурсоемким в смысле привлечения наблюдателей и материалов. Группа может быть составлена из внешних кандидатов, из внутренних или из тех и других одновременно.

# 1.2 Что такое компетенции?

## Задачи

К завершению этого раздела участники будут:

- Знать определение компетенций.
- Уметь определять, какие из компетенций разработаны качественно.
- Иметь представление о модели компетенций, лежащей в основе Центров оценки, в которых им предстоит выступить в качестве наблюдателей.

## Ключевые моменты и методы проведения

	Презентация тренера	Открытая дискуссия	Обсуждение в подгруппах и обратная связь	Презентация участников	Чтение/самостоятельное обдумывание
Определение компетенции и компетентности			•		
Элементы качественно разработанных компетенций			•		
Примеры моделей компетенций		•			•
Важность знакомства с компетенциями	•				

## Теоретическая информация

### Определение компетенций и компетентности

Термин «компетенция» соответствует английскому «competency», которое является производной от слова «competence», т. е. компетентность. В толковом словаре английского языка «Collins» даны следующие объяснения:

*competence (компетентность)* сущ. — умение; условие, определяющее способность.

*competency (компетенция)* сущ. — менее употребляемый вариант слова «competence»

В HR-менеджменте определений «компетенция» существует много:

*Рабочая компетенция является базовой характеристикой человека, которая может представлять собой мотив, черту, аспект образа «я» или социальную роль, или знания, которые он или она использует.*

Boyatzis, The Competent Manager, 1982

*...совокупности взаимосвязанных поведенческих проявлений, которые являются конкретными, доступными наблюдению и проверке, оцениваемые посредством Центров оценки.*

Dulewicz, Personnel Management, 1989, Vol. 21, No. 11

*...параметры поведения, которые лежат в основе компетентного выполнения работы.*

Woodruffe, Assessment Centres, 1993

*... (каждая) компетенция состоит из взаимно связанных поведенческих индикаторов.*

Уидет, Холлифорд, Руководство по компетенциям, Нипро, 2003

Таким образом, можно сделать следующий вывод: компетенция есть группа взаимосвязанных поведенческих действий, которые, когда их проявляет кандидат и рассматривает наблюдатель, характеризуют компетентность в конкретном аспекте предполагаемой работы.

Компетенции иногда называют факторами, параметрами, критериями, индикаторами или характеристиками.

## **Хорошо разработанные компетенции**

Для того чтобы обеспечить эффективное использование компетенций, они должны быть:

- релевантными
- дискретными
- простыми
- гибкими
- справедливыми

### **Релевантные**

Компетенции, используемые организацией, должны быть релевантны той цели, ради которой они используются. Разработка качественной модели компетенций требует подробного и тщательного анализа работы. Общая модель компетенций должна быть релевантна всем должностям и уровням, на которые она распространяется, а в модели компетенций, разработанные для конкретных должностей и позиций, должны входить только релевантные им компетенции.

### **Дискретные**

Модели компетенций должны содержать компетенции и поведенческие индикаторы, которые являются дискретными (то есть не пересекающимися с определениями других компетенций, входящих в данную модель), а определенный поведенческий индикатор должен относиться только к одной компетенции. Когда компетенции не являются дискретными, наблюдатели часто оказываются в растерянности и затруднении относительно того, к какой компетенции отнести некоторое поведенческое проявление.

### **Простые**

Важно, чтобы наблюдатели понимали значение компетенций и определений поведенческих индикаторов. Должны использоваться понятные формулировки, определения должны быть

проверены на однозначность толкования. Если наблюдатели по-разному интерпретируют содержание компетенций, то это неизбежно скажется на результатах Центра оценки.

Организация, разрабатывающая свою собственную модель компетенций — общую или специфичную — должна использовать язык и стиль, в целом принятые в данной организации.

### **Гибкие**

Компетенции, используемые в организации, должны быть достаточно гибкими, чтобы, при необходимости, их можно было изменить, не переписывая всю модель в целом. Модель должна регулярно рассматриваться на предмет своей релевантности и соответствующим образом корректироваться.

### **Справедливые**

Важно, чтобы модель компетенций была справедливой с точки зрения тех, кто ее использует, будь то наблюдатели, линейные руководители или сотрудники. Анализ работы, проводимый для того, чтобы выработать модель компетенций, должен обеспечивать равенство возможностей и обеспечивать охват репрезентативной выборки сотрудников.

## **Примеры моделей компетенций**

Существуют различные варианты формулировок компетенций — от простого названия с кратким описанием до детализированного названия, описания и поведенческих индикаторов.

Модели компетенций представляют собой наборы компетенций. Компетенции, входящие в модель, могут быть специфичны для конкретной должности, или они могут быть более общими и, соответственно, подходящими для всей организации. Иногда общие модели компетенций бывают разделены на различные уровни, например: младший, средний и старший менеджмент, где каждый уровень характеризуется конкретными поведенческими примерами.

Примеры моделей компетенций приведены в Раздаточном материале 1.2.

## **Важность знакомства с компетенциями**

Наблюдатели должны быть полностью ознакомлены с моделями компетенций, которые они будут использовать на Центре оценки. Для того чтобы Центр оценки оказался успешным, первоочередное значение имеет согласованность, и каждый наблюдатель должен быть способен отнести одни и те же поведенческие проявления к одним и тем же компетенциям.

Упражнения на знакомство с компетенциями могут помочь обеспечить полное понимание наблюдателями компетенций и умение согласованно классифицировать поведение.

## **Подготовка тренера**

- Флипчарты/ слайды для проектора/ презентация в «PowerPoint», иллюстрирующая ключевые моменты.
- Подробное знание модели (-ей) компетенций, используемой (-ых) в организации.

## **Ссылки**

- Упражнение 2.1 — Знакомство с компетенциями.
- Упражнение 2.2 — Соотнесение поведенческих примеров с компетенциями.

Эти упражнения могут быть использованы для того, чтобы помочь участникам ознакомиться с компетенциями, которые они будут использовать на тренинговой программе или на Центре оценки, где им предстоит выступить в качестве наблюдателей.



# Что такое компетенции?

Термин «компетенция» соответствует английскому «competency», которое является разновидностью слова «competence», т. е. компетентность (см. «competency», «competence» в толковом словаре английского языка «Collins»). Существует множество определений терминов «компетенция», включая следующие:

*Рабочая компетенция является базовой характеристикой человека, которая может представлять из себя мотив, черту, аспект образа «я» или социальную роль, или знания, которые он или она использует.*

Boyatzis, *The Competent Manager*, 1982

*Каждая компетенция состоит из взаимно связанных поведенческих индикаторов.*

Уиддет, Холлифорд, *Руководство по компетенциям*, Нипро, 2003

Компетенции иногда обозначают как факторы, параметры, критерии, индикаторы или характеристики.

## Хорошо разработанные компетенции

- релевантные
- дискретные
- простые
- гибкие
- справедливые

### **Релевантные**

Компетенции, используемые организацией, должны быть релевантны той цели, ради которой они используются. Разработка качественной модели компетенций требует подробного и тщательного анализа работы. Общая модель компетенций должна быть релевантна всем должностям и уровням, на которые она распространяется, а в модели компетенций, разработанные для конкретных должностей и позиций, должны входить только релевантные им компетенции.

### **Дискретные**

Модели компетенций должны содержать компетенции и поведенческие индикаторы, которые являются дискретными (то есть не пересекающимися с определениями других компетенций, входящих в данную модель), а определенный поведенческий индикатор должен относиться только к одной компетенции. Когда компетенции не являются дискретными, наблюдатели часто оказываются в растерянности и затруднении относительно того, к какой компетенции отнести некоторое поведенческое проявление.





### **Простые**

Очень важно, чтобы наблюдатели понимали значение компетенций и определений поведенческих индикаторов. Должны использоваться понятные формулировки, и определения должны быть проверены на однозначность толкования. Если наблюдатели по-разному интерпретируют содержание компетенций, это неизбежно скажется на результатах Центра оценки.

### **Гибкие**

Компетенции, используемые в организации, должны быть достаточно гибкими, чтобы, при надобности, их можно было изменить, не переписывая всю модель в целом. Модель должна регулярно рассматриваться на предмет своей релевантности и соответствующим образом корректироваться.

### **Справедливые**

Важно, чтобы модель компетенций была справедливой по отношению к тем, кто ее использует, будь то наблюдатели, линейные руководители или сотрудники. Анализ работы, проводимый для того, чтобы выработать модель компетенций, должен обеспечивать равенство возможностей и обеспечивать охват репрезентативной выборки сотрудников.

## **Примеры моделей компетенций**

Существуют различные варианты формулировок компетенций — от простого названия с кратким описанием до более детализированного названия, описания и поведенческих индикаторов.

Модели 1 и 2 — это примеры представления компетенций в форме названия и краткого описания (по *The Gower Assessment and Development Centre, 1997, Julie Hay*).

Модель 3 представляет собой пример общей модели компетенций для Лидеров команд, в которой представлены названия, краткие описания и поведенческие индикаторы. Общая модель была разработана для того, чтобы охватить позиции Лидеров команд во многих организациях и дать возможность разным организациям выбрать компетенции, релевантные их целям.



## **Факторы оценки: профессионалы**

### ***A. Обработка письменной информации***

Тщательно изучает информацию, читая бюллетени, руководства, прессу и т. п.

### ***B. Навыки вербальной коммуникации***

Общается с другими по телефону или лично, один на один и на совещаниях, а также на презентациях и демонстрационных мероприятиях.

### ***C. Установление отношений***

Умеет находить источники информации. Знает, с кем следует связаться. Держит в курсе дела тех, кому это нужно. Выступает посредником между разными сторонами.

### ***D. Дальновидность***

Предвидит трудности и выявляет возможности.

### ***E. Координация***

Отслеживает развитие ситуации, доводит дело до конца, координирует свою и чужую работу. Организует. Иницирует действия для корректировки отклонений от плана.

### ***F. Навыки общения с людьми***

Успешно налаживает отношения с людьми, индивидуально и в группах. Работает с большим количеством людей на всех уровнях, применяя различные стили — внутри и вне организации.

### ***G. Управление временем***

Может работать как при наличии, так и в отсутствии помех. Устанавливает приоритеты, укладывается в сроки.

### ***H. Навыки влияния***

Умеет оказывать влияние и получать от других помощь и информацию. Решает проблемы без ущерба рабочим взаимоотношениям.

### ***J. Коммерческое чутье***

Разбирается в бизнесе клиентов и своей организации. Выясняет потребности клиентов. Подбирает под их потребности имеющиеся продукты и услуги. Выявляет ограничения ресурсов и финансов.



## Модель 2

### Факторы оценки: профессионалы

#### **A. Восприимчивость к изменениям**

Позитивно реагирует на изменения — в людях, процедурах, заданиях, ограничениях или целях. Иницирует изменения и видит новые возможности в изменениях.

#### **B. Ответственность**

С готовностью принимает ответственность за себя, за других, за организацию и за свое окружение. Решителен, занимает лидирующие позиции. Проявляет активность, принимая управленческие решения, направленные во благо сотрудников.

#### **C. Воздействие**

Ведет себя уверенно, владеет собой и ситуацией. Пользуется властью и влиянием.

#### **D. Концептуализация**

Выявляет, собирает и анализирует информацию. Ищет взаимосвязи и создает новые понятия. Разумно справляется с проблемами сложности и неоднозначности информации.

#### **E. Широкий взгляд**

Проявляет заинтересованность в выяснении мнений других людей. Умеет комбинировать и сопоставлять различные теории. Понимает свою роль в общем процессе. Видит ситуацию в целом.

#### **F. Прогнозирование**

Смотрит в будущее, строит прогнозы. Готовится, планирует, выявляет и предупреждает возникновение препятствий. Успешно интерпретирует происходящее.

#### **G. Уважение и отзывчивость**

Признает значимость других людей, уважает их вклад в работу, наделяет полномочиями. Не жалеет времени на то, чтобы наладить взаимоотношения. Сопереживает.

#### **H. Коммуникация**

Определяет наличие потребности в том, чтобы вступить в коммуникацию — и делает это регулярно. Выработывает общее видение. Прикладывает усилие к установлению контакта, как формального, так и неформального.

#### **J. Самопонимание**

Отслеживает качество собственного выполнения работы и то, как оно отражается на других. Ведет себя честно и открыто. Использует обратную связь как возможность чему-то научиться. Хорошо знает себя, склонен к самоанализу.



# Лидер команды

## Модель компетенций

### Планирование и организация

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение целей работы.*

- ◇ Заранее готовится к встречам, интервью, работе с клиентами и т. п.
- ◇ Аккуратно расставляет приоритеты в выполнении задач для себя и для других.
- ◇ Обеспечивает эффективное использование всех доступных ресурсов.
- ◇ Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех.
- ◇ Создает планы и графики выполнения заданий заблаговременно (продумывает работу на один шаг вперед).
- ◇ Отслеживает продвижение в направлении достижения целей.
- ◇ Предвидит заранее возникновение проблем, связанных с ресурсами, и прорабатывает их.

### Анализ проблем

*Эффективно выявляет значимые элементы проблемы путем поиска нужной информации и ее логичной и рациональной оценки.*

- ◇ Задает открытые и зондирующие вопросы для того, чтобы собрать информацию.
- ◇ Применяет структурированный подход, задавая вопросы, обеспечивая рассмотрение всех аспектов.
- ◇ Уточняет понимание и проверяет факты, собирая информацию.
- ◇ Получает сбалансированную информацию на основе нескольких источников.
- ◇ Выявляет причины проблем.
- ◇ Выявляет ключевую информацию на основе имеющихся данных.
- ◇ Выявляет тенденции на основе имеющихся данных.
- ◇ Выводит логические заключения из имеющихся данных.
- ◇ Обеспечивает передачу информации тем, кому она требуется.
- ◇ Предпринимает шаги/предлагает действия, направленные на предотвращение ошибок — думает не только о сиюминутных потребностях.
- ◇ Выявляет, какое воздействие оказывают проблемы на других людей/другие области
- ◇ Предвидит непосредственные последствия проблем.



## Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

- ◇ Принимает решения своевременно.
- ◇ Принимает логичные решения на основе имеющихся фактов и цифр.
- ◇ Обнаруживает недостаточность в имеющейся информации и, при необходимости, принимая решения, делает логические допущения.
- ◇ Выясняет мнения других людей и привлекает их к участию при необходимости, когда решения непосредственно их касаются.
- ◇ Просит предоставить рекомендации или советы, если не чувствует себя достаточно компетентным или если решение лежит за пределами компетенции.
- ◇ Пересматривает решения при изменении обстоятельств или при поступлении новой информации.
- ◇ Прилагает все старания к тому, чтобы учесть при принятии решений потребности разных сторон.
- ◇ Принимая решения, учитывает чувства других людей.
- ◇ Объясняет другим людям, каким образом были достигнуты решения.
- ◇ Следит за тем, чтобы принятые решения были воплощены в жизнь.
- ◇ Учитывает непосредственные последствия решений.

## Иновативность

*Находит новые методы работы посредством рассмотрения проблем с различных точек зрения; ставит под сомнение традиционные методы и подходы.*

- ◇ Выявляет возможности улучшения ситуаций/процессов.
- ◇ Поощряет других к выдвижению предложений/решений.
- ◇ Развивает предложения, выдвинутыми другими людьми.
- ◇ Старается устранять барьеры, а не создавать их.
- ◇ В большей степени склонен ставить под сомнение проверенные методы, чем принимать вариант «как мы обычно это делаем».
- ◇ Выработывает более широкое видение ситуации, не ограничиваясь вниманием к собственной работе/области деятельности.
- ◇ Выдвигает оригинальные идеи и предлагает творческие решения.



## Внимание к деталям

*Поддерживает высокие личные стандарты точности и проверяет информацию до того, как передать ее другим.*

- ◇ Проверяет свою работу на предмет ошибок.
- ◇ Проверяет работу других на предмет ошибок.
- ◇ Выявляет несоответствия в фактах и цифрах.
- ◇ Проверяет, чтобы все аспекты задачи были выполнены.
- ◇ Осознает, что стандарты работы отражаются на нем/области/подразделении.
- ◇ Ставит высокие стандарты точности исполнения для себя и для команды.

## Ориентация на клиента

*Выявляет запросы клиентов (внутренних и внешних) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.*

- ◇ Уделяет время тому, чтобы выяснить требования клиента.
- ◇ Работает над тем, чтобы удовлетворить потребности клиента и учесть его интересы.
- ◇ Осуществляет обслуживание быстро, ведет себя вежливо.
- ◇ Предлагает только те услуги, которые может оказать.
- ◇ Если нужно, берет на себя личную ответственность за решение проблем клиента.
- ◇ Обеспечивает воплощение в жизнь обещаний и реальное исполнение согласованного.
- ◇ Доносит до персонала понимание того, насколько важно предоставление клиентам высококачественных услуг.
- ◇ Налаживает взаимопонимание с клиентами.
- ◇ Рассматривает проблемы под углом зрения клиента.

## Коммерческая ориентация

*Понимает, какие факторы являются ключевыми для успеха организации, рассматривает проблемы с коммерческой точки зрения.*

- ◇ Имеет представление о направленности компании.
- ◇ Знаком с задачами компании.
- ◇ Знает рынок, в рамках которого действует компания.
- ◇ Знает, что деятельность конкурентов может иметь определенные последствия, и представляет, какими они могут быть.
- ◇ Имеет представление о том, какие тенденции и проблемы в настоящее время оказывают влияние на бизнес.
- ◇ Представляет, каким образом на некоторую область могут влиять события, происходящие в других областях.
- ◇ Предпринимает действия для того, чтобы закрепить или улучшить имидж компании.
- ◇ Рассматривает проблемы с коммерческой точки зрения.



## Работа в команде

*Использует кооперативную стратегию поведения в команде, продуктивно работает, эффективно участвует в решении задач, стоящих перед командой.*

- ◇ Проявляет внимание к коллегам, учитывая их чувства.
- ◇ Проявляет сотрудничество, помогая другим достичь поставленных целей.
- ◇ Отодвигает на второй план собственные цели ради блага команды в целом.
- ◇ Помогает создавать командный дух.
- ◇ Выдвигает конструктивные предложения, помогающие достижению целей команды.
- ◇ Активно участвует в решении задач, стоящих перед командой.
- ◇ Выслушивает предложения/идеи других людей.

## Лидерство

*Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.*

- ◇ Поощряет за достижение целей, отмечает успехи других людей.
- ◇ Дает адекватную обратную связь — отмечая хорошее качество выполнения работы и указывая на недостатки в работе.
- ◇ Оказывает моральную поддержку и содействие сотрудникам в решении проблем — как связанных с работой, так и личных.
- ◇ Регулярно осуществляет наставничество по отношению к сотрудникам.
- ◇ Использует возможности для делегирования задач и развития навыков у других людей.
- ◇ Обеспечивает ясное формулирование задач.
- ◇ Поощряет полноценное участие со стороны всех членов команды — выясняет мнения тех, кто менее активен.
- ◇ Являет собой хороший пример поведения.
- ◇ Задает стандарты, которые требуют напряжения, но являются достижимыми.
- ◇ Взаимодействует с другими в понимающей и эффективной манере, подбирая стиль, соответствующий ситуации.
- ◇ Отслеживает выполнение работы командой для того, чтобы обеспечить достижение целей/соответствие стандартам.



## **Влияние**

*Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов/принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других.*

- ◇ Эффективно управляет дискуссиями для того, чтобы обеспечить решение поставленных задач.
- ◇ Готовится к дискуссиям заблаговременно и продумывает возможные варианты их исхода.
- ◇ Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы.
- ◇ Высказываемые мнения хорошо структурированы и релевантны предмету дискуссии.
- ◇ Демонстрирует поведенческие модели, которые являются показателями уверенности в себе, а не проявлениями агрессивности или пассивности.
- ◇ Убедителен и уверен в себе при общении с другими лидерами команд, членами команд и руководителями.
- ◇ Добивается от других принятия своих идей и согласия.
- ◇ Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов и цифр.
- ◇ Ссылается на мнения/идеи других людей для того, чтобы придать весомость своей точке зрения.
- ◇ Ведет переговоры и идет на компромисс, если это необходимо для того, чтобы добиться принятия своих идей.

## **Мотивация самореализации**

*Получает удовлетворение, ставя для себя высокие стандарты выполнения работы и достигая их. Проявляет энтузиазм и энергично выполняет задачи.*

- ◇ Задает себе высокие стандарты.
- ◇ Готов к испытаниям и трудностям, наряду с поддержанием высоких стандартов выполнения работы.
- ◇ Стремится к новым испытаниям, задачам и возможностям развития.
- ◇ Проявляет инициативу и сверхнормативную активность.
- ◇ Проявляет энтузиазм, выполняя задачи — «заряжается сам от себя».
- ◇ Демонстрирует поддержку и преданность целям организации.

## **Легкость переживания трудностей**

*Демонстрирует умение сохранять высокую работоспособность, сталкиваясь с трудностями.*

- ◇ Преодолеывает препятствия при их возникновении.
- ◇ Продолжает спокойно и эффективно работать в затруднительных ситуациях.
- ◇ Ищет решение до тех пор, пока не найдет приемлемый вариант.
- ◇ Адаптирует свой стиль поведения к разным ситуациям.
- ◇ Позитивно реагирует на изменения.





## Устная коммуникация

*Говорит ясно и бегло как один на один, так и в группе. Использует стиль и лексику, подходящие для данной ситуации.*

- ◇ Говорит с людьми и группами уверенно и убедительно.
- ◇ Эффективно представляет свои взгляды/взгляды своего подразделения на совещаниях/презентациях.
- ◇ Члены команды имеют ясное представление о том, что от них ожидается.
- ◇ Обеспечивает понятность коммуникации посредством проверки понимания.
- ◇ Использует повторы для усиления эффекта и для того, чтобы нечто выделить.
- ◇ Резюмирует и проверяет свое собственное понимание, когда это нужно.
- ◇ Подбирает стиль, подходящий для аудитории.

## Письменная коммуникация

*Четко выражает свои мысли в грамматически правильной и ясной манере, подходящей для читателя.*

- ◇ Подбирает стиль, подходящий для читателя.
- ◇ Пишет легко и ясно, следуя правилам правописания и грамматики.
- ◇ Выражает мысли в логичной манере.

## 1.3 Имитационные упражнения

### Задачи

К завершению этого раздела участники будут:

- Понимать, для чего предназначены имитационные упражнения.
- Знать о разных типах упражнений, используемых на Центрах оценки.
- Иметь представление о существующих упражнениях для Центров оценки.

### Ключевые моменты и методы проведения

	Презентация тренера	Открытая дискуссия	Обсуждение в подгруппах и обратная связь	Презентация гостей	Чтение/самостоятельное обдумывание
Цель имитационных упражнений	•		•		
Типы упражнений	•				•
Упражнения для Центра оценки и развития		•			•

### Теоретическая информация

#### Для чего предназначены имитационные упражнения

Основной функцией упражнений для Центра оценки является имитация некоторого элемента работы. Упражнения, которые не дают возможности кандидатам проявить навыки, требуемые для предполагаемой работы, не следует включать в Центры оценки.

Упражнения могут быть разработаны *на заказ*, т. е. специально для данной организации, могут быть и *готовыми*. Возможно их сочетание. Существует множество тщательно проработанных аргументов за и против использования разработанных на заказ и готовых упражнений.

#### Готовые упражнения

Готовые упражнения дают следующие *преимущества*:

- Широкий спектр качественных упражнений, готовых к использованию уже сейчас.
- Разработаны экспертами с большим опытом.
- Экономия времени, дающая возможность потратить его на другие задачи.
- Возможность немедленного использования.
- Они уже были использованы и протестированы на релевантных группах.

Но имеются также и *недостатки*:

- Могут не позволить кандидатам проявить навыки, требуемые для предполагаемой работы.
- Компетенции и упражнения могут плохо согласовываться между собой (упражнения не предназначены для определенных компетенций).
- Недостаток внешней валидности — не релевантны должности или сфере деятельности.

### **Упражнения, разработанные на заказ**

Упражнения, разработанные на заказ, дают следующие *преимущества*:

- Разработаны специально под компетенции, необходимые на предполагаемой работе.
- Высокая внешняя валидность — имитируют элементы предполагаемой работы в рамках соответствующей сферы деятельности.
- Можно вовлечь в разработку упражнений линейных руководителей, вследствие чего повышается вероятность их включенности в процесс и ответственного отношения к нему.

Но имеются также и *недостатки*:

- Большие временные затраты.
- Нет возможности начать использование немедленно.
- Требуется опыт разработки упражнений.

Зачастую достигается компромисс: приобретаются готовые упражнения и проводится их доработка. Это даёт сочетание возможности немедленного использования упражнений, с «подгонкой» — включать компетенции, нужные на предполагаемой работе.

## **Типы упражнений**

См. Раздаточный материал 1.3

У наблюдателя должно быть четкое представление о том, почему выбраны определенные упражнения и какие конкретные элементы предполагаемой работы они отражают.

Полезно просмотреть описание работы и обсудить с наблюдателями, какие конкретные упражнения могут быть использованы для имитации элементов описанной работы.

## **Упражнения для Центра оценки и развития**

Наблюдатели должны быть хорошо знакомы с упражнениями, которые им предстоит использовать на Центре оценки, и хорошо понимать их. В идеале, брошюры с упражнениями для Центров оценки и всей сопутствующей документацией должны быть предоставлены наблюдателям как минимум за 7-10 дней до Центра оценки для того, чтобы дать им время на чтение и усвоение материала и на то, чтобы задать все вопросы и выразить свои сомнения.

Согласно порядку, за несколько дней до Центра оценки должен проводиться инструктаж наблюдателей. Инструктаж наблюдателей служит двум целям: убедить менеджеров Центра оценки в том, что наблюдатели хорошо подготовлены, и предоставить наблюдателям возможность задать вопросы по прочитанному и изученному материалу.

## **Подготовка тренера**

- Подробное знание имитационных упражнений, используемых организацией.
- Знание и понимание процедур Центра (за какое время до Центра наблюдатели получают брошюры, проводится ли инструктаж наблюдателей перед каждым Центром и т. п.).
- Организация предварительной работы над курсом — чтение упражнений.



# Упражнения для Центра оценки и развития

Основной функцией упражнений для Центра оценки и развития является имитация некоторой части предполагаемой работы. Упражнения, которые не дают возможности кандидатам проявить навыки, требуемые для предполагаемой работы, не следует включать в Центры оценки.

Упражнения могут быть разработаны на заказ, т. е. написаны специально для данной организации, или же они могут быть готовыми. Возможно и сочетание обоих типов упражнений.

Существует множество тщательно проработанных аргументов за и против использования разработанных на заказ и готовых упражнений. В пользу готовых упражнений могут говорить такие аргументы, как экономичность, возможность немедленно их использовать и то, что они не требуют доработки, или она незначительна. С другой стороны, при разработке упражнений на заказ обычно требуется много времени, чтобы их придумать, изготовить и протестировать. Преимуществом использования упражнений, разработанных на заказ, является то, что они более тщательно «подогнаны» под требования клиента и зачастую обладают большей внешней валидностью для кандидатов, то есть они описывают более реалистичные и релевантные ситуации.

Типы имитационных упражнений, обычно используемые в Центрах оценки и развития, описаны на следующих страницах.



## Групповые упражнения

### Групповые дискуссии

При выполнении групповых упражнений кандидаты работают совместно, в идеале — в группах численностью от четырех до шести человек. Упражнение разработано так, чтобы дать возможность пронаблюдать, как кандидаты участвуют в совещаниях и насколько эффективно они работают в команде.

Групповые дискуссии делятся на упражнения с распределенными ролями и с нераспределенными ролями.

В Групповой дискуссии *с распределенными ролями* каждому кандидату дается инструкция, содержащая информацию, общую для всех, а также информация, предназначенная только для одного кандидата. Групповая дискуссия такого типа обычно содержит элемент конфликта или соревнования, поскольку каждый кандидат должен стараться достичь собственной цели, в то же время способствуя достижению групповой цели. Например, компания решила поощрить авторов двух лучших предложений по усовершенствованию схемы работы двухдневным путешествием. На групповой дискуссии каждый член группы должен представить одного из шести потенциальных обладателей вознаграждения, а группа должна коллективно решить, какие два претендента из списка получают поощрение.

В Групповой дискуссии *с нераспределенными ролями* кандидатов просят рассмотреть некоторую конкретную проблему или вопрос или прийти к консенсусу относительно того, каким образом следует его решать.

В обоих типах групповых дискуссий кандидатам обычно дается инструкция или делается предложение выбрать председателя. В некоторых упражнениях назначать председателя запрещено.

Иногда кандидатов просят представить их решение или рекомендации наблюдателям в вербальной или письменной форме.

Наблюдателей могут также попросить проинтервьюировать кандидатов после групповой дискуссии для того, чтобы выяснить, каковы ощущения кандидатов в связи с выполнением ими работы, или для выработки собственных решений/рекомендаций.

### Устная презентация

Кандидатов просят провести короткую презентацию перед группой и наблюдателями. Тему презентации может выбирать кандидат, иногда это делает организация. По окончании презентации другими кандидатами или наблюдателями могут быть заданы вопросы.



## Упражнения, проводимые один на один

Существуют разные типы упражнений, проводимых один на один, наиболее распространенными из них являются интервью, упражнения на поиск фактов и презентации.

### Собеседование (ролевая игра)

Для ролевой игры могут быть использованы различные сценарии, в зависимости от того, какой из них соответствует контексту предполагаемой работы. Обычно в упражнениях, имитирующих собеседование, обученный ролевой игрок играет роль интервьюируемого, а оцениваемый на Центре кандидат играет роль интервьюера, наблюдатель же смотрит, как проходит беседа, делая записи. Примеры ролевых игр-собеседований:

#### *Консультационное собеседование*

Интервью со штатным сотрудником, касающееся вопросов, связанных с выполнением работы, или личных проблем.

#### *Беседа с клиентом*

Беседа с недовольным клиентом, который жалуется на определенные аспекты полученных им услуг.

#### *Собеседование с поставщиком*

Собеседование с поставщиком, направленное на то, чтобы обсудить более выгодные условия бизнеса.

#### *Беседа с коллегой*

Встреча один на один с коллегой с целью обсудить возможное решение проблемы, лежащей на стыке между сферами работы кандидата и его коллеги.

#### *Беседа с линейным руководителем*

Встреча с линейным руководителем по поводу выделения дополнительных ресурсов, людей или времени на определенный проект.

## Упражнение на поиск фактов

В упражнении на поиск фактов кандидату предоставляется ограниченный объем информации, касающейся некоторого случая или ситуации, а обученному эксперту дается несколько страниц подробной информации. Кандидат должен расспросить эксперта для того, чтобы получить нужную информацию перед тем, как он примет решение или представит рекомендации. Потом эксперт или наблюдатель, который смотрел, как проходит упражнение, спрашивают кандидата о его решении/рекомендациях и/или ставят это решение под сомнение.

## Устная презентация

Кандидатов в индивидуальном порядке просят провести презентацию перед наблюдателем. Тема презентации может быть выбрана кандидатом или его организацией, или же кандидата могут попросить проанализировать данные, относящиеся к конкретной проблеме и затем представить свои рекомендации. Иногда наблюдателей просят задать вопросы кандидатам по их презентациям.



## **Письменные упражнения**

### **Аналитическое упражнение**

Кандидатам могут быть предложены данные в виде текста или числовой информации, относящиеся к некоторой проблеме или вопросу, кандидат должен проанализировать их и затем представить решение/рекомендации в форме письменного отчета. Наблюдателя затем просят выставить оценки за отчет и, возможно, провести индивидуальные интервью для того, чтобы выяснить, каким образом кандидаты справлялись с упражнением. Наблюдателям нет необходимости следить за поведением кандидата в то время, когда он работает над письменным отчетом.

### **Индивидуальное деловое упражнение**

Индивидуальное деловое упражнение используется для того, чтобы имитировать административные аспекты работы.

Кандидату дается папка с бумагами, похожими на комплект документов, представленных кому-то на рассмотрение. Обычно это письма, меморандумы, записки и телефонные сообщения; все они имитируют типичные задачи и проблемы, с которыми сопряжена деятельность человека, работающего на соответствующем уровне. Кандидат должен проработать все вопросы и должным образом расставить приоритеты, делегировать обязанности и подготовить планы дальнейшей работы. Наблюдателей просят оценить работу кандидата с комплектом документов и, возможно, провести индивидуальные интервью, в которых они стараются выяснить, почему кандидат расставил приоритеты именно таким образом и каким был подход кандидата к выполнению упражнения. Наблюдателям нет необходимости следить за поведением кандидата во время выполнения упражнения.

### **Упражнение на составление графика работы**

Кандидата просят составить график или план для решения какой-либо задачи или для определенного мероприятия. Кандидату предоставляется сопутствующая информация, а также предъявляется ряд условий-ограничений, таких как объем ресурсов, имеющихся в наличии, временные рамки, размер бюджета и т.п. Наблюдатель не следит за тем, как кандидат выполняет упражнение, но впоследствии оценивает результат работы.

## 1.4 Роль наблюдателя

### Задачи

К завершению этого раздела участники будут уметь:

- Описывать роль и обязанности наблюдателя.
- Определять основные характеристики хорошего наблюдателя .

### Ключевые моменты и методы проведения

	Презентация тренера	Открытая дискуссия	Обсуждение в подгруппах и обратная связь	Чтение/самостоятельное обдумывание
Роль наблюдателя	•	•		
Помощь недавно обученным наблюдателям	•			
Подготовка	•			
Характеристики хорошего наблюдателя			•	

## Теоретическая информация

### Роль наблюдателя

Роль наблюдателя чрезвычайно важна. Огромное количество времени и усилий обычно вкладывается в проведение подробного *анализа работы* с целью составления желаемого списка *компетенций* и разработки подходящих *имитационных упражнений*, обеспечивающих успешность проведения Центра. Однако даже если компетенции и упражнения отвечают высочайшим стандартам качества, можно получить неадекватные результаты из-за того, что наблюдатели не прошли полного курса обучения и не способны справляться со своими задачами.

*Задачей* наблюдателя во время Центра оценки является точная *запись* того, что кандидат говорит или делает в процессе выполнения упражнений. Впоследствии наблюдатели используют свои записи для того, чтобы сделать заключение о том, какой уровень исполнения был показан кандидатами относительно соответствующих компетенций.

Лучше всего, чтобы каждый кандидат оказался хотя бы по одному разу за время проведения всех процедур в центре внимания каждого из наблюдателей.

По окончании Центра оценки записи, или перечни поведенческих примеров, полученные всеми наблюдателями по всем упражнениям, собирают вместе и формируют общую картину по каждому кандидату. Эту часть Центра оценки называют интеграционной сессией. На этой сессии каждый из наблюдателей должен суметь обосновать перед коллегами и ведущим сессии те оценки или рейтинги, которые он выставил. Оценки выставляются на основе поведенческих



примеров, соответствующих каждой из рассматриваемых компетенций. Чтобы обеспечить достаточное количество поведенческих примеров, необходимо подробно (насколько это возможно) записывать то, что кандидат говорит или делает во время упражнений.

Наблюдатель работает, как живая видеокамера; его задача — фиксировать слова и действия, не допуская суждений по поводу увиденного.

## Помощь недавно обученным наблюдателям

Некоторые организации практикуют присутствие при выполнении первого задания недавно обученным наблюдателем более опытного коллеги. Опытный наблюдатель может оказать помощь, дать обратную связь и поддержать в затруднительной ситуации.

Менеджер Центра оценки может также дать недавно обученному наблюдателю обратную связь и оказать поддержку во время и после Центра оценки.

## Подготовка

Наблюдатель должен быть очень хорошо знаком с компетенциями и упражнениями, которые он использует. Допускать к участию в проведении Центра оценки недостаточно подготовленного наблюдателя — значит проявлять несправедливость к кандидатам, поскольку наблюдатель будет не способен эффективно справиться со своей ролью.

## Характеристики хорошего наблюдателя

- Хорошее знание предполагаемой работы.
- Занимает позицию на один или два уровня выше, чем кандидат (см. политику компании).
- Хорошие навыки слушания.
- Справедливость — ведет себя одинаково со всеми кандидатами.
- Объективность — не выносит суждений слишком рано.
- Вера в эффективность Центра оценки.
- Обязательность — готов потратить много времени.
- Способность выдерживать высокий уровень концентрации внимания.
- Опыт управления людьми (обратная связь и консультирование).
- Хорошие навыки письменной и устной коммуникации.
- Хорошие навыки управления временем и самоорганизации.
- Способность фиксировать внимание на реальных примерах и поведенческих проявлениях, не проявляя субъективности.

## Подготовка тренера

- Флипчарт/ проектор/ презентация в «PowerPoint», иллюстрирующая Ключевые моменты
- Опыт участия в Центрах оценки в качестве наблюдателя
- Исчерпывающее знание политики компании в отношении Центров оценки и процедур, таких как отбор наблюдателей, частота участия в Центрах оценки, распределение материалов, подготовка расписаний, нужный уровень поддержки и обратной связи.

## Дополнительные указания

Может случиться так, что кто-то из участников почувствует, что не справится с ролью наблюдателя. И для человека, и для организации будет лучше, если к этому решению отнесутся с уважением, и участника не станут принуждать к исполнению роли наблюдателя.



# Роль наблюдателя

Роль наблюдателя чрезвычайно важна. Огромное количество времени и усилий обычно вкладывается в проведение подробного *анализа работы* с целью составления желаемого списка *компетенций* и разработки подходящих *имитационных упражнений*, обеспечивающих успешность проведения Центра. Однако даже если компетенции и упражнения отвечают высочайшим стандартам качества, можно получить неадекватные результаты из-за того, что наблюдатели не прошли полного курса обучения и не способны справляться со своими задачами.

*Задачей* наблюдателя во время Центра оценки является точная *запись* того, что кандидат говорит или делает в процессе выполнения упражнений. Впоследствии наблюдатели используют свои записи для того, чтобы сделать заключение о том, какой уровень исполнения был показан кандидатами относительно соответствующих компетенций.

Лучше всего, чтобы каждый кандидат оказался хотя бы по одному разу за время проведения всех процедур в центре внимания каждого из наблюдателей.

По окончании Центра оценки записи, или перечни поведенческих примеров, полученные всеми наблюдателями по всем упражнениям, собирают вместе и формируют общую картину по каждому кандидату. Эту часть Центра оценки называют интеграционной сессией. На этой сессии каждый из наблюдателей должен суметь обосновать перед коллегами и ведущим сессии те оценки или рейтинги, которые он выставил. Оценки выставляются на основе поведенческих примеров, соответствующих каждой из рассматриваемых компетенций. Чтобы обеспечить достаточное количество поведенческих примеров, необходимо подробно (насколько это возможно) записывать то, что кандидат говорит или делает во время упражнений.

Наблюдатель работает, как живая видеокамера; его *задача* — *фиксировать* слова и действия, *не допуская суждений* по поводу увиденного.

## Обязанности

Наблюдатели должны позаботиться о получении исчерпывающих знаний о компетенциях и упражнениях, которые они используют на Центре оценки. Наблюдатели должны «назубок» знать компетенции и упражнения.



## Характеристики хорошего наблюдателя

- *Знакомство с предполагаемой работой* — наблюдатель должен, по крайней мере, прочитать описание работы на предполагаемой должности. Однако лучше, если наблюдатели получают информацию «из первых рук» о предполагаемой работе от людей, имеющих опыт работы в этой области или этом подразделении.
- *Позиция на один или два уровня выше, чем у кандидата* (в зависимости от политики компании) — это должно обеспечить знание наблюдателем предполагаемой работы. Это также усиливает степень доверия к наблюдателю, поскольку кандидаты могут не очень позитивно воспринять наблюдателя того же самого ранга или уровня.
- *Хорошие навыки слушания* — важно, чтобы наблюдатель был готов выслушать то, что рассказывают, не интерпретируя это, а только слушая сами слова.
- *Справедливость* — вести себя одинаково со всеми кандидатами. Наблюдатель не должен допускать никакой предвзятости или того, чтобы какая-то предшествующая информация влияла на него во время проведения Центра оценки.
- *Объективность* — наблюдатели должны быть способны отложить вынесение суждений до соответствующего времени в Центре оценки.
- *Вера в эффективность Центра оценки* — если наблюдатель не верит в эффективность Центра оценки и в ту пользу, которую он может принести, тогда он с меньшей вероятностью окажется эффективным участником процесса.
- *Обязательность* — готовность тратить большое количество времени. После проведения Центра оценки наблюдатели зачастую тратят многие часы на то, чтобы обеспечить справедливую и точную обработку полученных данных.
- *Способность выдерживать высокий уровень концентрации внимания* — он требуется для того, чтобы наблюдатель не упустил ни малейшего поведенческого проявления во время упражнений. Некоторые упражнения могут продолжаться по часу, и наблюдатель должен сохранять активность и способность отслеживать происходящее.
- *Опыт управления людьми* — он помогает наблюдателю осознавать потребности кандидата во время проведения обратной связи и/или консультационной сессии.
- *Хорошие навыки письменной и устной коммуникации* — наблюдателю нужно будет писать отчеты по упражнениям Центров оценки, а также итоговые отчеты. Наблюдателю часто требуется зачитывать инструкции к упражнениям, и важно быть уверенным, что кандидат его правильно понял; необходима также способность эффективно общаться во время сессий обратной связи.
- *Хорошие навыки управления временем и организацией* — управление временем является ключом к тому, чтобы Центр оценки прошел «гладко». Наблюдателю нужно строго следовать расписанию и всегда находиться в нужное время в нужном месте. Наблюдателю также нужно систематизировать свои заметки и записи для того, чтобы обеспечить возможность в любое время найти материалы по конкретному кандидату.
- *Способность сосредоточиться на реальных примерах и поведенческих проявлениях, а не быть субъективным* — аргументы при выставлении оценок, не основанные на реальных поведенческих проявлениях, не должны допускаться ведущим интеграционной сессии. Все оценки за выполнение работы должны быть подкреплены основательными поведенческими свидетельствами.

## 1.5 Процесс НОКЗО

### Задачи

К концу этого занятия участники будут:

- Знать элементы НОКЗО – Наблюдение, Описание, Классификация, Заключение, Оценка.
- Понимать, для чего предназначена интеграционная сессия.

### Ключевые моменты и методы проведения

	Презентация тренера	Открытая дискуссия	Обсуждение в подгруппах и обратная связь	Чтение/ самостоятельное обдумывание
Пятиэтапный процесс – НОКЗО: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наблюдение</li> <li>• Описание</li> <li>• Классификация</li> <li>• Заключение</li> <li>• Оценка/ выставление баллов</li> </ul>	•			•
Интеграционная сессия	•	•		

### Теоретическая информация

#### Пятиэтапный процесс – НОКЗО

Центр оценки – это мероприятие, в процессе которого ряд кандидатов принимают участие в серии упражнений и/или тестов в присутствии обученных наблюдателей, и их результаты подлежат оценке по ряду заранее выработанных компетенций, или критериев. Для того, чтобы обеспечить получение справедливых, объективных и согласованных результатов Центра оценки, наблюдатели обучаются пятиэтапному процессу оценки поведения, то есть, Наблюдению, Описанию, Классификации, Заклучению и Оценке (НОКЗО).

#### Наблюдение

Наблюдение представляет собой первый этап процесса НОКЗО.

Наблюдение за ходом упражнения является достаточно простым процессом: наблюдатель сидит в одной комнате с кандидатом (-ами) и наблюдает за ходом упражнения. Для наблюдения за разными упражнениями требуются одни и те же умения и навыки. Нередко наблюдатели наблюдают за двумя кандидатами во время группового упражнения. Нет необходимости наблюдать за кандидатами во время письменного задания.

*Нужные навыки:*

- Способность сохранять концентрацию внимания в течение длительного времени.
- Эффективные навыки слушания.
- Способность отложить вынесение суждения.
- Отсутствие невербальных реакций.

## Описание

Описание является вторым этапом процесса НОКЗО, хотя Наблюдение и Описание, практически, происходят одновременно.

Нужно, чтобы наблюдатели записывали как можно больше из того, что кандидат говорит или делает. Это очень важный этап процесса.

Запись слов и действий кандидата позволяет получить отличный материал для обратной связи. Когда наблюдатель говорит: «Вы сказали: “Не будем рассматривать кандидатуры тех, кто имеет опыт работы менее двух лет” через 20 минут после начала групповой дискуссии», обратная связь оказывается более сильной и значимой, чем когда говорится: «По-моему, Вы изменили направление дискуссии». Последний вариант звучит, скорее, как мнение наблюдателя, чем как утверждение или факт.

Постоянная запись того, что говорит и делает кандидат, заставляет наблюдателя отложить на время вынесение суждений о происходящем.

*Нужные навыки:*

- Способность писать быстро и разборчиво.
- Способность сохранять концентрацию внимания в течение продолжительного времени.
- Способность сосредотачиваться на том, что в данный момент говорится и делается.

Многие участники будут спрашивать, почему не делается видео- или аудиозапись всех упражнений, что облегчило бы жизнь наблюдателей. Видеозапись упражнений требует затрат в плане денег и времени, особенно видеозапись группового упражнения с участием шести кандидатов. Если была сделана аудио- или видеозапись упражнения, то возникнет сильное искушение просмотреть запись и сделать подробную стенограмму до перехода на этап классификации — вообразите, сколько времени на это бы понадобилось! Делать аудиовидеозапись групповой дискуссии бессмысленно, поскольку велика вероятность того, что будет невозможно слышать то, что говорят кандидаты.

## Классификация поведенческих проявлений

Когда наблюдатель закончит наблюдение и описание по упражнению, нужно осуществить классификацию поведенческих примеров в соответствии с компетенциями. Это значит рассмотреть примеры и соотнести их с компетенциями, релевантными упражнению.

Наблюдатели должны быть знакомы с определениями компетенций. Они читают свои записи, рассматривая каждый пример и решая, соответствует ли он компетенциям, и каким именно.

Примеры могут быть позитивными и негативными, поскольку каждая компетенция имеет и позитивный, и негативный полюс. Например, наблюдатель следил за двумя кандидатами:

**Кандидат 1:**

- Подготовил две страницы заметок на основе предоставленных ему документов.
- Предлагает структуру дискуссии.
- Намечает план внедрения решений, к которым пришла группа.

Все вышеперечисленные примеры являются позитивными относительно компетенции *Планирование и Организация*.

### **Кандидат 2:**

- Подготовил три строчки заметок и всё остальное время разглядывает стену.
- Не выдвигает никаких предложений по структуре дискуссии.
- Работает с текущими проблемами, включенными в ее инструкции — не обращая внимания на будущие планы или возможности.

Все вышеперечисленные примеры являются негативными относительно компетенции *Планирование и Организация*.

### **Заключение**

Когда наблюдатель завершит классификацию поведенческих примеров по различным компетенциям, пишется заключение. Наблюдатель делает заключение о том, каким образом кандидат выполнял упражнение, на основе поведенческих примеров и определения компетенции как критерия ожидаемого стандарта поведения. Это заключение, подкрепленное примерами реального поведения, позволит кандидату увидеть, где он достиг требуемого стандарта и какие элементы компетенции им не были проявлены.

### **Оценка/выставление баллов**

Наблюдатель оценивает каждую компетенцию по каждому упражнению, за выполнением которого он наблюдал, используя рейтинговую шкалу. Рейтинговые шкалы часто называют «поведенчески подкрепленными»; это означает, что выставленная оценка «привязана» к поведению, продемонстрированному кандидатом. Пример рейтинговой шкалы приведен в Раздаточном материале 1.8.

Важно, чтобы все наблюдатели использовали одну и ту же рейтинговую шкалу и имели общее ее понимание, иначе они будут сравнивать несопоставимые вещи. Сперва всегда следует оценивать кандидатов по компетенциям, используя определения компетенций из данной рейтинговой шкалы; любые сравнения между кандидатами должны быть отложены до интеграционной сессии, когда будут уже проставлены все индивидуальные оценки.

### **Интеграционная сессия**

Когда весь пятиэтапный процесс по каждому упражнению с участием каждого кандидата будет пройден, все данные сводят вместе для проведения интеграционной сессии. Интеграционная сессия дает возможность наблюдателям совместно принять решение относительно общих оценок по всем компетенциям и сравнить результаты кандидатов относительно компетенций, а также сопоставить между собой результаты разных кандидатов.

