

Arbor Consulting Group

Формирование (оценка)
Кадрового резерва
2012 г.



Цели работ:

- ✓ Содействовать компетентной и непредвзятой оценке личностно-делового, управленческого потенциала конкурсантов.

Задачи:

- ✓ Имитировать значимые аспекты инновационной управленческой деятельности;
- ✓ Пронаблюдать поведение конкурсантов;
- ✓ Сделать квалифицированные экспертные заключения по каждому конкурсанту.

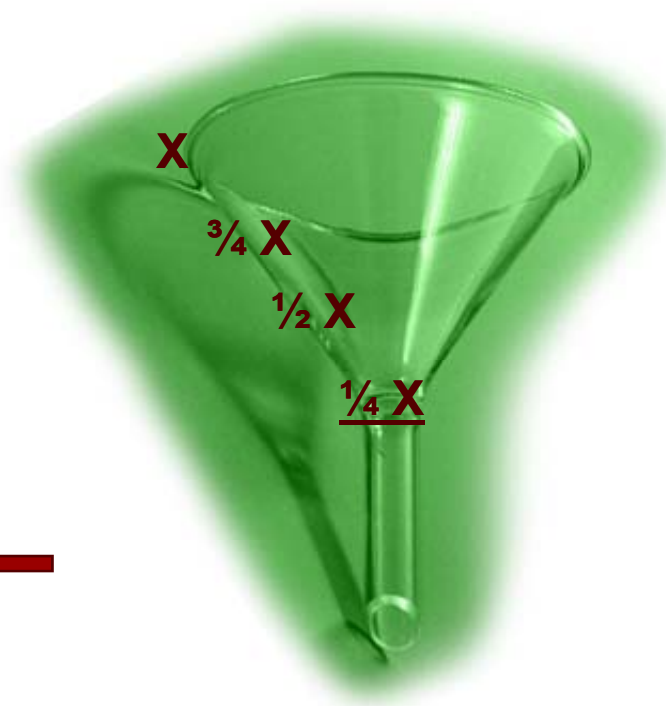


Всего процедуры оценки пройдут около X конкурсантов.

- ✓ $\frac{1}{