### **Подготовка тренера**

- Флипчарт/ проектор/ презентация в «PowerPoint», иллюстрирующая Ключевые моменты

### **Ссылки**

- Упражнение 2.3 — Процесс НОКЗО — Наблюдение и Описание.
- Упражнение 2.5 — Классификация поведенческих примеров (1).
- Упражнение 2.6 — Классификация поведенческих примеров (2).
- Упражнение 2.7 — Заключение.
- Упражнение 2.8 — Оценка, или выставление баллов.
- Упражнение 2.9 — Интеграционная сессия.



# Введение в пятиэтапный процесс НОКЗО

## Пятиэтапный процесс — НОКЗО

Центр оценки — это мероприятие, в процессе которого ряд кандидатов принимают участие в серии упражнений и/или тестов в присутствии обученных наблюдателей, и их результаты подлежат измерению по ряду заранее выработанных компетенций, или критериев. Для того, чтобы обеспечить получение справедливых, объективных и согласованных результатов Центра оценки, наблюдатели обучаются пятиэтапному процессу оценки поведения, то есть:

- Наблюдению
- Описанию
- Классификации
- Заключению
- Оценке

## Наблюдение

Наблюдение является первым этапом процесса НОКЗО (Наблюдение, Описание, Классификация, Заключение, Оценка).

Наблюдение упражнения означает, что наблюдатель сидит в одной комнате с кандидатом (-ами) и наблюдает или следит за ходом упражнения. Для наблюдения упражнения, проводимого один на один, и группового упражнения требуются одни и те же умения и техники. Наблюдателям нет необходимости наблюдать за кандидатами во время письменного задания.

Необходимые навыки:

- Способность сохранять концентрацию внимания в течение длительного времени.
- Эффективные навыки слушания.
- Способность отложить вынесение суждения.
- Отсутствие невербальных реакций.



## Описание

Запись является вторым этапом процесса НОКЗО. Практически, Наблюдение и Описание происходят одновременно.

Нужно, чтобы наблюдатели записывали как можно больше из того, что кандидат говорит или делает. Это очень важный этап процесса, поскольку полученная запись является единственной записью того, что кандидат делал или говорил.

Запись слов и действий кандидата позволяет получить отличный материал для обратной связи. Когда наблюдатель говорит: «Вы сказали: “Не будем рассматривать кандидатуры тех, кто имеет опыт работы менее двух лет” через 20 минут после начала групповой дискуссии», обратная связь оказывается более сильной и значимой, чем когда говорится: «По-моему, Вы изменили направление дискуссии». Последний вариант звучит, скорее, как мнение наблюдателя, чем как утверждение или факт.

Постоянная запись того, что говорит и делает кандидат, заставляет наблюдателя отложить на время вынесение суждений о происходящем.

Нужные навыки:

- Способность писать быстро и разборчиво.
- Способность сохранять концентрацию внимания в течение продолжительного времени.
- Способность сосредоточиваться на том, что в данный момент говорится и делается.

## Классификация поведенческих проявлений

Когда наблюдатель закончит наблюдение и описание по упражнению, нужно осуществить классификацию поведенческих примеров в соответствии с компетенциями. Это значит рассмотреть примеры и соотнести их с компетенциями, релевантными упражнению.

Прежде всего, наблюдатели должны быть знакомы с определениями компетенций. Они читают свои записи, рассматривая каждый пример и решая, соответствует ли он компетенциям, и каким именно.

Примеры могут быть позитивными и негативными, поскольку каждая компетенция имеет и позитивный, и негативный полюс. Например, наблюдатель следил за двумя кандидатами:

### **Кандидат 1:**

- Подготовил две страницы заметок на основе предоставленных ему документов.
- Предлагает структуру дискуссии.
- Намечает план внедрения решений, к которым пришла группа.

Все вышеперечисленные примеры являются *позитивными* относительно компетенции *Планирование и Организация*.

### **Кандидат 2:**

- Подготовил три строчки заметок и всё остальное время разглядывает стену.
- Не выдвигает никаких предложений по структуре дискуссии.
- Работает с текущими проблемами, включенными в ее инструкции — не обращая внимания на будущие планы или возможности.

Все вышеперечисленные примеры являются *негативными* относительно компетенции *Планирование и Организация*.





## **Заключение**

Когда наблюдатель завершит классификацию поведенческих примеров по различным компетенциям, пишется заключение. Наблюдатель делает заключение о том, каким образом кандидат выполнял упражнение, на основе поведенческих примеров и определения компетенции как критерия ожидаемого стандарта поведения. Это заключение, подкрепленное примерами реального поведения человека, позволит кандидату увидеть, где он достиг требуемого стандарта и какие элементы компетенции им не были проявлены.

## **Оценка, или выставление баллов**

Наблюдатель оценивает каждую компетенцию по каждому упражнению, за выполнением которого он наблюдал, используя рейтинговую шкалу. Рейтинговые шкалы часто называют «поведенчески подкрепленными»; это означает, что выставленная оценка «привязана» к поведению, продемонстрированному кандидатом.

Важно, чтобы все наблюдатели использовали одну и ту же рейтинговую шкалу и имели общее ее понимание, иначе они будут сравнивать несопоставимые вещи. Сперва всегда следует оценивать кандидатов по компетенциям, используя определения компетенций из данной рейтинговой шкалы; любые сравнения между кандидатами должны быть отложены до интеграционной сессии, когда будут уже проставлены все индивидуальные оценки.

## **Интеграционная сессия**

Когда весь пятиэтапный процесс по каждому упражнению с участием каждого кандидата будет пройден, все данные сводят вместе для проведения интеграционной сессии. Интеграционная сессия дает возможность наблюдателям совместно принять решение относительно общих оценок по всем компетенциям и сравнить результаты кандидатов относительно компетенций, а также сопоставить между собой результаты разных кандидатов.

# 1.6 Документация Центра оценки и развития

## Задача

К концу этого занятия участники будут:

- Знакомы с типами документации, имеющейся в Брошюре наблюдателя.

## Ключевые моменты и методы проведения

	Презентация тренера	Открытая дискуссия	Обсуждение в подгруппах и обратная связь	Чтение/самостоятельное обдумывание
Знакомство с документами	•			•

## Теоретическая информация

### Знакомство с документами

#### **Раздаточный материал 1.6 – Список всех задействованных в Центре оценки**

Список кандидатов, наблюдателей и экспертов, вовлеченных в Центр оценки.

#### **Раздаточный материал 1.7 – Модель компетенций**

Список компетенций, используемых на Центре оценки и поведенческие индикаторы.

#### **Раздаточный материал 1.8 – Рейтинговые шкалы**

Рейтинговые шкалы, которые будут использовать наблюдатели для того, чтобы выставить кандидатам окончательные рейтинги, или оценки после каждого имитационного упражнения.

#### **Раздаточный материал 1.9 – Матрица компетенций-упражнений**

Список упражнений и компетенций, проявляемых в них. Два крестика означают, что компетенция будет ярко проявляться в упражнении.

#### **Раздаточный материал 1.10 – Расписание кандидата**

Каждому кандидату присваивают номер и выдают расписание Центра оценки.

#### **Раздаточный материал 1.11 – Расписание кандидата**

Кандидатам может быть дана другая форма расписания, которой, возможно, удобнее пользоваться, чем той, которая приведена в Раздаточном материале 1.10.

#### **Раздаточный материал 1.12 – Расписание наблюдателя**

Каждому наблюдателю присваивается буквенное обозначение и выдаётся расписание, где указано: каких кандидатов он будет наблюдать, в каких упражнениях, в какое время и в каких помещениях. В расписании также отведено время на оценку уже закончившихся упражнений.

#### **Раздаточный материал 1.13 – Расписание наблюдателя**

Наблюдателям может быть дана другая форма расписания, которой, возможно, удобнее пользоваться, чем той, которая приведена в Раздаточном материале 1.12.



# Менеджер по обслуживанию КЛИЕНТОВ

Центр оценки, 22 июня  
тренинговый центр «Eastview»

## **Кандидаты**

1. Роб Джонс
2. Эндрю Витэкер
3. Шэрон Тернер
4. Линда Максвелл
5. Марк Стэмп
6. Анна Льюис

## **Наблюдатели**

- A. Дэннис Смит
- B. Дейв Грин
- C. Джеральдина Дапп

## **Эксперты**

- D. Тони Уоллис
- E. Кейт Таунсенд
- F. Лиана Роджерс



# Модель компетенций

## Планирование и организация

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.*

- ◇ Заранее готовится к встречам, интервью, работе с клиентами и т. п.
- ◇ Аккуратно расставляет приоритеты в выполнении задач для себя и для других.
- ◇ Обеспечивает эффективное использование всех доступных ресурсов.
- ◇ Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех.
- ◇ Создает планы и графики выполнения заданий заблаговременно (продумывает работу на один шаг вперед).
- ◇ Отслеживает продвижение в направлении достижения целей.
- ◇ Предвидит заранее возникновение проблем, связанных с ресурсами, и прорабатывает их.

## Анализ проблем

*Эффективно выявляет значимые элементы проблемы путем поиска нужной информации и ее логичной и рациональной оценки.*

- ◇ Задает открытые и зондирующие вопросы для того, чтобы собрать информацию.
- ◇ Уточняет понимание и проверяет факты, собирая информацию.
- ◇ Получает сбалансированную информацию на основе нескольких источников.
- ◇ Выявляет причины проблем.
- ◇ Выявляет тенденции на основе имеющихся данных.
- ◇ Выводит логические заключения из имеющихся данных.
- ◇ Обеспечивает передачу информации тем, кому она требуется.
- ◇ Предвидит непосредственные последствия проблем.

## Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

- ◇ Принимает решения своевременно.
- ◇ Принимает логичные решения на основе имеющихся фактов и цифр.
- ◇ Выясняет мнения других людей и привлекает их к участию при необходимости, когда решения непосредственно их касаются.
- ◇ Пересматривает решения при изменении обстоятельств или при поступлении новой информации.
- ◇ Принимая решения, учитывает чувства других людей.
- ◇ Объясняет другим людям, каким образом были достигнуты решения.
- ◇ Следит за тем, чтобы принятые решения были воплощены в жизнь.



## **Иновативность**

*Находит новые методы работы посредством рассмотрения проблем с различных точек зрения; ставит под сомнение традиционные методы и подходы.*

- ◇ Выявляет возможности улучшения ситуаций/процессов.
- ◇ Поощряет других к выдвижению предложений/решений.
- ◇ Развивает предложения, выдвинутыми другими людьми.
- ◇ Стараются устранять барьеры, а не создавать их.
- ◇ В большей степени склонен ставить под сомнение проверенные методы, чем принимать вариант «как мы обычно это делаем».
- ◇ Вырабатывает более широкое видение ситуации, не ограничиваясь вниманием к собственной работе/области деятельности.
- ◇ Выдвигает оригинальные идеи и предлагает творческие решения.

## **Внимание к деталям**

*Поддерживает высокие личные стандарты точности и проверяет информацию до того, как передать ее другим.*

- ◇ Проверяет свою работу на предмет ошибок.
- ◇ Проверяет работу других на предмет ошибок.
- ◇ Выявляет несоответствия в фактах и цифрах.
- ◇ Проверяет, чтобы все аспекты задачи были выполнены.
- ◇ Осознает, что стандарты работы отражаются на нем/области/подразделении.
- ◇ Ставит высокие стандартные точности исполнения для себя и для команды.

## **Влияние**

*Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов/принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других.*

- ◇ Готовится к дискуссиям заблаговременно и продумывает возможные варианты их исхода.
- ◇ Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы.
- ◇ Высказываемые мнения хорошо структурированы и релевантны предмету дискуссии.
- ◇ Убедителен и уверен в себе при общении с другими лидерами команд, членами команд и руководителями.
- ◇ Добивается от других принятия своих идей и согласия.
- ◇ Ссылается на мнения/идеи других людей для того, чтобы придать весомость своей точке зрения.
- ◇ Ведёт переговоры и идет на компромисс, если это необходимо для того, чтобы добиться принятия своих идей.



## **Устная коммуникация**

*Говорит ясно, бегло как один на один, так и в группе. Использует стиль и лексику, подходящие для данной ситуации.*

- ◇ Говорит с людьми и группами уверенно и убедительно.
- ◇ Эффективно представляет свои взгляды/взгляды своего подразделения на совещаниях/презентациях.
- ◇ Члены команды имеют ясное представление о том, что от них ожидается.
- ◇ Обеспечивает понятность коммуникации посредством проверки понимания.
- ◇ Использует повторы для усиления эффекта и для того, чтобы нечто выделить.
- ◇ Резюмирует и проверяет свое собственное понимание, когда это нужно.
- ◇ Подбирает стиль, подходящий для аудитории.



# Рейтинговые шкалы

Оценка	Расшифровка	Определение
4	Сильная сторона	Кандидат продемонстрировал несколько примеров поведения, соответствующих всем значимым индикаторам, и ряд дополнительных индикаторов. Примеры негативного поведения выглядят несущественными.
3	Требуемый стандарт	Кандидат продемонстрировал несколько примеров поведения, соответствующих значимым индикаторам (ключевые поведенческие проявления) компетенции, и, соответственно, может быть оценен как подходящий для работы.
2	Ниже требуемого стандарта	Кандидат был в чем-то успешен, однако продемонстрировал и негативные примеры поведения.
1	Существенно ниже требуемого стандарта	Описывает или демонстрирует несколько негативных примеров поведения.
0	Нет наблюдений	Не собрано поведенческих примеров.



# Матрица компетенций-упражнений

Компетенция	Упражнение					
	Составление графика работы	Поиск фактов	Групповое	Презентация	ОРГ	Тесты
Планирование и Организация	XX	X		X	X	
Инновативность	X		X	XX		
Устная коммуникация		XX	X	X		
Принятие решений		XX	XX	X	X	
Внимание к деталям	XX				X	XX
Влияние		X	X	XX	X	
Анализ проблем		X	X		X	XX





# Расписание кандидата

	1	2	3
9.00-9.35	Тест продуктивного мышления Комната А		
9.35-10.20	Поиск фактов Отдельная комната 1	Поиск фактов Отдельная комната 2	Поиск фактов Отдельная комната 3
10.20-10.40	<b>КОФЕ</b>		
10.40-11.25	ОРQ Комната: А	ОРQ	ОРQ
11.25-12.15	Упражнение на составление графика работы. Комната А		
12.15-13.15	<b>ОБЕД</b>		
13.15-14.25	Групповая дискуссия Комната А		
14.25-14.45	<b>КОФЕ</b>		
14.45-16.00	Подготовка презентации Комната А		
16.00-16.25	Презентация Отдельная комната 2	Презентация Отдельная комната 3	Презентация Отдельная комната 1
16.25-17.00	ТЕСТЫ Комната: В		

	4	5	6
9.00-9.35	Тест продуктивного мышления Комната А		
9.35-10.20	ОРQ Комната: А	ОРQ	ОРQ
10.20-10.40	<b>КОФЕ</b>		
10.40-11.25	Поиск фактов Отдельная комната 1	Поиск фактов Отдельная комната 2	Поиск фактов Отдельная комната 3
11.25-12.15	Упражнение на составление графика работы. Комната А		
12.15-13.15	<b>ОБЕД</b>		
13.15-14.25	Групповая дискуссия Комната А		
14.25-14.45	<b>КОФЕ</b>		
14.45-15.20	ТЕСТЫ Комната: В		
15.20-16.35	Подготовка презентации Комната В		
16.35-17.00	Презентация Отдельная комната 2	Презентация Отдельная комната 3	Презентация Отдельная комната 1



# Расписание кандидата

## Кандидат 1

Время	Комната	Задание
9.00-9.35	Комната А	Тест продуктивного мышления
9.35-10.20	Семинарское помещение 1	Упражнение на поиск фактов
10.20-10.40	Холл	Кофе
10.40-11.25	Комната А	ОРQ
11.25-12.15	Комната А	Упражнение на составление графика работы
12.15-13.15	Столовая	Обед
13.15-14.25	Комната А	Групповая дискуссия
14.25-14.45	Холл	Кофе
14.45-16.00	Комната А	Подготовка презентации
16.00-16.25	Семинарское помещение 2	Презентация
16.25-17.00	Комната А	Тест способностей



# Расписание наблюдателя

	1	2	3
9.00-9.35	Тест продуктивного мышления		Комната: А
9.35-10.20 Наблюдатель	Поиск фактов А: Отдельная комната 1	Поиск фактов В: Отдельная комната 2	Поиск фактов С: Отдельная комната 3
10.20-10.40	<b>КОФЕ</b>		
10.40-11.25	ОРQ Комната: А	ОРQ	ОРQ
11.25-12.15 Оценка	Упражнение на составление графика работы. В С А		Комната: А
12.15-13.15	<b>ОБЕД</b>		
13.15-14.25 Наблюдатель	Групповая дискуссия Комната: А		
14.25-14.45	<b>КОФЕ</b>		
14.45-16.00	Подготовка презентации		Комната: А
16.00-16.25 Наблюдатель	Презентация С: Отдельная комната 2	Презентация А: Отдельная комната 3	Презентация В: Отдельная комната 1
16.25-17.00	ТЕСТЫ Комната: А		

	4	5	6	ОЦЕНКА
9.00-9.35	Тест продуктивного мышления, к.: А			
9.35-10.20	ОРQ Комната: А	ОРQ	ОРQ	
10.20-10.40	<b>КОФЕ</b>			
10.40-11.25 Наблюдатель	Поиск фактов А: отд. комната 1	Поиск фактов В: отд. комната 2	Поиск фактов С: отд. комната 3	
11.25-12.15 Оценка	Упражнение на составление графика работы В С А			Оценка упраж. на поиск фактов
12.15-13.15	<b>ОБЕД</b>			
13.15-14.25 Наблюдатель	Групп. дискуссия С Комната: А	А	В	
14.25-14.45	<b>КОФЕ</b>			14.25-16.00 Оценка группо- вой дискуссии
14.45-15.20	ТЕСТЫ Комната: В			
15.20-16.35	Подготовка презентации Комната: В			
16.35-17.00 Наблюдатель	Презентация В: отд. комната 2	Презентация С: отд. комната 3	Презентация А: отд. комната 1	
				17:00 Оценка презен- тации и т. д.



# Расписание наблюдателя

## Наблюдатель А

Время	Комната	Задание
9.00-9.35	Семинарское помещение 1	Чтение записей и подготовка
9.35-10.20	Семинарское помещение 1	Упражнение на поиск фактов – <i>Кандидат 1</i>
10.20-10.40	Холл	Кофе
10.40-11.25	Семинарское помещение 1	Упражнение на поиск фактов – <i>Кандидат 4</i>
11.25-12.15	Семинарское помещение 1	Оценка упражнения на поиск фактов
12.15-13.15	Столовая	Обед
13.15-14.25	Комната А	Наблюдение групповой дискуссии – <i>Кандидат 2 и Кандидат 3</i>
14.25-14.45	Холл	Кофе
14.45-16.00	Семинарское помещение 1	Оценка групповой дискуссии
16.00-16.25	Семинарское помещение 1	Презентация – <i>Кандидат 3</i>
16.25-16.35	Семинарское помещение 1	10-минутный перерыв
16.35-17.00	Семинарское помещение 1	Презентация – <i>Кандидат 6</i>
17.00	Семинарское помещение 1	Оценка презентаций/упражнение на составление графика работы

**Часть Вторая**

**УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ  
ОБУЧЕНИЯ МЕТОДИКАМ  
ОЦЕНКИ ПОВЕДЕНИЯ**

# Упражнение 2.1

## Знакомство с компетенциями

### Цель

Подробное ознакомление наблюдателей с компетенциями, используемыми на тренинговом курсе или на Центре оценки, к участию в котором они готовятся.

### Участники

Все участники тренингового курса — выполнение в парах или в группах по три человека.  
Размер группы: максимум — 12, идеально — 9.

### Продолжительность

Подготовка и обсуждение по каждой компетенции	15-20 минут
Презентация и групповая дискуссия по каждой компетенции	10 минут
Всего для группы из 12 человек	75-80 минут

### Помещение

Тренинговая комната с достаточным пространством для размещения участников и тренера.

### Материалы и оборудование

- Флипчарт
- Каждому участнику: Раздаточные материалы 2.1a-f и 2.1h или экземпляр модели компетенций, используемых компанией, и Раздаточный материал 2.1g, куда внесены эти компетенции и их индикаторы
- Лист бумаги для флипчарта и маркер

### Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Знакомы с определениями компетенций.
- Иметь опыт подбора поведенческих примеров к компетенциям.

### Ключевые моменты

- Знание и понимание определений компетенций.
- Подбор поведенческих примеров.

## Теоретическая информация

### Знание и понимание определений компетенций

Участники должны быть очень хорошо знакомы с определениями компетенций для того, чтобы эффективно справляться со своей ролью наблюдателей. Понимание индикаторов компетенций не менее важно, и участников следует поощрять к поиску объяснений любых слов, фраз или терминов, которые представляются неясными.

Если участники в недостаточной мере знают и понимают компетенции, они будут испытывать трудности при оценке и окажутся неспособными правильно и логично классифицировать поведенческие примеры.

### Подбор поведенческих примеров

Участников нужно побуждать приводить реальные примеры поведения в рабочих ситуациях, а не гипотетические примеры.

Реальный пример из работы: *Каждое утро провожу совещание с моими прямыми подчиненными для того, чтобы спланировать день.*

Гипотетический пример: *Проведение ежедневных совещаний является хорошей традицией.*

### Подготовка тренера

- Отличное знание любой используемой модели компетенций.

### Проведение упражнения

1. Охарактеризовать упражнение, связав его с Разделом 1.2 — «Что такое компетенции?» и используя теоретическую информацию, приведенную выше.
2. Разделить участников на группы по два или три человека.
3. Дать каждой группе по две или три компетенции, в зависимости от имеющегося времени и размера группы, и распределить между ними Раздаточные материалы 2.1(a-f) или 2.1(g).
4. Зачитайте следующие инструкции:

#### **Для Раздаточных материалов 2.1a-f**

*Вы будете работать в группах, в вашем распоряжении будет 15-20 минут, чтобы просмотреть определения компетенций, приведенные в раздаточных материалах, и привести примеры поведенческих проявлений, относящихся к этой компетенции, которые вы демонстрируете в своей повседневной работе. Для того, чтобы вам было легче выполнять задания, предлагаем пример. Работая друг с другом, приводите столько примеров, сколько сможете. Перенесите свои ответы на флипчарт и подготовьте презентацию для другой подгруппы.*

#### **Для Раздаточного материала 2.1g**

*Вы будете работать в группах, в вашем распоряжении будет 15-20 минут, чтобы просмотреть определения компетенций из модели компетенций, используемых вашей компанией и привести примеры поведенческих проявлений, которые вы демонстрируете в своей повседневной работе, относящиеся к данной компетенции. Перенесите свои ответы на флипчарт и подготовьте презентацию для другой подгруппы.*

5. Раздайте каждому участнику по одному экземпляру Раздаточного материала 2.1h или по одному экземпляру списка определений компетенций с поведенческими индикаторами.
6. Попросите каждую группу представить свои примеры по очереди. После того, как будет представлена каждая компетенция, предложите высказать свои комментарии и обсудить.



# Знакомство с компетенциями

Прочитайте, пожалуйста, определение этой компетенции. Подумайте о своем опыте и о том, как вы выполняете свою работу, и перечислите поведенческие примеры, иллюстрирующие эту компетенцию, которые вы демонстрируете в своей повседневной работе.

Для того чтобы вам было легче выполнять упражнение, предлагаем вам пример. Перечислите столько поведенческих примеров, сколько сможете.

## **КОМПЕТЕНЦИЯ: Планирование и Организация**

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.*

- ◇ Заранее готовится к встречам, интервью, работе с клиентами и т. п.
- ◇ Аккуратно расставляет приоритеты в выполнении задач для себя и для других.
- ◇ Обеспечивает эффективное использование всех доступных ресурсов.
- ◇ Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех.
- ◇ Создает планы и графики выполнения заданий заблаговременно (продумывает работу на один шаг вперед).
- ◇ Отслеживает продвижение в направлении достижения целей.
- ◇ Предвидит заранее возникновение проблем, связанных с ресурсами, и прорабатывает их.

Пример:

*Я провожу полтора часа каждое утро, анализируя мероприятия, запланированные на сегодня, на завтра и на всю следующую неделю, и затем обсуждаю все возникшие вопросы с руководителем департамента на еженедельном совещании.*

**Поведенческие примеры:**







## Знакомство с компетенциями

Прочитайте, пожалуйста, определение этой компетенции. Подумайте о своем опыте и о том, как вы выполняете свою работу, и перечислите поведенческие примеры, иллюстрирующие эту компетенцию, которые вы демонстрируете в своей повседневной работе.

Для того чтобы вам было легче выполнять упражнение, предлагаем вам пример. Перечислите столько поведенческих примеров, сколько сможете.

### **КОМПЕТЕНЦИЯ: Анализ проблем**

*Эффективно выявляет значимые элементы проблемы путем поиска нужной информации и ее логичной и рациональной оценки.*

- ◇ Задает открытые и зондирующие вопросы для того, чтобы собрать информацию.
- ◇ Применяет структурированный подход, задавая широкий круг вопросов
- ◇ Уточняет понимание и проверяет факты, собирая информацию.
- ◇ Получает сбалансированную информацию на основе нескольких источников.
- ◇ Выявляет причины проблем.
- ◇ Выявляет ключевую информацию на основе имеющихся данных.
- ◇ Выявляет тенденции на основе имеющихся данных.
- ◇ Выводит логические заключения из имеющихся данных.
- ◇ Обеспечивает передачу информации тем, кому она требуется.
- ◇ Предпринимает шаги/ предлагает действия, направленные на предотвращение ошибок — думает не только о сиюминутных потребностях.
- ◇ Выявляет, какое воздействие проблема оказывает на других людей / другие области.
- ◇ Предвидит непосредственные последствия проблем.

Пример:

*Решая недавно проблему в своём отделе, я поговорил с каждым человеком, которого она затрагивает, и сумел получить объективную картину происходящего.*

### **Поведенческие примеры:**





## Знакомство с компетенциями

Прочитайте, пожалуйста, определение этой компетенции. Подумайте о своем опыте и о том, как вы выполняете свою работу, и перечислите поведенческие примеры, иллюстрирующие эту компетенцию, которые вы демонстрируете в своей повседневной работе.

Для того чтобы вам было легче выполнять упражнение, предлагаем вам пример. Перечислите столько поведенческих примеров, сколько сможете.

### **КОМПЕТЕНЦИЯ: Принятие решения**

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

- ◇ Принимает решения своевременно.
- ◇ Принимает логичные решения на основе имеющихся фактов и цифр.
- ◇ Обнаруживает недостаточность в имеющейся информации и при необходимости, принимая решения, делает логические допущения.
- ◇ Выясняет мнения других людей и привлекает их к участию, при необходимости, когда решения непосредственно их касаются.
- ◇ Просит предоставить рекомендации или советы, если не чувствует себя достаточно компетентным или если решение лежит за пределами компетенции.
- ◇ Пересматривает решения при изменении обстоятельств или при поступлении новой информации.
- ◇ Прилагает все старания к тому, чтобы учесть при принятии решений потребности разных сторон.
- ◇ Принимая решения, принимает во внимание чувства других людей.
- ◇ Объясняет другим людям, каким образом были достигнуты решения.
- ◇ Следит за тем, чтобы принятые решения были воплощены в жизнь.
- ◇ Учитывает непосредственные последствия решений.

Пример:

*Мне поступил заказ от клиента на сумму более \$10000, что превышает мой уровень полномочий. Я подготовил перечень рекомендаций, используя имеющиеся факты, и представил их своему руководителю на утверждение.*

**Поведенческие примеры:**





## Знакомство с компетенциями

Прочитайте, пожалуйста, определение этой компетенции. Подумайте о своем опыте и о том, как вы выполняете свою работу, и перечислите поведенческие примеры, иллюстрирующие эту компетенцию, которые вы демонстрируете в своей повседневной работе.

Для того чтобы вам было легче выполнять упражнение, предлагаем вам пример. Перечислите столько поведенческих примеров, сколько сможете.

### **КОМПЕТЕНЦИЯ: Ориентация на клиента**

*Выявляет запросы клиентов (внутренних и внешних) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.*

- ◇ Уделяет время тому, чтобы выяснить требования клиента.
- ◇ Работает над тем, чтобы удовлетворить потребности клиента и учесть его интересы.
- ◇ Осуществляет обслуживание быстро, ведет себя вежливо.
- ◇ Предлагает только те услуги, которые может оказать.
- ◇ Если нужно, берет на себя личную ответственность за решение проблем клиента.
- ◇ Обеспечивает воплощение в жизнь обещаний и реальное исполнение согласованного.
- ◇ Доносит до персонала понимание того, насколько важно предоставление клиентам высококачественных услуг.
- ◇ Налаживает взаимопонимание с клиентами.
- ◇ Рассматривает проблемы под углом зрения клиента.

#### Пример:

*Вчера у меня был недостаток персонала, и я договорился, чтобы мне дополнительно предоставили двух человек из отдела доставки. На самом деле, мне нужны были три человека, но я выбрал компромиссный вариант, поскольку в этом случае отсутствие людей значительно повлияло на работу отдела доставки.*

#### Поведенческие примеры:





# Знакомство с компетенциями

Прочитайте, пожалуйста, определение этой компетенции. Подумайте о своем опыте и о том, как вы выполняете свою работу, и перечислите поведенческие примеры, иллюстрирующие эту компетенцию, которые вы демонстрируете в своей повседневной работе.

Для того чтобы вам было легче выполнять упражнение, предлагаем вам пример. Перечислите столько поведенческих примеров, сколько сможете.

## **КОМПЕТЕНЦИЯ: Влияние**

*Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов/принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других.*

- ◇ Эффективно управляет дискуссиями для того, чтобы обеспечить решение поставленных задач.
- ◇ Эффективно готовится к дискуссиям и продумывает возможные варианты их исхода.
- ◇ Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы.
- ◇ Высказываемые мнения хорошо структурированы и релевантны предмету дискуссии.
- ◇ Демонстрирует поведенческие модели, которые являются показателями уверенности в себе, а не проявлениями агрессивности или пассивности.
- ◇ Убедителен и уверен в себе при общении с другими лидерами команд, членами команд и руководителями.
- ◇ Добивается от других принятия своих идей и согласия.
- ◇ Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов и цифр.
- ◇ Ссылается на мнения/идеи других людей для того, чтобы придать весомости своей точке зрения.
- ◇ Ведет переговоры и идет на компромисс, если это необходимо для того, чтобы добиться принятия своих идей.

Пример:

*Я фиксирую все данные клиентам обещания для того, чтобы быть уверенным, что к назначенному сроку предприняты все необходимые действия.*

**Поведенческие примеры:**





## Знакомство с компетенциями

Прочитайте, пожалуйста, определение этой компетенции. Подумайте о своем опыте и о том, как вы выполняете свою работу, и перечислите поведенческие примеры, иллюстрирующие эту компетенцию, которые вы демонстрируете в своей повседневной работе.

Для того чтобы вам было легче выполнять упражнение, предлагаем вам пример. Перечислите столько поведенческих примеров, сколько сможете.

### **КОМПЕТЕНЦИЯ: Лидерство**

*Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.*

- ◇ Поощряет за достижение целей, отмечает успехи других людей.
- ◇ Дает адекватную обратную связь — отмечая хорошее качество выполнения работы и указывая на недостатки в работе.
- ◇ Оказывает моральную поддержку и содействие сотрудникам в решении проблем — как связанных с работой, так и личных.
- ◇ Регулярно осуществляет наставничество по отношению к сотрудникам.
- ◇ Использует возможности для делегирования задач и развития навыков у других людей.
- ◇ Обеспечивает ясное формулирование задач.
- ◇ Поощряет полноценное участие со стороны всех членов команды — выясняет мнения тех, кто менее активен.
- ◇ Являет собой хороший пример поведения.
- ◇ Задаёт стандарты, которые требуют напряжения, но являются достижимыми.
- ◇ Взаимодействует с другими в понимающей и эффективной манере, подбирая стиль, соответствующий ситуации.
- ◇ Отслеживает выполнение работы командой для того, чтобы обеспечить достижение целей/соответствие стандартам.

Пример:

*По полчаса каждый день я сижу с кем-нибудь из сотрудников, занимаясь наставничеством и вселяя в них энтузиазм.*

**Поведенческие примеры:**





## Знакомство с компетенциями

Запишите определение компетенции на ваш выбор из списка компетенций вашей организации. Подумайте о своем опыте и о том, как вы выполняете свою работу, и перечислите поведенческие примеры, иллюстрирующие эту компетенцию, которые вы демонстрируете в своей повседневной работе.

Перечислите столько поведенческих примеров, сколько сможете.

**КОМПЕТЕНЦИЯ:**

**Поведенческие примеры:**





# Знакомство с компетенциями

## Планирование и организация

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.*

- ◇ Заранее готовится к встречам, интервью, работе с клиентами и т. п.
- ◇ Аккуратно расставляет приоритеты в выполнении задач для себя и для других.
- ◇ Обеспечивает эффективное использование всех доступных ресурсов.
- ◇ Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех.
- ◇ Создает планы и графики выполнения заданий заблаговременно (продумывает работу на один шаг вперед).
- ◇ Отслеживает продвижение в направлении достижения целей.
- ◇ Предвидит заранее возникновение проблем, связанных с ресурсами, и прорабатывает их.

## Анализ проблем

*Эффективно выявляет значимые элементы проблемы путем поиска нужной информации и ее логичной и рациональной оценки.*

- ◇ Задает открытые и зондирующие вопросы для того, чтобы собрать информацию.
- ◇ Применяет структурированный подход, задавая вопросы, обеспечивая рассмотрение всех аспектов.
- ◇ Уточняет понимание и проверяет факты, собирая информацию.
- ◇ Получает сбалансированную информацию на основе нескольких источников.
- ◇ Выявляет причины проблем.
- ◇ Выявляет ключевую информацию на основе имеющихся данных.
- ◇ Выявляет тенденции на основе имеющихся данных.
- ◇ Выводит логические заключения из имеющихся данных.
- ◇ Обеспечивает передачу информации тем, кому она требуется.
- ◇ Предпринимает шаги/предлагает действия для обеспечения своевременного решения проблем — думает не только о сиюминутных потребностях.
- ◇ Выявляет, какое воздействие оказывают проблемы на других людей/другие области.
- ◇ Предвидит непосредственные последствия проблем.



## Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

- ◇ Принимает решения своевременно.
- ◇ Принимает логичные решения на основе имеющихся фактов и цифр.
- ◇ Обнаруживает недостаточность в имеющейся информации и, при необходимости, принимая решения, делает логические допущения.
- ◇ Выясняет мнения других людей и привлекает их к участию при необходимости, когда решения непосредственно их касаются.
- ◇ Просит предоставить рекомендации или советы, если не чувствует себя достаточно компетентным или если решение лежит за пределами компетенции.
- ◇ Пересматривает решения при изменении обстоятельств или при поступлении новой информации.
- ◇ Прилагает все старания к тому, чтобы учесть при принятии решений потребности разных сторон.
- ◇ Принимая решения, учитывает чувства других людей.
- ◇ Объясняет другим людям, каким образом были достигнуты решения.
- ◇ Следит за тем, чтобы принятые решения были воплощены в жизнь.
- ◇ Учитывает непосредственные последствия решений.

## Ориентация на клиента

*Выявляет запросы клиентов (внутренних и внешних) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.*

- ◇ Уделяет время тому, чтобы выяснить требования клиента.
- ◇ Работает над тем, чтобы удовлетворить потребности клиента и учесть его интересы.
- ◇ Осуществляет обслуживание быстро, ведет себя вежливо.
- ◇ Предлагает только те услуги, которые может оказать.
- ◇ Если нужно, берет на себя личную ответственность за решение проблем клиента.
- ◇ Обеспечивает воплощение в жизнь обещаний и реальное исполнение согласованного.
- ◇ Доносит до персонала понимание того, насколько важно предоставление клиентам высококачественных услуг.
- ◇ Налаживает взаимопонимание с клиентами.
- ◇ Рассматривает проблемы под углом зрения клиента.





## Лидерство

*Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.*

- ◇ Поощряет за достижение целей, отмечает успехи других людей.
- ◇ Дает адекватную обратную связь — отмечая хорошее качество выполнения работы и указывая на недостатки в работе.
- ◇ Оказывает моральную поддержку и содействие сотрудникам в решении проблем — как связанных с работой, так и личных.
- ◇ Регулярно осуществляет наставничество по отношению к сотрудникам.
- ◇ Использует возможности для делегирования задач и развития навыков у других людей.
- ◇ Обеспечивает ясное формулирование задач.
- ◇ Поощряет полноценное участие со стороны всех членов команды — выясняет мнения тех, кто менее активен.
- ◇ Являет собой хороший пример поведения.
- ◇ Задает стандарты, которые требуют напряжения, но являются достижимыми.
- ◇ Взаимодействует с другими в понимающей и эффективной манере, подбирая стиль, соответствующий ситуации.
- ◇ Отслеживает выполнение работы командой для того, чтобы обеспечить достижение целей/соответствие стандартам.

## Влияние

*Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов/принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других.*

- ◇ Эффективно управляет дискуссиями для того, чтобы обеспечить решение поставленных задач.
- ◇ Готовится к дискуссиям заблаговременно и продумывает возможные варианты их исхода.
- ◇ Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы.
- ◇ Высказываемые мнения хорошо структурированы и релевантны предмету дискуссии.
- ◇ Демонстрирует поведенческие модели, которые являются показателями уверенности в себе, а не проявлениями агрессивности или пассивности.
- ◇ Убедителен и уверен в себе при общении с другими лидерами команд, членами команд и руководителями.
- ◇ Добивается от других принятия своих идей и согласия.
- ◇ Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов и цифр.
- ◇ Ссылается на мнения/идеи других людей для того, чтобы придать весомости своей точке зрения.
- ◇ Ведет переговоры и идет на компромисс, если это необходимо для того, чтобы добиться принятия своих идей.

# Упражнение 2.2

## Соотнесение поведенческих примеров с компетенциями

### Цель

Формирование у наблюдателей умения правильно соотносить поведенческие примеры с компетенциями.

### Участники

Все участники тренингового курса. Размер группы: максимум – 12, идеально – 9.

### Продолжительность

Введение	5 минут
Выполнение упражнения	10-15 минут
Обсуждение	15 минут

### Помещение

Тренинговая комната с достаточным пространством для размещения участников и тренера.

### Материалы и оборудование

- Флипчарт, бумага, маркеры
- Проектор и экран или компьютер с программой «PowerPoint»
- Ручки и карандаши для участников
- По одному экземпляру Раздаточного материала 2.2a на каждого участника
- По одному экземпляру Раздаточного материала 2.2b на каждого участника

### Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Знать используемые компетенции и понимать их
- Способны правильно соотносить поведенческие примеры с компетенциями

## Ключевые моменты

- Участники должны работать с письменными примерами и не делать никаких предположений в процессе соотнесения поведенческих примеров с компетенциями
- Процесс соотнесения поведения с компетенциями не всегда строго регламентирован
- Иногда поведенческий пример можно отнести более чем к одной компетенции
- Обсуждение компетенций помогает установить различие между ними

## Теоретическая информация

### Не делать никаких предположений

Соотнося поведенческие примеры с компетенциями, наблюдатели не должны делать никаких предположений. Они должны следить за тем, что кандидат сказал или сделал, а не домысливать (!) то, что он пытался сказать или сделать. Затем соотнести реальные поведенческие примеры с компетенцией. Вот пример, правильно отнесенный к компетенции *Лидерство*:

Время	Участник	Заметки
10.00	<i>Марк, ты всегда ищешь возможности развить свои умения и расширить свои горизонты... Не мог бы ты подготовить для меня отчет об объемах торговых операций в этом месяце... он должен быть у Майка завтра</i>	Лидерство «+»

### *Лидерство*

*Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.*

- ◇ Поощряет за достижение целей, отмечает успехи других людей.
- ◇ Дает адекватную обратную связь — отмечая хорошее качество выполнения работы и указывая на недостатки в работе.
- ◇ Оказывает моральную поддержку и содействие сотрудникам в решении проблем — как связанных с работой, так и личных.
- ◇ Регулярно осуществляет наставничество по отношению к сотрудникам
- ◇ **Использует возможности для делегирования задач и развития навыков у других людей.**
- ◇ Обеспечивает ясное формулирование задач.
- ◇ Поощряет полноценное участие со стороны всех членов команды — выясняет мнения тех, кто менее активен.
- ◇ Являет собой хороший пример поведения.
- ◇ Задает стандарты, которые требуют напряжения, но являются достижимыми.
- ◇ Взаимодействует с другими в понимающей и эффективной манере, подбирая стиль, соответствующий ситуации.
- ◇ Отслеживает выполнение работы командой для того, чтобы обеспечить достижение целей/соответствие стандартам.

Именно эта сфера Лидерства

Но наблюдатель, анализируя этот поведенческий пример, может предположить, что кандидат не уложился во временные рамки и не смог сделать этот отчет своевременно сам, и тогда пример оказывается отнесенным к *Планированию и организации*.

Время	Участник	Заметки
10.00	<i>Марк, ты всегда ищешь возможности развить свои умения и расширить свои горизонты... Не мог бы ты подготовить для меня отчет об объемах торговых операций в этом месяце... он должен быть у Майка завтра</i>	Планирование и организация «+»

### Планирование и организация

Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.

- ◇ Заранее готовится к встречам, интервью, работе с клиентами и т. п.
- ◇ Аккуратно расставляет приоритеты в выполнении задач для себя и для других.
- ◇ Обеспечивает эффективное использование всех доступных ресурсов.
- ◇ Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех.
- ◇ Создает планы и графики выполнения заданий заблаговременно (продумывает работу на один шаг вперед).
- ◇ Отслеживает продвижение в направлении достижения целей.
- ◇ Предвидит заранее возникновение проблем, связанных с ресурсами, и прорабатывает их.

Именно эти области Планирования и организации

Это — неправильная категоризация. Она основана на предположении, что кандидат не планировал разработку отчета до сих пор и не уложился в сроки. А на самом деле может оказаться, что отчет никогда не бывает готов до того дня, когда его нужно представлять, потому что до этого момента нет в наличии нужных цифр.

### Соотнесение поведения и компетенций не регламентировано

Соотнесение поведения с компетенциями не является строго регламентированным процессом, и не существует таких методов, которые позволили бы обеспечить единообразие категоризации поведенческих примеров по компетенциям.

Знакомство с компетенциями и полное понимание их определений, наряду с тренингом по категоризации поведенческих примеров, значительно повысит надежность соотнесения наблюдателями поведения с компетенциями.

### Поведенческие примеры, относящиеся более чем к одной компетенции

Возможно, что пример должен быть отнесен более чем к одной компетенции. Чем лучше определены и изучены компетенции, тем менее вероятно, что это произойдет.

Поведенческие примеры из блокнота наблюдателя для записей:

Время	Участник 1	Заметки	Участник 2
10.25	<i>Возможно, вам помогло бы, если бы я предложил другой выход...</i>	Обращение к Джерри	Работа в команде или Инновативность «+»

Этот поведенческий пример может быть оценен как позитивный для *Работы в команде* или как позитивный для *Инновативности*.

### Работа в команде

Использует кооперативную стратегию поведения в команде, продуктивно работает, эффективно участвует в решении задач, стоящих перед командой.

- ◇ Выдвигает конструктивные предложения, помогающие достижению целей команды.

**Иновативность**

Находит новые методы работы посредством рассмотрения проблем с различных точек зрения; ставит под сомнение традиционные методы и подходы.

◊ Выдвигает оригинальные идеи и предлагает творческие решения.

**Обсуждение компетенций**

Достижение высокого уровня согласованности в соотнесении поведения с компетенциями имеет принципиальную значимость. Стоит потратить время на то, чтобы обсудить с наблюдателями, какие поведенческие примеры с какими компетенциями соотнести, и сформировать единое понимание определений компетенций и соответствующих поведенческих индикаторов.

**Подготовка тренера**

- Отличное знание модели компетенций, используемой в этом упражнении.

**Проведение упражнения**

1. Охарактеризуйте упражнение, связав его с Разделом 1.2 — «Что такое компетенции?» и используя теоретическую информацию, приведенную выше.
2. Выдайте участникам Раздаточные материалы 2.2а и 2.2б.
3. Зачитайте следующую инструкцию:

*Вы будете работать индивидуально, имея в своем распоряжении 15 минут на то, чтобы прочитывать описание поведенческих примеров, приведенных в Раздаточном материале 2.2а, и принять решение о том, к каким именно компетенциям вы бы отнесли пример. Определения компетенций и поведенческие индикаторы перечислены в Раздаточном материале 2.2б.*

Приведите пример:

Поведенческий пример	Компетенция
«...ну послушай, почему бы нам не заключить нечто вроде сделки?.. Я еду завтра, но зато буду работать в субботу...»	<b>Влияние</b>

В этом примере кандидат пытается получить согласие другого человека путем ведения переговоров с предложением компромиссного варианта.

Определение компетенции	Поведенческие индикаторы
<b>Влияние</b> Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов/принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Эффективно управляет дискуссиями для того, чтобы обеспечить решение поставленных задач</li> <li>◊ Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы</li> <li>◊ Демонстрирует поведенческие модели, которые являются показателями уверенности в себе, а не проявлениями агрессивности или пассивности</li> <li>◊ Добивается от других принятия своих идей и согласия</li> <li>◊ Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов и цифр</li> <li>◊ Ведет переговоры и идет на компромисс, если это необходимо для того, чтобы добиться принятия своих идей</li> </ul>

4. Проведите опрос и обсуждение. Образец ответа приведен ниже.

## Образец ответа

Поведенческий пример	Определение компетенции	Поведенческие индикаторы
<p>Пример. «...ну послушай, почему бы нам не заключить нечто вроде сделки?.. Я уеду завтра, но зато буду работать в субботу...»</p>	<p><b>Влияние</b> Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов/принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Эффективно управляет дискуссиями для того, чтобы обеспечить решение поставленных задач</li> <li>◇ Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы</li> <li>◇ Демонстрирует поведенческие модели, которые являются показателями уверенности в себе, а не проявлениями агрессивности или пассивности</li> <li>◇ Добивается от других принятия своих идей и согласия</li> <li>◇ Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов и цифр</li> <li>◇ Ведет переговоры и идет на компромисс, если это необходимо для того, чтобы добиться принятия своих идей</li> </ul>
<p>1. «...надо все-таки задуматься над тем, что говорят клиенты о том, что им нужно...»</p>	<p><b>Ориентация на клиента</b> Выявляет запросы клиентов (внутренних и внешних) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Уделяет время тому, чтобы выяснить требования клиента</li> <li>◇ Работает над тем, чтобы удовлетворить потребности клиента и учесть его интересы</li> <li>◇ Если нужно, берет на себя личную ответственность за решение проблем клиента</li> <li>◇ Обеспечивает воплощение в жизнь обещаний и реальное исполнение согласованного</li> <li>◇ Рассматривает проблемы под углом зрения клиента</li> </ul>

Поведенческий пример	Определение компетенции	Поведенческие индикаторы
<p>2.</p> <p>«...я предполагал, что ты, возможно, не согласишься со мной, Том, но если бы ты только дал мне возможность изложить свои соображения, то не исключено, что твое мнение бы изменилось... прежде всего...»</p>	<p><b>Влияние</b></p> <p>Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов/принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Эффективно управляет дискуссиями для того, чтобы обеспечить решение поставленных задач</li> <li>◇ <b>Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы</b></li> <li>◇ Демонстрирует поведенческие модели, которые являются показателями уверенности в себе, а не проявлениями агрессивности или пассивности</li> <li>◇ Добивается от других принятия своих идей и согласия</li> <li>◇ Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов и цифр</li> <li>◇ Ведет переговоры и идет на компромисс, если это необходимо для того, чтобы добиться принятия своих идей</li> </ul>
<p>3.</p> <p>«...я только хотел бы обратить ваше внимание на то, что через пару месяцев нам понадобится больше людей для выполнения работы...»</p>	<p><b>Планирование и организация</b></p> <p>Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Заранее готовится к встречам, интервью, работе с клиентами и т. п.</li> <li>◇ Аккуратно расставляет приоритеты в выполнении задач для себя и для других</li> <li>◇ Обеспечивает эффективное использование всех доступных ресурсов</li> <li>◇ Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех</li> <li>◇ <b>Предвидит заранее возникновение проблем, связанных с ресурсами, и прорабатывает их</b></li> </ul>
<p>4.</p> <p>«...поскольку я пообещал, что мы привезем им это в пятницу, то давай позвоним туда в пятницу вечером, чтобы проверить, прибыл ли груз...»</p>	<p><b>Ориентация на клиента</b></p> <p>Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Уделяет время тому, чтобы выяснить требования клиента</li> <li>◇ Работает над тем, чтобы удовлетворить потребности клиента и учесть его интересы</li> <li>◇ Если нужно, берет на себя личную ответственность за решение проблем клиента</li> <li>◇ <b>Обеспечивает воплощение в жизнь обещаний и реальное исполнение согласованного</b></li> <li>◇ Рассматривает проблемы под углом зрения клиента</li> </ul>

Поведенческий пример	Определение компетенции	Поведенческие индикаторы
<p>5. <i>За время, отведенное на подготовку, написал две страницы комментариев, к которым затем обращался в ходе дискуссии.</i></p>	<p><b>Планирование и организация</b> Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Заранее готовится к встречам, интервью, работе с клиентами и т. п.</li> <li>◇ Аккуратно расставляет приоритеты в выполнении задач для себя и для других</li> <li>◇ Обеспечивает эффективное использование всех доступных ресурсов</li> <li>◇ Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех</li> <li>◇ Предвидит заранее возникновение проблем, связанных с ресурсами, и прорабатывает их</li> </ul>
<p>6. <i>«...я думаю, нам придется приобрести эту новую машину... посмотрите, какие это дает преимущества... это повысит производительность на 15%...»</i></p>	<p><b>Влияние</b> Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов/принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Эффективно управляет дискуссиями для того, чтобы обеспечить решение поставленных задач</li> <li>◇ Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы</li> <li>◇ Демонстрирует поведенческие модели, которые являются показателями уверенности в себе, а не проявлениями агрессивности или пассивности</li> <li>◇ Добивается от других принятия своих идей и согласия</li> <li>◇ Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов и цифр</li> <li>◇ Ведет переговоры и идет на компромисс, если это необходимо для того, чтобы добиться принятия своих идей</li> </ul>
<p>7. <i>«...подождите минуточку... мы можем снизить затраты, если уменьшим количество людей в штате, но как это повлияет на качество наших услуг?»</i></p>	<p><b>Ориентация на клиента</b> Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Уделяет время тому, чтобы выяснить требования клиента</li> <li>◇ Работает над тем, чтобы удовлетворить потребности клиента и учесть его интересы</li> <li>◇ Если нужно, берет на себя личную ответственность за решение проблем клиента</li> <li>◇ Обеспечивает воплощение в жизнь обещаний и реальное исполнение согласованного</li> <li>◇ Рассматривает проблемы под углом зрения клиента</li> </ul>



Поведенческий пример	Определение компетенции	Поведенческие индикаторы
<p>8.</p> <p><i>«...реалистичным временем запуска будет конец марта, если все пойдет по плану... Я бы назвал начальству апрель для того, чтобы иметь дополнительное время...».</i></p>	<p><b>Планирование и организация</b></p> <p>Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Заранее готовится к встречам, интервью, работе с клиентами и т.п.</li> <li>◇ Аккуратно расставляет приоритеты в выполнении задач для себя и для других</li> <li>◇ Обеспечивает эффективное использование всех доступных ресурсов</li> <li>◇ <b>Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех</b></li> <li>◇ Предвидит заранее возникновение проблем, связанных с ресурсами, и прорабатывает их</li> </ul>
<p>9.</p> <p><i>«...теперь все согласны с моим предложением? Хорошо, запротоколируйте это, пожалуйста, так, как решено...»</i></p>	<p><b>Влияние</b></p> <p>Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов/принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Эффективно управляет дискуссиями для того, чтобы обеспечить решение поставленных задач</li> <li>◇ Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы</li> <li>◇ Демонстрирует поведенческие модели, которые являются показателями уверенности в себе, а не проявлениями агрессивности или пассивности</li> <li>◇ <b>Добивается от других принятия своих идей и согласия</b></li> <li>◇ Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов и цифр</li> <li>◇ Ведет переговоры и идет на компромисс, если это необходимо для того, чтобы добиться принятия своих идей</li> </ul>
<p>10.</p> <p><i>«...я прошу прощения за ошибку и лично прослежу, чтобы вы получили компенсацию...»</i></p>	<p><b>Ориентация на клиента</b></p> <p>Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Уделяет время тому, чтобы выяснить требования клиента</li> <li>◇ Работает над тем, чтобы удовлетворить потребности клиента и учесть его интересы</li> <li>◇ <b>Если нужно, берет на себя личную ответственность за решение проблем клиента</b></li> <li>◇ Обеспечивает воплощение в жизнь обещаний и реальное исполнение согласованного</li> <li>◇ Рассматривает проблемы под углом зрения клиента</li> </ul>



# Соотнесение поведенческих примеров с компетенциями

Прочитайте, пожалуйста, поведенческие примеры, перечисленные ниже, и решите, к каким компетенциям вы отнесете каждый из примеров.

Определения компетенций и поведенческие индикаторы приведены в Раздаточном материале 2.2б.

Первая фраза приведена в качестве примера.

Поведенческий Пример	Компетенция
Пример: «...ну послушай, почему бы нам не заключить нечто вроде сделки?.. Я уеду завтра, но зато буду работать в субботу...»	Влияние
«...надо все-таки задуматься над тем, что говорят клиенты о том, что им нужно...»	
«...я предполагал, что ты, возможно, не согласишься со мной, Тим, но если бы ты только дал мне возможность изложить свои соображения, то не исключено, что твои мнение бы изменилось... прежде всего...»	
«...я только хотел бы обратить ваше внимание на то, что через пару месяцев нам понадобится больше людей для выполнения работы...»	
«...поскольку я пообещал, что мы привезем им это в пятницу, то давай позвоним туда в пятницу вечером, чтобы проверить, прибыли ли груз...»	
За время, отведенное на подготовку, написал две страницы комментариев, к которым затем обращался в ходе дискуссии.	
«...я думаю, нам придется приобрести эту новую машину... посмотрите, какие это дает преимущества... это повысит производительность на 15%...»	
«...подождите минуточку... мы можем снизить затраты, если уменьшим количество людей в штате, но как это повлияет на качество наших услуг?»	
«...реалистичным временем запуска будет конец марта, если все пойдет по плану... Я бы назвал начальству апрель для того, чтобы иметь дополнительное время...»	
«...теперь все согласны с моим предложением? Хорошо, запротоколируйте это, пожалуйста, так, как решено...»	
«...я прошу прощения за ошибку и лично прослежу, чтобы вы получили компенсацию...»	



# Соотнесение поведенческих примеров с компетенциями

## Руководство наблюдателя

Компетенция	Поведенческие индикаторы
<b>Планирование и организация</b> <i>Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Заранее готовится к встречам, интервью, работе с клиентами и т. п.</li><li>◇ Аккуратно расставляет приоритеты в выполнении задач для себя и для других</li><li>◇ Обеспечивает эффективное использование всех доступных ресурсов</li><li>◇ Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех</li><li>◇ Предвидит заранее возникновение проблем, связанных с ресурсами, и прорабатывает их</li></ul>
<b>Ориентация на клиента</b> <i>Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Уделяет время тому, чтобы выяснить требования клиента</li><li>◇ Работает над тем, чтобы удовлетворить потребности клиента и учесть его интересы</li><li>◇ Если нужно, берет на себя личную ответственность за решение проблем клиента</li><li>◇ Обеспечивает воплощение в жизнь обещаний и реальное исполнение согласованного</li><li>◇ Рассматривает проблемы под углом зрения клиента</li></ul>
<b>Влияние</b> <i>Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов/принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Эффективно управляет дискуссиями для того, чтобы обеспечить решение поставленных задач</li><li>◇ Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы</li><li>◇ Демонстрирует поведенческие модели, которые являются показателями уверенности в себе, а не проявлениями агрессивности или пассивности</li><li>◇ Добивается от других принятия своих идей и согласия</li><li>◇ Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов и цифр</li><li>◇ Ведет переговоры и идет на компромисс, если это необходимо для того, чтобы добиться принятия своих идей</li></ul>

# Упражнение 2.3

## Процесс НОКЗО — Наблюдение и Описание

### Цель

Охарактеризовать первые два этапа оценки поведения — Наблюдение и Описание.

### Участники

Все участники тренингового курса. Размер группы: максимум — 12, идеально — 9.

### Продолжительность

Представление	15 минут
Упражнение на описание и обсуждение	15 минут
Упражнение с использованием видеоклипа* и обсуждение	20-25 минут

\*Можно заранее подготовить «срежиссированный» видеоклип для просмотра на тренинге.

### Помещение

Тренинговая комната с достаточным пространством для размещения участников и тренера.

### Материалы и оборудование

- Флипчарт, бумага и маркеры
- Проектор и экран или компьютер с программой «PowerPoint»
- Телевизор, видеоплеер, видеоклипы (если есть)
- Блокноты, ручки и карандаши для участников
- По одному экземпляру Раздаточного материала 2.3 на каждого участника или его изображение на проекторе

### Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Иметь опыт описания при просмотре видеоклипов или прослушивании разговора
- Понимать важность дословной записи
- Понимать, насколько важно умение отложить вынесение суждений
- Понимать, почему лучше записывать ключевые слова, чем услышанное «в общем»

## Ключевые моменты

- Значение подготовки полного и точного описания
- Значение умения отложить вынесение суждений
- Важность наличия основательных доводов
- Опасность записи «в общем»
- Преимущества ключевых слов

## Теоретическая информация

### Значение подготовки полного и точного описания

Если не ведется видеозапись упражнений во время Центра оценки, то записи наблюдателя представляют собой единственное свидетельство того, как кандидат справляется с поставленными задачами. Поэтому качество записей, сделанных наблюдателем, является ключом к успеху Центра оценки.

Наблюдатели должны сохранять концентрацию внимания в течение всего времени наблюдения — а оно может продолжаться от 45 минут до 1 часа, в случае групповой дискуссии. Они должны уметь слушать и, насколько это возможно, дословно записывать все, что кандидат делает или говорит. Наблюдатель работает как живая видеокамера.

### Значение умения отложить вынесение суждений

Мы все грешим поспешным вынесением суждений о людях. Те, кто уже проводил интервью при отборе, знают, какие ловушки таят в себе такие суждения, и осознают, насколько трудно заставить себя этого не делать.

Довольно часто, встретившись с человеком, мы практически сразу же решаем, нравится он нам или нет. Все оставшееся время в процессе разговора мы подбираем объяснения и аргументы тому впечатлению, которое у нас сложилось.

Следование технологии НОКЗО позволяет нам отложить наши рассуждения до наступления определенного момента. Когда вы ведете наблюдение и описание, вы делаете только это: смотрите и записываете, а не излагаете свою интерпретацию сказанного. Работа наблюдателя на этом этапе заключается буквально и только в фиксировании произносимых слов кандидата, а также его жестов, мимики и действий в процессе выполнения упражнения. И никогда не будет лишним еще раз напомнить об этом!

### Важность наличия основательных доводов

Наблюдение и Описание являются решающими этапами процесса НОКЗО; они составляют фундамент, на который затем надстраиваются остальные этапы процесса. Качество поведенческих примеров, собранных во время Наблюдения и Описания, определяет то, насколько легко впоследствии будут осуществляться Классификация, Заключение и Оценка выполнения заданий кандидатом. Неполная или неточная запись приводит к неправильным окончательным оценкам.

Если недостаточно опытный наблюдатель осуществляет описание сказанного и сделанного во время упражнения с максимально возможной точностью, то более опытный наблюдатель сможет помочь ему с Классификацией, Заключением и Оценкой. Неполные или неточные записи приводят к недостаточности поведенческих примеров для того, чтобы на них могли основываться последующие этапы процесса НОКЗО.

## Опасность записи «в общем»

Многие наблюдатели начнут сопротивляться, когда их попросят делать дословную запись. Это правда, что совершенно невозможно слово в слово зафиксировать целую групповую дискуссию, при этом, наблюдая за двумя кандидатами, однако необходимо проявлять максимальное стремление к тому, чтобы запись была приближена к дословной.

Наблюдатель, который нарушил технологию НОКЗО и делал заключения в ходе групповой дискуссии, может написать нечто вроде:

«...хорошо уловил ключевые моменты инструкции кандидата...»

или

«...успешно отразил аргументы Луизы против сверхурочных...».

Оба утверждения являются заключениями о том, что сказал кандидат; оба являются отражением мнения наблюдателя, который вел запись, и оба представляют собой суждения.

Целью записи поведенческих примеров является сбор материала для классификации и оценки, демонстрирующего уровень выполнения упражнения кандидатом. Каким образом можно классифицировать два приведенных выше заключения? К каким компетенциям относятся эти поведенческие примеры? Как наблюдатель собирается обосновывать свою оценку перед другими наблюдателями на интеграционной сессии? Какие поведенческие примеры есть у наблюдателя для подкрепления его суждения о том, что кандидат «хорошо» уловил ключевые моменты? Спросите у любой группы определение слова «хорошо» — и вы получите множество различных ответов, имеющих мало общего между собой.

Итак, пять компетенций для групповой дискуссии были такими:

Компетенция	Поведенческие индикаторы
<p><b>Планирование и организация</b>  <i>Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Заранее готовится к встречам, интервью, работе с клиентами и т. п.</li> <li>◇ Аккуратно расставляет приоритеты в выполнении задач для себя и для других</li> <li>◇ Обеспечивает эффективное использование всех доступных ресурсов</li> <li>◇ Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех</li> <li>◇ Предвидит заранее возникновение проблем, связанных с ресурсами, и прорабатывает их</li> </ul>
<p><b>Анализ проблем</b>  <i>Эффективно выявляет значимые элементы проблемы путем поиска нужной информации и ее логичной и рациональной оценки.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Уточняет понимание и проверяет факты, собирая информацию</li> <li>◇ Получает сбалансированную информацию на основе нескольких источников</li> <li>◇ Обеспечивает передачу информации тем, кому она требуется</li> <li>◇ Предпринимает шаги/предлагает действия для обеспечения своевременного решения проблем — думает не только о сиюминутных потребностях</li> <li>◇ Предвидит непосредственные последствия проблем</li> </ul>

Компетенция	Поведенческие индикаторы
<p><b>Устная коммуникация</b>  <i>Говорит ясно и бегло как один на один, так и в группе. Использует стиль и лексику, подходящие для данной ситуации.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Говорит с людьми и группами уверенно и убедительно</li> <li>◇ Эффективно представляет свои взгляды/взгляды своего подразделения на совещаниях/презентациях</li> <li>◇ Обеспечивает понятность коммуникации посредством проверки понимания</li> <li>◇ Использует повторы для усиления эффекта и для того, чтобы нечто выделить</li> <li>◇ Резюмирует и проверяет свое собственное понимание, когда это нужно</li> </ul>
<p><b>Работа в команде</b>  <i>Использует кооперативную стратегию поведения в команде, продуктивно работает, эффективно участвует в решении задач, стоящих перед командой.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Проявляет сотрудничество, помогая другим достичь поставленных целей</li> <li>◇ Отодвигает на второй план собственные цели ради блага команды в целом</li> <li>◇ Помогает создавать командный дух</li> <li>◇ Выдвигает конструктивные предложения, помогающие достижению целей команды</li> <li>◇ Активно участвует в решении задач, стоящих перед командой</li> <li>◇ Выслушивает предложения/идеи других людей</li> </ul>
<p><b>Влияние</b>  <i>Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов/принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Эффективно управляет дискуссиями для того, чтобы обеспечить решение поставленных задач</li> <li>◇ Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы</li> <li>◇ Демонстрирует поведенческие модели, которые являются показателями уверенности в себе, а не проявлениями агрессивности или пассивности</li> <li>◇ Добивается от других принятия своих идей и согласия</li> <li>◇ Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов и цифр</li> <li>◇ Ведет переговоры и идет на компромисс, если это необходимо для того, чтобы добиться принятия своих идей</li> </ul>

Пример 1

Время	Участник 1	Заметки	Участник 2
10.00	<i>Хорошо уловил ключевые моменты инструкции кандидата</i>	←	Устная коммуникация «+»

Наблюдатель, написавший заключение, категоризовал данный поведенческий пример как позитивный пример *Устной коммуникации*.

То, что говорил кандидат, вполне могло являться хорошим примером *Устной коммуникации*; однако если кто-то из наблюдателей или ведущий попросят обосновать мнение о том, что участник уловил ключевые моменты «хорошо», то как наблюдатель будет это делать? Групповая дискуссия происходила за день до интеграционной сессии. Будет ли наблюдатель помнить подробности? Это сомнительно.

Протокол того, что на самом деле говорил кандидат, приведен ниже. Здесь множество поведенческих примеров, говорящих в пользу всех пяти компетенций, подлежащих наблюдению. Наблюдатель, вынесший заключение, оказал кандидату плохую услугу, поскольку кандидат не получит в результате такой записи никакого другого отзыва о выполнении задач, кроме как по компетенции *Устная коммуникация*.

Время	Участник 1	Заметки	Участник 2
10.00	<i>Доброе утро всем, рад снова видеть вас. Спасибо за предоставленную мне возможность изложить ситуацию в моем отделе. Уверен, что, выслушав меня, вы все согласитесь с тем, что имеющиеся у нас деньги должны быть потрачены на новую переплетную машину для процедурного отдела. Как всем вам известно, я являюсь руководителем процедурного отдела в течение 3 лет, и нам была выделена только одна единица оборудования с момента моего вступления в должность. Я знаю, что каждый из вас хотел бы потратить имеющийся бюджет с выгодой для собственного отдела (пауза), я знаю, что ваши сотрудники будут разочарованы, если деньги не будут потрачены на ту область, в которой они работают, однако я уверен, что, выслушав мою позицию, вы захотите поддержать мой план. Новая машина для переплетения необходима, потому что мы используем ее каждый день. Машине, которую мы используем сегодня, более пяти лет — и на сегодняшний день это небезопасно. Система безопасности дает сбои, и машина ненадежна в эксплуатации. Когда случаются поломки машины, наладка ее работы занимает обычно от 24 до 48 часов. В итоге возникают задержки в выполнении работы... Я это значит, что для восполнения упущенного требуется работать сверхурочно. Разумеется, на это требуются деньги. Новая машина будет более надежна, на нее будет заключен хороший сервисный контракт, что снизит наши издержки на сверхурочные. Как вы знаете, планируется введение запрета на сверхурочные с 1-го января; и если мы не сможем работать сверхурочно, то окажемся не в состоянии обеспечить уровень сервиса, ожидаемый клиентами...</i>	←	“+” Групповая работа
		←	“+” Планирование и организация
		←	“+” Влияние
		←	“+” Устная коммуникация
		←	“+” Групповая работа
		←	“+” Групповая работа
		←	“+” Влияние
		←	“+” Устная коммуникация
		←	“+” Анализ проблем
		←	“+” Анализ проблем
	←	“+” Анализ проблем	



## Пример 2

Время	Участник 1	Заметки	Участник 2
10.35	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">“+” Влияние</div>	→	Успешно отразил аргументы Луизы насчет сверхурочных

Обратившись к своим заметкам, наблюдатель решил отнестись к данному поведенческому примеру к компетенции *Влияние*, трактуя его как «Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов». Из зафиксированного поведенческого примера следует, что кандидат положительно проявил себя в плане *Влияния*. Однако протокол реального разговора показывает, что данное заключение было сделано некорректно.

Время	Участник 1	Заметки	Участник 2
10.15	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">“-” Групповая работа</div>	→	<p>Луиза, ты приводишь весьма слабые доводы... Я располагаю бюджетом на оплату сверхурочных, а если у тебя его нет, так я в этом не виноват</p> <p>Это не моя проблема... вам всем надо было раньше об этом думать...</p> <p>Я не собираюсь наказывать своих сотрудников за то, что у вас нет денег...</p> <p>Придется вам как-то с этим справиться. Я оплачиваю сверхурочные, и разговор окончен...</p> <p>Последствия я улажу потом...</p>
		<p>Луиза: если ты будешь оплачивать сверхурочные, это деморализует сотрудников</p>	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">“-” Групповая работа</div>	→	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">“-” Влияние</div>	→	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">“-” Планирование и организация</div>	→	
		<p>Луиза: мы только просим тебя подумать о том, как твои действия скажутся на нас</p> <p>...Джон будет не в восторге...</p>	

И снова из-за того, что сделано заключение, а не подробное описание, оказались утеряны поведенческие примеры, вследствие чего наблюдатель не отмечает того, что, на самом деле, говорит о плохом выполнении упражнения по ряду компетенций.

## Преимущества ключевых слов

Поначалу наблюдателю будет трудно дословно записывать примеры. Чтобы ускорить процесс и повысить свою уверенность, полезно использовать запись ключевых слов.

Время	Участник 1
10.00	<p><u>Доброе утро всем, рад снова видеть вас. Спасибо за предоставленную мне возможность изложить ситуацию в моем отделе. Уверен, что, выслушав меня, вы все согласитесь с тем, что имеющиеся у нас деньги должны быть потрачены на новую переплетную машину для процедурного отдела. Как всем вам известно, я являюсь руководителем процедурного отдела в течение 3 лет, и нам была выделена только одна новая единица оборудования с момента моего вступления в должность. Я знаю что каждый из вас хотел бы потратить имеющийся бюджет с выгодой для собственного отдела (пауза), я знаю, что ваши сотрудники будут разочарованы, если деньги не будут потрачены на ту область, в которой вы работаете, однако я уверен, что, выслушав мою позицию, вы захотите поддержать мой план. Новая машина для переплетения необходима, потому что мы используем ее каждый день. Машине, которую мы используем сегодня, более пяти лет – и на сегодняшний день это небезопасно. Система безопасности дает сбои, и машина ненадежна в эксплуатации. Когда случаются поломки машины, наладка ее работы занимает обычно от 24 до 48 часов. В итоге возникают задержки в выполнении работы... Я это значит, что для выполнения утущенного требуется работать сверхурочно. Разумеется, на это требуются деньги. Новая машина будет более надежна, на нее будет заключен хороший сервисный контракт, что снизит наши издержки на сверхурочные. Как вы знаете, планируется введение запрета на сверхурочные с 1-го января; и если мы не сможем работать сверхурочно, то окажемся не в состоянии обеспечить уровень сервиса, ожидаемый клиентами...</u></p>

Ключевые слова, подчеркнутые в тексте, составляют одну треть дословного транскрипта и делают, по-прежнему, возможным выделение поведенческих примеров и классификацию в соответствии с компетенциями. Очевидно, что чем больше поведенческих примеров вы запишете, тем выше будет качество вашего окончательного анализа.

## Подготовка тренера

- Флипчарты/проекторы, презентация для PowerPoint по ключевым моментам
- Транскрипты любых видеозаписей, используемых для приобретения практики в ведении записи

## Ссылки

Дополнительную практику вы можете получить из:

- Упражнения по наблюдению 3.1 – Групповая дискуссия
- Упражнения по наблюдению 3.2 – Упражнение на поиск фактов

## Проведение упражнения

1. Охарактеризуйте упражнение, используя приведенную выше теоретическую информацию. Особо выделите значимость дословной записи.
2. Раздав участникам блокноты для записей, попросите их записывать все, что вы говорите. Говорите в обычном темпе, равномерно.

**или**, если это возможно, используйте видеоматериал

2. Раздав участникам блокноты для записей, попросите их осуществлять дословную запись при просмотре видеоматериала.
3. Зачитайте следующее обращение:

*Доброе утро. Меня зовут Джон Браун, я являюсь руководителем отдела персонала. Я хотел бы поговорить с вами сегодня о возможном продвижении одного из сотрудников моего отдела.*

*Луиза Датчет работает в департаменте четыре года и каждый год получала на аттестации оценку выше среднего. Она только что завершила стажировку и вскоре ожидает результатов. В прошлом году она защитила с отличием работу по управлению персоналом.*

*Луиза регулярно замещает меня, когда я отсутствую, и многие линейные руководители отмечают, какую пользу она может приносить и насколько профессионально себя проявляет. Она также получала много писем с благодарностью от местных школ за проведенные переговоры о перспективах трудоустройства в банк.*

*Как вам всем известно, после реструктуризации была создана новая позиция ассистента менеджера в отделе персонала. Увеличение числа сотрудников в отделе персонала связано с общим увеличением числа сотрудников в компании.*

*На новую должность больше нет внутренних кандидатов с нужной квалификацией, и я не склонен искать внешнего кандидата, когда у нас есть такая прекрасная возможность осуществить продвижение собственных кадров.*

4. Попросите участников проверить свою эффективность с помощью Раздаточного материала 2.3.
5. Проверьте, как кандидаты справились с упражнением на дословную запись, насколько удалась запись ключевых слов.
6. Дискуссия. Каковы ощущения кандидатов от выполнения дословной записи?

**Замечание.** Как правило, кандидаты считают невозможной дословную запись. Убедите их в том, что после достаточной практики станет легче.

**Предупреждение.** Если участники не успевают, то посоветуйте им не пытаться «нагонять», а начать записывать со следующей фразы; в противном случае они начнут выдавать собственные интерпретации по поводу того, что было сказано, или будут делать заключения. Лучше что-то упустить, чем выдумать!



# Процесс НОКЗО — Наблюдение и описание

## Дословная запись

Доброе утро. Меня зовут Джон Браун, я являюсь руководителем отдела персонала. Я хотел бы поговорить с вами сегодня о возможном продвижении одного из сотрудников моего отдела.

Луиза Датчет работает в департаменте четыре года и каждый год получала на аттестации оценку выше среднего. Она только что завершила стажировку и вскоре ожидает результатов. В прошлом году она защитила с отличием работу по управлению персоналом.

Луиза регулярно замещает меня, когда я отсутствую, и многие линейные руководители отмечают, какую пользу она может приносить и насколько профессионально себя проявляет. Она также получала много писем с благодарностью от местных школ за проведенные переговоры о перспективах трудоустройства в банк.

Как вам всем известно, после реструктуризации была создана новая позиция ассистента менеджера в отделе персонала. Увеличение числа сотрудников в отделе персонала связано с общим увеличением числа сотрудников в компании.

На новую должность больше нет внутренних кандидатов с нужной квалификацией, и я не склонен искать внешнего кандидата, когда у нас есть такая прекрасная возможность осуществить продвижение собственных кадров.

159 слов

# Упражнение 2.4

## Поведенческие примеры

### Цель

Формирование у наблюдателей умения выделять удачные поведенческие примеры.

### Участники

Все участники тренингового курса. Размер группы: максимум — 12, идеально — 9.

### Продолжительность

Введение	5 минут
Выполнение упражнения	5-10 минут
Обсуждение	5 минут

### Помещение

Тренинговая комната с достаточным пространством для размещения участников и тренера.

### Материалы и оборудование

- Ручки и карандаши для участников
- По одному экземпляру Раздаточного материала 2.4 на каждого участника

### Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Уметь различать удачные и неудачные поведенческие примеры

### Ключевые моменты

- Рассмотрение поведенческих примеров

### Теоретическая информация

#### Рассмотрение поведенческих примеров

Удачный поведенческий пример — это описание того, что некий человек реально сказал или сделал. Это не суждение и не оценка того, что было сказано или сделано.

«Она производит впечатление человека, неохотно высказывающего свое мнение» — это плохой поведенческий пример; это суждение, вынесенное наблюдателем. Что говорил или делал кандидат на самом деле такого, что заставило наблюдателя прийти к этому выводу?

Впрочем, кандидат мог написать: «Когда Саймон трижды задавал вопросы, согласна ли она с тем, какую модель действия выбрала группа, она лишь пожимала плечами и ничего не говорила». Это удачный поведенческий пример, поскольку он четко фиксирует, что происходило.

## Проведение упражнения

1. Охарактеризовать упражнение, используя теоретическую информацию.
2. Выдать участникам Раздаточные материалы 2.4 и вслух зачитать инструкцию.

*Ниже перечислен ряд утверждений, типичных для заметок наблюдателей на групповой дискуссии. Удачные примеры отражают то, что люди говорили или делали на групповой дискуссии, неудачные примеры отражают суждения и оценки наблюдателей.*

*Поставьте отметки в соответствующих ячейках, удачным или неудачным вы считаете пример реального поведения.*

Попросить участников выполнить упражнение.

3. Обсудить с кандидатами результаты — образец ответа приведен ниже.

## Правильные ответы

Утверждение	Удачный пример	Неудачный пример
1. Направлял группу к достижению стоящих перед ней целей		✓
2. Сказал бригадиру, чтобы тот смело увольнял своих подчиненных	✓	
3. Когда разгорелась дискуссия, он сдался под давлением		✓
4. Решал проблему творчески		✓
5. Предложил не инвестировать все деньги, пока бизнес не налажен	✓	
6. Дал секретарю задание позвонить его руководителю в 8 утра в понедельник с ответом на доклад профсоюза	✓	
7. Очень эффективно организовал работу группы		✓
8. Проявил отличную рассудительность, разбирая проблему с рассерженным членом группы		✓
9. В четырех случаях обращался к Саймону, чтобы выяснить его мнение на это счет	✓	
10. Начал собеседование с того, что, не говоря ни слова, вручил Фреду уведомление о повышении Джона в должности	✓	
11. Плохо планировал время во время групповой дискуссии		✓
12. Предложил группе сначала взяться за наиболее сложную проблему	✓	



## Поведенческие примеры

Ниже перечислен ряд утверждений, типичных для заметок наблюдателей на групповой дискуссии. Удачные примеры отражают то, что люди говорили или делали на групповой дискуссии, неудачные примеры отражают суждения и оценки наблюдателей.

Поставьте отметки в соответствующих ячейках, удачным или неудачным вы считаете пример реального поведения.

Утверждение	Удачный пример	Неудачный пример
1. Направлял группу к достижению стоящих перед ней целей		✓
2. Сказал бригадиру, чтобы тот смело увольнял своих подчиненных		
3. Когда разгорелась дискуссия, он сдался под давлением		
4. Решал проблему творчески		
5. Предложил не инвестировать все деньги, пока бизнес не налажен		
6. Дал секретарю задание позвонить его руководителю в 8 утра в понедельник с ответом на доклад профсоюза		
7. Очень эффективно организовал работу группы		
8. Проявил отличную рассудительность, разбирая проблему с рассерженным членом группы		
9. В четырех случаях обращался к Саймону, чтобы выяснить его мнение на это счет		
10. Начал собеседование с того, что, не говоря ни слова, вручил Фреду уведомление о повышении Джона в должности		
11. Плохо планировал время во время групповой дискуссии		
12. Предложил группе сначала взяться за наиболее сложную проблему		

# Упражнение 2.5

## Классификация поведенческих примеров (1)

### Цель

Формирование у наблюдателей умения правильно классифицировать поведенческие примеры в рамках компетенции.

### Участники

Все участники тренингового курса. Размер группы: максимум – 12, идеально – 9.

### Продолжительность

Введение	5 минут
Выполнение задания	15 минут
Обсуждение	10 минут

### Помещение

Тренинговая комната с достаточным пространством для размещения участников и тренера.

### Материалы и оборудование

- Флипчарт, бумага и маркер
- Проектор и экран или компьютер с программой «PowerPoint»
- Ручки и карандаши для участников
- По одному экземпляру Раздаточного материала 2.5a на каждого участника
- По одному экземпляру Раздаточного материала 2.5b на каждого участника

### Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Способны классифицировать позитивные и негативные поведенческие примеры в рамках компетенции



## Ключевые моменты

- Позитивные и негативные поведенческие примеры

## Теоретическая информация

### Позитивные и негативные поведенческие примеры

Образец позитивного поведенческого примера по компетенции *Внимание к деталям*:

Время	Участник	Заметки
	<i>Шейла обнаружила два неверно указанных показателя в инструкции</i>	Внимание к деталям «+»

#### Внимание к деталям

*Поддерживает высокие личные стандарты точности и проверяет информацию до того, как передать ее другим.*

- ◇ Проверяет свою работу на предмет ошибок
- ◇ Проверяет работу других на предмет ошибок
- ◇ **Выявляет несоответствия в фактах и цифрах**
- ◇ Проверяет, чтобы все аспекты задачи были выполнены
- ◇ Осознает, что стандарты работы отражаются на нем/области/подразделении
- ◇ Ставит высокие стандарты точности исполнения для себя и для команды

Образец негативного примера по компетенции *Внимание к деталям*:

Время	Участник	Заметки
	<i>Шейла не закончила презентацию в рамках отведенного времени, превысив временные рамки на 7 минут и не включив в выступление раздел, касающийся рекомендаций.</i>	Внимание к деталям «-»

#### Внимание к деталям

*Поддерживает высокие личные стандарты точности и проверяет информацию до того, как передать ее другим.*

- ◇ Проверяет свою работу на предмет ошибок
- ◇ Проверяет работу других на предмет ошибок
- ◇ Выявляет несоответствия в фактах и цифрах
- ◇ **Проверяет, чтобы все аспекты задачи были выполнены**
- ◇ Осознает, что стандарты работы отражаются на нем/области/подразделении
- ◇ Ставит высокие стандарты точности исполнения для себя и для команды

По некоторым компетенциям может не оказаться не только негативных примеров, а вообще никаких поведенческих примеров — например, кандидат мог никаким образом не проявить компетенции *Влияние* или *Анализ проблем* в процессе выполнения упражнения.

## Проведение упражнения

1. Охарактеризовать упражнение, используя теоретическую информацию.
2. Выдать участникам по одному экземпляру Раздаточного экземпляра 2.5а и 2.5б и вслух зачитать инструкции.

*Ниже перечислен ряд утверждений, типичных для заметок наблюдателей на групповой дискуссии. В ходе упражнения участники (всего их 6) должны принять решение о том, как распределить объем денежных средств, выделенный их отделению на премиальные выплаты за выполнение работы. Каждый участник должен выступить в пользу того варианта, который для него наиболее предпочтителен. Оцениваемые компетенции указаны в Раздаточном материале 2.5б.*

*Ваша задача — определить, какой пример к какой из компетенций относится и затем решить, является ли пример позитивным или негативным (обведите нужное).*

Попросить участников выполнить упражнение.

3. Обсудить с участниками результаты — правильные ответы приведены ниже.

## Правильные ответы

Поведенческий пример	Компетенция
1. <i>«Может быть, мы потратим несколько минут на планирование наших действий по решению этой задачи...»</i>	<b>Планирование и организация</b> Создает планы и графики выполнения заданий заблаговременно ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
2. <i>«Джеймс, ты говоришь, что твои люди в прошлом году получали прибавку к зарплате в размере 3%, но тут у меня указано, что все получали 2,5%...»</i>	<b>Внимание к деталям</b> Выявляет несоответствия в фактах и цифрах ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
3. Мария говорила очень тихо и неуверенно «э-э... ну-у..., м-мм...», трижды другие члены группы просили ее говорить громче.	<b>Устная коммуникация</b> Говорит с людьми и группами уверенно и убедительно ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
4. <i>«Для моей области деятельности требуется больше... Я, действительно, должен настаивать на том, чтобы мне выделили более значительную долю финансовых средств...»</i>	<b>Работа в команде</b> Отодвигает на второй план собственные цели ради блага команды в целом ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ

Поведенческий пример	Компетенция
5. Салли внесла предложение о том, что она будет следить за временем, однако она осуществила проверку времени только один раз за 13 минут. Группа не уложились в срок и не выполнила задание.	<b>Планирование и организация</b> Отслеживает продвижение в направлении достижения целей ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
6. <i>«Давайте проверим, все ли мы сделали...»</i>	<b>Внимание к деталям</b> Проверяет, чтобы все аспекты задачи были выполнены ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
7. <i>«У нас у всех разные навыки... вместе мы образуем непобедимую группу»</i>	<b>Работа в команде</b> Помогает создавать командный дух ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
8. (пауза)... <i>«И я снова повторю, что у нас нет на это денежных средств...»</i>	<b>Устная коммуникация</b> Использует повторы для усиления эффекта и для того, чтобы нечто выделить ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
9. Карен трижды высказалась за время всей дискуссии и ни разу не вступила в разговор за последние 20 минут	<b>Работа в команде</b> Активно участвует в решении задач, стоящих перед командой ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
10. <i>«Я набросал модель работы за то время, которое нам выделили на подготовку...»</i>	<b>Планирование и организация</b> Готовится заранее ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
11. <i>«...да (кивает)... это очень хорошая идея, Питер... здорово придумано...»</i>	<b>Работа в команде</b> Выслушивает предложения/идеи других людей ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
12. <i>«По-моему, вы преувеличиваете значимость столь незначительной ошибки... ведь очень близко... разве нельзя оставить так?»</i>	<b>Внимание к деталям</b> Ставит высокие стандартные точности исполнения для себя и для команды ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ



# Классификация поведенческих примеров

Ниже перечислен ряд утверждений, типичных для заметок наблюдателей на групповой дискуссии. В ходе упражнения участники (всего их 6) должны принять решение о том, как распределить объем денежных средств, выделенный их отделению на премиальные выплаты за выполнение работы. Каждый участник должен выступить в пользу того варианта, который для него наиболее предпочтителен. Оцениваемые компетенции указаны в Раздаточном материале 2.5b.

Ваша задача — определить, какой пример к какой из компетенций относится и затем решить, является ли пример позитивным или негативным (обведите нужное).

Поведенческий пример	Компетенция
1. <i>«Может быть, мы потратим несколько минут на планирование наших действий по решению этой задачи...»</i>	<b>Планирование и организация</b> Создает планы и графики выполнения заданий заблаговременно <b>ПОЗИТИВНЫЙ</b> или НЕГАТИВНЫЙ
2. <i>«Джеймс, ты говоришь, что твои люди в прошлом году получали прибавку к зарплате в размере 3%, но тут у меня указано, что все получали 2,5%...»</i>	<b>ПОЗИТИВНЫЙ</b> или НЕГАТИВНЫЙ
3. Мария говорила очень тихо и неуверенно «э-э... ну-у..., м-мм...», трижды другие члены группы просили ее говорить громче.	<b>ПОЗИТИВНЫЙ</b> или НЕГАТИВНЫЙ
4. <i>«Для моей области деятельности требуется больше... Я, действительно, должен настаивать на том, чтобы мне выделили более значительную долю финансовых средств...»</i>	<b>ПОЗИТИВНЫЙ</b> или НЕГАТИВНЫЙ
5. Салли внесла предложение о том, что она будет следить за временем, однако она осуществила проверку времени только один раз за 13 минут. Группа не уложились в срок и не выполнила задание.	<b>ПОЗИТИВНЫЙ</b> или НЕГАТИВНЫЙ



Поведенческий пример	Компетенция
6. <i>«Давайте проверим, все ли мы сделали...»</i>	ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
7. <i>«У нас у всех разные навыки... вместе мы образуем непобедимую группу...»</i>	ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
8. (пауза)... <i>«И я снова повторю, что у нас нет на это денежных средств...»</i>	ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
9. Карен трижды высказалась за время всей дискуссии и ни разу не вступила в разговор за последние 20 минут	ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
10. <i>«Я набросал модель работы за то время, которое нам выделили на подготовку...»</i>	ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
11. <i>«...да (кивает)... это очень хорошая идея, Питер... здорово придумано...»</i>	ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ
12. <i>«По-моему, вы преувеличиваете значимость столь незначительной ошибки... ведь очень близко... разве нельзя оставить так?»</i>	ПОЗИТИВНЫЙ или НЕГАТИВНЫЙ



# Классификация поведенческих примеров

## Руководство для наблюдателя

Компетенция	Поведенческие индикаторы
<b>Планирование и организация</b> <i>Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Готовится заранее</li><li>◇ Обеспечивает эффективное использование всех доступных ресурсов</li><li>◇ Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех</li><li>◇ Создает планы и графики выполнения заданий заблаговременно</li><li>◇ Отслеживает продвижение в направлении достижения целей</li></ul>
<b>Внимание к деталям</b> <i>Поддерживает высокие личные стандарты точности и проверяет информацию до того, как передать ее другим.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Проверяет свою работу на предмет ошибок</li><li>◇ Выявляет несоответствия в фактах и цифрах</li><li>◇ Проверяет, чтобы все аспекты задачи были выполнены</li><li>◇ Осознает, что стандарты работы отражаются на нем/области/подразделении</li><li>◇ Ставит высокие стандарты точности исполнения для себя и для команды</li></ul>
<b>Работа в команде</b> <i>Использует кооперативную стратегию поведения в команде, продуктивно работает, эффективно участвует в решении задач, стоящих перед командой.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Проявляет сотрудничество, помогая другим достичь поставленных целей</li><li>◇ Отодвигает на второй план собственные цели ради блага команды в целом</li><li>◇ Помогает создавать командный дух</li><li>◇ Активно участвует в решении задач, стоящих перед командой</li><li>◇ Выслушивает предложения/идеи других людей</li></ul>
<b>Устная коммуникация</b> <i>Говорит ясно и бегло как один на один, так и в группе. Использует стиль и лексику, подходящие для данной ситуации.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Говорит с людьми и группами уверенно и убедительно</li><li>◇ Эффективно представляет свои взгляды/взгляды своего подразделения на совещаниях/презентациях</li><li>◇ Обеспечивает понятность коммуникации посредством проверки понимания</li><li>◇ Использует повторы для усиления эффекта и для того, чтобы нечто выделить</li><li>◇ Резюмирует и проверяет свое собственное понимание, когда это нужно</li></ul>

# Упражнение 2.6

## Классификация поведенческих примеров (2)

### Цель

Формирование у наблюдателей умения правильно классифицировать поведенческие примеры в рамках компетенции.

### Участники

Все участники тренингового курса. Размер группы: максимум – 12, идеально – 9.

### Продолжительность

Введение	5 минут
Выполнение упражнения	20-25 минут
Обсуждение	10 минут

### Помещение

Тренинговая комната с достаточным пространством для размещения участников и тренера.

### Материалы и оборудование

- Флипчарт, бумага и маркеры
- Проектор и экран или компьютер с программой PowerPoint
- Ручки и карандаши для участников
- По одному экземпляру Раздаточного материала 2.6a, 2.6b, 2.6c на каждого участника

### Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Классифицировать позитивные и негативные поведенческие примеры в рамках компетенции

### Ключевые моменты

- Согласованная классификация
- Описание, сопровождаемое комментариями (заметками)

## Теоретическая информация

### Согласованная классификация

При проведении Центра оценки очень важно правильно и согласованно классифицировать поведенческие примеры, поскольку любые ошибки в классификации могут привести к тому, что результаты Центра оценки окажутся невалидными.

Если классификация осуществлена неправильно, это может привести к завышению оценок по одной компетенции за счет занижения оценок по другой компетенции, или наоборот. Это также будет означать, что осуществляется неправомерное сравнение.

Наблюдатель, который классифицировал несколько поведенческих примеров из групповой дискуссии как *Планирование и организацию*, хотя они относились к *Влиянию*, мог поставить кандидату оценку намного выше среднего по *Планированию и организации* и намного ниже среднего по *Влиянию*. Если данная ошибка не обнаружится на интеграционной сессии, это может нанести большой ущерб общей оценке кандидата по *Влиянию* и сказаться на решении о выборе кандидата в случае, если *Влияние* является ключевой компетенцией.

Важность правильного и согласованного осуществления классификации нельзя переоценить, поскольку это единственный способ обеспечить правомерное сравнение.

### Описание, сопровождаемое комментариями (заметками)

Осуществляя классификацию поведенческих примеров, наблюдатели обычно делают заметки в своих записях, указывая начальные буквы названия компетенции и знак «+» или «-». Хорошей идеей является использовать разноцветные ручки, делая заметки в протоколе.

Пример протоколов, сопровождаемых комментариями, представлен на следующей странице.

## Проведение упражнения

1. Охарактеризовать упражнение, используя теоретическую информацию.
2. Выдать участникам Раздаточные материалы 2.6a, 2.6b и 2.6c. Раздаточный материал 2.6a — это Инструкции кандидата, которые должны быть выданы кандидату, участвующему в групповой дискуссии до того, как она начнется. Раздаточный материал 2.6c — это копия заметок наблюдателя, сделанных во время групповой дискуссии. Раздаточный материал 2.6b — это Руководство для наблюдателя, в котором содержатся компетенции и поведенческие индикаторы, относящиеся к упражнению.
3. Попросить участников прочитать Инструкции кандидата в Раздаточном материале 2.6a перед тем, как прочитать заметки наблюдателя в Раздаточном материале 2.6b, и осуществить классификацию поведенческих примеров в Раздаточном материале 2.6c с использованием компетенций, приведенных в Раздаточном материале 2.6b.
4. Обсудить результаты с участниками, попросив их привести поведенческие примеры по каждой из компетенций — образец ответа прилагается.



## Образец протокола: Описание, сопровождаемое заметками

## Пример правильных ответов

Наблюдатель: Билл Джонс

Упражнение: Групповая дискуссия с нераспределенными ролями — «Premier Systems».

Время	Участник 1 Дженнифер	Заметки	Участник 2 Джеймс
10.00	<p>Делала записи и читала инструкцию на протяжении 10 минут, отведенных на подготовку</p> <p>У нас есть всего полчаса. Может быть разделим это время на несколько частей...</p> <p>...Все готовы? (оглядывает сидящих за столом)...</p>	<p>+ПиО</p> <p>+ПиО</p> <p>+ПиО</p> <p>+ПиО</p>	<p>Делал записи и читал инструкцию во время 10-минутного периода, отведенного на подготовку</p>
10.02	<p>20-25- минутное обсуждение плюс еще 5-10 минут на случай, если мы не уложимся, и для подведения итогов</p> <p>Давайте начинать, у нас мало времени... кто хочет следить за временем?</p>	<p>Анна</p> <p>Джеймс прерывает Анну — она выглядит огорченной</p>	<p>Все ли согласны с таким ходом?</p> <p>+ПК</p>
10.04	<p>Анна, ты хочешь что-нибудь сказать?...</p> <p>Лаура, ты не могла бы еще раз сказать...</p>	<p>Дейв следит за временем</p> <p>Дженнифер прерывает Поля. Поля замолкает</p> <p>Лаура Дженнифер снова прерывает Поля... Поля качает головой... Анна</p>	<p>-ПК</p> <p>-ПК</p>

<p>10.06</p>	<p>Отличная идея, Джеймс. Какие еще предложения у тебя есть?</p> <p style="text-align: center;">+ПК</p>	<p>Лаура Поля Лаура</p> <p style="text-align: center;">+АП</p>	<p>У меня есть еще несколько соображений по поводу варианта 1... чистый воздух... кроме того, преимущества для здоровья, благодаря спортивному центру... мы можем создать столовую здорового питания и организовать занятия во время обеденного перерыва или после работы... и т. д.</p> <p style="text-align: center;">+ Иннов</p>
<p>10.08</p>	<p>Ладно, времени нет... давайте двигаться дальше...</p> <p style="text-align: center;">+ПиО</p> <p>Я думаю, нам нужно знать, какой может быть реакция людей на новое место... Это будет огромным потрясением для некоторых людей... это может создать трудности в уходе за детьми...</p> <p>Время идет... Мы можем перейти к следующему пункту? Поля? Денис? Дейв? →</p> <p style="text-align: center;">+ПК</p> <p style="text-align: center;">-ПК</p>	<p>Лаура Анна Поля Дейв Анна</p> <p>Дженнифер снова перебивает Поля</p> <p style="text-align: center;">+ПиО</p>	<p style="text-align: center;">-ПК</p> <p>очень плохо... всем не угодить...</p> <p style="text-align: center;">-ПК</p>
<p>10.10</p>	<p>Извини... я увлеклась...</p> <p>Как у нас со временем?</p> <p style="text-align: center;">+ПиО</p>	<p>Поля (раздраженно) Если ты дашь мне вставить слово, я тебе скажу...</p> <p>Поля</p> <p>Дейв – осталось 20 минут</p> <p style="text-align: center;">+АП</p>	<p>Я не думаю, что возможно переоценить важность здоровья... в наше время оно должно быть важнейшим приоритетом... давайте не будем забывать об этом... жить и работать в центре города так вредно для здоровья...</p>

	<p><i>Я поняла тебя, Джеймс, и я согласна с тем, что здоровье – это очень важно, однако у кого-то могут оказаться другие приоритеты – возможно, им представляется более важным уход за детьми или близость к магазинам.</i></p>	<p>+АП</p>	
<p>10.12</p>	<p><i>У разных людей разные приоритеты... твоё мнение вполне обоснованно, Джеймс, однако, нам нужно выработать взвешенный взгляд...</i></p> <p>+АП</p>	<p>Дейв Анна</p>	<p>Ерунда</p> <p>-ПК</p>
<p>10.15</p>	<p><i>...Нам нужно быть уверенными, что мы представляем мнение каждого... все согласны?</i></p> <p>+ПК</p>	<p>Дейв Анна Лаура Поля</p>	<p>Да</p>
<p>7</p>	<p>Да</p>	<p>Поля Анна Лаура Дейв</p>	
<p>10.18</p>	<p><i>Я думаю, мы должны убедиться в том, что оба новых места смогут удовлетворить наши будущие запросы. ...мы не собираемся снова переезжать через 2 года...</i></p> <p>+ ПиО</p> <p><i>....представили ли мы все возможные интересы и взгляды?</i></p> <p>+ПК</p>	<p>Дейв Анна Лаура</p> <p>Анна</p> <p>Дейв — 10.18</p> <p>Поля</p> <p>Джеймс прерывает Поля</p>	<p><i>Я думаю, будет совершенно невозможно угодить всем... если вы рассмотрите обе точки зрения, то увидите, что они совершенно различны... один вариант подойдет одной категории людей, а другой окажется предпочтительным для другой</i></p> <p>+АП</p>

<p>10.20</p>	<p>Да, Джеймс, но нам придется выбрать один и затем рассмотреть, как это скажется на разных группах... постараемся предвидеть все возможные проблемы... например, школы или уход за детьми...</p>	<p>Дейв Лаура</p> <p>+АП</p> <p>Анна Поль</p>	<p>Хорошо...</p> <p>Да</p>
<p>10.23</p>	<p>...нам нужно двигаться дальше... все чувствуют, что имели возможность высказаться?...</p> <p>...проблема со школой не будет беспокоить 65% людей, а те, у кого маленькие дети, выигрывают от наличия яслей...</p>	<p>+ПК</p> <p>Лаура Поль</p> <p>+АП</p> <p>Поль Дейв Анна</p>	<p>Я согласен с этим... как насчет остальных?</p> <p>+ПК</p>
<p>10.25</p>	<p>Я понимаю, что, возможно, наше решение удовлетворит не всех и нам нужно подумать о том, как о нем сообщить...</p> <p>+ПК</p>	<p>Анна Лаура</p>	<p>+ПК</p> <p>Отличная команда... я думаю, что мы приняли действительно хорошее решение для всех..</p>



# Инструкции кандидата

## ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ – ПЕРЕЕЗД «PREMIER SYSTEMS»

У вас есть десять минут на то, чтобы прочитать эту инструкцию и подготовиться к групповой дискуссии. Групповая дискуссия будет проводиться сразу же после подготовки и займет 30 минут.

Вы являетесь сотрудником «Premier Systems», компании среднего уровня, расположенной в центре Стокмэда. В компании работает 1200 сотрудников. За последние пять лет компания расширилась, и теперь планируется ее переезд в новое помещение, поскольку сейчас она размещается в старом здании, без должного технического оснащения. И хотя последнее обстоятельство очень огорчает сотрудников, все же офисное помещение находится в весьма удобном месте с точки зрения близости к центру и, соответственно, к магазинам, школам и наиболее посещаемым местам в городе. Приблизительно 35% работников еще не достигли 22-летнего возраста и не имеют детей, у 37% есть дети школьного возраста.

Имеется два варианта нового размещения «Premier Systems», и вас выбрали членом комитета, который должен определить, какой из вариантов лучше, чтобы затем сообщить об этом всем сотрудникам.

Группа должна прийти к консенсусу по поводу того, какой из вариантов наиболее предпочтителен для сотрудников. К концу 30-минутного обсуждения группа должна определиться с выбором предпочтительного варианта и быть готовой представить Управленческой комиссии свое решение с соответствующим обоснованием.

Характеристики имеющихся вариантов:

Вариант 1	Вариант 2
<ul style="list-style-type: none"><li>• Восемь километров от центра города</li><li>• Новые современные офисы</li><li>• Собственное спортивное оборудование</li><li>• Столовая</li><li>• Тихое, спокойное место в спальном районе города</li><li>• Парки</li><li>• Парковка для машин</li><li>• Автобусный маршрут (возможно приобретение недорогих проездных билетов по льготной цене)</li><li>• Ясли-сад</li><li>• Непосещаемое место (ближайшее часто посещаемое место в восьми километрах)</li><li>• Ближайшая школа в девяти километрах</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• В центре города</li><li>• Зданию 10 лет</li><li>• В четырех километрах от спортивного центра</li><li>• Нет столовой</li><li>• Нет парковки</li><li>• Шумное окружение, вблизи от магазинов</li><li>• Автобус и электричка близко</li><li>• Вблизи от наиболее посещаемых мест города</li><li>• В нескольких минутах ходьбы от ближайшей школы</li></ul>

Расклассифицируйте приведенные ниже поведенческие примеры по компетенциям, приведенным в Руководстве для наблюдателя (Раздаточный материал 2.6b).



# Руководство для наблюдателя

Компетенция	Поведенческие индикаторы
<b>Планирование и организация</b> <i>Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Заранее готовится к встречам, интервью, работе с клиентами и т. п.</li><li>◇ Имеет представление о том, сколько времени имеется на выполнение заданий</li><li>◇ Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех</li><li>◇ Создает планы и графики выполнения заданий заблаговременно</li><li>◇ Отслеживает продвижение в направлении достижения целей</li></ul>
<b>Анализ проблем</b> <i>Эффективно выявляет значимые элементы проблемы путем поиска нужной информации и ее логичной и рациональной оценки.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Задает открытые и зондирующие вопросы для того, чтобы собрать информацию</li><li>◇ Уточняет понимание и проверяет факты, собирая информацию</li><li>◇ Придерживается взвешенного взгляда на проблемы</li><li>◇ Выводит логические заключения из имеющихся данных</li><li>◇ Выявляет, какое воздействие оказывают проблемы на других людей</li><li>◇ Предвидит непосредственные последствия проблем</li></ul>
<b>Работа в команде</b> <i>Использует кооперативную стратегию поведения в команде, продуктивно работает, эффективно участвует в решении задач, стоящих перед командой.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Проявляет внимание к другим людям</li><li>◇ Проявляет сотрудничество и добивается согласия от других людей</li><li>◇ Помогает создавать командный дух</li><li>◇ Принимает во внимание мнение других людей</li><li>◇ Поощряет других к высказыванию мнений</li><li>◇ Выслушивает предложения/идеи других людей</li></ul>
<b>Инновативность</b> <i>Находит новые методы работы посредством рассмотрения проблем с различных точек зрения; ставит под сомнение традиционные методы и подходы.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Выявляет возможности улучшения ситуаций</li><li>◇ Развивает предложения, выдвинутыми другими людьми</li><li>◇ Старается устранять барьеры, а не создавать их</li><li>◇ Выдвигает оригинальные идеи и предлагает творческие решения</li></ul>



Время	Участник 1 Дженифер	Заметки	Участник 2 Джеймс
10.00	<p>Делала записи и читала инструкцию на протяжении 10 минут, отведенных на подготовку</p> <p>У нас есть всего полчаса. Может быть разделим это время на несколько частей...</p> <p>...Все готовы? (оглядывает сидящих за столом)...</p> <p>У нас есть 30 минут на выполнение этого задания...</p>		<p>Делал записи и читал инструкцию во время 10-минутного периода, отведенного на подготовку</p>
10.02	<p>20-25- минутное обсуждение плюс еще 5-10 минут на случай, если мы не уложимся, и для подведения итогов</p>	<p>Анна</p> <p>Джеймс прерывает Анну — она выглядит огорченной</p>	<p>Все ли согласны с таким подходом?</p>
10.04	<p>Давайте начинать, у нас мало времени... кто хочет следить за временем?</p> <p>Анна, ты хочешь что-нибудь сказать?...</p> <p>Лаура, ты не могла бы еще раз сказать...</p>	<p>Дейв следит за временем</p> <p>Дженифер прерывает Поля. Поля замолкает</p> <p>Лаура Дженифер снова прерывает Поля... Поля качает головой... Анна Лаура Поля Лаура</p>	
10.06			<p>У меня есть еще несколько соображений по поводу варианта 1... чистый воздух... кроме того, преимущества для здоровья, благодаря спортивному цен-</p>



10.08	<p>Отличная идея, Джеймс. Какие еще предложения у тебя есть?</p> <p>Ладно, времени нет... давайте двигаться дальше...</p> <p>Я думаю, нам нужно знать, какой может быть реакция людей на новое место... Это будет огромным потрясением для некоторых людей... это может создать трудности в уходе за детьми ...</p> <p>Время идет... Мы можем перейти к следующему пункту? Поля? Денис? Дейв? →</p>	<p>Лаура Анна Поля Дейв Анна</p> <p>Дженнифер снова перебивает Поля</p>	<p>тру... мы можем создать столовую здорового питания и организовать занятия во время обеденного перерыва или после работы... и т. д.</p>
10.10	<p>Извини... я устала...</p> <p>Как у нас со временем?</p> <p>Я поняла тебя, Джеймс, и я согласна с тем, что здоровье – это очень важно, однако у кого-то могут оказаться другие приоритеты – возможно, им представляется более важным уход за детьми</p>	<p>Поля (раздраженно) Если ты дашь мне вставить слово, я тебе скажу...</p> <p>Поля</p> <p>Дейв – осталось 20 минут</p>	<p>очень плохо... всем не угодишь...</p> <p>Я не думаю, что возможно переоценить важность здоровья... в наше время оно должно быть важнейшим приоритетом... давайте не будем забывать об этом... жить и работать в центре города так вредно для здоровья...</p>





	<p>более важным уход за детьми или близость к магазинам.</p>		<p>Ерунда</p>
10.12	<p>У разных людей разные приоритеты... твоё мнение вполне обоснованно, Джеймс, однако, нам нужно выработать взвешенный взгляд...</p>	<p>Дейв Анна</p>	
10.15	<p>...Нам нужно быть уверенными, что мы представляем мнение каждого... все согласны?</p>	<p>Дейв Анна Лаура Поль</p>	<p>Да</p>
	<p>Да</p>	<p>Поль Анна Лаура Дейв</p>	
10.18	<p>Я думаю, мы должны убедиться в том, что оба новых места смогут удовлетворить наши будущие запросы. ..мы не собираемся снова переезжать через 2 года...</p> <p>....представили ли мы все возможные интересы и взгляды?</p>	<p>Дейв Анна Лаура</p> <p>Анна</p> <p>Дейв — 10.18</p> <p>Поль</p>	<p>Я думаю, будет совершенно невозможно угодить всем... если вы рассмотрите обе точки зрения, то увидите, что они совершенно различны... один вариант подойдет одной категории людей, а другой окажется предпочтительным для другой</p>
10.20	<p>Да, Джеймс, но нам придется выбрать один и затем рассмотреть, как это скажется на разных этапах поста-</p>	<p>Джеймс прерывает Поля</p> <p>Дейв Лаура</p>	



# Упражнение 2.7

## Заключение

### Цель

Формирование у наблюдателей умения выносить заключения в отношении поведенческих примеров.

### Участники

Все участники тренингового курса. Размер группы: максимум — 12, идеально — 9.

### Продолжительность

Введение	10-15 минут
Выполнение упражнения	20 минут
Обсуждение	20 минут

### Помещение

Тренинговая комната с достаточным пространством для размещения участников и тренера.

### Материалы и оборудование

- Флипчарт, бумага и маркер
- Проектор и экран или компьютер с программой PowerPoint
- Ручки и карандаши для участников
- По одному экземпляру Раздаточного материала 2.7 на каждого участника

### Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Уметь выносить заключение по поведенческим примерам

### Ключевые моменты

- Написание качественного заключения, основанного на поведенческих примерах, собранных во время выполнения упражнений

## Теоретическая информация

### Написание качественного заключения

После наблюдения, записи и классификации собранных примеров, наблюдатель должен написать заключение. Заключение помогает наблюдателю оценивать поведенческие примеры, а кандидату — понимать, при получении обратной связи, каким образом поведенческие примеры соотносятся с компетенциями.

Хорошее заключение должно быть ясным, подкрепленным примерами и содержащим указание на те области, данных о которых не было получено.

Вот пример заключения по компетенции *Достижение результатов*, которая подлежала наблюдению во время групповой дискуссии:

#### ***Достижение результатов***

*Концентрируется на достижении целей и соответствии стандартам*

Во время групповой дискуссии Джон согласился с предложением, выдвинутым одним из участников: «*То есть, Вы предлагаете, чтобы каждый из нас по пять минут рассказывал о своем кандидате?... По-моему, неплохая идея. Я могу начать и первым использовать свои пять минут?*». Затем Джон высказывает соображения о своем кандидате, обрисовывая, в целом, информацию из инструкции и выделяя те области бизнеса, для которых будут особенно полезны навыки и опыт кандидата: «*Мой кандидат проявляет большую креативность в своем подходе к решению проблем, а нам всем известно, что креативные люди — большая редкость в этом бизнесе*». Далее Джон подчеркнул, что его кандидат не запросил такой большой заработной платы, как некоторые другие кандидаты, и, соответственно, приглашение его на работу обойдется дешевле.

Джон продолжал рекламировать и поддерживать своего кандидата на протяжении всего упражнения — он был сконцентрирован исключительно на своей задаче.

Поведенческие индикаторы для *Достижения результатов* таковы:

#### ***Достижение результатов***

*Концентрируется на достижении целей и соответствии стандартам*

1. Направляет усилия на то, чтобы обеспечить выполнение работы группой.
2. Обеспечивает ясность своих собственных целей.
3. Обеспечивает ясность поставленных целей для группы.
4. Обеспечивает ориентацию группы на поставленную цель во время выполнения упражнения.
5. Высказывает разумные доводы в пользу своего кандидата.

Ниже приведена иллюстрация того, как заключение соотносится с компетенцией и поведенческими индикаторами.

**Достижение результатов**

Концентрируется на достижении целей и соответствии стандартам

Во время групповой дискуссии Джон согласился с предложением, выдвинутым одним из участников: «То есть, Вы предлагаете, чтобы каждый из нас по пять минут рассказывал о своем кандидате?... По-моему, неплохая идея. Я могу начать и первым использовать свои пять минут?». Затем Джон высказывает соображения о своем кандидате, обрисовывая, в целом, информацию из инструкции и выделяя те области бизнеса, для которых будут особенно полезны навыки и опыт кандидата: «Мой кандидат проявляет большую креативность в своем подходе к решению проблем, а нам всем известно, что креативные люди – большая редкость в этом бизнесе». Далее Джон подчеркнул, что его кандидат не запросил такой большой заработной платы, как некоторые другие кандидаты, и, соответственно, приглашение его на работу обойдется дешевле.

Джон продолжал рекламировать и поддерживать своего кандидата на протяжении всего упражнения – он был сконцентрирован исключительно на своей задаче.

Нет данных о поведенческих индикаторах:

- Обеспечивает ясность поставленных целей для группы.
- Обеспечивает ориентацию группы на поставленную цель во время выполнения упражнения и выполнение задания.

+ Обеспечивает ясность своих собственных целей.

+ Высказывает разумные доводы в пользу своего кандидата

– Не прикладывает усилий к тому, чтобы обеспечить выполнение задачи группой – поддерживает ориентацию на собственные задачи

**Проведение упражнения**

1. Охарактеризовать упражнение, используя теоретическую информацию для объяснения темы «Заключение».
2. Выдать участникам Раздаточные материалы 2.7 и зачитать следующие инструкции:  
*Раздаточный материал 2.7 представляет собой руководство наблюдателя и бланк для оценки, частично заполненный наблюдателем после групповой дискуссии. Наблюдатель записала поведенческие примеры по каждому из поведенческих индикаторов и подготовила заключение по компетенции Планирование и организация. Ваша задача – подготовить заключения по оставшимся компетенциям, используя поведенческие примеры, предоставленные наблюдателем. Не выставляйте пока оценок в своих заключениях. У вас есть 20 минут на то, чтобы подготовить свои заключения. Есть вопросы?*
3. Обсудите результаты с участниками, попросив их привести цитаты из своих заключений – пример ответа приведен ниже.

## Образец ответа

<b>Планирование и организация</b>	
<i>Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения</b>	
Заранее готовится к встречам, интервью, работе с клиентами и т.п.	+
<b>Примеры</b> <i>Делал записи и читал инструкцию во время 10-минутного периода, отведенного на подготовку</i>	
Имеет представление о том, сколько времени имеется на выполнение заданий	+
<b>Примеры</b> <i>У нас есть 30 минут на выполнение этого задания... Давайте начинать, у нас мало времени... кто хочет следить за временем? Ладно, времени нет... давайте двигаться дальше... Время идет... Мы можем перейти к следующему пункту?</i>	
Продумывает и планирует действия наперед	+
<b>Примеры</b> <i>Я думаю, мы должны убедиться в том, что оба новых места смогут удовлетворить наши будущие запросы. ...мы не собираемся снова переезжать через 2 года...</i>	
Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех	+
<b>Примеры</b> <i>У нас есть 30 минут на выполнение этого задания... 20-25- минутное обсуждение плюс еще 5-10 минут на случай, если мы не уложимся, и для подведения итогов</i>	
Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех	+
<b>Примеры</b> <i>Как у нас со временем?</i>	
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> <i>Дженнифер сделала исчерпывающие записи за период подготовки. Она стремилась к тому, чтобы имеющееся время не было потрачено впустую, и она содействовала тому, чтобы был назначен человек, который бы следил за временем. Она попросила его проверять время в процессе дискуссии, стремясь к тому, чтобы задание было выполнено к поставленному сроку, и предложила выделить резервный промежуток времени на случай непредвиденных обстоятельств. Дженнифер продумывала и планировала наперед, стремясь к тому, чтобы выбранное место оказалось подходящим на длительный срок.</i>	

ОЦЕНКА

0 1 2 3 4

## Анализ проблем

Эффективно выявляет значимые элементы проблемы путем поиска нужной информации и ее логичной и рациональной оценки.

### Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения

Задаёт открытые и зондирующие вопросы для того, чтобы собрать информацию

-

#### Примеры

*Не проявила*

Уточняет понимание и проверяет факты, собирая информацию

-

#### Примеры

*Не проявила*

Придерживается взвешенного взгляда на проблемы

+

#### Примеры

*Я поняла тебя, Джеймс, и я согласна с тем, что здоровье – это очень важно, однако у кого-то могут оказаться другие приоритеты – возможно, им представляется более важным уход за детьми или близость к магазинам...*

*Твое мнение вполне обоснованно, Джеймс, однако, нам нужно выработать взвешенный взгляд...*

Выводит логические заключения из имеющихся данных

+

#### Примеры

*...проблема со школой не будет беспокоить 65% людей, а те, у кого маленькие дети, выиграют от наличия яслей...*

Выявляет, какое воздействие оказывают проблемы на других людей

+

#### Примеры

*...постараемся предвидеть все возможные проблемы... например, школы или уход за детьми...*

Предвидит непосредственные последствия проблем

+

#### Примеры

*Я думаю, нам нужно знать, какой может быть реакция людей на новое место... Это будет огромным потрясением для некоторых людей... это может создать трудности в уходе за детьми...*

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Дженнифер хотела добиться того, чтобы был принят взвешенный взгляд на преимущества и недостатки обоих вариантов. Она понимала, что выбор любого варианта мог стать потрясением и огорчением для персонала.*

*Хотя она видела, что выбор каждого из вариантов будет иметь определенные последствия, она не стала задавать много вопросов, чтобы выяснить, в чем могут заключаться проблемы. Ее желание выполнить задание вовремя привело к тому, что она быстро переходила от одного пункта к другому, не оставляя времени на обсуждение. Имеется только один пример того, как она сделала вывод на основе имеющихся у группы данных, а осуществляемый ею анализ был, по большей части, довольно поверхностным.*

ОЦЕНКА

0 1 2 3 4

## Работа в команде

Использует кооперативную стратегию поведения в команде, продуктивно работает, эффективно участвует в решении задач, стоящих перед командой.

### Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения

Проявляет понимание к другим людям

+

#### Примеры

*Трижды прерывает Поля*

*Извините, я увлеклась*

*... нам нужно подумать о том, как о нем сообщить...*

Проявляет сотрудничество и добивается согласия от других людей

+

#### Примеры

*Все согласны?*

*Все ли готовы? (оглядывает сидящих за столом)*

Помогает создавать командный дух

-

#### Примеры

*Не проявила*

Принимает во внимание мнение других людей

+

#### Примеры

*Мы можем поместить это во главе списка, однако, мы должны быть уверены, что представили взгляды каждого...*

*... Нам нужно быть уверенными, что мы представляем мнение каждого... все согласны?*

*... представили ли мы все возможные интересы и взгляды?*

*... нам нужно двигаться дальше... все чувствуют, что имели возможность высказаться?...*

Поощряет других к высказыванию мнений

+

#### Примеры

*Отличная идея, Джеймс. Какие еще предложения у тебя есть?*

Выслушивает предложения/идеи других людей

-

#### Примеры

*Не дает Полю возможности высказаться, чем вызывает раздражение Поля.*

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Дженнифер спрашивала членов группы, согласны ли они с теми или иными моментами обсуждения, и хотела обеспечить представленность всех интересов. Она спрашивала членов группы о том, все ли имели возможность высказаться, однако она прерывала других и нередко лишала их возможности вставить слово между ее репликами. Дженнифер проявила позитивный подход и энтузиазм, однако не сделала ничего для формирования командного духа, напр., для того, чтобы вовлечь в дискуссию тихих участников.*

ОЦЕНКА

0 1 2 3 4



**Иновативность**

*Находит новые методы работы посредством рассмотрения проблем с различных точек зрения; ставит под сомнение традиционные методы и подходы.*

**Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения**

Выявляет возможности улучшения ситуаций

-

**Примеры**

*Не проявила*

Развивает предложения, выдвинутыми другими людьми

-

**Примеры**

*Не проявила*

Старается устранять барьеры, а не создавать их

-

**Примеры**

*Не проявила*

Выдвигает изобретательные идеи и предлагает творческие решения

-

**Примеры**

*Не проявила*

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

*Дженнифер не показала в своем поведении никаких примеров выдвижения оригинальных идей или решений, не было никаких соображений по поводу того, как выгоднее представить преимущества нового места. Многие идеи были выдвинуты другими членами группы.*

**ОЦЕНКА**

0 1 2 3 4



# Групповое упражнение

РУКОВОДСТВО НАБЛЮДАТЕЛЯ/БЛАНК ДЛЯ ОЦЕНКИ

<b>Планирование и организация</b>	
<i>Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения</b>	
Заранее готовится к встречам, интервью, работе с клиентами и т.п.	+
<b>Примеры</b> <i>Делал записи и читал инструкцию во время 10-минутного периода, ответственного на подготовку</i>	
Имеет представление о том, сколько времени имеется на выполнение заданий	+
<b>Примеры</b> <i>У нас есть 30 минут на выполнение этого задания... Давайте начинать, у нас мало времени... кто хочет следить за временем? Ладно, времени нет... давайте двигаться дальше... Время идет... Мы можем перейти к следующему пункту?</i>	
Продумывает и планирует действия наперед	+
<b>Примеры</b> <i>Я думаю, мы должны убедиться в том, что оба новых места смогут удовлетворить наши будущие запросы. ...мы не собираемся снова переезжать через 2 года...</i>	
Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех	+
<b>Примеры</b> <i>У нас есть 30 минут на выполнение этого задания... 20-25- минутное обсуждение плюс еще 5-10 минут на случай, если мы не уложимся, и для подведения итогов</i>	
Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех	+
<b>Примеры</b> <i>Как у нас со временем?</i>	
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> <i>Дженнифер сделала исчерпывающие записи за период подготовки. Она стремилась к тому, чтобы имеющееся время не было потрачено впустую, и она содействовала тому, чтобы был назначен человек, который бы следил за временем. Она попросила его проверять время в процессе дискуссии, стремясь к тому, чтобы задание было выполнено к поставленному сроку, и предложила выделить резервный промежуток времени на случай непредвиденных обстоятельств. Дженнифер проявила продумывание и планирование наперед, стремясь к тому, чтобы в будущем данное место оказалось подходящим.</i>	

ОЦЕНКА

0 1 2 3 4



## Анализ проблем

Эффективно выявляет значимые элементы проблемы путем поиска нужной информации и ее логичной и рациональной оценки.

### Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения

Задаёт открытые и зондирующие вопросы для того, чтобы собрать информацию

-

#### Примеры

*Не проявила*

Уточняет понимание и проверяет факты, собирая информацию

-

#### Примеры

*Не проявила*

Придерживается взвешенного взгляда на проблемы

-

#### Примеры

*Я поняла тебя, Джеймс, и я согласна с тем, что здоровье – это очень важно, однако у кого-то могут оказаться другие приоритеты – возможно, им представляется более важным уход за детьми или близость к магазинам...*

*Твое мнение вполне обоснованно, Джеймс, однако, нам нужно выработать взвешенный взгляд...*

Выводит логические заключения из имеющихся данных

+

#### Примеры

*...проблема со школой не будет беспокоить 65% людей, а те, у кого маленькие дети, выиграют от наличия яслей...*

Выявляет, какое воздействие оказывают проблемы на других людей

+

#### Примеры

*...постараемся предвидеть все возможные проблемы... например, школы или уход за детьми...*

Предвидит непосредственные последствия проблем

+

#### Примеры

*Я думаю, нам нужно знать, какой может быть реакция людей на новое место... Это будет огромным потрясением для некоторых людей... это может создать трудности в уходе за детьми...*

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ



## Работа в команде

*Использует кооперативную стратегию поведения в команде, продуктивно работает, эффективно участвует в решении задач, стоящих перед командой.*

### Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения

Проявляет понимание к другим людям

+

#### Примеры

*Шрижды прерывает Поля*

*Извините, я увлеклась*

*... нам нужно подумать о том, как о нем сообщить...*

Проявляет сотрудничество и добивается согласия от других людей

+

#### Примеры

*Все согласны?*

*Все ли готовы? (оглядывает сидящих за столом)*

Помогает создавать командный дух

-

#### Примеры

*Не проявила*

Принимает во внимание мнение других людей

+

#### Примеры

*Мы можем поместить это во главе списка, однако, мы должны быть уверены, что представили взгляды каждого...*

*... Нам нужно быть уверенными, что мы представляем мнение каждого... все согласны?*

*... представили ли мы все возможные интересы и взгляды?*

*... нам нужно двигаться дальше... все чувствуют, что имели возможность высказаться?...*

Поощряет других к высказыванию мнений

+

#### Примеры

*Отличная идея, Джеймс. Какие еще предложения у тебя есть?*

Выслушивает предложения/идеи других людей

-

#### Примеры

*Не дает Полю возможности высказаться, чем вызывает раздражение Поля.*

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ



## ИННОВАТИВНОСТЬ

Находит новые методы работы посредством рассмотрения проблем с различных точек зрения; ставит под сомнение традиционные методы и подходы.

### Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения

Выявляет возможности улучшения ситуаций

-

Примеры

*Не проявила*

Развивает предложения, выдвинутыми другими людьми

-

Примеры

*Не проявила*

Старается устранять барьеры, а не создавать их

-

Примеры

*Не проявила*

Выдвигает изобретательные идеи и предлагает творческие решения

-

Примеры

*Не проявила*

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ОЦЕНКА

0 1 2 3 4

# Упражнение 2.8

## Оценка, или выставление баллов

### Цель

Формирование умения оценивать, или ставить баллы за поведенческие примеры.

### Участники

Все участники тренингового курса. Размер группы: максимум – 12, идеально – 9.

### Продолжительность

Введение	15 минут
Выполнение упражнения	10-15 минут
Обсуждение	15 минут

### Помещение

Тренинговая комната с достаточным пространством для размещения участников и тренера.

### Материалы и оборудование

- Флипчарт, бумага и маркер
- Проектор и экран или компьютер с программой PowerPoint
- Ручки и карандаши для участников
- По одному экземпляру заполненного Раздаточного материала 2.7 на каждого участника
- По одному экземпляру Раздаточного материала 1.8 на каждого участника

### Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Уметь оценивать поведенческие примеры, т. е. выставять за них баллы

### Ключевые моменты

- Точная и согласованная оценка, или выставление баллов за поведенческие примеры
- Подготовка к выставлению баллов, или оценке:
  - Инструкции по выставлению баллов
  - Пример рейтинговой шкалы
  - Оценка

## Теоретическая информация

### Точная и согласованная оценка, или выставление баллов за поведенческие примеры

Последним этапом процесса НОКЗО, после наблюдения, описания, классификации и написания заключения по поведенческим примерам, является оценка, или выставление баллов.

Оценка позволяет наблюдателю увидеть, как проявил себя кандидат по рассматриваемым компетенциям, и сравнить его с другими кандидатами (однако, необходимо подчеркнуть, что кандидатов никогда нельзя сравнивать при выставлении оценок — все сравнения должны осуществляться уже после того, как оценки выставлены). Это окончательная стадия процесса НОКЗО — наблюдателя просят сделать вывод на основе того, что было получено в результате четырех предыдущих стадий. Оценка, или выставление баллов, предполагает, что оценка будет поставлена на основе поведенческих примеров, собранных наблюдателем; по своей природе, этот процесс является субъективным. Для того, чтобы ограничить субъективность, наблюдатель может, принимая решение об оценке, следовать базовым правилам и инструкциям.

Работа со стандартизированной рейтинговой шкалой поможет наблюдателям проявить справедливость, объективность и согласованность, поскольку они будут сравнивать подобное с подобным. Использование рейтинговой шкалы также поможет наблюдателям и менеджеру Центра оценки сравнивать оценки, выставленные по компетенциям, и выявлять и изучать любые несоответствия между баллами, выставленными за различные упражнения.

### Подготовка к оценке, или выставлению баллов

Когда осуществлена классификация примеров, собранных в ходе выполнения упражнения, и написано заключение, можно приступить к оценке, или выставлению баллов.

#### *Инструкция по выставлению баллов*

- Оценки должны быть основаны на том, как кандидат проявил себя в соответствии с определенными компетенциями и поведенческими индикаторами.
- Оценка должна выступать мерой качества и количества собранных поведенческих примеров.
- Должны существовать понятные и детально проработанные рейтинговые шкалы для наблюдателей, содержащие указания на то, какой уровень выполнения заданий соответствует определенным оценкам.
- Рейтинговые шкалы должны содержать категорию «не проявил» и объяснение того, как данная ситуация должна рассматриваться; например, была ли возможность проявить компетенцию, но кандидат её не использовал, или же упражнение не дало возможности кандидату проявить компетенцию.
- Оценка должна отражать успешность кандидата в демонстрации всех ожидаемых поведенческих проявлений — кандидат мог продемонстрировать огромное количество поведенческих проявлений, соответствующих какому-то одному аспекту компетенции, но не проявить никаких примеров, соответствующих другим индикаторам данной компетенции. Рассмотрим пример:

### **Анализ проблем**

*Эффективно выявляет значимые элементы проблемы путем поиска нужной информации и ее логичной и рациональной оценки.*

- ◇ Задаёт открытые и зондирующие вопросы для того, чтобы собрать информацию
- ◇ Уточняет понимание и проверяет факты, собирая информацию
- ◇ Придерживается взвешенного взгляда на проблемы
- ◇ Выводит логические заключения из имеющихся данных
- ◇ Выявляет, какое воздействие оказывают проблемы на других людей
- ◇ Предвидит непосредственные последствия проблем

### **Поведенческие примеры, собранные во время групповой дискуссии:**

- ◇ ...Как мы можем сказать, сколько сотрудников привлечены к участию?
- ◇ ...Как возникла эта ситуация?...
- ◇ ...Как мы выясним, каковы результаты?...
- ◇ ...Как мы можем предотвратить повторное возникновение данной ситуации?...
- ◇ ...Каковы далеко идущие последствия?...
- ◇ ...Сколько времени понадобится, чтобы это исправить?...
- ◇ ...Куда можно переместить персонал на это время?...

Неопытный наблюдатель может, взглянув на эти поведенческие примеры, прийти к заключению о том, что семь позитивных примеров по данной компетенции означают высокую успешность и заслуживают оценки 4 — Сильная сторона.

При ближайшем рассмотрении все вышеуказанные примеры соответствуют одному поведенческому индикатору компетенции *Анализ проблем* — «задаёт открытые и зондирующие вопросы для того, чтобы собрать информацию». Если допустить, что никаких других примеров по данной компетенции собрано не было, то кандидату удалось проявить поведение, соответствующее только одной шестой части имеющихся индикаторов. Оценка 1 — Существенно ниже требуемого стандарта, или, возможно, 2 — Ниже требуемого стандарта, окажется более подходящей.

Наблюдатели должны непременно ознакомиться с используемыми рейтинговыми шкалами и полностью их понимать.

## **РЕЙТИНГОВЫЕ ШКАЛЫ**

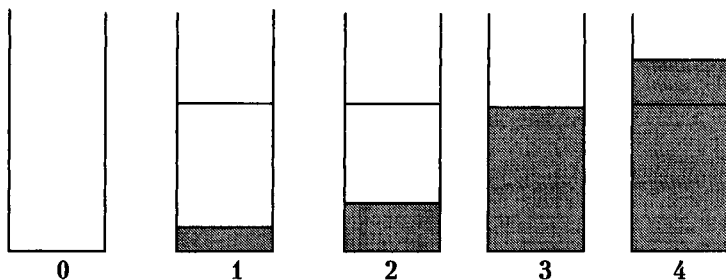
<b>Оценка</b>	<b>Расшифровка</b>	<b>Определение</b>
4	Сильная сторона	Кандидат продемонстрировал несколько примеров поведения, соответствующих всем значимым индикаторам, и ряд дополнительных индикаторов. Примеры негативного поведения выглядят несущественными.
3	Требуемый стандарт	Кандидат продемонстрировал несколько примеров поведения, соответствующих значимым индикаторам (ключевые поведенческие проявления) компетенции, и, соответственно, может быть оценен как компетентный.
2	Ниже требуемого стандарта	Кандидат был в чем-то успешен, однако продемонстрировал и негативные примеры поведения
1	Существенно ниже требуемого стандарта	Описывает или демонстрирует несколько негативных примеров поведения
0	Нет наблюдений	Не собрано поведенческих примеров



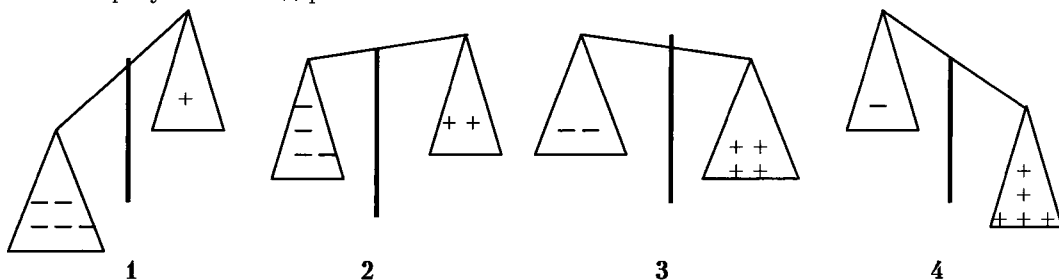
### Выставление оценки

Для того чтобы помочь наблюдателям в выставлении оценки, используются следующие аналогии:

Заполненность сосуда = Степень, в которой была проявлена компетенция



- 0 = Не проявил
- 1 = Существенно ниже требуемого стандарта
- 2 = Ниже требуемого стандарта
- 3 = Требуемый стандарт
- 4 = Выше требуемого стандарта



Каково соотношение позитивных и негативных поведенческих проявлений?

Наблюдатель должен не просто сосчитать количество позитивных и негативных поведенческих проявлений, он должен также «взвесить» их, чтобы выявить, каково их соотношение.

### Проведение упражнения

1. Охарактеризовать упражнение, используя теоретическую информацию
2. Попросить участников выставить оценки по компетенциям, заключения по которым они писали в Раздаточных материалах 2.7, используя рейтинговые шкалы из Раздаточного материала 1.8.
3. Обсудить результаты с участниками — прилагаются правильные ответы на основе Раздаточных материалов 2.7.

### Правильные ответы

*Планирование и организация*

0 1 2 **3** 4

*Анализ проблем*

0 1 **2** 3 4

*Работа в команде*

0 1 **2** 3 4

*Инновативность*

0 **1** 2 3 4

# Упражнение 2.9

## Интеграционная сессия

### Цель

Ознакомление наблюдателей с процессом интеграции данных.

### Участники

Все участники тренингового курса. Размер группы: максимум – 12, идеально – 9.

### Продолжительность

Введение	5 минут
Выполнение упражнения	20 минут
Обсуждение	10 минут

### Помещение

Тренинговая комната с достаточным пространством для размещения участников и тренера.

### Материалы и оборудование

- Флипчарт, бумага и маркер
- Проектор и экран или компьютер с программой PowerPoint
- Ручки и карандаши для участников
- По одному экземпляру Раздаточного материала 2.9 на каждого участника

### Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Знакомы с процессом интеграции данных

### Ключевые моменты

- Предназначение интеграционной сессии
- Сопутствующая информация
- Интеграционная дискуссия
- Присвоение итоговой оценки
- Председатель
- Инструкции по проведению успешной дискуссии
- Подготовка к итоговому отчету

## Теоретическая информация

### Предназначение интеграционной сессии

Интеграционная сессия является одной из важнейших составляющих Центра оценки. Во время этой сессии собираются вместе результаты всех упражнений Центра оценки, и каждый кандидат обсуждается отдельно перед тем, как осуществляется итоговая коллективная оценка. Итоговая оценка подразумевает, что рассматриваются результаты каждого кандидата и присваивается итоговый балл, или оценка, по каждой компетенции на основе поведенческих примеров, собранных за время проведения всех упражнений, тестов и интервью.

Формат итоговой оценки зависит от цели Центра оценки. Для простой процедуры отбора или продвижения, возможно, будет достаточно дать ответ «да» или «нет», сопроводив его коротким отчетом или устной обратной связью. Для Центра развития требуется более глубокий отчет и сессия обратной связи, в которой будет сделан акцент на сильных сторонах, областях для развития и возможностях развития.

### Сопутствующая информация

Когда Центр оценки проведен — и не раньше — к дискуссии может быть привлечена вся информация о кандидате, которая имеет значение в данном случае. Бланки заявления, резюме, записи, сделанные на собеседовании, результаты психометрического теста (если они еще не были объединены с результатами Центра оценки) и аттестационные формы могут дать полезную информацию для принятия итогового решения.

Возможно, Центр оценки составляет лишь часть процедуры отбора и дает лишь некоторый процент от общей оценки кандидата. Например, Центр оценки может давать 60 процентов от общей оценки, психометрический тест — 25 процентов и первичное интервью — 15 процентов.

Любые психометрические тесты — тесты способностей, опросники интересов или личностные опросники — должны проводиться и интерпретироваться квалифицированными специалистами, затем они объясняют результаты наблюдателям.

### Интеграционная дискуссия

Интеграционная дискуссия часто происходит через день после Центра оценки, что дает возможность наблюдателям закончить написание отчетов по всем упражнениям. Количество времени, отведенного на дискуссию, зависит от числа кандидатов, круга компетенций и рассматриваемых упражнений. Обычно каждого кандидата обсуждают от 45 минут до часа, однако это время может сокращаться по мере знакомства наблюдателей с форматом обсуждения. Наблюдатели и председатель должны обеспечить справедливое и беспристрастное отношение к каждому кандидату.

Во время интеграционной сессии прибегают к помощи флипчартов или проекторов, которые менеджер Центра оценки должен приготовить заранее. Типичный интеграционный плакат представлен на следующей странице.

В этом примере следует обратить внимание на следующие моменты:

- Кандидат был не очень успешен в групповой дискуссии
- Кандидат был более успешен при выполнении упражнений, проводимых один на один, и в письменных упражнениях
- Кандидат был особенно успешен на групповой дискуссии с распределенными ролями
- Особое внимание должно быть уделено компетенциям, в которых наблюдается максимальный разброс в оценках — *Работа в команде, Влияние, Принятие решений и Внимание к деталям.*

Кандидат 1	Итоговая оценка по компетенциям			Упражнения	
	Групповая дискуссия с НР*	Презентация	Ролевая игра	Индивидуальное деловое упражнение	Групповая дискуссия с РР**
Работа в команде	1			3	1
Влияние		3	3		1
Планирование и организация	3	4		3	
Принятие решения			3	3	1
Анализ проблем	2	3	3		
Иновативность	1		2		1
Внимание к деталям		4		4	1
Ориентация на клиента	4	3		4	

Компетенции

\*С НР — с нераспределенными ролями

\*\*С РР — с распределенными ролями

Оценки, выставленные наблюдателями

## Присвоение итоговой оценки

На интеграционной сессии каждой компетенции присваивается итоговая оценка. При принятии решения о том, какую оценку выставить за компетенции, наблюдатели должны сделать свои выводы, основываясь на рейтинговых шкалах. Показал ли кандидат приемлемый уровень при выполнении упражнений, или же есть имеется зона возможного развития?

Когда оценки по каждому из упражнений объявлены и их согласованность проверена путем обсуждения, по каждой компетенции можно поставить общую оценку. Председатель должен убедиться, что все наблюдатели знают, какие компетенции несут большую нагрузку, чем другие, в определенных упражнениях (См. Матрицу критериев-упражнений — Раздаточный материал 1.9).

В рассмотренном примере за *Работу в команде* была поставлена итоговая оценка 1 — гораздо ниже требуемого стандарта. Хотя кандидат показал удовлетворительный уровень выполнения индивидуального делового упражнения, он был оценен гораздо ниже требуемого стандарта в обоих групповых упражнениях. Оба групповых упражнения являются основным, или сильным, источником поведенческих данных по *Работе в команде*, тогда как индивидуальное деловое упражнение рассматривается как второстепенный источник поведенческих данных. В групповых дискуссиях кандидат обязан продемонстрировать требуемое поведение, тогда как в

индивидуальном деловом упражнении он записывает то, что он стал бы делать, а не демонстрирует соответствующее поведение реально.

Иногда кандидаты получают дробную оценку. В приведенном выше примере кандидату можно было поставить дробную оценку за *Внимание к деталям*, поскольку присутствует очевидное различие между его успешностью в упражнениях, проводимых один на один, и в письменных упражнениях, и его успешностью в групповой дискуссии. Может быть поставлена итоговая оценка 4/1 и объяснена кандидату на сессии обратной связи.

## Председатель на интеграционной сессии

Председателем Центра оценки должен быть кто-то, уже участвовавший в проведении Центра и очень хорошо знакомый с процессом Центра оценки. В идеале, им должен быть кто-то из наблюдателей.

Роль председателя заключается в том, чтобы обеспечить справедливый и беспристрастный подход к каждому кандидату и обсуждение поведенческих примеров, собранных только на Центре оценки — на этой стадии любая иная информация является нерелевантной. Председатель должен обозначить любые противоречия в выставленных оценках — например, один наблюдатель поставил кандидату по некоторой компетенции 1, тогда как другой наблюдатель поставил ему за ту же компетенцию 4. Возможно, оба наблюдателя могут обосновать свои оценки, приведя примеры из поведения, однако, председатель должен быть убежден, что оценки отражают реальное поведение, а не то, что один наблюдатель был суров, а другой снисходителен.

После того как оценка объявлена и согласована, председатель должен помочь наблюдателям поставить общие оценки по каждой компетенции, а иногда — общие оценки по каждому кандидату. На стадии проведения анализа работы, могло быть выяснено, что некоторые компетенции более важны для успешности на данной должности, чем другие. Если компетенциям приписываются веса, то это также должно быть принято во внимание при выставлении кандидатам общих оценок.

Опытный председатель может помочь наблюдателям выявить тенденции в поведении кандидата и осветить взаимосвязи между компетенциями — например, кандидат, который оказался не успешным в области *Анализа проблем*, не мог быть успешным в *Принятии решений*, поскольку он не проанализировал данные столь хорошо, чтобы принять хорошее решение. Председатель также может выявить известный «эффект упражнения»% когда кандидат не справился с конкретным упражнением и был плохо оценен по всем компетенциям. Председатель должен обеспечить, чтобы наблюдатель действительно имел поведенческие примеры для обоснования низких оценок по каждой компетенции и не был подвержен влиянию общего впечатления о том, что кандидат, в целом, плохо справился с упражнением.

## Инструкции по проведению успешной дискуссии

На успешной интеграционной дискуссии:

- Каждую компетенцию обсуждают по очереди с каждым наблюдателем, зачитывая имеющиеся поведенческие примеры по каждой из компетенций с соответствующими оценками. Это позволяет другим наблюдателям заслушать поведенческие примеры и принять решение о том, согласны ли они с выставленными оценками.
- Любые оценки, с которыми другой наблюдатель или председатель не согласен, должны обсуждаться. Наблюдатель, обосновывающий оценку, должен быть готов к тому, чтобы предоставить подробное объяснение поведенческих примеров, которые он приводит в поддержку своей оценки. Согласие должно всегда достигаться путем обсуждения, а не путем голосования.

- Никаких итоговых оценок не должно быть выставлено по компетенциям до тех пор, пока не будут объявлены и обсуждены все индивидуальные оценки.
- Никаких итоговых решений, связанных с отбором, не должно быть принято до тех пор, пока не обсудили всех кандидатов.
- Все оценки должны быть основаны на том, насколько успешен был кандидат относительно компетенций, а не относительно других кандидатов.
- После того, как процесс оценки компетенций завершился (включая взвешивание и учет дополнительной информации), кандидаты должны быть проранжированы между собой. Следует помнить о том, что даже кандидат, получивший самую высокую оценку, мог не достичь требуемого для конкретной работы уровня по нескольким или по всем компетенциям. Удачной идеей является предварительное задание стандарта, который бы обозначал удовлетворительное выполнение заданий на Центре оценки.

## **Подготовка к итоговому отчету**

Уровень детализации итоговых отчетов по результатам Центра оценки и то, кто отвечает за их написание, обычно зависит от его цели. По результатам Центров оценки для подбора и продвижения персонала может потребоваться только краткий отчет, и один человек может нести ответственность за написание всех отчетов и за доведение результатов до кандидатов. Когда Центр проводится в целях развития, итоговые отчеты должны быть длиннее и подробнее, поскольку обратная связь должна быть более подробной и требует большей включенности участников в процесс. При подготовке отчетов по развитию имеет смысл поручать написание отчетов конкретным наблюдателям перед началом интеграционной сессии, например, по два отчета каждому. Наблюдатель, которому поручено написание отчета по кандидату, отвечает также за обратную связь.

Во время интеграционной дискуссии, когда обсуждается каждый кандидат, наблюдатель, ответственный за написание отчета по кандидату, должен делать записи того, что говорится другими наблюдателями. Нередко в ходе интеграционной сессии наблюдатели делятся ценными соображениями по поводу поведения кандидата во время Центра оценки и могут высказать предложения или идеи, которые окажутся полезны для выработки плана развития. Наблюдатель может также принимать во внимание любые советы или информацию, сообщаемые специалистами по психометрическому тестированию или председателем, которые могут оказаться полезными для сессии обратной связи.

Итоговый отчет будет написан по окончании интеграционной сессии в форме, предварительно заданной председателем или менеджером Центра оценки.

## **Проведение упражнения**

1. Охарактеризовать упражнение, используя теоретическую информацию
2. Попросить участников выставить итоговые оценки по каждой компетенции в Раздаточном материале 2.9, используя рейтинговую шкалу из Раздаточного материала 1.8.
3. Обсудить результаты с участниками — правильные ответы прилагаются.

## Правильные ответы

Кандидат 1	Групповая дискуссия с НР*	Презентация	Ролевая игра	Индивидуальное деловое упражнение	Групповая дискуссия с РР**
Работа в команде <input type="text" value="1"/>	1			3	1
Влияние <input type="text" value="2"/>		3	3		1
Планирование и организация <input type="text" value="3"/>	3	4		3	
Принятие решения <input type="text" value="2"/>			3	3	1
Анализ проблем <input type="text" value="3"/>	2	3	3		
Инновативность <input type="text" value="1"/>	1		2		1
Внимание к деталям <input type="text" value="4"/>		4		4	1
Ориентация на клиента <input type="text" value="4"/>	4	3		4	

\*С НР — с нераспределенными ролями

\*\*С РР — с распределенными ролями



# Упражнение на присвоение итоговых оценок

Используя описание рейтинговых шкал Раздаточного материала 1.8, выставьте итоговые оценки по каждой из компетенций.

Кандидат 1	Групповая дискуссия с НР*	Презентация	Ролевая игра	Индивидуальное деловое упражнение	Групповая дискуссия с РР**
Работа в команде <input type="checkbox"/> 1	1			3	1
Влияние <input type="checkbox"/>		3	3		1
Планирование и организация <input type="checkbox"/>	3	4		3	
Принятие решения <input type="checkbox"/>			3	3	1
Анализ проблем <input type="checkbox"/>	2	3	3		
Инновативность <input type="checkbox"/>	1		2		1
Внимание к деталям <input type="checkbox"/>		4		4	1
Ориентация на клиента <input type="checkbox"/>	4	3		4	

\*С НР — с нераспределенными ролями

\*\*С РР — с распределенными ролями



# Упражнение 2.10

## Итоговый отчет

### Цель

Формирование умения подготавливать итоговые отчеты после интеграционной сессии.

### Участники

Все участники тренингового курса. Размер группы: максимум — 12, идеально — 9.

### Продолжительность

Введение	5 минут
Выполнение упражнения	20 минут
Обсуждение	10 минут

### Помещение

Тренинговая комната с достаточным пространством для размещения участников и тренера.

### Материалы и оборудование

- Флипчарт, бумага и маркер
- Проектор и экран или компьютер с программой PowerPoint
- Ручки и карандаши для участников
- По одному экземпляру Раздаточного материала 2.10 на каждого участника

### Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Уметь писать итоговые отчеты, содержащие всю информацию, имеющую отношение к успешности кандидата на Центре оценки

### Ключевые моменты

- Цель написания итогового отчета
- Содержание отчета
- Доступ к отчету
- Срок действия отчета

## Теоретическая информация

### Цель написания итогового отчета

Итоговый отчет, хотя и пишется одним наблюдателем, является продуктом коллективного анализа. Целью написания отчета является представление поведенческих данных, собранных наблюдателями во время различных упражнений, в форме, которая является значимой и полезной для кандидата.

Форма и содержание отчета во многом зависит от цели Центра и того, каким образом будет использоваться отчет. В Центрах оценки для подбора или продвижения обычно требуется только ответ «да» или «нет», в результате чего пишется лаконичный отчет, содержащий краткую характеристику успешности по каждой из компетенций для каждого кандидата. По результатам Центра, разработанного в целях продвижения, понадобится написать более длинный и подробный отчет, где описание успешности кандидата снабжено поведенческими примерами, характеризующими сильные стороны и области возможного развития.

### Содержание отчета

Итоговые отчеты по результатам различных типов Центров оценки различаются по форме.

#### *Центр оценки, проводимый в целях подбора персонала*

Отчеты по результатам Центра оценки, проводимого в целях подбора персонала, могут содержать только краткую характеристику по каждой из компетенций, например:

#### **Влияние**

*Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов/принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других.*

Жанна не продемонстрировала эффективных навыков влияния в трех упражнениях, которые измеряют эту компетенцию. За время групповой дискуссии только одна ее идея была принята группой, во время интервью она не смогла убедить ролевого игрока принять ее подход, и он не согласился с предложенным ею образом действия, и на презентации Жанна не смогла выдвинуть достаточно сильных аргументов в поддержку своих рекомендаций.

**Оценка:**

**Гораздо ниже требуемого стандарта**

#### **Инновативность**

*Находит новые методы работы посредством рассмотрения проблем с различных точек зрения; ставит под сомнение традиционные методы и подходы.*

Кэтрин показала, что она является человеком, склонным к инновациям в широком круге ситуаций, например, в групповой дискуссии, интервью, проводимом один на один и в письменном упражнении. В групповой дискуссии она предложила шесть различных подходов к проблеме, в интервью она предположила, что, возможно, источник проблемы был не тем, который был «на поверхности», и в письменном отчете она предложила очень радикальный подход, который может позволить компании сэкономить значительные денежные средства.

**Оценка:**

**Выше требуемого стандарта**

Краткие заключения должны включать в себя, как минимум:

- Оценку успешности кандидата — в цифрах, или в виде текста
- Характеристику взаимосвязи между уровнем выполнения заданий и поведенческими индикаторами компетенции
- Указание на поведенческие индикаторы компетенции, которые не были проявлены

**Центр оценки, проводимый в целях развития**

Отчеты по результатам центра, разработанного в целях развития, должны быть длиннее и подробнее, например

**Планирование и организация**

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.*

Ваши результаты по этой компетенции говорят о том, что у Вас есть области для развития.

В интервью по компетенциям Вы привели несколько примеров случаев, в которых Вы уточняли обязанности — «Я обеспечиваю сбор данных для подготовки ежемесячного отчета и своевременное написание отчета, обеспечение же того, чтобы все данные по каждой области были у меня в нужное время, входит в обязанности моего заместителя», и обеспечивали наличие ресурсов для реализации бизнес-процесса: «Я точно знаю, сколько людей мне требуется для выполнения каждого вида работ и для того, чтобы я был в состоянии поддерживать должный уровень обслуживания; я строго слежу за этим и договариваюсь о том, чтобы нам дали еще людей, когда наши сотрудники болеют».

Однако в упражнении на поиск фактов Вы не использовали все время, отведенное на выполнение каждой части упражнения, и задали не все вопросы эксперту с тем, чтобы обеспечить получение максимального объема информации. Аналогично, в ролевой игре Вы неэффективно использовали имеющееся время – Вы превысили время на 10 минут, и ролевой игрок дважды напоминал Вам о необходимости идти на следующую встречу. В этом упражнении Вы не обеспечили наличие планов для встречи по результатам проведенной работы и не предприняли действий для того, чтобы проконтролировать будущие результаты.

Ваш письменный отчет был хорошо составлен и выполнен в отведенные сроки. Вы выдвинули идеи о том, как обеспечить контроль за результатами, и предложили подробный план будущих действий, сопроводив его временным графиком и описанием ожидаемых результатов.

Из поведенческих примеров, собранных во время Центра, видно, что Вы без особого напряжения создаете планы для своей команды и выполняете письменные задания. Однако в ситуациях личной встречи, когда Вам нужно контролировать процесс интервью и обеспечивать эффективное использование имеющегося времени и других ресурсов, Вы менее эффективны.

**Оценка:**

**Ниже требуемого стандарта**

Более полные заключения должны содержать:

- Оценку успешности кандидата – в словесном или числовом выражении
- Примеры из поведения, продемонстрированного кандидатом в каждом из упражнений, в которых данная компетенция подлежала наблюдению
- Конкретные цитаты из записей о том, что делал или говорил кандидат
- Указание на взаимосвязи между поведенческими примерами, продемонстрированными кандидатом в упражнении, и поведенческими индикаторами компетенции
- Указание на поведенческие индикаторы компетенции, которые не были проявлены
- Описание примеров тех моментов в поведении, где выполнение кандидатом заданий могло бы быть улучшено (потребности в развитии)

## Доступ к отчету

Важно, чтобы наблюдатель и кандидат знали, кто будет иметь доступ к итоговому отчету. В некоторых случаях только сам кандидат и, возможно, его линейный руководитель могут иметь доступ к отчету, а в других случаях копии отчета могут храниться в отделе HR.

Наблюдатели должны быть поставлены в известность о политике компании в отношении конфиденциальности информации и доступа к отчетам по результатам Центра оценки.

## Срок действия

Отчет является валидным в то время, когда он создается, однако многие факторы могут измениться, и это может сказаться на том, насколько действительной окажется информация, содержащаяся в отчете. В организациях происходят быстрые изменения, в результате чего могут меняться организационная структура, контекст работы и определения компетенций. Все это может оказать влияние на валидность отчета по данному кандидату. После получения итогового отчета и обратной связи кандидат мог немедленно приступить к работе над выявленными областями, требующими развития, в результате чего изменилась степень успешности выполнения им работы относительно определенной компетенции. Любое улучшение качества выполнения работы означает, что информация из итогового отчета больше не является действительной.

Согласно обычному порядку, отчеты по результатам Центра оценки являются действительными в течение не более чем двух лет.

## Проведение упражнения

1. Охарактеризовать упражнение, используя теоретическую информацию.
2. Выдать участникам копии Раздаточного материала 2.10.
3. Зачитать участникам следующую инструкцию:

*Следующие три заключения и соответствующие им оценки отражают успешность выполнения кандидатом упражнений, в которых подлежала наблюдению Легкость переживания трудностей. На интеграционной сессии по компетенции была выставлена окончательная оценка 2, «Ниже требуемого стандарта». Ваша задача состоит в том, чтобы написать подробное общее заключение для итогового отчета, которое бы обосновывало оценку, поставленную за Легкость переживания трудностей.*

*Помните, что подробные заключения должны содержать:*

- *Оценку успешности кандидата — в словесном или числовом выражении*
- *Примеры из поведения, продемонстрированного кандидатом в каждом из упражнений, в которых данная компетенция подлежала наблюдению*
- *Конкретные цитаты из записей о том, что делал или говорил кандидат*
- *Указание на взаимосвязи между поведенческими примерами, продемонстрированными кандидатом в упражнении, и поведенческими индикаторами компетенции*
- *Указание на поведенческие индикаторы компетенции, которые не были проявлены*

4. Обсудите результаты с участниками — образцы ответов приведены ниже.

## Образец ответа

### Итоговый отчет

#### Легкость переживания трудностей

*Демонстрирует умение сохранять высокую работоспособность, сталкиваясь с трудностями.*

- ◇ Преодолеывает препятствия при их возникновении
- ◇ Продолжает спокойно и эффективно работать в затруднительных ситуациях
- ◇ Ищет решение до тех пор, пока не найдет приемлемый вариант
- ◇ Адаптирует свой стиль поведения к разным ситуациям
- ◇ Позитивно реагирует на изменения



*Ваша успешность относительно данной компетенции, в целом, заслуживает оценки ниже требуемого стандарта.*

*Во время групповой дискуссии Вы сохраняли спокойствие и эффективность, настаивая на своих аргументах «У нее есть все навыки, необходимые для выполнения данной работы», «Она очень сильный кандидат», «Мы не пожалеем, если она останется у нас» до тех пор, пока группа не приняла их.*

*Ваша успешность в ролевой игре с Саймоном была гораздо ниже ожидаемого стандарта. Вы были выведены Саймоном из себя, махали перед ним пальцем и твердили: «Эта ситуация неприемлема», «Я этого так не оставлю». Вы не попытались скорректировать свой подход для того, чтобы одержать победу над Саймоном и убедить его изменить свое поведение. К завершению данного упражнения не было найдено приемлемого решения.*

*Ваша презентация была проведена в спокойной и эффективной манере. Когда наблюдатель изменил цифру в бюджете и спросил, как это повлияет на Ваши рекомендации, Вы встревожились и резко ответили «Вы должны дать мне время все переделать».*

*Для того, чтобы быть эффективным относительно этой компетенции, необходимо сохранять высокий уровень эффективности выполнения работы в ситуациях, препятствующих нормальному ходу работы. Это достигается путем сохранения спокойствия, позитивного реагирования на изменения и умения корректировать свой стиль для того, чтобы обеспечить нахождение приемлемого решения проблемы.*



# Итоговый отчет

Следующие три заключения и соответствующие им оценки отражают успешность выполнения кандидатом упражнений, в которых подлежала наблюдению *Легкость переживания трудностей*. На интеграционной сессии по компетенции была выставлена окончательная оценка 2, «Ниже требуемого стандарта».

Ваша задача состоит в том, чтобы написать подробное общее заключение для итогового отчета, которое бы обосновывало оценку, поставленную за *Легкость переживания трудностей*.

Помните, что подробные заключения должны содержать:

- Оценку успешности кандидата — в словесном или числовом выражении
- Примеры из поведения, продемонстрированного кандидатом в каждом из упражнений, в которых данная компетенция подлежала наблюдению
- Конкретные цитаты из записей о том, что делал или говорил кандидат
- Указание на взаимосвязи между поведенческими примерами, продемонстрированными кандидатом в упражнении, и элементами компетенции
- Указание на элементы компетенции, которые не были проявлены

## **Легкость переживания трудностей**

*Демонстрирует умение сохранять высокую работоспособность, сталкиваясь с трудностями.*

- ◇ Преодолевает препятствия при их возникновении
- ◇ Продолжает спокойно и эффективно работать в затруднительных ситуациях
- ◇ Ищет решение до тех пор, пока не найдет приемлемый вариант
- ◇ Адаптирует свой стиль поведения к разным ситуациям
- ◇ Позитивно реагирует на изменения

**Групповая дискуссия с распределенными ролями**

Джон сохранял спокойствие и эффективность на протяжении всей групповой дискуссии; даже в том случае, когда его в течении трех минут расспрашивали по поводу того, насколько его кандидат подходит на данную работу. Он отразил замечание о недостатке опыта у его кандидата, сказав: «Она не будет подходить к работе с заранее устоявшимися представлениями... а это очень хорошо», и продолжал выдвигать своего кандидата: «У нее есть все навыки, необходимые для выполнения данной работы», «она очень сильный кандидат, мы не пожалеем, если она останется у нас...», до тех пор, пока группа не согласилась с тем, что его кандидата следует включить в список.

Оценка:

3 – Требуемый стандарт

**Ролевая игра, имитирующая собеседование**

В начале собеседования Джон проявлял понимание, внимательно слушал Саймона (кивал и удерживал контакт глаз), а также периодически задавал вопросы. Когда Саймон закончил изложение своей ситуации, Джон выдвинул несколько предложений, которые были немедленно отвергнуты Саймоном. По мере развития разговора, Джон становился более агрессивным, в какой-то момент он потряс пальцем, а Саймон замкнулся в себе и занял оборонительную позицию. Джон был огорчен: «Ну чего Вы ожидаете от меня... это Ваша проблема...» и продолжал требовать, чтобы Саймон изменил свое поведение: «Эта ситуация неприемлема, Саймон!», «Я этого так не оставляю!». Несмотря на то, что Саймон не реагировал на заявления Джона и отказывался сотрудничать, Джон не постарался добиться того, чтобы Саймон признал необходимость изменить свое поведение.

Оценка:

1 – Гораздо ниже требуемого стандарта

**Презентация**

Презентация Джона была хорошо спланирована и проведена в спокойной и эффективной манере. Он ответил на все вопросы, заданные ему наблюдателем, и привел подробное обоснование тем рекомендациям, которые были подвергнуты сомнению. Джон вел себя довольно неуверенно и перепутал свои бумаги, когда наблюдатель предложил ему исправленный вариант бюджета и спросил, сможет ли он воплотить в жизнь свои рекомендации при меньшей сумме денег. «Ой, мне придется пересмотреть некоторые цифры... я не уверен... возможно...». Когда наблюдатель стал настаивать на ответе – как Джон будет решать проблему в условиях сокращения бюджета – Джон резко ответил: «...в своей презентации я исходил из первоначально данных цифр, вы должны дать мне время все переделать...».

Оценка:

2 – Ниже требуемого стандарта



## Итоговый отчет

### Легкость переживания трудностей

*Демонстрирует умение сохранять высокую работоспособность, сталкиваясь с трудностями.*

- ◇ Преодолевает препятствия при их возникновении
- ◇ Продолжает спокойно и эффективно работать в затруднительных ситуациях
- ◇ Ищет решение до тех пор, пока не найдет приемлемый вариант
- ◇ Адаптирует свой стиль поведения к разным ситуациям
- ◇ Позитивно реагирует на изменения





# Упражнение 2.11

## Обратная связь

### Цель

Дать инструкции наблюдателям по поводу того, как им следует предоставлять обратную связь кандидатам после Центра оценки.

### Участники

Все участники тренингового курса. Размер группы: максимум — 12, идеально — 9.

### Продолжительность

Введение	10-15 минут
Выполнение упражнения	30 минут
Обсуждение	10-15 минут

### Помещение

Тренинговая комната с достаточным пространством для размещения участников и тренера. Отдельные кабинеты: для 12 участников — 4, для 9 участников — 3, для 6 участников — 2.

### Материалы и оборудование

- Флипчарт, бумага и маркер
- Проектор и экран или компьютер с программой PowerPoint
- Ручки и карандаши для участников
- По одному экземпляру Раздаточного материала 2.11 на каждого участника

### Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Уметь проводить сессию обратной связи, характеризуя поведение кандидата на Центре оценки и предоставляя четкие поведенческие примеры.

### Ключевые моменты

- Цели проведения обратной связи
- Процедура обратной связи
- Подготовка к проведению обратной связи
- Структурирование сессии обратной связи
- Проведение эффективной обратной связи
- Планирование развития

## Теоретическая информация

### Цели проведения обратной связи

Задачи проведения обратной связи меняются в зависимости от целей самого Центра оценки.

Основная цель предоставления обратной связи по результатам любого Центра:

- Дать кандидату возможность узнать о том, насколько успешен он был на Центре оценки относительно компетенций.

Однако, в зависимости от целей самого Центра, могут присутствовать и другие, вторичные, задачи. Обратная связь по результатам *Центра оценки при подборе сотрудника* может также иметь следующие задачи:

- Информирование кандидата: насколько он был успешен в завоевании данной позиции
- Обеспечение того, чтобы у кандидатов осталось хорошее впечатление от организации
- Предоставление успешным кандидатам полезной информации для их будущего развития

Обратная связь по результатам *Центра оценки при продвижении сотрудников* может иметь следующие задачи:

- Информирование кандидата: насколько он был успешен в завоевании данной позиции
- Предоставление успешным кандидатам полезной информации для их будущего развития
- Обеспечение того, чтобы кандидаты не оказались демотивированы

Обратная связь по результатам *Центра развития* может также иметь следующие задачи:

- Изложение кандидатам соображений по поводу имеющихся возможностей развития
- Помощь кандидатам при планировании развития

### Процедура обратной связи

Обратная связь должна даваться как можно скорее после проведения Центра оценки. На Центрах оценки при подборе персонала, как правило, внутренним кандидатам обратная связь дается по телефону; обратная связь с внешними кандидатами должна проводиться с глазу на глаз.

Весьма желательно, чтобы обратную связь проводил человек, присутствовавший на Центре оценки — наблюдатель или менеджер Центра оценки. Обратная связь может проводиться наедине с кандидатом или в присутствии линейного менеджера.

Особенно удачным вариантом является тот, когда наблюдатель проводит первичную сессию обратной связи наедине с кандидатом. Когда эта сессия заканчивается, к наблюдателю и кандидату присоединяется линейный менеджер. Затем кандидат разговаривает с линейным менеджером по поводу полученной обратной связи в присутствии наблюдателя.

Такой подход к обратной связи:

- Позволяет кандидату обсудить обратную связь с наблюдателем до того, как к процессу подключится линейный менеджер
- Позволяет наблюдателю убедиться в том, что кандидат понял и принял полученную обратную связь
- Дает линейному менеджеру возможность уточнить все необходимые моменты — как с кандидатом, так и с наблюдателем
- Дает наблюдателю, кандидату и линейному менеджеру возможность обсудить планы на будущее и возможности развития

## Подготовка к проведению обратной связи

Перед проведением обратной связи наблюдатель должен убедиться, что у него на руках есть вся нужная информация. Некоторые наблюдатели предпочитают получить копии имитационных упражнений, копии бланков для оценки к упражнениям и все заметки наблюдателей в приложении к их экземпляру итогового заключения перед тем, как приступить к сессии проведения обратной связи — на случай трудных вопросов со стороны кандидата.

Наблюдатель должен очень хорошо ознакомиться с содержанием итогового заключения по кандидату и быть готовым привести реальные поведенческие примеры из имитационных упражнений для обоснования итоговых оценок.

## Структурирование сессии обратной связи

Наблюдатель, дающий обратную связь, может основываться на следующих стадиях при разработке структуры обратной связи:

- |          |   |
|----------|---|
| СТАДИЯ 1 | Обрисовать цель Центра – зачем Центр проводился?  |
| СТАДИЯ 2 | Охарактеризовать процесс обратной связи – сколько времени отведено на обратную связь; кто будет присутствовать; цель проведения обратной связи; какова будет структура сессии; конфиденциальность, и какова будет судьба результатов. |
| СТАДИЯ 3 | Охарактеризовать формат Центра — какие компетенции измерялись; какие упражнения использовались; роль наблюдателей; методики оценки поведения и используемая система оценок.   |
| СТАДИЯ 4 | Выяснить мнение кандидата о Центре и о том, насколько успешно он справился с заданиями.   |
| СТАДИЯ 5 | Ознакомить кандидата с результатами Центра, опираясь на компетенции, а не рассматривая успешность выполнения каждого отдельного упражнения.   |
| СТАДИЯ 6 | Резюмировать результаты и согласовать сильные стороны и области возможного развития. Обсудить возможности развития на будущее.  |

## Проведение эффективной обратной связи

Проведение обратной связи является существенным элементом поощрения и мотивирования сотрудников к развитию их навыков. Оно дает возможность обогатить репертуар позитивных моделей поведения и обозначить слабые стороны в выполнении работы, с которыми можно работать, таким образом помогая кандидату достичь поставленных целей.

Давая как позитивную, так и негативную обратную связь:

- Помните, что обратная связь должна быть полезной, уместной и существенной
- Дайте кандидату возможность сказать, насколько успешно, на его взгляд, он справился с заданиями, и попросите его привести примеры
- Спросите у кандидата его мнение о его сильных и слабых сторонах
- Концентрируйтесь на примерах из конкретного поведения, опираясь на то, что кандидат реально говорил или делал во время Центра – поступайте так в отношении как позитивного, так и негативного поведения
- Избегайте обобщений типа «Вы удачно повели себя в той ситуации» или «В своем письменном отчете Вы не достигли требуемого стандарта». Приведите конкретные примеры

типа: «Вы закончили интервью за минуту до того, как истекло Ваше время; вы успели все обсудить, и собеседник согласился с Вашими предложениями» или «Ваш отчет не имел четкой структуры; в нем не было введения, и Ваши рекомендации были разбросаны по всему отчету».

- Концентрируйтесь на том, как выполнялись задания, а не на личностных характеристиках кандидата. Не пытайтесь изменить человека; пытайтесь изменить поведение путем рассмотрения различных или более эффективных подходов к задачам
- Объясните, как проявленное поведение влияло на других участников имитационного упражнения или на его результат
- Упомяните, чего кандидат не сделал
- Попытайтесь прийти к согласию с кандидатом по поводу уровня успешности, продемонстрированного по каждой из компетенций
- Соотнесите поведение, проявленное в имитационных упражнениях, с обычной рабочей обстановкой
- Соблюдайте баланс позитивных и негативных элементов обратной связи – дайте немного позитивной обратной связи, затем негативной, затем снова позитивной
- Спросите кандидата о том, что он может сделать для того, чтобы повысить качество исполнения. Добейтесь конкретных ответов и будьте готовы сами выдвинуть какие-то идеи
- Определите, каким должен быть результат изменения определенных поведенческих моделей, и как это поможет в работе
- Концентрируйтесь на том, что может быть сделано и достигнуто благодаря изменениям в поведении, и используйте это для того, чтобы мотивировать кандидата
- Попросите кандидата резюмировать все, что вы сказали, своими словами для того, чтобы проверить понимание

## Планирование развития

Когда кандидат осознает, что существуют потребности в развитии, можно составить план действий для того, чтобы проработать эти потребности. В процесс планирования развития должен быть вовлечен линейный менеджер кандидата, поскольку он в курсе того, какие возможности существуют для того, чтобы помочь кандидату в его развитии.

Если потребностей в развитии много, возможно, стоит сосредоточиться на отдельных моментах и выделить самое важное. Иногда компетенции взаимосвязаны, и позитивные изменения в области одной компетенции могут повлечь позитивные изменения в других областях. Например, если имеется потребность в развитии компетенции *Сбор и анализ информации*, позитивные сдвиги в этой области могут привести также к позитивным изменениям компетенции *Принятие решений*, поскольку наличие большего количества информации и более эффективный ее анализ позволяет принимать более удачные решения.

## Проведение упражнения

1. Охарактеризовать упражнение, используя теоретическую информацию.
2. Выдать участникам Раздаточные материалы 2.11.
3. Используя заполненные Руководства для наблюдателя и Бланки для оценки от любого упражнения из Части третьей данного пособия, попросите участников дать обратную связь кандидату, используя методики, описанные выше, и Раздаточный материал 2.11.
4. Дайте участникам время на подготовку перед началом сессии обратной связи.
5. Обсудите результаты с участниками.



# Инструкции по проведению эффективной обратной связи

1. Приветствуйте комментарии кандидата.
2. Обеспечьте полезность, уместность и значимость обратной связи.
3. Придерживайтесь позитивного и конструктивного тона.
4. Давайте обратную связь по поводу поведения, которое было проявлено, а не по поводу взглядов и мнений кандидата, его личностных особенностей.
5. Описывайте то, что Вы видели и слышали, а не предлагайте свои суждения об этом.
6. Концентрируйтесь на поведении, которое можно изменить.
7. Если существует множество областей для возможного развития, расставьте приоритеты и начните с самого важного.
8. Наряду с областями, требующими совершенствования, прокомментируйте то, то кандидат сделал хорошо – уделите время положительным моментам.
9. Постарайтесь сделать так, чтобы кандидат согласился с обратной связью.
10. Соотнесите обратную связь с работой кандидата.



**Часть Третья**

**УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ  
ЦЕНТРА ОЦЕНКИ  
И РАЗВИТИЯ**

# Упражнение 3.1

## Групповая дискуссия

### Цель

Дать возможность обучающимся наблюдателям потренировать навыки наблюдателя — Наблюдение, Описание, Классификацию, Заключение и Оценку — на материале Групповой дискуссии.

### Участники

Все участники тренингового курса — выполнение в парах или в группах по три человека.  
Размер группы: максимум — 12, идеально — 9.

### Продолжительность

Подготовка перед началом дискуссии	15 минут
Наблюдение и описание поведения на Групповой дискуссии	45 минут
Классификация, подготовка заключения и оценка поведенческих примеров	1 час 15 минут
Анализ и дискуссия	30 минут

### Помещение

Тренинговая комната достаточно просторная, чтобы разместить обучающихся наблюдателей, «подставных» кандидатов и тренера — см. Инструкции по администрированию.

### Материалы и оборудование

- Инструкции по администрированию Групповой дискуссии (Раздаточный материал 3.1a).
- Инструкции кандидата к Групповой дискуссии — полный комплект инструкций на каждого наблюдателя (Раздаточный материал 3.1.1-3.1.6 и Раздаточный материал 3.1с — каждому Наблюдателю).
- Инструкции кандидата к Групповой дискуссии — полный комплект Раздаточных материалов 3.1с, комплекты 3.1.1-3.1.6 («подставной» кандидат 1 — комплект 3.1.1, «подставной» кандидат 2 — комплект 3.1.2 и т. д.).
- По одному блокноту наблюдателя к Групповой дискуссии на каждого наблюдателя
- Карандаш, ручки (обучающимся наблюдателям и «подставным» кандидатам) и блокноты («подставным» кандидатам).
- По одному экземпляру Руководства для наблюдателя/ Бланка для оценки (Раздаточный материал 3.1b) на каждого обучающегося наблюдателя.
- По одному экземпляру Рейтинговой шкалы (Раздаточный материал 1.8) на каждого обучающегося наблюдателя.



## Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Чувствовать себя компетентными в области Наблюдения, Описания, Классификации, Заключения и Оценки по Групповой дискуссии.

## Проведение упражнения

1. Организуйте и проведите Групповую дискуссию с участием шести «подставных» кандидатов, используя Инструкции по администрированию (Раздаточный материал 3.1a).
2. По окончании Групповой дискуссии попросите обучающихся наблюдателей индивидуально или в парах продолжить выполнение упражнения, осуществляя Классификацию, Заключение и Оценку, с использованием Раздаточного материала 3.1b. Дайте время на то, чтобы завершить упражнение.
3. Проведите анализ и обсуждение результатов.

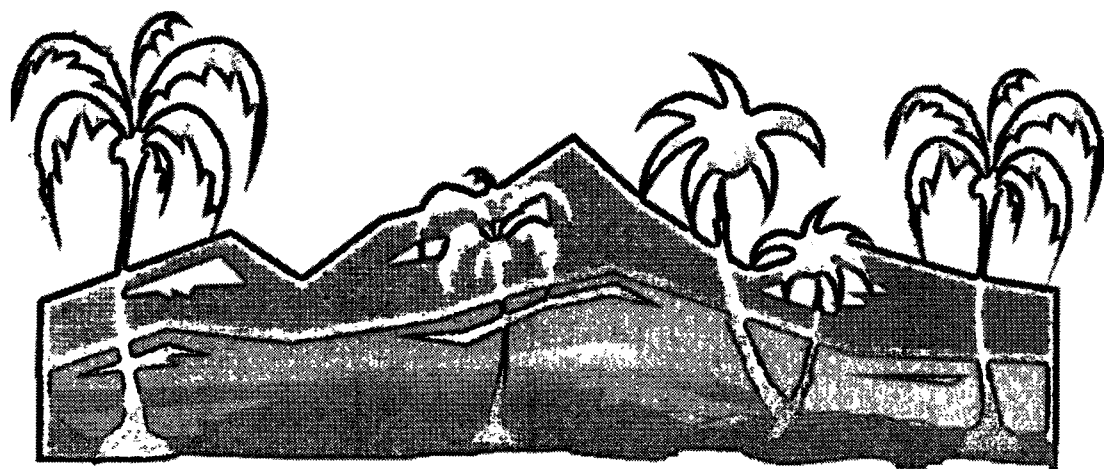
## Примечания:

Каждый раздаточный материал можно предварить «обложкой», вариант которой приведен ниже. В пустое поле нужно вписать название Раздаточного материала.

# ТУРИСТИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «BLUE SEA»

---

## ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ С РАСПРЕДЕЛЕННЫМИ РОЛЯМИ





# ТУРИСТИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «BLUE SEA»

## Инструкции по администрированию

В этом упражнении каждый кандидат принимает на себя роль супервизора, контролирующего деятельность одного из шести различных отделений Туристического агентства «Blue Sea». Соответственно, каждому кандидату выдается свой собственный комплект документов и единый для всех.

Для того чтобы обеспечить эффективное проведение всех упражнений Центра оценки или развития, следует заблаговременно решить ряд административных задач. К ним относятся размещение, наличие канцелярских принадлежностей, материалов к упражнениям, инструктирование наблюдателей и кандидатов.

### РАЗМЕЩЕНИЕ

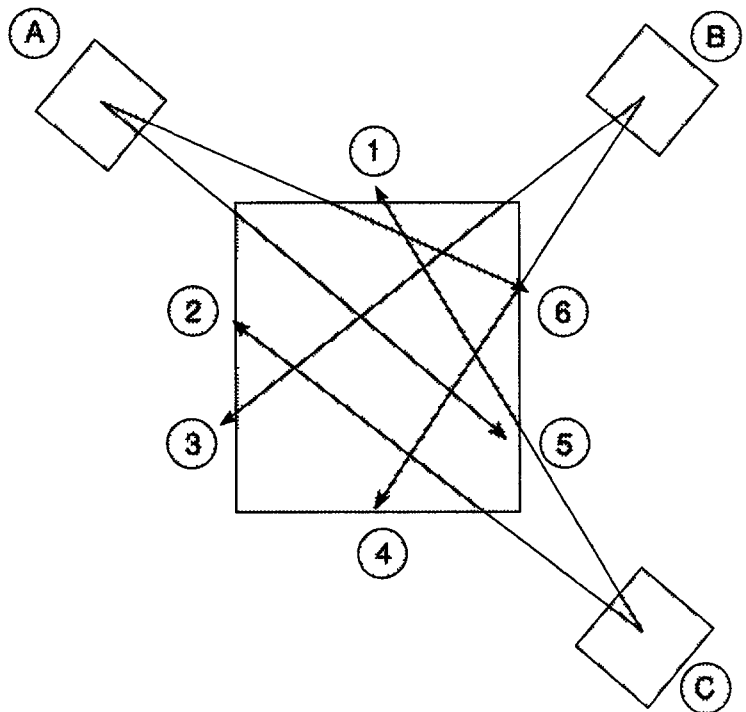
1. Позаботьтесь о том, чтобы обстановка в помещении была организована на подходящем образом.

### ЗАМЕЧАНИЕ

Обычно на каждого наблюдателя на групповой дискуссии приходится два кандидата. Проследите за тем, чтобы наблюдатели могли видеть лица «своих» кандидатов.

Предлагаемая обстановка в помещении: **А** наблюдает за кандидатами **5** и **6**, **В** наблюдает за кандидатами **3** и **4**, **С** наблюдает за кандидатами **1** и **2**.

2. Позаботьтесь о том, чтобы у кандидатов были бейджи, если наблюдатели не знают их имен.





## КАНЦЕЛЯРСКИЕ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ

1. Обеспечьте наличие у каждого кандидата необходимых для выполнения упражнения канцелярских принадлежностей: ручек, карандашей, бумаги, ластиков, точилок, калькуляторов (если нужно).
2. Позаботьтесь о том, чтобы у наблюдателей были ручки, карандаши, бумага, бланки для наблюдений и все другие необходимые материалы.

## МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЯМ

Позаботьтесь о том, чтобы каждому кандидату был предоставлен положенный ему комплект Инструкций кандидата (3.1с и 3.1.1-3.1.6).

### ЗАМЕЧАНИЕ

*Заранее примите решение о том, какой кандидат какие инструкции получит, и проинформируйте об этом наблюдателей. Тогда наблюдатели будут иметь возможность тщательно изучить инструкции кандидатов, за которыми они наблюдают.*

## ИНСТРУКТИРОВАНИЕ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

1. Позаботьтесь о том, чтобы наблюдатели знали, где они должны сидеть и за какими кандидатами наблюдать.
2. Позаботьтесь о том, чтобы наблюдатели знали, какие инструкции получили их наблюдатели (см. замечание выше).
3. Позаботьтесь о том, чтобы наблюдатели могли видеть лица «своих» кандидатов.

## ИНСТРУКТИРОВАНИЕ КАНДИДАТОВ

1. Попросите кандидатов не открывать инструкции до получения соответствующего указания.
2. Зачитайте, пожалуйста, кандидатам вслух следующую информацию:

### Введение

*Это упражнение разработано для того, чтобы оценить Ваше поведение во время работы в группе. В этом упражнении каждый участник принимает на себя роль супервизора в одном из отделений Туристического агентства «Blue Sea». Эти отделения расположены в Бате, Бристолле, Суиндоне, Эксетере, Плимуте и Торки.*

*Это упражнение даст нам возможность рассмотреть Ваше поведение в роли лидера команды/ супервизора. Напоминаем, что упражнение составляет лишь часть общего процесса оценки.*

### Продолжительность упражнения

*Вы все являетесь представителями различных отделений, и во время группового упражнения каждый из Вас будет представлять интересы одного из сотрудников именно вашего отделения. У Вас есть 15 минут на то, чтобы прочитать характеристику вашего сотрудника и сделать необходимые пометки. Затем начнется групповая дискуссия, которая будет продолжаться 45 минут.*

3. Попросите, пожалуйста, кандидатов открыть свои инструкции на странице 1 и следить по тексту за инструкциями, которые вы будете зачитывать вслух:



## ИНСТРУКЦИЯ КАНДИДАТА

### Ваша роль

Вы являетесь супервизором отделения туристического агентства «Blue Sea». Это агентство с хорошей репутацией, имеющее 20 отделений, расположенных преимущественно в юго-западной части Англии. Компания существует уже более 10 лет и за это время значительно расширилась.

«Blue Sea» по праву может гордиться достигнутым уровнем обслуживания клиентов и продолжает расширять спектр предоставляемых услуг, чтобы сохранить свою долю на рынке. В прошлом году агентство организовало во всех своих отделениях пункты обмена валюты и страхование на период путешествия. Страхование обеспечивает независимая организация – страховая компания «Winwood Travel Insurance».

«Winwood Travel Insurance» предложила ввести схему поощрений для всех сотрудников туристического агентства «Blue Sea», участвующих в продаже его страховых полисов. Однако управленческая команда туристического агентства «Blue Sea» поначалу не была уверена в том, что это удачная идея, поскольку имелись опасения, что такая мера побудит сотрудников тратить больше времени на продажу страховых полисов и меньше – на работу по обеспечению выполнения пожеланий клиентов относительно их поездки.

Для решения этой проблемы компания «Winwood Travel Insurance» предложила схему поощрения, в рамках которой эффективность работы сотрудников «Blue Sea» будет оцениваться по двум критериям:

1. Количество проданных полисов «Winwood Travel Insurance».
2. Качество консультации и уровень обслуживания, полученные клиентами.

«Winwood Travel Insurance» предоставила призы для двух лучших турагентов «Blue Sea». В качестве поощрения каждому из них предлагается поездка в Париж на выходные на двоих (стоимостью 800 фунтов стерлингов). Поскольку призы присуждаются за количество проданных полисов и качество предоставленных консультаций, то каждого клиента, купившего полис «Winwood Travel Insurance», просили заполнить анкету с вопросами о качестве рекомендаций, данных ему агентом, продавшим полис.

Страховая компания «Winwood Travel Insurance», проанализировав уровень работы агентов «Blue Sea» за последний год, составила на основе числа проданных полисов и качества предоставленных рекомендаций/услуг список из шести агентов. Поскольку результаты оказались очень близкими, в «Winwood Travel Insurance» посчитали несправедливым определять победителей на основе чисто арифметических показателей и направили в «Blue Sea» список из шести кандидатов с тем, чтобы агенты-победители были выбраны с учетом любых других имеющихся в компании дополнительных данных.



## **Ваша задача**

Поскольку один из шести указанных агентов работает в Вашем отделении, Вы были направлены своим руководителем для участия в совещании, на котором будут определены два агента-победителя. Дополнительная информация по Вашему кандидату представлена на отдельной странице.

Ваш руководитель убежден, что кандидат из Вашего отделения особенно заслуживает поощрения. Поэтому он довольно настойчиво «давит» на Вас, чтобы Вы обеспечили получение одного из двух призов вашим кандидатом. Ваш руководитель убежден, что победа кандидата от отделения позитивно отразится на работе отделения в целом и послужит стимулом для других сотрудников к повышению эффективности и качества работы.

У Вас будет 15 минут для подготовки к совещанию, которое начнется непосредственно после этого. Во время совещания Вашей задачей будет представить веские аргументы в пользу своего кандидата и одновременно помочь группе найти наилучший вариант распределения призов.

Каждый из шести внесенных в список кандидатов одинаково достоин поощрения, однако получить призы могут только двое. Комиссия должна выработать решение за 45 минут, поскольку «Winwood Travel Insurance» требуется информация о том, кто стал победителем, сразу же по окончании совещания.

**Итак, помните, что Ваши задачи на период совещания таковы:**

- A. Добиться выбора своего кандидата в качестве призера.
- B. Помочь комиссии выбрать двух кандидатов, наиболее заслуживающих приза.

4. Спросите участников, появились ли у них какие-либо вопросы.
5. Ответьте на все вопросы.
6. Скажите:

*У вас есть 15 минут на то, чтобы в спокойной обстановке подготовиться к групповой дискуссии, которая начнется сразу же после периода подготовки. По окончании 15 минут я остановлю Вас, я также дам Вам знать, когда Вы должны будете начать групповую дискуссию.*

7. Через 15 минут прервите работу участников. Убедитесь, что наблюдатели присутствуют в комнате, затем предупредите:

*Помните о том, что Вашей целью является добиться получения приза Вашим кандидатом и помочь группе выбрать двух наиболее достойных кандидатов на роль призеров.*

*Начиная с этого момента, у вас будет 45 минут — я прерву Вашу работу через 45 минут, если в этом будет необходимость.*

8. Остановите дискуссию через 45 минут. Попросите кандидатов указать свое имя на всех записях, которые они делали. Соберите все записи и экземпляры инструкций.

## **ЗАМЕЧАНИЕ**

*Передайте каждому наблюдателю записи его кандидата. Записи кандидатов, сделанные во время упражнений этого типа, иногда дают наблюдателям информацию о том, как кандидаты готовились к дискуссии.*



# ТУРИСТИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «BLUE SEA»

## Руководство для наблюдателя/ Бланк для оценки

В этом упражнении каждый кандидат исполняет роль супервизора одного из шести различных отделений туристического агентства «Blue Sea». Соответственно, каждому кандидату выдается свой собственный комплект документов.

**Менеджер Центра должен проинформировать Вас о том:**

- какие инструкции получили кандидаты, за которыми вы наблюдаете
- где Вы должны сидеть

**Вы должны позаботиться о том, чтобы:**

- Вы были знакомы с упражнением в целом и инструкцией вашего кандидата в особенности;
- у Вас имелись канцелярские принадлежности, которые потребуются Вам при выполнении упражнения – ручки/карандаши и блокноты для записей/бланки для заметок;
- Вы знали, за каким кандидатом Вы будете наблюдать в данном упражнении (см. расписание наблюдателя), и Вы могли видеть своего кандидата с того места, где Вы сидите.

Менеджер/администратор Центра зачитает кандидатам инструкции. Затем у кандидатов будет 15 минут на то, чтобы в тишине подготовиться к групповой дискуссии. По окончании 15 минут менеджер/администратор Центра даст сигнал о том, что должна начаться групповая дискуссия.

Менеджер/администратор Центра остановит дискуссию через 45 минут и соберет все материалы. Вам будут вручены все записи, сделанные Вашими кандидатами.

Затем Вы должны использовать Руководство для наблюдателя и Бланк для оценки, чтобы выставить баллы за это упражнение с использованием рейтинговой шкалы из Раздаточного материала 1.8.



## Планирование и организация

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.*

**Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения**

◇ Эффективно использует время, отведенное на подготовку

**Примеры**

◇ Предлагает структуру для дискуссии

**Примеры**

◇ Применяет навыки управления временем для составления графика выполнения задания

**Примеры**

◇ Помнит о времени в процессе выполнения упражнения и следит за тем, чтобы группа укладывалась в расписание

**Примеры**

◇ Отслеживает продвижение в направлении выполнения задач/целей

**Примеры**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**ОЦЕНКА**

0 1 2 3 4





<b>Анализ проблем</b> <i>Эффективно выявляет значимые элементы проблемы путем поиска нужной информации и ее логичной и рациональной оценки.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения</b>	
◇ Задает открытые и зондирующие вопросы для того, чтобы собрать информацию	<input type="checkbox"/>
<b>Примеры</b>	
◇ Уточняет понимание и проверяет факты, собирая информацию	<input type="checkbox"/>
<b>Примеры</b>	
◇ Применяет структурированный подход, задавая вопросы, обеспечивая рассмотрение всех аспектов	<input type="checkbox"/>
<b>Примеры</b>	
◇ Выводит логические заключения из имеющихся данных	<input type="checkbox"/>
<b>Примеры</b>	
◇ Выявляет ключевую информацию на основе имеющихся данных	<input type="checkbox"/>
<b>Примеры</b>	
◇ Выявляет тенденции на основе имеющихся данных	<input type="checkbox"/>
<b>Примеры</b>	
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	

**ОЦЕНКА**

0 1 2 3 4



## Работа в команде

*Использует кооперативную стратегию поведения в команде, продуктивно работает, эффективно участвует в решении задач, стоящих перед командой.*

### Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения

◇ Проявляет сотрудничество и добивается согласия от других людей

Примеры

◇ Отодвигает на второй план собственные цели ради блага команды в целом, не преследует достижения своих целей в такой степени, чтобы помешать достижению групповых целей

Примеры

◇ Помогает создавать командный дух, вовлекая в работу всех и выясняя их мнение

Примеры

◇ Выдвигает конструктивные предложения, помогающие достижению целей команды

Примеры

◇ Выслушивает предложения/идеи других людей

Примеры

◇ Шутит, если этого требует ситуация

Примеры

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**ОЦЕНКА**

0 1 2 3 4



## Влияние

*Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов/принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других.*

### Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения

◇ Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы

**Примеры**

◇ Демонстрирует поведенческие модели, которые являются показателями уверенности в себе, а не проявлениями агрессивности или пассивности

**Примеры**

◇ Убедителен и уверен в себе при общении с другими

**Примеры**

◇ Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов и цифр

**Примеры**

◇ Идёт на уступки мнениям/идеям других людей для того, чтобы придать весомости своей точке зрения

**Примеры**

◇ Ведет переговоры и идет на компромисс, если это необходимо для того, чтобы добиться принятия своих идей

**Примеры**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**ОЦЕНКА**

0 1 2 3 4



## Принятие решений

Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.

Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения

◇ Принимает логичные решения на основе имеющихся фактов и цифр

Примеры

◇ Пересматривает решения при изменении обстоятельств или при поступлении новой информации

Примеры

◇ Прилагает все старания к тому, чтобы учесть при принятии решений потребности разных сторон

Примеры

◇ Принимая решения, учитывает чувства других людей

Примеры

◇ Учитывает непосредственные последствия решений

Примеры

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ОЦЕНКА

0 1 2 3 4



# ТУРИСТИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «BLUE SEA»

## ИНСТРУКЦИЯ КАНДИДАТА

### Ваша роль

Вы являетесь супервизором отделения туристического агентства «Blue Sea». Это агентство с хорошей репутацией, имеющее 20 отделений, расположенных преимущественно в юго-западной части Англии. Компания существует уже более 10 лет и за это время значительно расширилась.

«Blue Sea» по праву может гордиться достигнутым уровнем обслуживания клиентов и продолжает расширять спектр предоставляемых услуг, чтобы сохранить свою долю на рынке. В прошлом году агентство организовало во всех своих отделениях пункты обмена валюты и страхование на период путешествия. Страхование обеспечивает независимая организация — страховая компания «Winwood Travel Insurance».

«Winwood Travel Insurance» предложила ввести схему поощрений для всех сотрудников «Blue Sea», участвующих в продаже его страховых полисов. Однако управленческая команда туристического агентства «Blue Sea» поначалу не была уверена в том, что это удачная идея, поскольку имелись опасения, что такая мера побудит сотрудников тратить больше времени на продажу страховых полисов и меньше — на работу по обеспечению выполнения пожеланий клиентов относительно их поездки.

Для решения этой проблемы «Winwood Travel Insurance» предложила схему поощрения, в рамках которой эффективность работы сотрудников «Blue Sea» будет оцениваться по двум критериям:

1. Количество проданных полисов «Winwood Travel Insurance».
2. Качество консультации и уровень обслуживания, полученные клиентами.

«Winwood Travel Insurance» предоставила призы для двух лучших турагентов компании «Blue Sea». В качестве поощрения каждому из них предлагается поездка в Париж на выходные на двоих (стоимостью 800 фунтов стерлингов). Поскольку призы присуждаются за количество проданных полисов и качество предоставленных консультаций, то каждого клиента, купившего полис «Winwood Travel Insurance», просили заполнить анкету с вопросами о качестве рекомендаций, данных ему агентом, продавшим полис.

Страховая компания «Winwood Travel Insurance», проанализировав уровень работы агентов «Blue Sea» за последний год, составила на основе числа проданных полисов и качества предоставленных рекомендаций/услуг список из шести агентов. Поскольку результаты оказались очень близкими, в «Winwood Travel Insurance» посчитали несправедливым определять победителей на основе чисто арифметических показателей и направили в «Blue Sea» список из шести кандидатов с тем, чтобы агенты-победители были выбраны с учетом любых других имеющихся в компании дополнительных данных.



## **Ваша задача**

Поскольку один из шести указанных агентов работает в Вашем отделении, Вы были направлены своим руководителем для участия в совещании, на котором будут определены два агента-победителя. Дополнительная информация по Вашему кандидату представлена на отдельной странице.

Ваш руководитель убежден, что кандидат из Вашего отделения особенно заслуживает поощрения. Поэтому он довольно настойчиво «давит» на Вас, чтобы Вы обеспечили получение одного из двух призов вашим кандидатом. Ваш руководитель убежден, что победа кандидата от отделения позитивно отразится на работе отделения в целом и послужит стимулом для других сотрудников к повышению эффективности и качества работы.

У Вас будет 15 минут для подготовки к совещанию, которое начнется непосредственно после этого. Во время совещания Вашей задачей будет представить веские аргументы в пользу своего кандидата и одновременно помочь группе найти наилучший вариант распределения призов.

Каждый из шести внесенных в список кандидатов одинаково достоин поощрения, однако получить призы могут только двое. Комиссия должна выработать решение за 45 минут, поскольку «Winwood Travel Insurance» требуется информация о том, кто стал победителем, сразу же по окончании совещания.

### **Итак, помните, что Ваши задачи на период совещания таковы:**

- A. Добиться выбора своего кандидата в качестве призера.
- B. Помочь комиссии выбрать двух кандидатов, наиболее заслуживающих приза.



# ТУРИСТИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «BLUE SEA»

## ИНСТРУКЦИЯ КАНДИДАТА

### **Сотрудник, внесенный в список кандидатов на получение приза в рамках схемы поощрения, учрежденной страховой компанией «Winwood Travel Insurance»**

АГЕНТ: Джон Прайс, отделение «Blue Sea» в городе Бат

#### **Информация о Джоне Прайсе**

Джону Прайсу 37 лет, он женат, имеет 2 детей. Он перешел в «Blue Sea» из компании-конкурента и работает здесь 5 лет. Его общий опыт работы в качестве турагента после окончания школы составляет 20 лет.

Джон — очень методичный исполнитель, и старается всегда предоставить клиентам услуги наивысшего качества. Он работает с каждым клиентом столько, сколько потребуется, и никогда не «подгоняет» его с принятием решения. Многие из клиентов Джона обращаются к нему снова и не пользуются услугами других туристических агентств.

Первоначально Джон был недоволен введением услуги по продаже страховок для туристов, поскольку полагал, что теперь компания сосредоточится в основном на продаже страховок для получения комиссионных, в ущерб обеспечению комфортабельного отдыха клиентам.

Поэтому его обрадовало известие о том, что схема поощрения, разработанная «Winwood Travel Insurance», будет учитывать как объем продаж, так и качество консультаций/услуг. Сейчас Джон уже полностью одобряет решение руководства «Blue Sea» ввести страхование путешествий, поскольку понимает, что клиентам нужно где-то оформлять страховку и вполне можно делать это в «Blue Sea».

Джон прекрасно обучает новых сотрудников. Он очень уравновешенный человек и обладает большим запасом знаний, которые можно передать. Все вновь принимаемые на работу агенты очень положительно отзываются о нем, и многие из переведенных в другие отделения по-прежнему звонят Джону в затруднительных ситуациях. «Blue Sea» заинтересован в удержании таких специалистов, как Джон, имеющих отличный опыт работы и уровень подготовки.



## Показатели выполнения работы Джоном Прайсом

Стоимость проданных путевок	275000 фунтов стерлингов		
Число продаж иностранной валюты	305		
Число проданных полисов «Winwood Travel Insurance» *	102		
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА О КАЧЕСТВЕ ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ:*</b>			
<b>ЗАДАНИЕ ВОПРОСЫ</b>	<b>Совсем не удовлетворены</b>	<b>Удовлетворены</b>	<b>Очень довольны</b>
1. Насколько Вы удовлетворены уровнем обслуживания туристического агента, работавшего с Вами сегодня?		8%	92%
2. Насколько Вы удовлетворены разъяснениями Вашего турагента относительно условий продажи страхового полиса «Winwood Travel Insurance»?		6%	94%
3. Насколько Вы удовлетворены покупкой страхового полиса «Winwood Travel Insurance»?		5%	95%

\*Информация предоставлена страховой компанией «Winwood Travel Insurance»





# ТУРИСТИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «BLUE SEA»

## ИНСТРУКЦИЯ КАНДИДАТА

### Сотрудник, внесенный в список кандидатов на получение приза в рамках схемы поощрения, учрежденной страховой компанией «Winwood Travel Insurance»

АГЕНТ: Джанет Голби, отделение туристического агентства «Blue Sea» в городе Бристоль

#### Информация о Джанет Голби

Джанет Голби 29 лет, она замужем. Она перешла в туристическое агентство «Blue Sea» из строительной компании и работает уже 10 лет. До того, как переехать в Бристоль 3 года назад и начать работать туристическим агентом, Джанет работала в головном офисе туристического агентства «Blue Sea» и разбирала жалобы клиентов.

Джанет пользуется большим уважением у сотрудников и клиентов. Она легко включилась в работу туристического агента и, как оказалось, обладает особым чутьем, позволяющим ей быть успешной и эффективной. Она с большим удовольствием работает с клиентами, и ее знание предмета несравнимо ни с чьим в офисе.

Джанет была обрадована сообщением о том, что «Blue Sea» собирается продавать иностранную валюту и страховки для туристов прямо в своих отделениях. Она всегда считала, что следует ввести эту услугу, и неоднократно говорила об этом своему прежнему руководителю. Узнав о начале продажи страховых полисов, она приложила все усилия к тому, чтобы в числе первых пройти тренинговый курс, и теперь ее знания в области страховых полисов находятся на очень хорошем уровне. Многие из ее коллег в отделении обращаются к ней в случае, если к ним поступает сложный заказ.

Джанет стремится сделать так, чтобы клиенты получали именно то, чего они хотят. Она подбирает туры и использует свои знания так, чтобы клиент был абсолютно удовлетворен ее предложением. Она говорила коллегам из своего отделения, что не очень довольна схемой поощрений, введенной «Winwood Travel Insurance». У Джанет есть опасения, что некоторые из сотрудников чрезмерно сосредоточатся на схеме поощрений «Winwood Travel Insurance» и перестанут уделять достаточно внимания подбору наилучшей туристической путевки для клиента.

Джанет считают очень ценным сотрудником, поскольку у нее есть опыт работы как в головном офисе, так и в отделении.



## Показатели выполнения работы Джанет Голби

Стоимость проданных путевок	275800 фунтов стерлингов		
Число продаж иностранной валюты	293		
Число проданных полисов «Winwood Travel Insurance»*	100		
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА О КАЧЕСТВЕ ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ*</b>			
<b>ЗАДАННЫЕ ВОПРОСЫ</b>	<b>Совсем не удовлетворены</b>	<b>Удовлетворены</b>	<b>Очень довольны</b>
1. Насколько Вы удовлетворены уровнем обслуживания туристического агента, работавшего с Вами сегодня?		6%	94%
2. Насколько Вы удовлетворены разъяснениями Вашего турагента относительно условий продажи страхового полиса «Winwood Travel Insurance»?		4%	96%
3. Насколько Вы удовлетворены покупкой страхового полиса «Winwood Travel Insurance»?		3%	97%

\*Информация предоставлена страховой компанией «Winwood Travel Insurance»



# ТУРИСТИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «BLUE SEA»

## ИНСТРУКЦИЯ КАНДИДАТА

### Сотрудник, внесенный в список кандидатов на получение приза в рамках схемы поощрения, учрежденной страховой компанией «Winwood Travel Insurance»

АГЕНТ: Джим Фриль, отделение туристического агентства «Blue Sea» в городе Суиндон

#### Информация о Джиме Фриле

Джиму Фрилю 24 года, он холост. Он поступил на работу в «Blue Sea» 3 года назад, после окончания местного колледжа и защиты диплома по специальности «менеджер туризма». Джим мечтает занять руководящую должность в туристическом агентстве.

Джим — специалист с высоким уровнем мотивации, очень старательный и стремящийся выполнить работу на самом высоком уровне. Заканчивая академию, он получил предложения о работе от двух других туристических агентств (оба являются весьма крупными и известными), однако решил принять предложение туристического агентства «Blue Sea», поскольку его больше привлекал именно принятый в этой компании подход к работе с клиентами. Джим полагал, что более крупные агентства в большей степени ориентированы на увеличение объемов продаж и ставят перед своими сотрудниками высокие требования по количеству продаваемых туров и сопутствующих услуг (полисов и иностранной валюты), тогда как политика туристического агентства «Blue Sea» выглядела более ориентированной на потребителя: здесь стремились добиться того, чтобы люди были на 100 процентов довольны приобретенной путевкой и полученным обслуживанием и стали постоянными клиентами агентства.

Джим не видит себя в роли продавца, он считает, что его задача — предоставлять услуги. Джим много путешествовал в тот год, когда окончил академию, и может, используя собственный опыт, помочь клиентам сделать выбор на основе достаточного количества информации о преимуществах различных вариантов.

Джим испытал смешанные чувства, услышав о том, что «Blue Sea» собирается ввести дополнительные услуги клиентам. Он с одобрением встретил предложение о продаже иностранной валюты, поскольку считает это очень полезной услугой для клиентов. К страхованию же путешествий он отнесся с меньшим энтузиазмом, хотя и понимал, что конкуренты туристического агентства «Blue Sea» предлагают клиентам эту услугу, и следование данной традиции неизбежно для туристического агентства «Blue Sea», если компания заинтересована в успешном развитии бизнеса. Более всего Джима беспокоило то, что перед агентами будет поставлена задача продать определенное число страховых полисов, но его заверили, что в настоящее время не планируется задавать никаких стандартов в отношении объема продаж страховок.

«Blue Sea» весьма заинтересован в том, чтобы Джим продолжал работать здесь, поскольку выяснилось, что он действительно обладает потенциалом управленца. И компания стремится сама «растить» своих будущих руководителей.



## Показатели выполнения работы Джимом Фрилем:

Стоимость проданных путевок	276000 фунтов стерлингов		
Число продаж иностранной валюты	298		
Число проданных полисов «Winwood Travel Insurance» *	101		
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА О КАЧЕСТВЕ ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ *</b>			
<b>ЗАДАнные ВОПРОСЫ</b>	<b>Совсем не удовлетворены</b>	<b>Удовлетворены</b>	<b>Очень довольны</b>
1. Насколько Вы удовлетворены уровнем обслуживания туристического агента, работавшего с Вами сегодня?		7%	93%
2. Насколько Вы удовлетворены разъяснениями Вашего турагента относительно условий продажи страхового полиса «Winwood Travel Insurance»?		5%	95%
3. Насколько Вы удовлетворены покупкой страхового полиса «Winwood Travel Insurance»?		4%	96%

\*Информация предоставлена страховой компанией «Winwood Travel Insurance»



# ТУРИСТИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «BLUE SEA»

## ИНСТРУКЦИЯ КАНДИДАТА

### **Сотрудник, внесенный в список кандидатов на получение приза в рамках схемы поощрения, учрежденной страховой компанией «Winwood Travel Insurance»**

**АГЕНТ:** Роберт Уилсон, отделение туристического агентства «Blue Sea» в городе Эксетер

#### **Информация о Роберте Уилсоне**

Роберту Уилсону 52 года, он женат, имеет дочь. Он работает здесь уже на протяжении 9 лет, с тех пор, как во время последнего экономического кризиса распалось его собственное туристическое агентство. Его опыт работы в туристическом бизнесе составляет 18 лет, а до этого он работал агентом по продажам.

Роберт является весьма популярной личностью. Он очень общительный человек и имеет огромное количество контактов в туристической среде. Роберт – отличный продавец, и общая стоимость проданных им туров всегда высока. Последние два года он является агентом, продающим самое большое количество путевок. Роберт стремится стать руководителем отделения (прежде он был владельцем и директором собственного турагентства). Он несколько раз пытался получить должность руководителя отделения, однако всякий раз получал отказ. Когда Роберт спросил о причине, ему сказали, что нужно больше ориентироваться на клиента. Роберт – прирожденный коммерсант, однако теперь он старается уделять больше внимания запросам клиентов, так как стремится получить повышение.

Роберт полностью поддерживает инициативу по осуществлению в туристическом агентстве «Blue Sea» продажи иностранной валюты и страховок. Он старается продемонстрировать свою ориентацию на клиента и считает программу «Winwood Travel Insurance» отличной возможностью проявить свои навыки в сфере продаж и работы с клиентами.

«Blue Sea» очень заинтересован в том, чтобы Роберт продолжал работать в компании, так как он приносит компании значительный доход.



## Показатели выполнения работы Робертом Уилсоном:

Стоимость проданных путевок	375000 фунтов стерлингов		
Число продаж иностранной валюты	378		
Число проданных полисов «Winwood Travel Insurance» *	138		
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА О КАЧЕСТВЕ ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ.*</b>			
<b>ЗАДАННЫЕ ВОПРОСЫ</b>	<b>Совсем не удовлетворены</b>	<b>Удовлетворены</b>	<b>Очень довольны</b>
1. Насколько Вы удовлетворены уровнем обслуживания туристического агента, работавшего с Вами сегодня?	1%	54%	45%
2. Насколько Вы удовлетворены разъяснениями Вашего турагента относительно условий продажи страхового полиса «Winwood Travel Insurance»?	0,5%	41,5%	58%
3. Насколько Вы удовлетворены покупкой страхового полиса «Winwood Travel Insurance»?	0	48%	52%

\*Информация предоставлена страховой компанией «Winwood Travel Insurance»



# ТУРИСТИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «BLUE SEA»

## ИНСТРУКЦИЯ КАНДИДАТА

### Сотрудник, внесенный в список кандидатов на получение приза в рамках схемы поощрения, учрежденной страховой компанией «Winwood Travel Insurance»

АГЕНТ: Шарлотта Ривз, отделение туристического агентства «Blue Sea» в городе Плимут

#### Информация о Шарлотте Ривз

Шарлотте Ривз 21 год, она не замужем. Она пришла работать в «Blue Sea» сразу после окончания школы 4 года назад. В течение года она проходила стажировку в компании и произвела настолько яркое впечатление на руководство, что было принято решение назначить ее на должность агента. Сейчас Шарлотта обучается на вечернем отделении в местном колледже по специальности «сфера досуга», и часть платы за обучение вносит «Blue Sea».

Шарлотта очень старательна. Она очень серьезно относится к получению высшего профессионального образования и поэтому выбрала специальность, которая соответствует ее деятельности в компании «Blue Sea».

Шарлотта очень успешна в продаже туров. Единственное замечание в ее адрес со стороны ее руководства заключается в том, что ей следует научиться не спешить при беседе с клиентом. Она очень эрудирована, однако у нее есть особенность обрушивать информацию на клиента вместо того, чтобы объяснить все подробно и без спешки.

Шарлотта очень положительно относится к продаже в туристическом агентстве «Blue Sea» иностранной валюты и страховок. Услышав о введении компанией «Winwood Travel Insurance» схемы поощрений, она очень обрадовалась и заявила своему начальнику, что будет очень стараться завоевать один из призов. Однако руководитель напомнил ей, что эффективность работы будет оцениваться не только по объему продаж, но также будет приниматься во внимание качество консультаций. Шарлотта учла это замечание.

За последние два года Шарлотта стала экспертом по подбору туров для молодежи. Она часто дает советы коллегам в отношении вариантов, подходящих для людей 18-28 лет, а недавно она ездила в другие отделения агентства и выступала перед коллегами с презентацией, посвященной турам для молодых людей, не имеющих своей семьи.

Шарлотта — очень ценный сотрудник и относится к тому типу молодых людей, которых «Blue Sea» очень охотно принимает на работу.



## Показатели выполнения работы Шарлоттой Ривз:

Стоимость проданных путевок	370000 фунтов стерлингов
Число продаж иностранной валюты	317
Число проданных полисов «Winwood Travel Insurance» *	140

### РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА О КАЧЕСТВЕ ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ\*

ЗАДАнные ВОПРОСЫ	Совсем не удовлетворены	Удовлетворены	Очень довольны
1. Насколько Вы удовлетворены уровнем обслуживания туристического агента, работавшего с Вами сегодня?	0,5%	56,5%	43%
2. Насколько Вы удовлетворены разъяснениями Вашего турагента относительно условий продажи страхового полиса «Winwood Travel Insurance»?	1%	40%	59%
3. Насколько Вы удовлетворены покупкой страхового полиса «Winwood Travel Insurance»?	0	50%	50%

\*Информация предоставлена страховой компанией «Winwood Travel Insurance»





# ТУРИСТИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО «BLUE SEA»

## ИНСТРУКЦИЯ КАНДИДАТА

---

### **Сотрудник, внесенный в список кандидатов на получение приза в рамках схемы поощрения, учрежденной страховой компанией «Winwood Travel Insurance»**

**АГЕНТ:** Дебби Ворт, отделение туристического агентства «Blue Sea» в городе Торки

#### **Информация о Дебби Ворт**

Дебби Ворт 39 лет. Она замужем и имеет 3 детей. Она уже 9 лет работает в туристическом агентстве «Blue Sea», куда устроилась после пятилетнего перерыва в трудовом стаже. До этого она работала продавцом офисной техники.

Дебби — опытный турагент. Новых сотрудников перед тем, как принять на работу в другие отделения, часто посылают в Торки для того, чтобы они прошли стажировку под руководством Дебби. Было предпринято несколько попыток убедить Дебби перейти на работу в тренинговый отдел головного офиса, однако ей нравится работать с клиентами, когда она может полностью реализовать свой талант продавца. Дебби неизменно продает больше туров, чем ее коллеги по отделению. Она всегда стремится полностью удовлетворить запросы клиентов и подобрать наиболее подходящий им вариант.

Дебби довольна тем, что теперь «Blue Sea» предлагает валюту и услуги по страхованию путешествий. Ей всегда не нравилось, что приходится отправлять своих клиентов для покупки страхового полиса и валюты в другое место. Она не раз говорила своему начальнику, что компания терпит убытки из-за того, что клиенты не имеют возможности получить такого рода услуги здесь.

К Дебби очень хорошо относятся коллеги и клиенты. «Blue Sea» высоко ценит ее как работника, имеющего навыки обучения персонала и опыт продавца.



## Показатели выполнения работы Дебби Ворт

Стоимость проданных путевок	373500 фунтов стерлингов		
Число продаж иностранной валюты	352		
Число проданных полисов «Winwood Travel Insurance» *	136		
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА О КАЧЕСТВЕ ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ*</b>			
<b>ЗАДАННЫЕ ВОПРОСЫ</b>	<b>Совсем не удовлетворены</b>	<b>Удовлетворены</b>	<b>Очень довольны</b>
1. Насколько Вы удовлетворены уровнем обслуживания туристического агента, работавшего с Вами сегодня?	0	53%	47%
2. Насколько Вы удовлетворены разъяснениями Вашего турагента относительно условий продажи страхового полиса «Winwood Travel Insurance»?	1%	42%	57%
3. Насколько Вы удовлетворены покупкой страхового полиса «Winwood Travel Insurance»?	0,5%	45,5%	54%

\*Информация предоставлена страховой компанией «Winwood Travel Insurance»

# Упражнение 3.2.

## Упражнение на Поиск фактов

### Цель

Дать возможность обучающимся наблюдателям потренировать навыки наблюдателя – Наблюдение, Описание, Классификацию, Заключение и Оценку – на материале Упражнения на поиск фактов.

### Участники

Все участники тренингового курса – выполнение в парах или в группах по три человека.

Размер группы	Количество экспертов	Количество «подставных» кандидатов
12 – максимум	4	4
9 – идеально	3	3
6 – минимум	2	2

### Продолжительность

Проведение упражнения	35-40 минут
Классификация, подготовка заключения и оценка поведенческих примеров	1 час 15 мин
Анализ и дискуссия	30 минут

### Помещение

Тренинговая комната достаточно просторная, чтобы разместить обучающихся наблюдателей, «подставных» кандидатов и тренера. Отдельные комнаты: четыре для 12 участников, три для 9 участников и две для 6 участников.

### Материалы и оборудование

- По одному комплекту Руководства для наблюдателя: Инструкция и Бланк для оценки (Раздаточный материал 3.2a) на каждого обучающегося наблюдателя.
- По одной Инструкции для кандидата (Раздаточный материал 3.2b) на каждого «подставного кандидата».
- Один Блокнот для наблюдателя на каждого обучающегося наблюдателя.

- Карандаш, ручки (обучающимся наблюдателям и «подставным» кандидатам) и блокноты («подставным» кандидатам).
- По одному экземпляру Информации для эксперта (Раздаточный материал 3.2с) и по одному экземпляру Инструкции для кандидата (Раздаточный материал 3.2b) – на каждого эксперта.
- По одному экземпляру Рейтинговой шкалы (Раздаточный материал 1.8) на каждого обучающегося наблюдателя.

## **Задачи**

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Чувствовать себя компетентными в области Наблюдения, Описания, Классификации, Заключения и Оценки Упражнения на поиск фактов.

## **Проведение упражнения**

1. С помощью экспертов или обучающихся наблюдателей, организуйте и проведите Упражнение на поиск фактов, используя Раздаточный материал 3.2а, с. 1-2, Раздаточный материал 3.2с.
2. По окончании Упражнения на поиск фактов попросите обучающихся наблюдателей индивидуально или в парах продолжить выполнение упражнения, осуществляя Классификацию, Заключение и Оценку, с использованием Раздаточного материала 3.2а (с. 3-7).
3. Проведите анализ и обсуждение результатов.

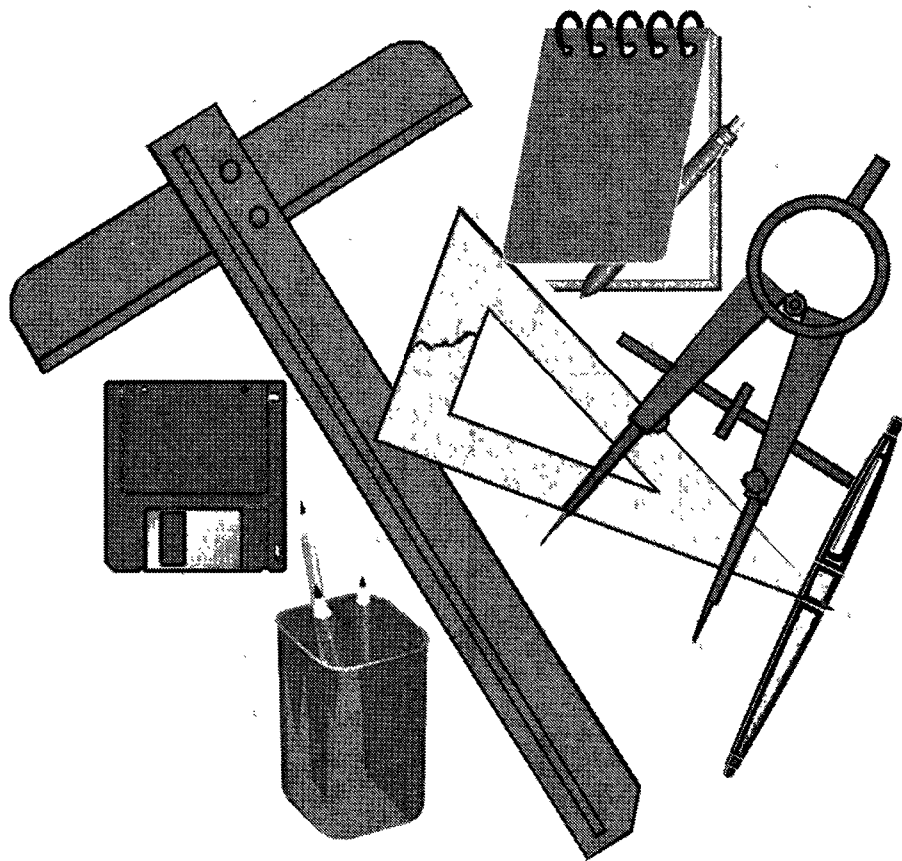
## **Примечания**

Раздаточный материал можно предварить «обложкой», вариант которой приведен ниже. В пустом прямоугольнике следует вписать название раздаточного материала:

- Руководство для наблюдателя
- Инструкция кандидата
- Информация для эксперта

# «SOUTHWEST» – ПОСТАВЩИК КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ

## УПРАЖНЕНИЕ НА ПОИСК ФАКТОВ





# «Southwest» — поставщик канцелярских товаров

## РУКОВОДСТВО ДЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЯ

Позаботьтесь о том, чтобы Вы:

- были знакомы с упражнением;
- располагали канцелярскими принадлежностями, которые могут понадобиться при наблюдении во время этого упражнения: ручками/карандашами и блокнотами/бланками для записи;
- знали, каких кандидатов Вы будете наблюдать в этом упражнении.

## ИНСТРУКЦИИ ПО АДМИНИСТРИРОВАНИЮ

1. Выдайте Инструкцию для кандидата и скажите:

*Пожалуйста, следите по тексту, пока я буду зачитывать вслух инструкции на странице 1*

Зачитайте вслух следующее:

*Это упражнение разработано для того, чтобы оценить Вашу способность собирать и анализировать информацию, принимать решение и затем представлять это решение. На следующей странице приведено краткое описание ситуации, требующей немедленного решения. Вы должны взять на себя роль начальника отдела, недавно принятого на работу в организацию.*

*Для того чтобы помочь Вам принять решение, эксперт ответит на все вопросы, касающиеся ситуации, которые Вы сочтете нужным задать. У эксперта имеется большой объем информации, которую Вы можете получить, задав определенные вопросы. Если Ваши вопросы окажутся слишком общими, Вас попросят сформулировать их конкретнее. Эксперт только сообщает информацию, но не исполняет никакой роли и не является представителем компании.*

### Ваша задача

*1. У Вас есть 5 минут на то, чтобы прочитать инструкцию и подготовить свои вопросы.*

*2. У Вас есть 15 минут на то, чтобы расспросить эксперта и получить информацию, необходимую Вам для того, чтобы принять решение. Вы можете закончить задавать вопросы раньше, чем истекнут 15 минут, если пожелаете.*

*3. У Вас есть 5 минут на то, чтобы принять решение и представить его с соответствующим обоснованием.*

*4. Затем наблюдатель будет в течение 10 минут задавать Вам вопросы по поводу Вашего решения.*

2. Закончив читать вышеуказанные инструкции, спросите:

- Вам понятно, что Вы должны будете делать?
- Есть ли у Вас вопросы?
- Готовы ли Вы приступить к выполнению упражнения?

3. Получив ответ, скажите:



**У Вас есть 5 минут на то, чтобы прочитать описание ситуации на следующей странице и подготовить свои вопросы.**

## Ситуация

Две недели назад Вы поступили на работу в отдел доставки компании «Southwest», занимающейся поставкой канцелярских товаров. Вы назначены руководителем группы вместо Марка Харпера, который был переведен в отдел закупок.

Вашему начальнику, Анне Добсон, только что позвонил Директор компании с настойчивым требованием уволить человека из вашей группы — Джеффа Джонса. Анна поручила решение проблемы Вам, поскольку она уезжает на недельные курсы повышения квалификации, и попросила Вас принять решение — следует увольнять Джеффа Джонса или нет.

4. Через пять минут скажите:

**Теперь у Вас есть 15 минут на то, чтобы задать вопросы эксперту. Вы можете прекратить задавать вопросы и приступить к обдумыванию своего решения в любое время, когда пожелаете.**

5. Через 15 минут (или когда кандидат заявит, что хочет прекратить задавать вопросы) оставьте расспросы и скажите:

**Теперь Вы можете потратить до 5 минут времени на то, чтобы обдумать и представить свое решение с его обоснованием.**

6. Если кандидат не начал излагать свое решение через 4 минуты, дайте сигнал о «минутной готовности». Прервите выполнение задания через 5 минут и спросите кандидата о его решении.

7. Когда кандидат представит свое решение, уточните свое понимание, резюмировав услышанное решение и обосновывающие его аргументы. Начните задавать вопросы, используя контраргументы, приведенные в Инструкции Эксперта, побуждая кандидата изменить его решение, например:

**Вы говорите, что будете увольнять. А как насчет привлечения другого человека? ... В этой области очень трудно подобрать новый персонал... Это может негативно сказаться на психологическом климате, и могут уволиться другие сотрудники... и т. п.**

Затем используйте информацию, которую кандидат не запрашивал (особенно информацию, выделенную жирным шрифтом). Зачитайте фрагменты текста, которые не были сообщены, и спросите, изменит ли каким-либо образом эта новая информация решение кандидата. Если будет дан отрицательный ответ, спросите — почему. Если получите убедительное обоснование, продолжайте, если нет — начните более глубокие расспросы. Не «давите» слишком сильно. Пример:

**Один момент, который Вы не выяснили, таков... Если бы Вы это знали, это как-либо повлияло бы на Ваше решение?**

8. Закончите расспросы и поблагодарите кандидата за участие в упражнении.

9. Возьмите у участника все материалы и передайте их менеджеру Центра.



## УПРАЖНЕНИЕ НА ПОИСК ФАКТОВ РУКОВОДСТВО ДЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЯ/ БЛАНК ДЛЯ ОЦЕНКИ

### Планирование и организация

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.*

#### Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения

◇ Готовит вопросы во время, отведенное на подготовку

#### Примеры

◇ Подготовил вопросы, касающиеся конкретных областей

#### Примеры

◇ Эффективно использует имеющееся время

#### Примеры

◇ Представляет решения и рекомендации в ясной и структурированной манере

#### Примеры

◇ Максимально эффективно использует имеющиеся ресурсы (знания, имеющиеся у Эксперта)

#### Примеры

◇ Имеет полное представление о том, сколько времени выделено на каждый из этапов упражнения, и готов приступить к следующему этапу

#### Примеры

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**ОЦЕНКА**

0 1 2 3 4





## Анализ проблем

*Эффективно выявляет значимые элементы проблемы путем поиска нужной информации и ее логичной и рациональной оценки.*

### Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения

- ◇ Задаёт открытые и зондирующие вопросы для того, чтобы собрать информацию

Примеры

- ◇ Уточняет понимание и проверяет факты, собирая информацию

Примеры

- ◇ Применяет структурированный подход, задавая вопросы, обеспечивая рассмотрение всех аспектов

Примеры

- ◇ Выводит логические заключения из имеющихся данных

Примеры

- ◇ Выявляет, как решения могут повлиять на других людей

Примеры

- ◇ Выявляет причины проблем

Примеры

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**ОЦЕНКА**

0 1 2 3 4



## Влияние

*Активно оказывает влияние на других для того, чтобы добиться утверждения планов/принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других.*

**Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения**

◇ Высказываемые мнения хорошо структурированы и релевантны проблеме

**Примеры**

◇ Убедителен и уверен в себе в общении с наблюдателями

**Примеры**

◇ Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов

**Примеры**

◇ Осознает конфликт между требованиями различных сторон и высказывает убедительные аргументы в поддержку собственного решения

**Примеры**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**ОЦЕНКА**

0 1 2 3 4



## Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

**Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения**

◇ Принимает логичные решения на основе имеющихся фактов и цифр

**Примеры**

◇ Пересматривает решения при изменении обстоятельств или при поступлении новой информации

**Примеры**

◇ Прилагает все старания к тому, чтобы учесть при принятии решений потребности разных сторон

**Примеры**

◇ Приводит исчерпывающее обоснование своего решения

**Примеры**

◇ Учитывает непосредственные последствия решений

**Примеры**

◇ Не занимает выжидательную позицию, знает, что нужно принять решение, и принимает его

**Примеры**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**ОЦЕНКА**

0 1 2 3 4



## **Инновативность**

*Находит новые методы работы посредством рассмотрения проблем с различных точек зрения; ставит под сомнение традиционные методы.*

**Поставьте «+» или «-» и приведите пример из реального поведения**

◇ Выявляет возможности улучшения ситуации

**Примеры**

◇ Ставит под сомнение правильность традиционных для компании способов решения проблем, а не принимает их бездумно

**Примеры**

◇ Выдвигает оригинальные идеи и предлагает творческие решения

**Примеры**

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**ОЦЕНКА**

**0 1 2 3 4**



# «Southwest» — поставщик канцелярских товаров

## ИНСТРУКЦИЯ КАНДИДАТА

---

Это упражнение разработано для того, чтобы оценить Вашу способность собирать и анализировать информацию, принимать решение и затем представлять это решение. На следующей странице приведено краткое описание ситуации, требующей немедленного решения. Вы должны взять на себя роль начальника отдела, недавно пришедшего работать в организацию.

Для того чтобы помочь Вам принять решение, Эксперт ответит на все вопросы, касающиеся ситуации, которые Вы сочтете нужным задать. У него (нее) имеется большой объем информации, которую Вы можете получить, задав определенные вопросы. Если Ваши вопросы окажутся слишком общими, вас попросят сформулировать их конкретнее. Эксперт только сообщает информацию, он/она не исполняет никакой роли и не является представителем компании.

### Ваша задача

1. У Вас есть 5 минут на то, чтобы прочитать инструкцию и подготовить свои вопросы.
2. У Вас есть 15 минут на то, чтобы расспросить эксперта и получить информацию, необходимую вам для того, чтобы принять решение. Вы можете закончить задавать вопросы раньше, чем истекнут 15 минут, если пожелаете.
3. У Вас есть 5 минут на то, чтобы принять решение и представить его эксперту с соответствующим обоснованием.
4. Затем наблюдатель будет в течение 10 минут задавать вам вопросы по поводу вашего решения.



## **«Southwest» — поставщик канцелярских товаров**

### **ИНСТРУКЦИЯ КАНДИДАТА**

---

#### **Ситуация**

Две недели назад Вы поступили на работу в отдел доставки компании «Southwest», занимающейся поставкой канцелярских товаров. Вы назначены руководителем группы вместо Марка Харпера, который был переведен в отдел закупок.

Вашему начальнику, Анне Добсон, только что позвонил Директор компании с настойчивым требованием уволить человека из вашей группы — Джеффа Джонса. Анна поручила решение проблемы Вам, поскольку она уезжает на недельные курсы повышения квалификации, и попросила Вас принять решение — следует увольнять Джеффа Джонса или нет.



## «Southwest» — поставщик канцелярских товаров

### ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ЭКСПЕРТА

Используйте информацию из раздела «Общая информация», когда участник спрашивает: «Из-за чего Директор захотел уволить Джеффа Джонса?»

#### Общая информация

Вчера в 9.26 утра, когда Джефф Джонс пришел на работу, он встретил в коридоре Марка Харпера. Марк сделал Джеффу замечание по поводу его очередного опоздания, в ответ на что Джефф закричал на Марка и обозвал его. Марк в бешенстве ушел в свой кабинет.

*Сообщите эту информацию, только если Вас специально попросят:*

- ◇ Джефф сказал Марку: «Да пошел ты \*\*\*\*\* (нецензурное выражение), это не твоего ума дело». На что Марк заявил: «Неужели? Я покажу тебе, что это моего ума дело», и ушел, хлопнув дверью.
- ◇ Марк пошел в кабинет к Директору и передал ему то, что сказал Джефф. Директор сказал, что займется этим.

### ИНФОРМАЦИЯ О ДЖЕФФЕ ДЖОНСЕ

#### Личная информация

- ◇ Ему 36 лет, он холост.
- ◇ Он живет со своей престарелой матерью.
- ◇ Он пользуется большой популярностью, и почти все в компании относятся к нему очень хорошо.
- ◇ Он довольно спокойный человек и, как правило, ведет себя ровно.
- ◇ Он заботлив, но строг в общении с младшими сотрудниками.

#### Послужной список

- ◇ Он работает в «Southwest» 2 года в отделе поставок.
- ◇ До этого он 5 лет работал в компании-конкуренте «Southwest» и перешел сюда из-за того, что в «Southwest» было больше перспектив для продвижения.
- ◇ 8 месяцев назад он был выдвинут своим начальником на пост заместителя руководителя группы.

#### Результаты работы

- ◇ Он всегда добивается поставленных целей в работе.
- ◇ Он приходит рано и задерживается допоздна, если это необходимо для того, чтобы выполнить работу.
- ◇ Он дважды получал премию как «Лучший сотрудник месяца».

*Сообщите эту информацию, только если Вас специально попросят:*

- ◇ У него были проблемы с пунктуальностью месяца четыре назад, и в результате руководитель его группы, Марк Харпер, вынес ему письменное предупреждение.



## ИНФОРМАЦИЯ О МАРКЕ ХАРПЕРЕ

### Личная информация

- ◇ Ему 43 года, женат, имеет 3 детей.
- ◇ Он очень старателен и завоевал хорошую репутацию благодаря своей целеустремленности.
- ◇ Его не считают человеком внимательным к окружающим. По его мнению, если у подчиненных имеются личные проблемы, то они не должны сказываться на работе.

*Сообщите эту информацию, только если Вас специально попросят:*

- ◇ Он является племянником Джона Брауна (Директора).

### Послужной список

- ◇ Он работает в компании «Southwest» 2 года.
- ◇ До этого он работал менеджером по продажам в компании, торгующей программным обеспечением, и 2 года назад его оттуда уволили.
- ◇ Его назначили в отдел поставки руководителем группы — в группе было 10 человек, включая самого Марка.
- ◇ Недавно он перешел в отдел закупок на должность руководителя группы, поскольку он захотел приобрести опыт в еще одной области деятельности компании.

*Сообщите эту информацию, только если Вас специально попросят:*

- ◇ У него не было никакого опыта работы в качестве руководителя, на своей прежней должности он работал в одиночку.
- ◇ Он был приглашен на работу Джоном Брауном (Директором), его дядей.

### Результаты работы

- ◇ Его группа всегда выполняет поставленные задачи, и он сам всегда достигает поставленных целей.
- ◇ Он очень гордится тем фактом, что никогда не опаздывает и никогда не берет больничный.
- ◇ Работники из его рабочей группы в отделе доставки считали его холодным и безразличным человеком.

## ИНФОРМАЦИЯ О ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ МАРКА ХАРПЕРА И ДЖЕФФА ДЖОНСА

- ◇ Между Марком Харпером и Джеффом Джонсом никогда не было хороших отношений: они с трудом терпели друг друга.
- ◇ Джефф Джонс полагал, что Марку Харперу трудно заниматься кадровыми вопросами, особенно проблемами личного свойства — Марк слишком напирал на то, что «всему свое время и место, и, уходя на работу, личные проблемы оставь дома».
- ◇ Джефф Джонс был заместителем руководителя группы — Марка Харпера.
- ◇ Марк Харпер был ориентирован исключительно на решение задач, тогда как Джефф Джонс старался удерживать в отделе равновесие между ориентацией на задачи и на людей.





## ИНФОРМАЦИЯ О ПУНКТУАЛЬНОСТИ ДЖЕФФА ДЖОНСА

- ◇ 4 месяца назад Джеффу Джонсу было вынесено письменное предупреждение со стороны Марка Харпера в отношении несоблюдения временного режима.
- ◇ Джеффу уже было вынесено устное предупреждение и первое письменное предупреждение, однако он по-прежнему периодически опаздывал.
- ◇ Джефф опоздал этим утром из-за того, что автобус, на котором он ехал, сломался.

*Сообщите эту информацию, только если Вас специально попросят:*

- ◇ Раньше у Джеффа никогда не было таких проблем со временем, однако его престарелая мать стала очень болеть в последнее время и нуждается в постоянном уходе. Джеффу необходимо было дожидаться прихода сиделки по утрам; если она опаздывала, то он не успевал на свой автобус, и, соответственно, опаздывал на работу.
- ◇ Джефф уже подыскал новую сиделку.
- ◇ Джефф пытался объяснить ситуацию Марку, однако Марк не проявил никакого сочувствия и сказал Джеффу, что это не имеет никакого отношения к работе и он обязан приходить вовремя.
- ◇ Джефф никого не поставил в известность о сложившейся ситуации, поскольку опасался, что это может породить предвзятость в отношении к нему и снизить вероятность занятия им должности руководителя группы, если станет известно о том, что он уделяет много внимания чему-либо за пределами работы.

## ИНФОРМАЦИЯ О ПОСТАВЩИКЕ КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ – КОМПАНИИ «SOUTHWEST»

- ◇ Это маленькая компания, основанная 25 лет назад, которая специализируется на поставке канцелярских товаров организациям.
- ◇ Компания постоянно развивается, и сейчас она имеет годовой оборот, равный 15 млн. фунтов стерлингов.
- ◇ В ней работает 153 человека, все они проживают в городе Тидмут.
- ◇ Большинство клиентов — компании из финансовой области.
- ◇ Некоторое время назад компания испытала проблемы с подбором персонала, поскольку в городе возникло большое число компаний-конкурентов, и из компании ушли многие опытные руководители групп, которым конкуренты предложили более высокие зарплаты.
- ◇ По правилам компании, рабочий день продолжается с 9.00 утра до 5.00 вечера, гибкого графика не существует, поскольку директор настроен против него.

## ИНФОРМАЦИЯ О ПРАВИЛАХ В КОМПАНИИ

- ◇ Политика компании гласит о том, что сотрудники должны быть любезны и вежливы по отношению к своим коллегам во всех случаях. Оскорбление коллеги является нарушением политики компании и, таким образом, считается дисциплинарным нарушением.
- ◇ Любое предупреждение имеет срок действия 6 часов.
- ◇ После вынесения повторного письменного предупреждения любое нарушение правил компании, неважно каких, влечет за собой немедленное увольнение.
- ◇ Два сотрудника были уволены за последние 2 года за нарушение правил.



## ИНФОРМАЦИЯ О ДЖОНЕ БРАУНЕ – ДИРЕКТОРЕ КОМПАНИИ

- ◇ Ему 59 лет, женат, имеет дочь.
- ◇ Он 25 лет назад основал компанию «Southwest».
- ◇ Сотрудники компании его любят и уважают.
- ◇ Он проявляет большой интерес ко всему, что происходит в компании, и регулярно посещает совещания начальников групп.
- ◇ Он предъявляет высокие требования к своим работникам – большинство говорит, что он многого требует, но и платит хорошо.
- ◇ **Он считается справедливым и имеет репутацию человека, делающего все «как положено» – он строго следит за соблюдением правил, существующих в компании.**
- ◇ **Он привел Марка Харпера в компанию, когда последнего уволили.**
- ◇ **У него теплые личные отношения с Марком Харпером, он считает Марка усердным и честным работником.**
- ◇ Он получал положительные отзывы о результатах работы Джеффа Джонса и знает о том, что планируется назначить его начальником группы, однако он также в курсе того, что Джонсу было вынесено письменное предупреждение за нарушение рабочего режима.
- ◇ **Он не получал плохих отзывов о Марке Харпере.**

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АННЕ ДОБСОН – НАЧАЛЬНИКЕ ОТДЕЛА ДОСТАВКИ

- ◇ Ей 59 лет, она замужем, имеет двух взрослых детей.
  - ◇ Она работает в компании 12 лет.
  - ◇ **Через 5 месяцев она выходит на пенсию.**
  - ◇ Она добродушный человек, ее все любят.
  - ◇ **Она знает о том, что Марк Харпер не подходит для должности начальника группы, поскольку у него нет опыта руководящей работы, и он не проявляет способностей к управлению персоналом.**
  - ◇ Она втайне была рада тому, что Марка Харпера перевели в отдел закупок.
  - ◇ **Она давала возможность Марку Харперу делать выговоры Джеффу Джонсу, не вмешиваясь.**
  - ◇ Она никогда не спрашивала Марка Харпера о том, как он справляется с кадровыми вопросами: он племянник Джона Брауна, и у них близкие взаимоотношения.
- Сообщите эту информацию, только если Вас специально попросят:*
- ◇ **Она не хочет, чтобы ее увольнение было сопряжено с какими-либо проблемами, так как Джон Браун обещал выплатить ей перед уходом на пенсию большую денежную сумму в благодарность за верность компании.**



## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВАРИАНТОВ УВОЛЬНЕНИЯ И НЕУВОЛЬНЕНИЯ**

### **Аргументы против увольнения Джеффа Джонса**

- ◇ Увольнение Джеффа может негативно сказаться на психологическом климате, так как он является популярным человеком.
- ◇ Хотя в характеристике Джеффа будет указано, что он был уволен, Джеффу нетрудно будет найти работу у конкурентов, поскольку у него много знакомых в этой области, и он может увести с собой других сотрудников.
- ◇ Будет трудно и дорого (затраты на подбор и обучение) нанять опытного человека, который мог бы заменить Джеффа.
- ◇ Последнее письменное предупреждение Джеффу выглядит неубедительно, если сопоставить все факты: опоздания были только временной проблемой, связанной с особыми обстоятельствами, а теперь это и вовсе не является проблемой (вчера был лишь единичный случай).

### **Аргументы за увольнение Джеффа Джонса**

- ◇ Политика компании однозначно говорит о том, что в данных обстоятельствах Джефф должен быть уволен.
- ◇ Джон Браун всегда делает все «как положено».
- ◇ Марк Харпер является племянником Джона Брауна, и Джон очень расстроен тем, что кто-то отнесся к Марку таким образом.
- ◇ Если не соблюсти правило компании в одном случае, то это может повлечь за собой дальнейшие нарушения правил.
- ◇ Вы — новый человек в компании, и Вы не хотите неудачно начать свою работу в компании с неподчинения Директору.

# Упражнение 3.3

## Индивидуальное деловое упражнение

### Цель

Дать возможность обучающимся наблюдателям потренировать навыки наблюдателя — Наблюдение, Описание, Классификацию, Заключение и Оценку — на материале Индивидуального делового упражнения.

### Участники

Все участники тренингового курса — выполнение в парах или в группах по три человека.  
Размер группы: максимум — 12, идеально — 9.

### Продолжительность

Выполнение упражнения (по желанию)	40 минут
Классификация, подготовка заключения и оценка поведенческих примеров	1 час 15 минут
Анализ и дискуссия	30 минут

### Помещение

Тренинговая комната достаточно просторная, чтобы разместить обучающихся наблюдателей и тренера — см. Инструкции по администрированию.

### Материалы и оборудование

- Инструкции по администрированию (Раздаточный материал 3.3a)
- По одному экземпляру Инструкции кандидата на каждого обучающегося наблюдателя (Раздаточный материал 3.3b)
- По одному экземпляру Руководства для наблюдателя на каждого обучающегося наблюдателя (Раздаточный материал 3.3c)
- По одному экземпляру Бланка для оценки на каждого обучающегося наблюдателя (Раздаточный материал 3.3d)
- Один экземпляр Заполненного Индивидуального делового упражнения (Раздаточный материал 3.3e — по желанию)
- Один экземпляр Заполненного Бланка для оценки Индивидуального делового упражнения и заполненного Руководства для наблюдателя (3.3f и 3.3g — по желанию)
- Карандаш и ручки
- По одному экземпляру Рейтинговой шкалы (Раздаточный материал 1.8) на каждого обучающегося наблюдателя

## Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Чувствовать себя компетентными в области Наблюдения, Описания, Классификации, Заключения и Оценки Индивидуального делового упражнения.

## Ключевые моменты

- Общее впечатление
- Использование руководства для наблюдателя
- Использование бланка для оценки
- Выставление оценки

## Теоретическая информация

### Общее впечатление

При выполнении Индивидуального делового упражнения стоит получить общее впечатление о том, как кандидат выполнял упражнение. Полезно бывает выяснить:

- Работал ли кандидат над Индивидуальным деловым упражнением в том порядке, в котором следуют документы – Документ 1, затем Документ 2, затем Документ 3 и т.д.
- Расставил ли он приоритеты между документами и начал ли с самого приоритетного документа, поместив его «на самый верх стопки»
- Объединял ли он какие-либо документы
- Завершил ли он выполнение упражнения

Рассматривая Индивидуальное деловое упражнение в его целостности, наблюдатель может получить представление о том, понял ли кандидат, какого рода планирование и расстановка приоритетов ожидаются от него в данном упражнении, и выявил ли он взаимосвязи между документами и общие темы, которые прослеживаются во всем упражнении.

### Использование Руководства для наблюдателя

Лучше всего, если бумаги из Индивидуального делового упражнения будут оставлены в том порядке, в котором их сложил кандидат. Тому есть две причины. Первая: после выполнения упражнения может быть проведено интервью с кандидатом, чтобы выяснить, каким образом кандидат выполнял упражнение и почему он предпринял определенные действия. Вторая: наблюдателю будет легче увидеть, каким образом кандидат расставил приоритеты: например, первоочередные документы оказываются в верхней части стопки.

Для того чтобы оценить это упражнение, просмотрите документы Индивидуального делового упражнения один за другим в том порядке, в котором они были оставлены, найдите номер документа в Руководстве для наблюдателя и осуществите классификацию по соответствующим компетенциям.

После того, как документ был проработан и осуществлена классификация относительно компетенций в Руководстве для наблюдателей, примеры по каждой из компетенций должны быть объединены вместе и перенесены в бланк для оценки.

## Бланк для оценки

Бланк для оценки Индивидуального делового упражнения используется для того, чтобы объединить примеры, полученные на основе выполнения Индивидуального делового упражнения, в группы по компетенциям. Например, компетенция *Планирование и Организация* проявляется на материале Документов 1, 3, 4 и 5.

### Документ 1

<b>ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ</b>	
<i>Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей клетке</b>	
◇ Считает документ высокоприоритетным	-
◇ Делает краткие пометки для начальника и отвечает на вопросы	-
◇ Выдвигает предложения на будущее	-
<b>Замечания</b> <i>Последний документ в стопке Нет подробных заметок и предложений</i>	

### Документ 3

<b>ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ</b>	
<i>Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей клетке</b>	
◇ Делает пометки, чтобы по возвращении в офис свериться с Анной по поводу принятых действий	+
<b>Замечания</b> <i>Организует общение с Анной через Давину</i>	

Документ 4

**ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ**

Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.

Поставьте «+» или «-» в соответствующей клетке

◇ Делает пометки о том, чтобы проверить по возвращении в офис, может ли присутствовать Том.	-
---	---

**Замечания**

*Не пытается убедиться в том, что Том может присутствовать.*

Документ 5

**ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ**

Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.

Поставьте «+» или «-» в соответствующей клетке

◇ Планирует предпринять действия по решению проблемы с накопившимся объемом работы	-
--	---

**Замечания**

*Нет упоминания о том, как будет разрешаться ситуация с накопившимся объемом работы: путем набора новых сотрудников, сверхурочных или обучения штата в будущем*

Резюме, приведенное на Бланке для оценки

**ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ**

Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.

**Пример:**

*Документы не были оставлены в порядке, каким-либо образом говорящем о том, что имела место расстановка приоритетов. Дэн правильно отдает высокий приоритет Документу 6, но не отдает приоритета документу 1, полученному от Ричарда Эйнсворта, который является Директором по обслуживанию клиентов и говорит о том, что пошлет электронное послание позднее. Дэн не осуществляет проверки, чтобы убедиться в том, что Анна поработала над Документом 3, и не проверяет, будет ли Том или кто-либо еще точно присутствовать на фокус-группе — Документ 4.*

*Не осуществлено никакого планирования на будущее в отношении накопившейся работы и разбора проблем, связанных с обучением или нехваткой персонала.*

## Выставление оценки

После написания резюме компетенции присваивается оценка на основе рейтинговой шкалы из Раздаточного материала 1.8.

В данном примере была поставлена оценка 1:

- 1 Гораздо ниже требуемого стандарта**      **Описывает или демонстрирует несколько негативных примеров**

В работе с четырьмя документами, в которых могла проявиться компетенция *Планирование и организация*, кандидат продемонстрировал только один позитивный поведенческий пример. Кандидат был оценен гораздо ниже требуемого стандарта.

## Проведение упражнения

1. Выдайте по одному набору Раздаточного материала 3.3b каждому наблюдателю. Охарактеризуйте индивидуальное деловое упражнение, используя Инструкции по администрированию (Раздаточный материал 3.3a) и попросите обучающихся наблюдателей выполнить упражнение самостоятельно — 40 минут.

*или*

1. Охарактеризуйте упражнение, используя инструкции по администрированию (раздаточный материал 3.3a), раздайте с. 1-2 из Раздаточного материала 3.3b и заполненные индивидуальные деловые упражнения (Раздаточный материал 3.3e) обучающимся наблюдателям. **Перед тем, как передать Заполненное Индивидуальное деловое упражнение участникам (обучающимся наблюдателям), оставьте его именно в том порядке, в каком оно представлено в Раздаточном материале 3.3e, а также:**

- **Скрепите вместе Документ 8, Документ 6 и письмо к г-ну Моссу**
- **Скрепите вместе Документ 4 и Документ 7**

2. Попросите обучающихся наблюдателей — индивидуально или в парах — продолжить работу с упражнением, осуществляя классификацию, заключение и оценку с использованием Руководства для наблюдателей (Раздаточный материал 3.3c) и Бланк для оценки (Раздаточный материал 3.3d). Дайте время на то, чтобы закончить работу.

3. Проведите анализ и обсуждение для того, чтобы рассмотреть результаты с использованием Раздаточного материала 3.3f и Раздаточного материала 3.3g.

## Примечание

Каждый материал можно предварить обложкой, вписав его название.



# СПОРТИВНАЯ ОДЕЖДА КОМПАНИИ «JC SPORTSWEAR LTD»

## ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ДЕЛОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ



ИМЯ НАБЛЮДАТЕЛЯ: \_\_\_\_\_

ИМЯ ЭКСПЕРТА: \_\_\_\_\_

ИМЯ КАНДИДАТА: \_\_\_\_\_



## Спортивная одежда компании «JC Sportswear Ltd»

### ИНСТРУКЦИИ ПО АДМИНИСТРИРОВАНИЮ

В данном упражнении каждый кандидат принимает на себя роль начальника отдела по работе с клиентами компании «JC Sportswear Ltd», занимающейся продажей спортивной одежды по почтовым заявкам. У всех кандидатов будет один и тот же набор документов.

Для того чтобы Центр оценки или развития был проведен успешно, вначале должен быть решен ряд административных задач. Сюда входит размещение, предоставление канцелярских принадлежностей, материалов к упражнениям, инструктирование наблюдателей и инструктирование кандидатов.

**РАЗМЕЩЕНИЕ.** Позаботьтесь о том, чтобы у кандидатов было достаточно места для того, чтобы разложить свои бумаги и в комфортных условиях работать над индивидуальным деловым упражнением.

**КАНЦЕЛЯРСКИЕ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ.** Позаботьтесь о том, чтобы у каждого кандидата были необходимые для работы над упражнением канцелярские принадлежности – ручки, карандаши, бумага, ластик, точилки, калькуляторы, скрепки, степлеры.

**МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЮ.** Позаботьтесь о том, чтобы каждый кандидат получил комплект Инструкций кандидата к индивидуальному деловому упражнению.

#### ИНСТРУКТИРОВАНИЕ КАНДИДАТА:

1. Попросите кандидатов не открывать инструкцию до специального указания.
2. Попросите кандидатов открыть свои инструкции на странице 1 и следить по тексту, пока вы будете вслух зачитывать инструкции:

### СПОРТИВНАЯ ОДЕЖДА КОМПАНИИ «JC Sportswear Ltd» — ИНСТРУКЦИИ КАНДИДАТА

*Вы являетесь начальником отдела по работе с клиентами в компании, торгующей спортивной одеждой по почтовым заказам.*

*Отдел по работе с клиентами является частью Департамента по обслуживанию клиентов. Ричард Эйнсворт, Ваш начальник, является Директором по обслуживанию клиентов. Вы были назначены на свою нынешнюю должность 4 недели назад, до этого вы 4 года работали в отделе доставки.*

*Последние 4 недели были очень напряженными, и за последнюю неделю Вам не удалось выкроить времени на то, чтобы поработать с документами, которые скопились у Вас в рабочей папке. Поэтому Вы решили этим утром прийти на работу пораньше, чтобы разобраться с как можно большим количеством важных бумаг, перед тем, как уехать на тренинговый курс, который продлится до конца недели. В период участия в тренинге с Вами невозможно будет связаться.*

#### **Ваша задача**

*Эта папка содержит важные деловые бумаги, оставленные для Вас в пятницу, 18 сентября. Сейчас 9.00 утра, понедельник, 21 сентября, и Вы только что приехали на работу. В 9.40 Вы должны выехать, чтобы прибыть тренинговый центр вовремя.*

*У Вас есть 40 минут на то, чтобы разобраться с документами.*



*Вы можете писать служебные записки, письма, планировать встречи, совещания, принимать решения и запрашивать информацию. В Вашем распоряжении бланки для писем и внутренних меморандумов. Вы можете также делать пометки прямо на документах. Комментарии и инструкции, оставленные для других людей, должны быть достаточно подробными, чтобы не возникло необходимости связываться с Вами для получения дополнительной информации.*

3. Спросите кандидатов, есть ли у них вопросы.
4. Ответьте на все вопросы.
5. Скажите:

***Теперь у вас есть 40 минут на то, чтобы самостоятельно выполнить индивидуальное деловое упражнение.***

6. Через 40 минут остановите кандидатов. Попросите кандидатов поставить свои фамилии на обложке папки с документами к упражнению.

## **ЗАМЕЧАНИЕ**

*Передайте папки с бумагами индивидуального делового упражнения соответствующему оценивающему лицу.*



# Спортивная одежда компании «JC Sportswear Ltd»

## ИНСТРУКЦИЯ КАНДИДАТА

Вы являетесь начальником отдела по работе с клиентами в компании, торгующей спортивной одеждой по почтовым заказам.

Отдел по работе с клиентами является частью Департамента по обслуживанию клиентов. Ричард Эйнсворт, Ваш начальник, является Директором по обслуживанию клиентов. Вы были назначены на свою нынешнюю должность 4 недели назад, до этого вы 4 года работали в отделе доставки.

Последние 4 недели были очень напряженными, и за последнюю неделю Вам не удалось выкроить времени на то, чтобы поработать с документами, которые скопились у Вас в рабочей папке. Поэтому Вы решили этим утром прийти на работу пораньше, чтобы разобраться с как можно большим количеством важных бумаг, перед тем, как уехать на тренинговый курс, который продлится до конца недели. В период участия в тренинге с Вами невозможно будет связаться.

### Ваша задача

Эта папка содержит важные деловые бумаги, оставленные для Вас в пятницу, 18 сентября. Сейчас 9.00 утра, понедельник, 21 сентября, и Вы только что приехали на работу. В 9.40 Вы должны выехать, чтобы прибыть тренинговый центр вовремя.

У Вас есть 40 минут на то, чтобы разобраться с документами. Вы можете писать служебные записки, письма, планировать встречи, совещания, принимать решения и запрашивать информацию. В Вашем распоряжении бланки для писем и внутренних меморандумов. Вы можете также делать пометки прямо на документах. Комментарии и инструкции, оставленные для других людей, должны быть достаточно подробными, чтобы не возникло необходимости связываться с Вами для получения дополнительной информации.

### Общая информация

«JC Sportswear Ltd» — солидная компания, в которой работает 1245 человек, 735 из них — на полный рабочий день, 510 на условиях частичной занятости. Компания существует уже 12 лет и за это время значительно расширилась. В последнее время, следуя новейшим тенденциям в технологии ведения торговли, компания наладила продажу спортивной одежды через Интернет — и теперь это направление работы приносит компании немалый доход.

Главной целью компании «JC Sportswear Ltd» является поддержание конкурентоспособности на рынке за счет высокого уровня обслуживания клиентов и гибкой системы скидок. За прошедший год компания «JC Sportswear Ltd» значительно урезала свои расходы ради поддержания прибыльности своего бизнеса. В рамках общей программы сокращения расходов были урезаны расходы на персонал.

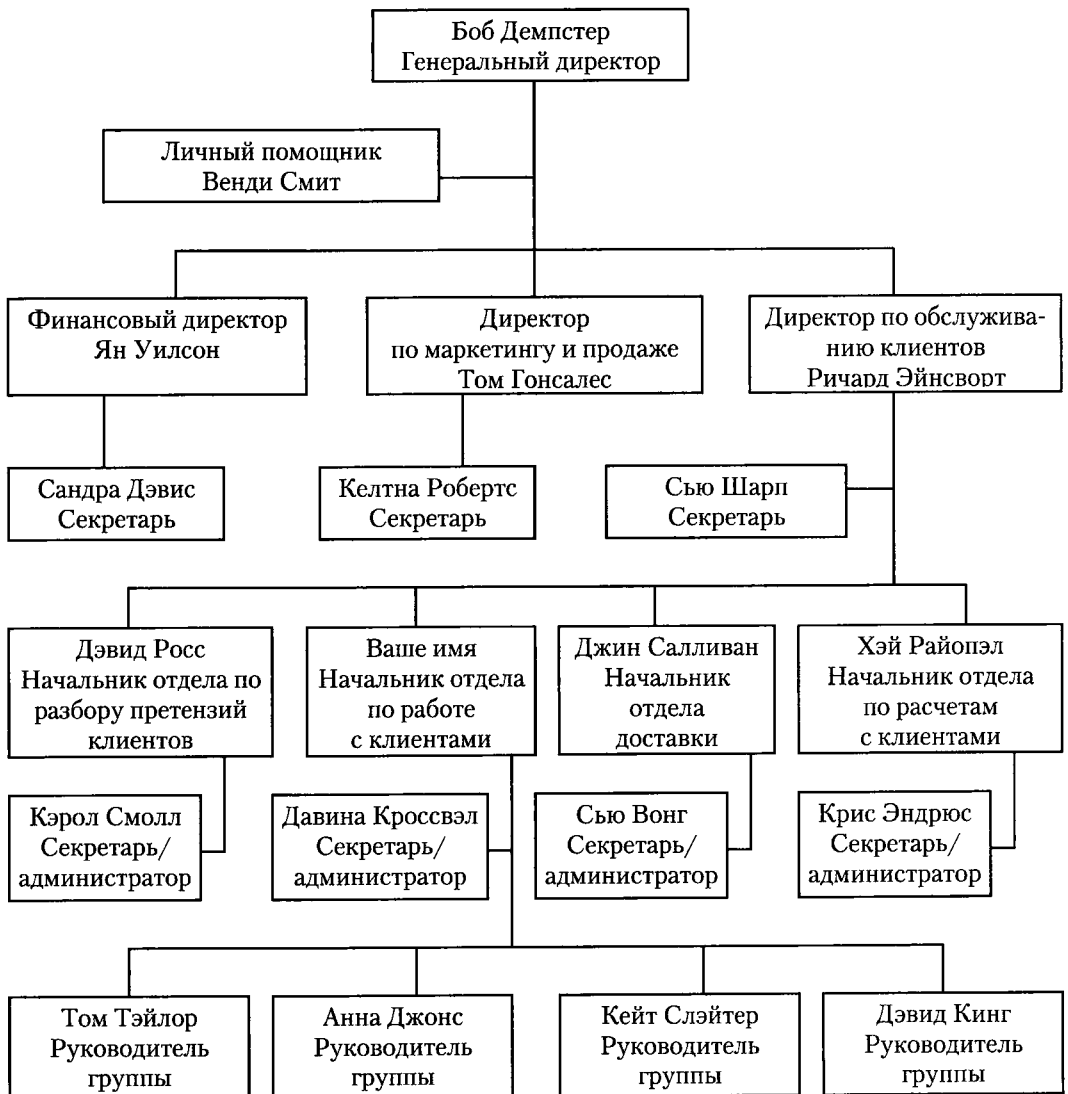
В обстановке жесткой конкуренции очень приветствуется вклад персонала в поддержание конкурентоспособности компании. Перед работниками поставлена цель - обеспечивать квалифицированное и безупречное обслуживание.

В настоящее время во всех отделах накопился большой объем работы, образовавшийся вследствие недавних распродаж. В некоторых отделах также остро стоит проблема отсутствия персонала на месте в рабочее время.



Предыдущий начальник отдела по работе с клиентами уволился по причине ухудшения здоровья. Перед своим уходом он 6 месяцев отсутствовал, и отдел функционировал без руководителя. Один начальник группы и три консультанта ушли в прошлом месяце — одна женщина по причине декретного отпуска, один молодой человек из-за поступления в институт, и остальные двое — вследствие увеличения рабочей нагрузки и напряжения на работе. Среди оставшихся сотрудников несколько человек имеют мало опыта, а один вызывает особое беспокойство, поскольку проявляет себя неуспешным из раза в раз. Несмотря на недостаток опыта, Ваши подчиненные, как показывают наблюдения, стремятся к обучению и росту. Они старательно работали в последнее время, в том числе — по субботам, чтобы разобраться с накопившимися проблемами.

## Организационная диаграмма





Документ 1

**JC Sportswear Ltd**

## СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

**Кому:** Всем начальникам — Департамент по обслуживанию клиентов

**От:** Ричарда Эйнсворта — Директор по работе с клиентами

**Дата:** 17 сентября

**Тема:** Отсутствие по причине болезни

---

Меня все больше беспокоит проблема отсутствия на рабочих местах сотрудников Департамента по обслуживанию клиентов. Отдел по работе с персоналом провел статистический анализ и представил нам достаточно ясную картину происходящего. Результаты прилагаются.

Все начальники отделов по обслуживанию клиентов приглашаются на совещание, которое состоится в понедельник, 28 сентября, в 9.00 утра для того, чтобы обсудить эту проблему. Мне требуется немедленный ответ от вас на следующие вопросы:

- Какие проблемы вы назвали бы ключевыми для вашего отдела?
- Каким образом вы собираетесь решать эти проблемы?



Документ 1.1

## **ДАННЫЕ ОБ ОТСУТСТВИИ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ СОТРУДНИКОВ ДЕПАРТАМЕНТА ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ НА ТЕКУЩИЙ ГОД (С МАРТА ПО АВГУСТ)**

Число сотрудников департамента по обслуживанию клиентов	565
Число сотрудников, имеющих полную ставку	323
Число сотрудников, работающих на полставки	242
Число сотрудников, работающих полный день по договору	468,2
Число рабочих дней в году	228
Суммарное число рабочих дней в году	106 749,6
Число рабочих дней на период проведения анализа	53 374,8
Суммарное число дней на период проведения анализа	8 010
% отсутствия на рабочих местах	15%
Кратковременное отсутствие (1-20 дней)	7 377
% отсутствия на рабочих местах	13,8%
Продолжительное отсутствие (более 21 дня)	633
% отсутствия на рабочих местах	1,18%



Документ 1.2

## **ДАнные ОБ ОТСУТСТВИИ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ СОТРУДНИКОВ ДЕПАРТАМЕНТА ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ НА ТЕКУЩИЙ ГОД (С МАРТА ПО АВГУСТ)**

% отсутствующих в Департаменте по обслуживанию клиентов	15,0%
% отсутствующих в Департаменте по финансам и технологии	9,2%
% отсутствующих в Департаменте по маркетингу и продаже	7,8%
% отсутствующих в Департаменте по работе с персоналом и размещению	3,7%
% потерянных рабочих дней по причине отсутствия персонала на рабочих местах — по всем организациям*	4,2%

\* По материалам журнала «Personnel Monthly» за август





Документ 1.3

## ДАнные ОБ ОТСУТСТВИИ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ СОТРУДНИКОВ ДЕПАРТАМЕНТА ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ НА ТЕКУЩИЙ ГОД (С МАРТА ПО АВГУСТ)

Рабочие дни, потерянные по причине отсутствия персонала на рабочих местах  
(в процентах)

Отдел	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август
По разбору жалоб клиентов	13,6%	13,5%	13,7%	13,8%	13,8%	15,1%
По работе с клиентами	13,9%	14,3%	14,5%	14,6%	14,9%	14,9%
Доставки	13,2%	12,9%	13,0%	13,0%	15,1%	15,3%
По расчетам с клиентами	13,3%	13,3%	13,3%	13,3%	13,1%	13,1%



## Документ 2

5 Сентября

3 Briar Road  
Ripley  
Yorkshire  
YK2 4DW

### НАЧАЛЬНИКУ ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ

Здравствуйте!

**Номер клиентского счета: 0786551**

Я писал Вам уже несколько раз, предыдущие письма датируются 5 июня, 22 июля и 10 августа. На сегодняшний день мной был получен только один ответ, в котором Вы обещаете «рассмотреть вопрос». Сколько времени обычно занимает это рассмотрение?

Помимо писем, я дважды пытался связаться с Вами по телефону. В обоих случаях меня отсылали к различным людям, которые, насколько я понял, не имели никакого представления о моем заказе. Один из них не смог мне даже назвать имени начальника отдела.

Я уже упоминал в моем предыдущем письме, что в октябре собираюсь эмигрировать в Австралию и хочу, чтобы все наши вопросы были решены к моменту моего отъезда. Прошу проинформировать меня о том, что происходит, и к кому мне следует обратиться для того, чтобы внести ясность во всю эту неприятную ситуацию.

Надеюсь на скорейший ответ.

С уважением,

*DKДемпстер*

Д. К. Демпстер



## Документ 3

### ТЕЛЕФОННОЕ СООБЩЕНИЕ

Г-жа Смит крайне огорчена записью в ее выписке за последний месяц о вычете большого процента. Я постаралась объяснить ей, как был высчитан такой процент: однако она только разозлилась. Не могли бы Вы позвонить ей вместо меня?

Спасибо,

*Анна*



Документ 4

**JC Sportswear Ltd**

## СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

**Кому:** Начальнику отдела по работе с клиентами  
**От:** Майка Берри — маркетинговый отдел  
**Дата:** 12 сентября  
**Тема:** Том Тэйлор — отдел по работе с клиентами

---

Я посчитал необходимым поставить Вас в известность о том, какое содействие оказал нам один из Ваших сотрудников в решении проблем, возникших в период проведения недавней кампании.

Том подготовил тщательно продуманные вопросы, что очень помогло нам и позволило скорректировать некоторые рекламные материалы.

В настоящее время мы занимаемся подготовкой к проведению нескольких фокус-групп, целью которых является выяснение того, что думают клиенты о нашей продукции и о предоставляемых нами услугах. Нам бы очень хотелось, чтобы Вы или один из Ваших руководителей групп посетили эти мероприятия. Фокус-группы назначены на четверг, 24 сентября и пятницу, 25 сентября.

Заранее благодарю,

*Майк*



Документ 5

**JC Sportswear Ltd**

## СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

**Кому:** Начальнику отдела по работе с клиентами

**От:** Анны

**Дата:** 13 сентября

**Тема:** Перегрузка!

---

Я, действительно, очень занята в настоящее время и, похоже, просто не справляюсь с объемом работ. Мои подчиненные, по большей части, неопытны, и обращаются ко мне по всем вопросам, с которыми не могут справиться. Мне приходится попросту брать решение этих проблем на себя, поскольку нет времени на объяснения того, как следовало бы их решать, а персонал и без того работает в очень напряженных условиях. Нет ли возможности предоставить какую-нибудь помощь? В моей группе не хватает в настоящее время двух человек.

Прилагаю к своему сообщению довольно проблематичную жалобу со стороны клиента, В.Д. Мосса, переданную нам для ответа Ричардом Эйнсвортом. У меня не получилось разобраться с этой жалобой, и я не могу выкроить для этого времени. Возможно, у Вас это получится.

*Анна*



## Документ 6

14 сентября

**Mathers & Moss Solicitors**  
**Bank Chambers**  
**26 High Street**  
**Bideford**  
**Devon**  
**BD1 3JE**

Richard Ainsworth Esq  
Customer Services Director  
JC Sportswear Ltd  
Wenford House  
Bishops Industrial Estate  
Reading, Berks

Уважаемый г-н Эйнсворт!

**Номер клиентского счета: 0765332**

Второй раз за последние двенадцать месяцев я испытываю необходимость в том, чтобы направить Вам жалобу в связи с качеством Ваших товаров и услуг. В первом случае мне была обещана доставка 20 спортивных футболок в 48-часовой срок. Футболки нужны были нашему местному футбольному клубу, который принимал участие в областных соревнованиях, и несвоевременная доставка поставила меня в крайне неловкое положение. В качестве компенсации Вы предоставили мне скидку на будущий заказ в размере 20 фунтов стерлингов.

В прошлом месяце я заказал у Вас водонепроницаемую куртку за 289 фунтов стерлингов. Куртка была описана как абсолютно водонепроницаемая. Куртка требовалась мне для двухнедельной поездки в Альпы на период отпуска. К сожалению, погода во время моего отпуска была ужасной, постоянно шли непрекращающиеся дожди. На второй день я обнаружил, что подкладка моей новой куртки промокла. На третий день куртка уже не обеспечивала мне никакой защиты от дождя. На четвертый день, чтобы не испортить себе отпуск окончательно, я вынужден был приобрести новую куртку, по цене 395 фунтов стерлингов.

Мне крайне неприятно, что первая неделя моего отпуска была полностью омрачена неудовлетворительным качеством Вашей продукции. Поэтому я требую от Вас компенсации в размере 1165 фунтов стерлингов:

- 395 фунтов стерлингов — цена новой куртки
- 670 фунтов стерлингов — стоимость первой недели отпуска
- 100 фунтов стерлингов — доставка письма

Жду от Вас чека на указанную сумму

С уважением,

*ВД Мосс*

ВД Мосс - Старший партнер



## Документ 7

13 сентября

# Футбольный клуб «Carton Wanderers»

The Clubhouse  
Ferring Lane  
Great Dunmow  
ESSEX  
RM3 7GF

Mr Tom Taylor  
JC Sportswear Ltd  
Wenford House  
Bishops Industrial Estate  
Reading  
RG1 4DE

Уважаемый Том!

Огромное спасибо за то, что Вы так быстро выполнили наш заказ на спортивные шорты и носки. Как Вы помните, я забыл прислать Вам заказ заблаговременно, и если бы Вы не обеспечили срочную доставку, я оказался бы в очень неловком положении.

Ваша компания всегда оказывает нам неоценимую помощь, и качество товара выше всяких похвал. Еще раз спасибо. С нетерпением ожидаю новой встречи с Вами. Между прочим, мы победили – 1:2!!!

С наилучшими пожеланиями,

*Д. Алленбай*

Дэвид Алленбай  
Секретарь Клуба



Документ 8

13 сентября

**«JCSportswear Ltd»**

## СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

**Кому:** Всем начальникам отделов по обслуживанию клиентов

**От:** Майк Берри — маркетинговый отдел

**Дата:** 17 сентября

**Тема:** Некачественные товары

---

Один из наших поставщиков — компания «Por-ex Outdoor Clothing Ltd» — сообщил нам, что испытывает проблемы с оборудованием для обработки водоотталкивающим составом. Часть своих товаров они отзывают назад и в настоящее время готовят объявление для печати. В то же время, если вы получили жалобы на товары «Por-ex Outdoor Clothing Ltd», просьба проинформировать меня об этом.

*Майк*





## РУКОВОДСТВО ДЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЯ

### Документ 1

#### Планирование и организация

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей клетке**

- |   |  |
|---|--|
| ◇ Считает документ высокоприоритетным                         |  |
| ◇ Делает краткие пометки для начальника и отвечает на вопросы |  |
| ◇ Выдвигает предложения на будущее                            |  |

*Замечания*

#### Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей клетке**

- |  |  |
|--|--|
| ◇ Анализирует имеющуюся информацию   |  |
| ◇ Дает удачные ответы на вопросы и представляет их в служебной записке на имя начальника |  |

*Замечания*

#### Ориентация на клиента

*Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей клетке**

- |   |  |
|---|--|
| ◇ Воспринимает начальника как внутреннего клиента и предоставляет все, что необходимо |  |
|---|--|

*Замечания*



## Документ 2

### Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

- |   |  |
|---|--|
| ◇ Считает документ приоритетным и принимает меры – нерешенные вопросы с 5-го сентября |  |
|---|--|

*Замечания*

### Лидерство

*Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

- |   |  |
|---|--|
| ◇ Делегирует задачи подходящим людям                      |  |
| ◇ Дает указания в отношении того, что должно быть сделано |  |

*Замечания*

### Ориентация на клиента

*Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

- |  |  |
|--|--|
| ◇ Информировывает клиента о том, что происходит, и поддерживает с ним персональный контакт |  |
|--|--|

*Замечания*



## Документ 3

### Планирование и организация

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

◇ Делает пометки, чтобы по возвращении в офис свериться с Анной по поводу **принятых действий**

*Замечания*

### Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

◇ Устанавливает взаимосвязь с Документом 5 и признает, что Анна находится в напряженной ситуации и может испытывать потребность в обучении

◇ Обсуждает с Анной рабочую нагрузку

*Замечания*

### Лидерство

*Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

◇ Говорит с Анной для того, чтобы выяснить факты

◇ Дает указание Анне по поводу поведения с клиентом

◇ Признает, что у Анны может возникнуть проблема при взаимодействии с трудными клиентами

*Замечания*

### Ориентация на клиента

*Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

◇ Считает этот документ приоритетным, поскольку клиент не доволен

*Замечания*



## Документ 4

### Планирование и организация

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

- |  |  |
|--|--|
| ◇ Делает пометки о том, чтобы проверить по возвращении в офис, может ли присутствовать Том |  |
|--|--|

*Замечания*

### Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

- |   |  |
|---|--|
| ◇ Устанавливает взаимосвязь с Документом 7 и признает, что Том хорошо справляется               |  |
| ◇ Признает значимость взаимоотношений с другим отделом и направляет своих людей на фокус-группы |  |

*Замечания*

### Лидерство

*Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

- |  |  |
|--|--|
| ◇ Дает Тому позитивную обратную связь                        |  |
| ◇ Поощряет Тома, давая ему возможность посетить фокус-группы |  |
| ◇ Дает возможность другим сотрудникам посетить фокус-группы  |  |

*Замечания*



## Документ 5

### Планирование и организация

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

◇ Планирует принять меры, чтобы разобраться с ситуацией рабочей перегрузки

*Замечания*

### Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

◇ Устанавливает взаимосвязь с Документом 3 и признает, что у Анны проблемы с преодолением трудностей

*Замечания*

### Лидерство

*Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

- ◇ Признает, что Анна не справляется с рабочей нагрузкой и предоставляет практическую помощь
- ◇ Признает, что у Анны могут быть некоторые потребности в обучении (например, разбор сложных жалоб клиентов)

*Замечания*

### Ориентация на клиента

*Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

◇ Выявляет взаимосвязь с Документом 2 и признает, что перегрузки могут неблагоприятно сказаться на обслуживании клиентов

*Замечания*



## Документ 6

### Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

- |   |  |
|---|--|
| ◇ Устанавливает взаимосвязь с Документом 8 и связывается с Майком Бэрри     |  |
| ◇ Считает этот документ высокоприоритетным                                  |  |
| ◇ Предлагает, чтобы компенсацию предоставляла «Pog-ex Outdoor Clothing Ltd» |  |
| ◇ Дает рекомендации начальнику по поводу мер, которые следует принять       |  |

*Замечания*

### Лидерство

*Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

- |  |  |
|--|--|
| ◇ Делает копии писем и находит время для того, чтобы разобраться с делами совместно с Анной в качестве обучающего упражнения |  |
|--|--|

*Замечания*

### Ориентация на клиента

*Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

- |   |  |
|---|--|
| ◇ Отвечает клиенту, предоставляя ему всю возможную информацию |  |
| ◇ Отвечает начальнику   |  |

*Замечания*



## Документ 7

### Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

- |  |  |
|--|--|
| ◇ Устанавливает взаимосвязь с Документом 4 и признает, что Том хорошо справляется  |  |
| ◇ Распространяет письмо среди других сотрудников — орошая обратная связь, средство создания позитивного психологического климата |  |

*Замечания*

### Лидерство

*Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

- |  |  |
|--|--|
| ◇ Предоставляет позитивную обратную связь и поощрение Тому |  |
|--|--|

*Замечания*

## Документ 8

### Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

- |  |  |
|--|--|
| ◇ Устанавливает взаимосвязь с Документом 6   |  |
| ◇ Распространяет служебную записку среди всех сотрудников для того, чтобы они имели представление о проблеме |  |

*Замечания*



## БЛАНК ДЛЯ ОЦЕНКИ

### Планирование и организация

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.*

**Данные:**

**ОЦЕНКА**

0 1 2 3 4

### Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

**Данные:**

**ОЦЕНКА**

0 1 2 3 4





### **Ориентация на клиента**

*Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.*

**Данные:**

**ОЦЕНКА**

**0 1 2 3 4**

### **Лидерство**

*Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.*

**Данные:**

**ОЦЕНКА**

**0 1 2 3 4**



## Заполненное Индивидуальное деловое упражнение

Документ 8

13 сентября

**«JCSportswear Ltd»**

# СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

**Кому:** Всем начальникам отделов по обслуживанию клиентов

**От:** Майк Берри — маркетинговый отдел

**Дата:** 17 сентября

**Тема:** Некачественные товары

Один из наших поставщиков — компания «Por-ex Outdoor Clothing Ltd» — сообщил нам, что испытывает проблемы с оборудованием для обработки водоотталкивающим составом. Часть своих товаров они отзывают назад и в настоящее время готовят объявление для печати. В то же время, если вы получили жалобы на товары «Por-ex Outdoor Clothing Ltd», просьба проинформировать меня об этом.

*Давина!*

*Срочно отправь копию жалобы клиента + копию моего ответа Майку. Спасибо.*

*Дэн*



## Документ 6

14 сентября

**Mathers & Moss Solicitors**  
Bank Chambers  
26 High Street  
Bideford  
Devon  
BD1 3JE

Richard Ainsworth Esq  
Customer Services Director  
JC Sportswear Ltd  
Wenford House  
Bishops Industrial Estate  
Reading, Berks

Уважаемый г-н Эйнсворт!

**Номер клиентского счета: 0765332**

Второй раз за последние двенадцать месяцев я испытываю необходимость в том, чтобы направить Вам жалобу в связи с качеством ваших товаров и услуг. В первом случае мне была обещана доставка 20 спортивных футболок в 48-часовой срок. Футболки нужны были нашему местному футбольному клубу, который принимал участие в областных соревнованиях, и несвоевременная доставка поставила меня в крайне неловкое положение. В качестве компенсации Вы предоставили мне скидку на будущий заказ в размере 20 фунтов стерлингов.

В прошлом месяце я заказал у Вас водонепроницаемую куртку за 289 фунтов стерлингов. Куртка была описана как абсолютно водонепроницаемая. Куртка требовалась мне для двухнедельной поездки в Альпы на период отпуска. К сожалению, погода во время моего отпуска была ужасной, постоянно шли непрекращающиеся дожди. На второй день я обнаружил, что подкладка моей новой куртки промокла. На третий день куртка уже не обеспечивала мне никакой защиты от дождя. На четвертый день, чтобы не испортить себе отпуск окончательно, я вынужден был приобрести новую куртку, по цене 395 фунтов стерлингов.

Мне крайне неприятно, что первая неделя моего отпуска была полностью омрачена неудовлетворительным качеством Вашей продукции. Поэтому я требую от вас компенсации в размере 1165 фунтов стерлингов:

- 395 фунтов стерлингов — цена новой куртки
- 670 фунтов стерлингов — стоимость первой недели отпуска
- 100 фунтов стерлингов — доставка письма

Жду от Вас чека на указанную сумму

С уважением,

*ВД Мосс*

ВД Мосс - Старший партнер

*Это передала мне Сью, секретарь Ричарда, я не знаю, что делать — не могли бы Вы сами этим заняться? — Анне*



*ДАВИНА, НАПЕЧАТАЙ ЭТО, ПОЖАЛУЙСТА, НА СТАНДАРТНОМ БЛАНКЕ+ ПОДПИСИ ЕГО ОТ МОЕГО ЛИЦА. ОТПРАВЬ КОПИИ РИЧАРДУ ЭЙНСВОРТУ+ МАЙКУ БЭРРИ.*

*УВАЖАЕМЫЙ Г-Н МОСС!*

*НОМЕР КЛИЕНТСКОГО СЧЕТА: 0765332*

*СПАСИБО ВАМ ЗА ПИСЬМО ОТ 14 СЕНТЯБРЯ. Я ОЧЕНЬ СОЖАЛЕЮ, ЧТО ВАМ ПРИШЛОСЬ ВНОВЬ ОБРАЩАТЬСЯ К НАМ С ЖАЛОБОЙ. МЫ ТОЛЬКО ЧТО ПОЛУЧИЛИ ИНФОРМАЦИЮ О ТОМ, ЧТО ЕСТЬ ПРОБЛЕМА С ПРОДУКЦИЕЙ «POR-EX OUTDOOR CLOTHING LTD», И ЧТО ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ОТЗЫВАЕТ НАЗАД ПРОДУКЦИЮ ТОЙ МОДЕЛИ, КОТОРУЮ ВЫ ПРИОБРЕЛИ.*

*Я ПЕРЕДАЛ ВАШЕ ПИСЬМО НАШЕМУ ДИРЕКТОРУ ПО МАРКЕТИНГУ, МАЙКУ БЭРРИ, КОТОРЫЙ РАБОТАЕТ С «POR-EX OUTDOOR CLOTHING LTD». САМ «POR-EX OUTDOOR CLOTHING LTD» С БУДЕТ СВЯЗЫВАТЬСЯ С ВАМИ ПО ПОВОДУ ВАШЕГО ТРЕБОВАНИЯ О КОМПЕНСАЦИИ.*

*Я НАДЕЮСЬ, ЧТО ЭТОТ НЕПРИЯТНЫЙ СЛУЧАЙ НЕ ПОСЛУЖИТ ПРИЧИНОЙ ВАШЕГО ОТКАЗА В ДАЛЬНЕЙШЕМ ПРИОБРЕТАТЬ ПРОДУКЦИЮ В НАШЕЙ КОМПАНИИ. ТАКОГО РОДА СЛУЧАИ ОЧЕНЬ РЕДКИ, И МЫ СТРЕМИМСЯ ВСЕГДА ПРЕДЛАГАТЬ КЛИЕНТАМ КАЧЕСТВЕННЫЙ ТОВАР.*

*ЕЩЕ РАЗ ПРОШУ ВАС ПРИНЯТЬ МОИ ИЗВИНЕНИЯ.*

*С УВАЖЕНИЕМ,*

*ДЭН,*

*НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ*



## Документ 2

5 Сентября

3 Briar Road  
Ripley  
Yorkshire  
YK2 4DW

### НАЧАЛЬНИКУ ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ

Здравствуйте!

**Номер клиентского счета: 0786551**

Я писал Вам уже несколько раз, предыдущие письма датируются 5 июня, 22 июля и 10 августа. На сегодняшний день мной был получен только один ответ, в котором Вы обещаете «рассмотреть вопрос». Сколько времени обычно занимает это рассмотрение?

Помимо писем, я дважды пытался связаться с вами по телефону. В обоих случаях меня отсылали к различным людям, которые, насколько я понял, не имели никакого представления о моем заказе. Один из них не смог мне даже назвать имени начальника отдела.

Я уже упоминал в моем предыдущем письме, что в октябре собираюсь эмигрировать в Австралию и хочу, чтобы все наши вопросы были решены к моменту моего отъезда. Прошу проинформировать меня о том, что происходит, и к кому мне следует обратиться для того, чтобы внести ясность во всю эту неприятную ситуацию.

Надеюсь на скорейший ответ.

С уважением,

*DK Демпстер*

Д. К. Демпстер

*Давина, срочно передай Тому.*

*Том*

*Пожалуйста, займись этим вместо меня прямо сейчас. Позвони клиенту, назови себя и сообщи ему, что ты делаешь для него и сколько времени это займет.*

*Проблема возникла 5-го, так что, пожалуйста, отнесись к этому очень серьезно и извинись перед ним, за то, что я не могу заняться этим лично.*

*Спасибо*

*Дэн*



Документ 5

**JC Sportswear Ltd**

## СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

**Кому:** Начальнику отдела по работе с клиентами

**От:** Анны

**Дата:** 13 сентября

**Тема:** Перегрузка!

Я, действительно, очень занята в настоящее время и, похоже, просто не справляюсь с объемом работ. Мои подчиненные, по большей части, неопытны, и обращаются ко мне по всем вопросам, с которыми не могут справиться. Мне приходится попросту брать решение этих проблем на себя, поскольку нет времени на объяснения того, как следовало бы их решать, а персонал и без того работает в очень напряженных условиях. Нет ли возможности предоставить какую-нибудь помощь? В моей группе не хватает в настоящее время двух человек.

Прилагаю к своему сообщению довольно проблематичную жалобу со стороны клиента, В.Д. Мосса, переданную нам для ответа Ричардом Эйнсвортом. У меня не получилось разобраться с этой жалобой, и я не могу выкроить для этого времени. Возможно, у Вас это получится.

*Анна*

*Давина, сделай, пожалуйста, копии для Тома и Анны.*

*Том*

*Ты можешь помочь Анне? Если можешь, то, пожалуйста, свяжись с ней как можно скорее.*

*Анна*

*Я спросил Тома Тэйлора, может ли он тебе помочь. Можешь обратиться к другим начальникам групп – может быть, они смогут помочь.*



Документ 4

**JC Sportswear Ltd**

## СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

**Кому:** Начальнику отдела по работе с клиентами  
**От:** Майка Берри — маркетинговый отдел  
**Дата:** 12 сентября  
**Тема:** Том Тэйлор — отдел по работе с клиентами

Я посчитал необходимым поставить Вас в известность о том, какое содействие оказал нам один из Ваших сотрудников в решении проблем, возникших в период проведения недавней кампании.

Том подготовил тщательно продуманные вопросы, что очень помогло нам и позволило скорректировать некоторые рекламные материалы.

В настоящее время мы занимаемся подготовкой к проведению нескольких фокус-групп, целью которых является выяснение того, что думают клиенты о нашей продукции и о предоставляемых нами услугах. Нам бы очень хотелось, чтобы Вы или один из Ваших руководителей групп посетили эти мероприятия. Фокус-группы назначены на четверг, 24 сентября и пятницу, 25 сентября.

Заранее благодарю,

*Майк*

Давина

*Передай копию Ричарду Эйнсворту.*

Том

*Поздравляю, ты явно произвел отличное впечатление.*

*У тебя будет время сходить на одну из фокус-групп 24-го или 25-го?*

*Если получится, сообщи Майку. Спасибо.*



## Документ 7

13 сентября

# Футбольный клуб «Carton Wanderers»

The Clubhouse  
Ferring Lane  
Great Dunmow  
ESSEX  
RM3 7GF

Mr Tom Taylor  
JC Sportswear Ltd  
Wenford House  
Bishops Industrial Estate  
Reading  
RG1 4DE

Уважаемый Том!

Огромное спасибо за то, что Вы так быстро выполнили наш заказ на спортивные шорты и носки. Как Вы помните, я забыл прислать Вам заказ заблаговременно, и если бы Вы не обеспечили срочную доставку, я оказался бы в очень неловком положении.

Ваша компания всегда оказывает нам неоценимую помощь, и качество товара выше всяких похвал. Еще раз спасибо. С нетерпением ожидаю новой встречи с Вами. Между прочим, мы победили – 1:2!!!

С наилучшими пожеланиями,

*Д. Алленбай*

Дэвид Алленбай  
Секретарь Клуба

Давина

*Передай Тому + копию Ричарду Эйнсворту.*

Том

*Похоже, ты у нас стал лучшим сотрудником.  
Молодец! Очень приятно получать в ответ от  
клиента благодарность.*





## Документ 3

### ТЕЛЕФОННОЕ СООБЩЕНИЕ

Г-жа Смит крайне огорчена записью в ее выписке за последний месяц о вычете большого процента. Я постаралась объяснить ей, как был высчитан такой процент: однако она только разозлилась. Не могли бы Вы позвонить ей вместо меня?

Спасибо,

*Анна*

Давина

*Передайте, пожалуйста, обратно Анне*

Анна

*У меня, на самом деле, нет времени на это – я уезжаю на тренинг. Я думаю, ты должна срочно позвонить ей сама и еще раз попытаться поговорить. Мы не можем оставлять клиента таким огорченным!*



Документ 1

**«JCSportswear Ltd»**

## СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

**Кому:** Всем начальникам – Департамент по обслуживанию клиентов

**От:** Ричарда Эйнсворта – Директор по обслуживанию клиентов

**Дата:** 17 сентября

**Тема:** Отсутствие по причине болезни

Меня все больше беспокоит проблема отсутствия на рабочих местах сотрудников Департамента по обслуживанию клиентов. Отдел по работе с персоналом провел статистический анализ и представил нам достаточно ясную картину происходящего. Результаты прилагаются.

Все начальники отделов по обслуживанию клиентов приглашаются на совещание, которое состоится в понедельник, 28 сентября, в 9.00 утра для того, чтобы обсудить эту проблему. Мне требуется немедленный ответ от вас на следующие вопросы:

- Какие проблемы вы назвали бы ключевыми для вашего отдела?
- Каким образом вы собираетесь решать эти проблемы?

*Вопросы к отделу*

*\* частые прогулы*

*\* заявки на обучение*

Давина

*Позвони, пожалуйста, Ричарду, извинись перед ним и сообщи ему, что я отправлю ему информацию по электр. почте сегодня вечером. Я взял с собой копии.*

*Спасибо*

*Дэн*



Документ 1.1

## **ДАнные ОБ ОТСУТСТВИИ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ СОТРУДНИКОВ ДЕПАРТАМЕНТА ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ НА ТЕКУЩИЙ ГОД (С МАРТА ПО АВГУСТ)**

Число сотрудников департамента по обслуживанию клиентов	565
Число сотрудников, имеющих полную ставку	323
Число сотрудников, работающих на полставки	242
Число сотрудников, работающих полный день по договору	468.2
Число рабочих дней в году	228
Суммарное число рабочих дней в году	106,749.6
Число рабочих дней на период проведения анализа	53,374.8
Суммарное число дней на период проведения анализа	8,010
% отсутствия на рабочих местах	15%
Кратковременное отсутствие (1-20 дней)	7,377%
% отсутствия на рабочих местах	13.8%
Продолжительное отсутствие (более 21 дня)	633
% отсутствия на рабочих местах	1.18%



Документ 1.2

## **ДАННЫЕ ОБ ОТСУТСТВИИ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ СОТРУДНИКОВ ДЕПАРТАМЕНТА ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ НА ТЕКУЩИЙ ГОД (С МАРТА ПО АВГУСТ)**

% отсутствующих в Департаменте по обслуживанию клиентов	15,0%
% отсутствующих в Департаменте по финансам и технологии	9,2%
% отсутствующих в Департаменте по маркетингу и продаже	7,8%
% отсутствующих в Департаменте по работе с персоналом и размещению	3,7%
% потерянных рабочих дней по причине отсутствия персонала на рабочих местах — по всем организациям*	4,2%

\* По материалам журнала «Personnel Monthly» за август



Документ 1.3

## **ДАнные ОБ ОТСУТСТВИИ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ СОТРУДНИКОВ ДЕПАРТАМЕНТА ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ НА ТЕКУЩИЙ ГОД (С МАРТА ПО АВГУСТ)**

Рабочие дни, потерянные по причине отсутствия персонала на рабочих местах  
(в процентах)

<b>Отдел</b>	<b>Март</b>	<b>Апрель</b>	<b>Май</b>	<b>Июнь</b>	<b>Июль</b>	<b>Август</b>
По разбору жалоб клиентов	13,6%	13,5%	13,7%	13,8%	13,8%	15,1%
По работе с клиентами	13,9%	14,3%	14,5%	14,6%	14,9%	14,9%
Доставки	13,2%	12,9%	13,0%	13,0%	15,1%	15,3%
По расчетам с клиентами	13,3%	13,3%	13,3%	13,3%	13,1%	13,1%

**Конец Заполненного Индивидуального делового упражнения**



## Заполненное руководство для наблюдателя

ИМЯ КАНДИДАТА	Дэн Браун
ИМЯ НАБЛЮДАТЕЛЯ	Шейла Дэвис

### Документ 1

#### Планирование и организация

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

◇ Считает документ высокоприоритетным	—
◇ Делает краткие пометки для начальника и отвечает на вопросы	—
◇ Выдвигает предложения на будущее	—

#### Замечания

*Последний документ в списке*

*Никаких подробных замечаний или предложений*

#### Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

◇ Анализирует имеющуюся информацию	—
◇ Дает удачные ответы на вопросы и представляет их в служебной записке на имя начальника	—

#### Замечания

*Не приведено анализа или подробного ответа*

#### Ориентация на клиента

*Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

◇ Воспринимает начальника как внутреннего клиента и предоставляет все, что необходимо	+
---	---

#### Замечания

*Просит Давину позвонить Ричарду, чтобы извиниться и сказать, что он получит подробный ответ вечером по электронной почте*



## Документ 2

<b>Принятие решений</b> <i>Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Считает документ приоритетным и принимает меры – нерешенные вопросы с 5-го сентября	+
<i>Замечания</i> <i>Характеризует это как приоритетный документ в своей записке на имя Тома</i>	
<b>Лидерство</b> <i>Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Делегирует задачи подходящим людям	+
◇ Дает указания в отношении того, что должно быть сделано	+
<i>Замечания</i> <i>Том – признание его отличного исполнения работы. Дает Тому указание связаться с клиентом и сообщить ему о том, чего ему следует ожидать и когда.</i>	
<b>Ориентация на клиента</b> <i>Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Информировывает клиента о том, что происходит, и поддерживает с ним персональный контакт	+
<i>Замечания</i> <i>Передает Тому, чтобы он немедленно связался с клиентом.</i>	



## Документ 3

**Планирование и организация**

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

◇ Делает пометки, чтобы по возвращении в офис свериться с Анной по поводу предпринятых действий	+
---	---

*Замечания*

*Просит Давину связаться с Анной*

**Принятие решений**

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

◇ Устанавливает взаимосвязь с Документом 5 и признает, что Анна находится в напряженной ситуации и может испытывать потребность в обучении	-
◇ Обсуждает с Анной рабочую нагрузку	-

*Замечания*

*Не уловил взаимосвязи и не понял, что Анна не справляется*

**Лидерство**

*Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

◇ Говорит с Анной для того, чтобы выяснить факты	-
◇ Дает указание Анне по поводу поведения с клиентом	-
◇ Признает, что у Анны может возникнуть проблема при взаимодействии с трудными клиентами	-

*Замечания*

*Не предоставляет никакой помощи, просто говорит «перезвони»*

**Ориентация на клиента**

*Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.*

**Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке**

◇ Считает этот документ приоритетным, поскольку клиент не доволен	+
---	---

*Замечания*

*Передает обратно Анне и просит Давину проследить. Нельзя оставлять клиентов недовольными.*





## Документ 4

<b>Планирование и организация</b> <i>Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Делает пометки о том, чтобы проверить по возвращении в офис, может ли присутствовать Том	-
<i>Замечания</i> <i>Не предпринимает действий, чтобы убедиться, что Том сможет присутствовать</i>	
<b>Принятие решений</b> <i>Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Устанавливает взаимосвязь с Документом 7 и признает, что Том хорошо справляется	+
◇ Признает значимость взаимоотношений с другим отделом и направляет своих людей на фокус-группы	+
<i>Замечания</i> <i>Просит Тома принять участие в фокус-группах</i>	
<b>Лидерство</b> <i>Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Дает Тому позитивную обратную связь	+
◇ Поощряет Тома, давая ему возможность посетить фокус-группы	+
◇ Дает возможность другим сотрудникам посетить фокус-группы	-
<i>Замечания</i> <i>Не говорит о возможности участия для других</i>	



## Документ 5

<b>Планирование и организация</b> <i>Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Планирует принять меры, чтобы разобраться с ситуацией рабочей перегрузки	-
<i>Замечания</i> <i>Нет упоминания того, каким образом будет решаться проблема перегрузки, например, с привлечением персонала, сверхурочными и обучением персонала в будущем.</i>	
<b>Принятие решений</b> <i>Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Устанавливает взаимосвязь с Документом 3 и признает, что у Анны проблемы с преодолением трудностей	-
<i>Замечания</i> <i>Нет упоминания о взаимосвязи или о мерах, которые нужно принять в связи с проблемами Анны.</i>	
<b>Лидерство</b> <i>Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Признает, что Анна не справляется с рабочей нагрузкой и предоставляет практическую помощь	+
◇ Признает, что у Анны могут быть некоторые потребности в обучении (например, разбор сложных жалоб клиентов)	-
<i>Замечания</i> <i>Просит Тома о помощи и советует Анне обратиться за помощью к другим начальникам групп</i> <i>Разбирается с одной из жалоб, переданных Анной, но не связывается с Анной по этому поводу снова и не сообщает ей о том, каким образом поступил с этой жалобой</i>	
<b>Ориентация на клиента</b> <i>Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Выявляет взаимосвязь с Документом 2 и признает, что перегрузки могут неблагоприятно сказаться на обслуживании клиентов	-
<i>Замечания</i> <i>Не выявил никаких взаимосвязей</i>	



## Документ 6

<b>Принятие решений</b> <i>Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Устанавливает взаимосвязь с Документом 8 и связывается с Майком Бэрри	+
◇ Считает этот документ высокоприоритетным	+
◇ Предлагает, чтобы компенсацию предоставляла «Por-ex Outdoor Clothing Ltd»	+
<b>Замечания</b> <i>Самый верхний документ в стопке Компенсация от «Por-ex Outdoor Clothing Ltd», упомянутая в письме</i>	
<b>Лидерство</b> <i>Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Делает копии писем и находит время для того, чтобы разобраться с делами совместно с Анной в качестве обучающего упражнения	-
<b>Замечания</b> <i>Не связывается с Анной повторно и не отправляет ей ответа</i>	
<b>Ориентация на клиента</b> <i>Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Отвечает клиенту, предоставляя ему всю возможную информацию	+
◇ Отвечает начальнику	+
<b>Замечания</b> <i>Письмо клиенту Копии Ричарду Эйнсворту</i>	



## Документ 7

<b>Принятие решений</b> <i>Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Устанавливает взаимосвязь с Документом 4 и признает, что Том хорошо справляется	+
◇ Распространяет письмо среди других сотрудников – хорошая обратная связь, средство создания позитивного психологического климата	-
<i>Замечания</i> <i>Не передает письмо сотрудникам</i>	
<b>Лидерство</b> <i>Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Предоставляет позитивную обратную связь и поощрение Тому	+
<i>Замечания</i> <i>Хвалит сам, передает похвалу от клиентов</i>	

## Документ 8

<b>Принятие решений</b> <i>Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.</i>	
<b>Поставьте «+» или «-» в соответствующей ячейке</b>	
◇ Устанавливает взаимосвязь с Документом 6	+
◇ Распространяет служебную записку среди всех сотрудников для того, чтобы они имели представление от проблеме	-
<i>Замечания</i> <i>Не сообщает сотрудникам о проблеме «For-ex Outdoor Clothing Ltd» - могут быть еще жалобы от клиентов, и сотрудники окажутся не в курсе дела</i>	



## Заполненный бланк для оценки

ИМЯ КАНДИДАТА	Дэн Браун
ИМЯ НАБЛЮДАТЕЛЯ	Шейла Дэвис

### Планирование и организация

*Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.*

#### Данные:

*Документы не были оставлены в порядке, каким-либо образом говорящем о том, что имела место расстановка приоритетов. Дэн правильно отдает высокий приоритет Документу 6, но не отдает приоритета документу 1, полученному от Ричарда Зинсворта, который является Директором по обслуживанию клиентов и говорит о том, что пошлет электронное послание позднее. Дэн не осуществляет проверки, чтобы убедиться в том, что Анна поработала над Документом 3, и не проверяет, будет ли Том или кто-либо еще точно присутствовать на фокус-группе – Документ 4.*

*Не осуществляется никакого планирования на будущее в отношении накопившейся работы и разбора проблем, связанных с обучением или нехваткой персонала.*

ОЦЕНКА

0 1 2 3 4

### Принятие решений

*Принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений.*

#### Данные:

*Дэн объединяет некоторые документы индивидуального делового упражнения для получения полной картины происходящего перед тем, как принять решение.*

*Дэн признает, что Документ 2 требовал проработки уже некоторое время назад и просит Тома отнестись к нему как к первоочередному. Он осознает наличие связи между Документами 4 и 7, отмечая, что Том хорошо справляется. Дэн также признает значимость установления взаимоотношений с другими отделами и просит Тома присутствовать на фокус-группе.*

*Дэн объединяет Документ 6 и Документ 8 и указывает, что удовлетворить требование о компенсации должен «Pot-eh Outdoor Clothing Ltd».*

*Дэн не принимает решения о принятии каких-либо мер в отношении Анны или ее проблем, например, недостаточной подготовки и нехватки персонала. Он не устанавливает никакой связи между Документами 3, 5 и 6, свидетельствующими о том, что у Анны есть трудности, и ничего не предпринимает в этой связи. Не осуществляет анализа относительно Документа 1.*

ОЦЕНКА

0 1 2 3 4



## Ориентация на клиента

*Выявляет запросы клиента (внутренние и внешние) и реагирует путем предоставления высококачественных услуг, направленных на удовлетворение потребностей.*

### Данные:

*Дэн отдает приоритет документам, поступающим от внешних клиентов. Он разбирается с Документом 6 самостоятельно, обращается к Шому для того, чтобы он разобрался с Документом 2 и дает Анне указание немедленно связаться с клиентом – Документ 3.*

*Хотя Дэн не укладывается в установленные его начальником сроки по вопросу, изложенному в Документе 1, он обращается к своему секретарю с просьбой сообщить Ричарду, что происходит и когда он получит ответ.*

ОЦЕНКА

0 1 2 **3** 4

## Лидерство

*Берет на себя ответственность за руководство другими людьми и мотивирование их, обеспечивая достижение коммерческих целей.*

### Данные:

*Есть данные, которые говорят о том, что Дэн проявляет хорошие лидерские качества по отношению к Шому. Он делегирует Документ 2 Шому, выносит ему благодарность за его предыдущую работу, а также поощряет и мотивирует его, давая ему возможность присутствовать на фокус-группах.*

*По-видимому, он не признает, что Анна нуждается в помощи, и ей может потребоваться обучение и наставничество при работе с трудными клиентами. Он не дает ей никаких указаний, возвращая ей документ обратно или же разбираясь с ним самостоятельно, не сообщая Анне никакой информации. Единственное, что он предлагает Анне, заключается в том, что она может обратиться к Шому с просьбой помочь ей в разборе накопившегося объема работы, что не является решением проблемы в самой ее сути.*

ОЦЕНКА

0 1 **2** 3 4

**Часть Четвертая**

# **ТРЕНИНГ ЭКСПЕРТОВ И РОЛЕВЫХ ИГРОКОВ**

# Упражнение 4.1

## Тренинг экспертов

### Цель

Подготовка участников к тому, чтобы выступить в роли Экспертов на Центре оценки или развития.

### Участники

Размер группы	Нужное количество «подставных» кандидатов
8 – идеально	4 или 8
4 – минимум	2 или 4

### Продолжительность

3 часа 30 минут

### Помещение

Тренинговая комната достаточно просторная, чтобы разместить участников и тренера и для проведения дискуссии. Отдельные комнаты: четыре для 8 участников или две для 4 участников.

### Материалы и оборудование

- Установка для флипчарта, бумага и маркер
- Проектор и экран или компьютер с программой «PowerPoint»
- Блокноты, ручки и карандаши для участников и «подставных» кандидатов
- По одному экземпляру Раздаточного материала 3.2a на каждого участника
- По одному экземпляру Раздаточного материала 3.2b на каждого участника
- По одному экземпляру Раздаточного материала 3.2c на каждого участника

### Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Иметь представление о роли эксперта
- Понимать важность качественного исполнения роли эксперта
- Иметь опыт исполнения роли эксперта



## Ключевые моменты и методы проведения

	Презентация тренера	Открытая дискуссия	Обсуждение в подгруппах и обратная связь	Чтение/Самостоятельное обдумывание
Процедура Центра оценки	•			
Роль эксперта	•	•		•
Навыки, необходимые эксперту		•	•	

## Теоретическая информация

### Процедура Центра оценки

Эксперт должен немного разбираться в процедуре Центра оценки для того, чтобы эффективно справляться со своей ролью. Как минимум, эксперт должен знать, что такое имитационное упражнение, и какое участие он будет принимать в нем. Тренер может при надобности использовать материалы из Части Первой, Разделов 1.1-1.6, для того, чтобы описать процесс Центра оценки. Эксперту нет необходимости знать процесс досконально, однако указание на то, как выполнение им функций может повлиять на результаты, поможет подчеркнуть значимость роли эксперта.

### Роль эксперта

В имитационном упражнении эксперт — это тот человек, который располагает информацией, необходимой кандидату для успешного выполнения упражнения. Обычно эксперт не выполняет «роли» как таковой — он не «ролевой игрок», а источник информации. В Упражнении на поиск фактов (см. Упражнение 3.2) кандидату дается очень маленький объем информации о рассматриваемых вопросах, у эксперта же имеется много информации, которую кандидат может получить, задавая конкретные вопросы. Иногда в Индивидуальном деловом упражнении кандидата просят встретиться с кем-либо или связаться по телефону для получения нужной информации — и здесь источником информации также может выступить эксперт, а не ролевой игрок. Принципиально важно, чтобы эксперт понимал упражнение, в котором он принимает участие, и исключительно хорошо знал его содержание. Важность близкого знакомства с упражнением трудно переоценить. Тренинг и возможность практиковаться в навыках, нужных эксперту, позволяет установить стандарты и обеспечить большую согласованность выполнения роли разными экспертами. Эксперт должен обеспечить справедливый подход ко всем кандидатам. Он не должен создавать кандидату препятствия, вводить его в заблуждение, но не должен также и быть чрезмерно помогающим. Эксперт должен следовать простым руководящим принципам:

Проблема	Решение
<p><b>Если кандидат:</b></p> <p>задает слишком общие вопросы</p> <p>задает вопрос, содержащий в себе несколько вопросов</p> <p>задает вопрос, по которому нет информации</p> <p>спрашивает: «А что бы произошло, если?...»</p> <p>задает вопрос, который затрагивает косвенно очень важную информацию, но вопрос не задан в той форме, в ответ на которую эксперт может ее сообщить</p> <p><b>Если эксперт:</b></p> <p>обнаруживает, что он, возможно, ввел кандидата в заблуждение, не выдав некоторую информацию, когда его об этом попросили</p>	<p><b>Эксперт должен:</b></p> <p>попросить кандидата сформулировать вопрос конкретнее</p> <p>посоветовать кандидату задавать вопросы по одному</p> <p>сказать: «У меня нет информации по этому вопросу/предмету/теме»</p> <p>сказать: «Я не могу высказать свое мнение»</p> <p>сказать: «У меня нет в точности той информации, которая требуется в ответ на Ваш вопрос, не могли бы Вы его переформулировать?»</p> <p><b>Эксперт должен:</b></p> <p>сказать: «я прошу прощения, возможно, я ввел Вас в заблуждение, когда Вы спросили о... ответ на этот вопрос таков...»</p>

## Навыки, необходимые эксперту

Эксперт должен быть способен продемонстрировать следующие навыки:

- высокий уровень концентрации внимания
- активное слушание
- справедливость
- объективность
- способность «удерживать» информацию

### *Высокий уровень концентрации внимания*

Эксперт должен оставаться внимательным на протяжении всего упражнения, даже если кандидат тратит больше времени на размышления, чем на вопросы.

### *Активное слушание*

Очень важно, чтобы эксперт внимательно слушал вопросы, которые задает кандидат. Легко сделать предположение о том, что кандидат хотел спросить «на самом деле» и ответить в соответствии с тем, каким показался вам вопрос, однако слушайте внимательно, повторите вопрос про себя и отвечайте только на тот вопрос, который был сформулирован.

### *Справедливость*

Эксперту, так же, как и наблюдателю, нужно быть справедливым по отношению к кандидатам не только во время упражнения, соблюдая верный баланс между сообщением слишком

большого количества информации и недостаточным информированием, но и до того, как упражнение начинается: дать возможность кандидатам адекватно подготовиться.

### **Объективность**

Эксперт должен быть абсолютно объективен, взаимодействуя с кандидатами; он не должен допускать, чтобы личные впечатления или предыдущая информация о кандидате влияла на выполнение им роли эксперта.

### **Способность оперировать информацией**

Хотя эксперту нет необходимости заучивать упражнение наизусть, он должен быть знаком с упражнением и иметь представление о том, где можно быстро и легко отыскать нужную информацию, чтобы ответить на вопрос быстро и без суеты.

## **Подготовка тренера**

- Флипчарты/проекторы, презентация для PowerPoint по ключевым моментам
- Опыт исполнения роли эксперта в реальном проведении упражнения

## **Проведение упражнения**

1. Охарактеризовать задание, используя приведенную теоретическую информацию. Особо выделить значимость дословной записи. Выдать раздаточный материал 4.1a.
2. Проинструктировать «подставных» кандидатов в одной из отдельных комнат, используя Раздаточный материал 3.2a (с. 1-2) и Раздаточный материал 3.2b.
3. Использовать расписание из Раздаточного материала 4.1b для того, чтобы разделить группу на экспертов и наблюдателей и разместить их в отдельных комнатах.
4. Объяснить, что роль Наблюдателя заключается в том, чтобы просмотреть, как участник действует в качестве эксперта, и дать ему обратную связь, используя Раздаточный материал 4.1c (см. теоретическую информацию по Обратной связи в Задании 2.11).
5. Дать каждому «подставному» кандидату 15 минут на то, чтобы расспросить Эксперта. (Эксперту выдать Раздаточный материал 3.2c.)
6. Повторить пункты 2-4, если занятия проводятся в двух подгруппах.
7. Провести дискуссию и сессию обратной связи для участников, когда все попробуют себя в роли экспертов. Ответить на все возникшие вопросы.



# Руководящие принципы для эксперта

1. Эксперт должен очень хорошо познакомиться с упражнением перед началом Центра оценки/развития. Он должен иметь представление об инструкции, которая дается кандидатам, и быть готовым ответить на любые вопросы кандидата. Хотя нет необходимости знать все упражнение наизусть, важно иметь представление о том, где можно быстро и легко отыскать информацию.
2. Эксперт не должен создавать кандидату препятствия. Важно соблюсти разумный баланс между оказанием помощи и выдачей информации, с одной стороны, и созданием препятствий и сокрытием нужной информации, с другой. Если задаваемые вопросы слишком неясны или общи, поправьте кандидата: «Ваш вопрос слишком общий, не могли бы Вы его конкретизировать?» или «Не могли бы Вы иначе сформулировать вопрос?». Старайтесь избегать ответов без объяснения типа «Я не могу этого сказать», поскольку это может вызвать у кандидата растерянность.
3. Если Вам задают вопрос и у Вас нет информации, просто скажите: «У меня нет информации по этой теме/вопросу».
4. Прислушивайтесь к вопросам и отвечайте в соответствии с тем, о чем спрашивают. Не предлагайте дополнительной информации и не сокращайте объем той информации, которую сообщаете – будьте справедливы и честны.
5. Если кандидат выбрал хорошее направление для своих вопросов и приближается к тому, чтобы выяснить важную информацию, вы можете сказать: «У меня нет точного ответа на этот вопрос, не могли бы Вы его переформулировать?».
6. Если кандидат задал Вам вопрос, на который Вы ответили «У меня нет информации по этой теме/вопросу», а затем Вы обнаруживаете эту информацию, когда ищете что-то другое, скажите: «Прежде Вы спрашивали меня о... Возможно, я ввел Вас в заблуждение, может быть, Вам поможет эта информация...».
7. У эксперта нет своего мнения. Если кандидат задает вопрос типа «по Вашему мнению, лучше выбрать вариант А или Б?», эксперт должен сказать, что не может ответить на такой вопрос; или если кандидат спрашивает: «Если я приму вариант А, случится ли Б?», эксперт не может ответить – он сообщает только информацию, содержащуюся в инструкции, не высказывая собственного мнения.
8. Старайтесь отмечать те параграфы или пункты, которые кандидату удалось запросить при первоначальных расспросах. Это поможет наблюдателю при формулировании собственных вопросов на последующем этапе упражнения.



# Тренинг экспертов

## Возможное расписание

- 09.00-09.30** Введение в Курс  
**09.30-10.00** Задание 1 – Введение  
**10.00-10.20** Перерыв для участников (Тренер инструктирует «подставных» кандидатов 1-4)  
**10.20-10.35** Задание 1 – «Southwest» – поставщик канцелярских товаров»  
(Упражнение 3.2):

Эксперт	Наблюдатель	Кандидат
Участник 1	Участник 2	«Подставной кандидат» 1
Участник 3	Участник 4	«Подставной кандидат» 2
Участник 5	Участник 6	«Подставной кандидат» 3
Участник 7	Участник 8	«Подставной кандидат» 4

- 10.35-10.55** Обратная связь наблюдателей экспертам  
**10.55-11.15** Перерыв для участников (Тренер инструктирует «подставных» кандидатов 5-8)  
**11.15-11.30** Задание 1 – «Southwest» – поставщик канцелярских товаров»  
(Упражнение 3.2):

Эксперт	Наблюдатель	Кандидат
Участник 2	Участник 1	«Подставной кандидат» 5
Участник 4	Участник 3	«Подставной кандидат» 6
Участник 6	Участник 5	«Подставной кандидат» 7
Участник 8	Участник 7	«Подставной кандидат» 8

- 11.30-11.50** Обратная связь наблюдателей экспертам  
**11.50-12.00** Перерыв для участников  
**12.00-12.20** Открытая дискуссия и групповая обратная связь  
**12.20-12.30** Вопросы и завершение



## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ЭКСПЕРТУ

ИМЯ НАБЛЮДАТЕЛЯ:

ИМЯ ЭКСПЕРТА:

Эксперт	Комментарии наблюдателя
<b>1. Степень знакомства с упражнением:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Очень хорошо знает содержание упражнения</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Понимает упражнение</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Тратит слишком много времени на то, чтобы найти нужную информацию (насколько часто)?</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Не находит информации в инструкции, когда его просят об этом</li></ul>	
<b>2. Поведение во время упражнения:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Легко справляется с ролью</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Дает невербальные сигналы-намеки</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Создает препятствия – не сообщает информацию, когда ему задают вопросы</li></ul>	



<ul style="list-style-type: none"><li>• Выдает слишком много информации, даже если ему не заданы уточняющие вопросы</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Допускает общие вопросы</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Просит кандидата конкретизировать вопросы, если они слишком общие</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Просит кандидата изменить формулировку, когда кандидат задает хороший вопрос, близко подходящий к получению некоторой информации</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Высказывает свое мнение</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Вводит кандидата в заблуждение или использует информацию, которой нет в инструкции</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Находя информацию, которую кандидат запрашивал ранее, извиняется и сообщает информацию</li></ul>	
<b>3. Общая оценка выполнения:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Что эксперт делал особенно хорошо?</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Что эксперт мог бы усовершенствовать?</li></ul>	

# Задание 4.2

## Тренинг ролевых игроков

### Цель

Подготовить участников к выполнению функций ролевых игроков на Центрах оценки и развития.

### Участники

Размер группы	Нужное количество «подставных» кандидатов
8 – идеально	4 или 8
4 – минимум	2 или 4

### Продолжительность

3 часа 20 минут

### Помещение

Тренинговая комната достаточно просторная, чтобы разместить участников и тренера и для проведения дискуссии. Отдельные комнаты: четыре для 8 участников или две для 4 участников.

### Материалы и оборудование

- Установка для флипчарта, бумага и маркер
- Проектор и экран или компьютер с программой PowerPoint
- Блокноты, ручки и карандаши для участников
- Один экземпляр Раздаточного материала 4.2a
- По одному экземпляру Раздаточного материала 4.2b на участника
- По одному экземпляру Раздаточного материала 4.2b на «подставного» кандидата
- По одному экземпляру Раздаточного материала 4.2c на участника
- По одному экземпляру Раздаточного материала 4.2d на участника
- По одному экземпляру Раздаточного материала 4.2e на участника
- По одному экземпляру Раздаточного материала 4.2f на участника



## Задачи

К окончанию этого упражнения участники будут:

- Иметь представление о функциях ролевого игрока
- Понимать важность качественного выполнения функций ролевого игрока
- Иметь опыт выполнения функций ролевого игрока

## Ключевые моменты и методы проведения

	Презентация тренера	Открытая дискуссия	Обсуждение в под- группах и обратная связь	Чтение/ Самостоятельное обдумывание
<b>Процедура Центра оценки</b>	•			
<b>Выполнение функций ролевого игрока</b>	•	•		•
<b>Навыки, необходимые ролевому игроку</b>		•	•	

## Теоретическая информация

### Процедура Центра оценки

Ролевой игрок должен немного разбираться в процедуре Центра оценки для того, чтобы эффективно справляться со своей задачей. Как минимум, ролевой игрок должен знать, что такое имитационное упражнение, и какое участие он будет принимать в нем. Тренер может при надобности использовать материалы из Части Первой, Разделов 1.1-1.6, для того, чтобы описать процесс Центра оценки. Ролевому игроку нет необходимости знать процесс досконально, однако указание на то, как выполнение им функций может повлиять на результаты, поможет подчеркнуть значимость функций ролевого игрока.

### Выполнение функций ролевого игрока

В имитационном упражнении ролевой игрок выступает в роли одного из участников ситуации. Ролевой игрок может быть сотрудником, клиентом, поставщиком, коллегой или менеджером.

Для эффективного выполнения роли принципиально важно, чтобы ролевой игрок понимал упражнение, в котором он принимает участие, и исключительно хорошо знал его содержание. Важность близкого знакомства с упражнением трудно переоценить. Тренинг и возможность

практиковаться в навыках, нужных ролевому игроку, позволяет установить стандарты и обеспечить согласованность выполнения роли разными ролевыми игроками. Ролевой игрок должен обеспечить справедливый подход ко всем кандидатам. Он не должен создавать кандидату препятствия, вводить его в заблуждение, но не должен также и чрезмерно помогать. Ролевой игрок должен следовать ряду простых руководящих принципов:

- Давать ответы в соответствии с настроением и поведением кандидата
- Строго следовать инструкциям и руководящим принципам, содержащимся в инструкции ролевого игрока
- Не переигрывать — вести себя естественно
- Вести себя единообразно со всеми кандидатами
- Стараться избегать частого обращения к документам инструкции во время ролевой игры

## **Навыки, необходимые ролевому игроку**

- высокий уровень концентрации внимания
- активное слушание
- справедливость
- объективность
- способность «удерживать» информацию

### ***Высокий уровень концентрации внимания***

Ролевой игрок должен оставаться внимательным на протяжении всего упражнения, даже если кандидат тратит больше времени на размышления, чем на задавание вопросов.

### ***Активное слушание***

Очень важно, чтобы ролевой игрок внимательно слушал то, что говорит кандидат, и отвечал в соответствующей манере.

### ***Справедливость***

Ролевому игроку, так же, как и наблюдателю, нужно быть справедливым по отношению к кандидатам не только во время упражнения, соблюдая верный баланс между чересчур помогающим поведением и выставлением препятствий, но и до того, как упражнение начинается, путем обеспечения возможности кандидатам адекватно подготовиться.

### ***Объективность***

Ролевой игрок должен быть абсолютно объективен, взаимодействуя с кандидатами; он не должен допускать, чтобы личные впечатления или предыдущая информация о кандидате влияли на выполнение им роли.

### ***Способность удерживать информацию***

Хотя ролевому игроку нет необходимости заучивать упражнение наизусть, он должен быть хорошо знаком с материалом упражнения и стараться не обращаться к инструкции во время упражнения, чтобы сделать свое исполнение максимально правдоподобным.

## **Подготовка тренера**

- Флипчарты/проекторы, презентация для «PowerPoint» по ключевым моментам
- Опыт выполнения функции ролевого игрока в реальном проведении упражнения

## Проведение задания

1. Охарактеризовать задание, используя приведенную теоретическую информацию и Раздаточный материал 4.2с. Выдать Раздаточный материал 4.2d.
2. Проинструктировать «подставных» кандидатов в одной из отдельных комнат, используя Раздаточный материал 4.2а и Раздаточный материал 3.2b.
3. Используя расписание из Раздаточного материала 4.2е, разделить группу на ролевых игроков и наблюдателей и разместить их в отдельных комнатах.
4. Объяснить, что роль наблюдателя заключается в том, чтобы просмотреть, как участник действует в качестве ролевого игрока, и дать ему обратную связь, используя Раздаточный материал 4.2f (см. теоретическую информацию по Обратной связи в Задании 2.11).
5. Дать каждому «подставному» кандидату до 30 минут на то, чтобы провести собеседование с Ролевым игроком.
6. Повторить пункты 2-4, если задание проводится в двух подгруппах.
7. Провести дискуссию и сессию обратной связи для участников, когда все попробуют себя в качестве ролевых игроков. Ответить на все возникшие вопросы.

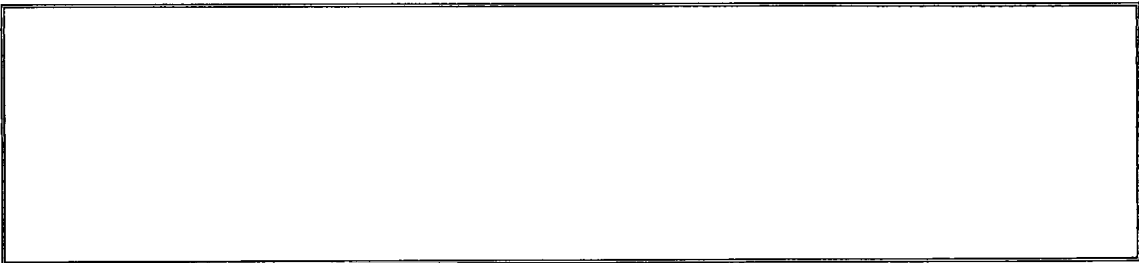
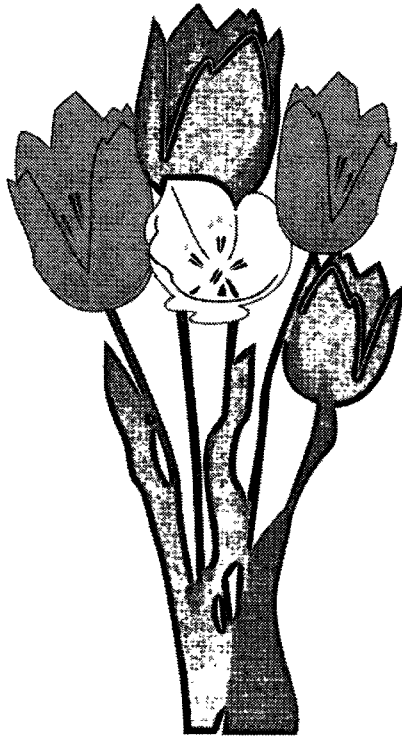
## Примечание

Каждый раздаточный материал можно предварить обложкой, вариант которой приведен ниже. Подпишите его название.

**«TULIP HUMAN SOFTWARE  
LTD» – ПОСТАВЩИК  
ПРОГРАММНОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

---

**УПРАЖНЕНИЕ НА ПРОЯВЛЕНИЕ  
НАВЫКОВ НАСТАВНИЧЕСТВА**





# «TULIP HUMAN SOFTWARE LTD» — ПОСТАВЩИК ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

## ИНСТРУКЦИИ ПО АДМИНИСТРИРОВАНИЮ

В этом упражнении кандидат принимает на себя роль Главного бухгалтера компании «TULIP HUMAN SOFTWARE LTD», выпускающей программное обеспечение для специалистов HR.

### Материалы к упражнению

1. Убедитесь, что у каждого кандидата есть Инструкция кандидата.

### Инструкция кандидата

2. Попросите кандидата не открывать Инструкцию до специального разрешения.
3. Попросите кандидатов открыть Инструкцию на странице 1 и следить по тексту, пока Вы будете зачитывать текст вслух:

### Введение

*Это упражнение разработано для того, чтобы дать Вам возможность продемонстрировать Ваши навыки наставника при проведении собеседований с младшими сотрудниками. В данном упражнении Вам предстоит принять на себя роль Сэма Роланда, Главного бухгалтера. Сэм работает в компании уже 6 лет, последние 3 из которых занимает должность Главного бухгалтера. Вы будете беседовать с Алексом Дэвидсоном, уже 9 месяцев проходящим в компании стажировку. Последние 3 месяца он работает в Финансовом департаменте, а предыдущие 6 месяцев — в Маркетинговом департаменте. Ваша задача — прочитать предлагаемую информацию и дать Алексу обратную связь по поводу его сильных сторон и областей, нуждающихся в развитии, обобщить всю эту информацию и разработать план мероприятий для Алекса на следующие 3 месяца.*

*У Вас есть 20 минут на то, чтобы прочитать информацию и спланировать Ваше наставническое собеседование. В течение этого времени Вы должны:*

- Определить задачи собеседования
- Спланировать, каким образом Вы будете решать эти задачи

*Ваше собеседование с Алексом произойдет сразу же после 20-минутного периода подготовки. Затем у Вас будет возможность в течение 30 минут поработать с Алексом.*

*Используйте только данную информацию — пожалуйста, не придумывайте новой информации и не вносите ничего от себя.*

4. Спросите, есть ли у кандидатов какие-либо вопросы на данный момент.
5. Ответьте на все вопросы.
6. Скажите:

*Теперь у Вас будет 20 минут на то, чтобы спокойно подготовиться к собеседованию, которое произойдет сразу же после периода подготовки. Я остановлю Вас, когда 20 минут истекнут, и провожу Вас в комнату, где Вас будет ждать Алекс Дэвидсон. Вы можете использовать время, отведенное на собеседование, на свое усмотрение.*

7. Когда 20 минут истекнут, остановите кандидата и проводите его в отдельную комнату.



# «TULIP HUMAN SOFTWARE LTD» — ПОСТАВЩИК ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

## ИНСТРУКЦИЯ КАНДИДАТА

### ВВЕДЕНИЕ

Это упражнение разработано для того, чтобы дать Вам возможность продемонстрировать Ваши навыки наставника при проведении собеседований с младшими сотрудниками. В данном упражнении Вам предстоит принять на себя роль Сэма Роланда, Главного бухгалтера. Сэм работает в компании уже 6 лет, последние 3 из которых занимает должность Главного бухгалтера. Вы будете беседовать с Алексом Дэвидсоном, уже 9 месяцев проходящим в компании стажировку. Последние 3 месяца он работает в Финансовом департаменте, а предыдущие 6 месяцев — в Маркетинговом департаменте. Ваша задача — прочитать предлагаемую информацию и дать Алексу обратную связь по поводу его сильных сторон и областей, нуждающихся в развитии, обобщить всю эту информацию и разработать план мероприятий для Алекса на следующие 3 месяца.

У Вас есть 20 минут на то, чтобы прочитать информацию и спланировать Ваше наставническое собеседование. В течение этого времени Вы должны:

- Определить задачи собеседования
- Спланировать, каким образом Вы будете решать эти задачи

Ваше собеседование с Алексом произойдет сразу же после 20-минутного периода подготовки. Затем у Вас будет возможность в течение 30 минут поработать с Алексом.

Используйте только данную информацию — пожалуйста, не придумывайте новой информации и не вносите ничего от себя.

### ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

#### Описание компании

- Компания среднего размера, разрабатывает и продает программное обеспечение
- Недавно она поглотила маленькую компанию, «Pro-active systems», что сделало возможным разработку программного обеспечения «под заказчика»
- На сегодняшний момент показатели уровня продаж говорят о том, что изготовление программного обеспечения под нужды заказчика принесет компании коммерческий успех
- Всего 222 работника:
  - 32 сотрудника в административно-функциональных подразделениях (напр., HR, Маркетинг и Финансы)
  - 105 сотрудников в отделе разработки программного обеспечения
  - 85 продавцов в разных регионах:
    - Северный регион
    - Южный регион
    - Центральные графства
    - Шотландия и приграничные области



- сильные финансовые позиции
- в компании существует программа стажировки выпускников, и она набирает по 2-3 выпускника в год
- программа стажировки рассчитана на 2 года, по окончании этого периода стажеры могут претендовать на любые внутренние вакансии на уровне заместителя начальника департамента. Стажерам не гарантируется получение этих должностей, и в компании имеет место жесткая конкуренция со стороны людей, не являющихся стажерами и имеющих большой опыт работы
- стажеры переходят из одного отдела в другой, проводя в каждом отделе по 6 месяцев
- в первый год работы выпускники получают опыт работы в административно-функциональных департаментах, по 6 месяцев в каждом из двух различных отделов – в конце первого года стажеры могут претендовать на любую внутреннюю вакансию на уровне заместителя начальника департамента
- недавно нанятые выпускники обычно очень амбициозны и настойчивы
- в течение 2-летнего периода стажировки с каждым из выпускников работает наставник

## **АЛЕКС ДЭВИДСОН**

### **Общая информация:**

- холост, 25 лет
- имеет степень магистра по экономике
- по окончании университета год работал гидом-экскурсоводом
- ушел с предыдущего места работы через 9 месяцев стажировки, почувствовав, что его ожидания не оправдались
- отличные рекомендации из университета и прежнего места работы
- работает в компании 9 месяцев – 6 месяцев в Маркетинговом департаменте и 3 месяца в Финансовом департаменте

### **Ключевые характеристики:**

- дружелюбен и легок в общении
- иногда бывает огорчен, допуская при этом проявление своих эмоций
- не всегда учитывает воздействие, которое оказывают его действия на других людей
- уверенная манера
- не всегда достаточно организован
- убедителен в общении
- очень амбициозен
- часто проявляет инициативу и всегда выдвигает новые идеи
- много времени и сил отдает работе и не против того, чтобы работать сверхурочно, если это необходимо
- любит пробовать себя в новых областях



## **ЧТО ВЫЗЫВАЕТ У ВАС ОЗАБОЧЕННОСТЬ ОТНОСИТЕЛЬНО АЛЕКСА ДЭВИДСОНА**

### **Процедуры:**

- Процессы и процедуры в «TULIP HUMAN SOFTWARE LTD» находятся не на том уровне качества, на каком могли бы. В настоящее время компания пересматривает все процессы и процедуры для того, чтобы их усовершенствовать и сделать работу функциональных отделов Головного офиса более качественной и эффективной
- Сейчас Алекс работает в отделе расчетов. Уже трижды Алекс не следовал установленному порядку работы со счетами, упрощал операции для ускорения процессов, и это вызвало обратный эффект - неудобства и потери времени. В одном из случаев заказчику не был отгружен заказ полностью.

### **Отношения на работе:**

- У Алекса был один или два случая разногласий с кем-то из более опытных и старших сотрудников. Было несколько критических замечаний в его адрес. Алекс производит на Вас впечатление человека, который в недостаточной степени осознает, что он должен работать в команде вместе с более опытными коллегами, которые многому могут его научить, если он даст им такую возможность.

### **Организационные навыки:**

- Алекс — не самый организованный человек. Он очень умен и выдвигает множество идей по развитию бизнеса, однако, рутинная работа быстро ему наскучивает.
- Алекс дважды с опозданием предоставлял руководству ежемесячные отчеты, и его внимание к деталям не так развито, как должно быть.

## **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ АЛЕКСА ДЭВИДСОНА**

### **Обслуживание клиентов:**

- У Алекса очень непринужденная манера общения с клиентами, особенно хорошо он справляется с разбором жалоб клиентов. Было несколько случаев, когда клиенты рассказывали Вам, насколько хорошо работает Алекс, умея оказать нужную помощь, проявляя дружелюбие и обладая большим багажом знаний

### **Презентация новых идей:**

- У Алекса имеется множество отличных идей. Было выдвинуто предложение о том, чтобы пригласить Алекса в очередной Проект по усовершенствованию организационных процессов и предложить ему представить свои идеи по повышению эффективности. Нужно спросить Алекса, хочет ли и готов ли он это сделать.

### **Отношение к работе:**

- Алекс — очень старательный человек, посвящающий много времени развитию своих навыков и приобретению опыта. Его энтузиазм в отношении качественного выполнения работы не остался незамеченным, хотя иногда его энергию следовало бы использовать более эффективно.





# «TULIP HUMAN SOFTWARE LTD» — ПОСТАВЩИК ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

## ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ РОЛЕВОГО ИГРОКА

### Ситуация

Вы исполняете роль Алекса Дэвидсона, стажирующегося в Главном офисе. Вы работаете в компании 9 месяцев. Вам предстоит встретиться с Сэмом Роландом, Главным бухгалтером, который является Вашим линейным руководителем, а также Вашим наставником в рамках программы стажировки. Программа стажировки рассчитана на 2 года, после чего Вы получите право претендовать на любую вакансию в компании на уровне заместителя начальника департамента.

Задача Сэма:

- Дать Вам информацию о Ваших сильных и слабых сторонах
- Согласовать план действий на следующие 3 месяца

**Ваша задача — исполнить роль Алекса Дэвидсона**

Выступая как ролевой игрок, Вы должны адаптировать свои ответы и поведение к тому, как проявляет себя Сэм.

Старайтесь придерживаться нейтрального тона, концентрируйтесь на том, чтобы рассказывать Сэму о своих сильных сторонах, обходя потребности в развитии. Дайте Сэму возможность вернуть Вас к теме потребностей в развитии и признайте наличие некоторых из них только в том случае, если Вас специально попросят их обозначить – и даже после этого старайтесь отказываться от признания необходимости в развитии. Вы можете говорить что-то типа: «Я признаю, что я не идеал, однако мне не кажется, что все так плохо...».

Старайтесь заставить Сэма обсудить с Вами то, как Вам добиться получения должности заместителя начальника в конце 2-го года прохождения стажировки. Пусть Сэм затронет тему обучения и развития.

Не следует намеренно создавать Сэму затруднения, равно как и помогать ему — оставайтесь нейтральны и подбирайте ответы, являющиеся отражением поведения Сэма.



## **Информация, которая поможет Вам сыграть роль Алекса Дэвидсона**

(прочтите также прилагаемую инструкцию кандидата)

### **Процедуры**

Вы не хотите этого признавать, но...

- Вы не были в полной мере обучены тому, как готовить счета при продаже, и находите этот процесс трудным и нудным.
- Вы много работаете и считаете, что жалобы по поводу Вашей работы со счетами – это полная чушь; для Вас вполне очевидно, почему Вы это сделали, и совершенно непонятно, о чем весь шум. Вы только пытались помочь клиенту быстрее получить заказ, и если бы «идиоты» из отдела доставки потрудились прочитать записку, приколотую к счету, они бы сообразили, что к чему.
- Вы сознаете, что порядок не был соблюден, однако, по Вашему мнению, это было лишь незначительно отклонение с Вашей стороны для того, чтобы помочь клиенту.

### **Отношения**

- По Вашему мнению, некоторые из Ваших старших коллег ведут себя чересчур шаблонно. Они делают все так, «как это делалось всегда», и, похоже, не представляют, что могут существовать способы более удачно и быстро выполнять задания. Они не креативны и не готовы посмотреть на решение задач другими глазами.
- Вы огорчаетесь, поскольку видите, как можно было улучшить ситуацию. Вам также немного обидно из-за того, что Ваше собственное обучение и развитие не протекает так интенсивно, как могло бы. Ни у кого, судя по всему, нет времени на то, чтобы как следует обучить Вас, поскольку все они заняты осуществлением своих затянутых и, по Вашему мнению, неэффективных процедур.

### **Организационные навыки**

- Вы отдаете себе отчет в том, что Вы – не самый организованный человек на свете. Вам также известно, что Вы не особенно методичны – Вы не любите проверять свою работу на предмет ошибок.
- Вы видите себя как генератора идей – хотите выдвигать идеи, и чтобы кто-нибудь внедрил их; Вас самого не интересует скучная и монотонная работа.

### **Презентация**

- Вы бы хотели участвовать в Проекте по усовершенствованию организационных процессов. У Вас есть масса идей, которые Вам хотелось бы представить на их очередном совещании, чтобы продемонстрировать свой творческий подход. Вы установили хорошие рабочие взаимоотношения со своими клиентами, что позволяет Вам выявлять их запросы.
- У Вас есть идеи по поводу «перестройки» многих процессов и процедур в административных подразделениях, которая позволила бы компании быть более успешной и эффективной и лучше отвечать потребностям клиентов.

### **Развитие**

- Вы усиленно стремитесь получить должность заместителя начальника в конце второго года, или раньше, если это возможно.
- В конечном счете, Вы хотели бы стать Генеральным директором.
- Вам нужна помощь в отношении Вашего обучения и развития, поскольку Вы хотите занять должность заместителя начальника



## РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ДЛЯ РОЛЕВОГО ИГРОКА

1. Ролевой игрок должен хорошо ознакомиться с упражнением перед началом Центра оценки/развития. Он должен иметь представление об инструкции, которая дается кандидатам и быть готовым ответить на любые вопросы кандидата. Хотя нет необходимости знать все упражнение наизусть, важно иметь полное представление о роли.
2. Кандидату будет дана инструкция и время на подготовку перед встречей с ролевым игроком.
3. Необходимо строго следовать пунктам инструкции, подготовленной разработчиком упражнения.
4. Ролевому игроку лучше всего представить себя в описанной ситуации и вести себя естественно, не «переигрывая», но учитывая все конкретные особенности, указанные в инструкции.
5. Ролевой игрок должен дать возможность кандидату «вести» игру, давая ответы в соответствии с поведением кандидата. Реакции ролевого игрока должны соответствовать той манере, в которой кандидат ведет себя по отношению к нему.
6. Если поход кандидата носит открытый и помогающий характер, и он старается прояснить ситуацию, ролевой игрок не должен ему препятствовать. Следуя инструкции, ролевой игрок должен выдавать кандидату небольшие куски информации, наблюдая, как тот будет реагировать на них.
7. Не спешите слишком быстро сообщить много информации, дайте возможность кандидату задать правильные вопросы в направлении, которое приведет его к установлению верной картины происходящего.
8. Если кандидат ведет себя агрессивно и пытается обвинять, отвечайте соответствующим образом, опять же следуя инструкции - подходящим поведением будет защищаться.
9. Ролевой игрок не должен сообщать информацию, о которой его не спросили, так же как выдумывать информацию или пытаться ввести кандидата в заблуждение.
10. Постарайтесь быть справедливыми и ведите себя единообразно со всеми кандидатами.



## ТРЕНИНГ РОЛЕВЫХ ИГРОКОВ

### Возможное расписание

- 1.20-1.30** Тренер инструктирует «подставных» кандидатов 1-4  
**1.30-2.00** Введение в курс  
**2.00-2.20** Задание 2. Введение  
**2.20-2.35** Перерыв  
**2.35-3.05** Задание 2. Упражнение – «TULIP HUMAN SOFTWARE LTD» – поставщик программного обеспечения»

Ролевой игрок	Наблюдатель	Кандидат
Участник 1	Участник 2	«Подставной кандидат» 1
Участник 3	Участник 4	«Подставной кандидат» 2
Участник 5	Участник 6	«Подставной кандидат» 3
Участник 7	Участник 8	«Подставной кандидат» 4

- 3.05- 3.25** Обратная связь наблюдателей Ролевым игрокам

*Тренер инструктирует «подставных» кандидатов 5-8*

- 3.25-3.35** Перерыв  
**3.35-4.05** Задание 2. Упражнение – «TULIP HUMAN SOFTWARE LTD» – поставщик программного обеспечения»

Ролевой игрок	Наблюдатель	Кандидат
Участник 2	Участник 1	«Подставной кандидат» 5
Участник 4	Участник 3	«Подставной кандидат» 6
Участник 6	Участник 5	«Подставной кандидат» 7
Участник 8	Участник 7	«Подставной кандидат» 8

- 4.05- 4.25** Обратная связь наблюдателей Ролевым игрокам  
**4.25- 4.45** Открытая дискуссия и групповая обратная связь  
**4.45- 5.00** Вопросы и завершение



## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ РОЛЕВОМУ ИГРОКУ

ИМЯ НАБЛЮДАТЕЛЯ:

ИМЯ РОЛЕВОГО ИГРОКА:

Ролевой игрок	Комментарии наблюдателя
<b>1. Степень знакомства с упражнением:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Очень хорошо знает содержание ролевой игры</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Требуется обращение к инструкции ролевого игрока (насколько часто?)</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Сомневается при ответе на вопросы кандидата (как много и как часто?)</li></ul>	
<b>2. Поведение во время упражнения:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Легко справляется с ролью</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Отражает поведение кандидата – например, интонацию, невербальные сигналы</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Подбирает ответы в соответствии с репликами кандидата</li></ul>	



<ul style="list-style-type: none"><li>• Выбирает крайние вариант поведения, не будучи «спровоцированным» кандидатом — например, кричит или повышает голос</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Выдает слишком много информации, даже если ему не задано выясняющих вопросов</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Выдает слишком мало информации, даже если ему заданы выясняющие вопросы</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Вводит кандидата в заблуждение или использует информацию, которой нет в инструкции</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Дает кандидату легкие намеки</li></ul>	
<b>3. Общая оценка выполнения:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Что ролевой игрок делал особенно хорошо?</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Что ролевой игрок мог бы усовершенствовать?</li></ul>	

# «Ассессор-тренинг»:

## День 1

### Основные положения технологии Assessment Centres

Что такое Центры оценки и Центры развития, использование Центров оценки и развития. В каких случаях Центры оценки становятся Центрами развития, история технологии Центров оценки.

### Групповое упражнение

Участники выполняют групповое упражнение.

### Модели компетенций в Центрах оценки

Почему модели компетенций важны для Центров оценки. Матрица компетенций Центра оценки. Почему компетенции важны для вас как для наблюдателей.

### Аналитическое упражнение — работа в парах

Оценка упражнения

## День 2

### Технология проведения Assessment Centres — процесс ORCEF

Роль наблюдателя в Центре оценки.

### Типы упражнений:

Групповые упражнения. Аналитические презентационные упражнения. Аналитическое упражнение на поиск фактов. Ролевое упражнение. Индивидуальные упражнения. Презентации. Ин-трей.

### Индивидуальное деловое упражнение "Презентация"

Оценка упражнения «Презентация»

Упражнение «Ролевая игра» (работа в парах)

Оценка упражнения «Ролевая игра»

## День 3

### Assessment Centre на сторонних кандидатах

Практика по наблюдению различных упражнений, классификации и оценке результатов.

Интегральная сессия, проставление оценок

## День 4

### Предоставление обратной связи кандидатам

Практика предоставления обратной связи.

### Написание отчетов

Анализ результатов и практика написания отчетов.

По окончании тренинга участники смогут:

- Грамотно выбирать упражнения, позволяющие оценить необходимые компетенции.
- Проводить анализ и давать интегрированную оценку компетенций исходя из поведенческих индикаторов.
- Писать отчеты и предоставлять обратную связь кандидату по результатам Центра оценки.



**Saville & Holdsworth Ltd**

*Occupational Psychologists*

Контактный телефон: (095) 488-80-93

[www.shl.ru](http://www.shl.ru)

Линди Страдвик

**Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей.**

Сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов

Перевод с англ. А. Суворова (OPL)

Научный редактор Т. Носова

Подписано к печати 10.06.2003 г.

Формат 70×100/16

Уч.-изд. л. 17

Тираж экз. 1000

Заказ 681

По вопросам приобретения литературы:

**Издательство «HIPPO»**

**телефон в Москве: 937-1261**

**эл. почта: [hippo@publicist.com](mailto:hippo@publicist.com)**

Для почтовых сообщений:

53 Sandy Hill Road

Woolwich London UK

Отпечатано в «ОАО типография «Новости»»

105005 Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46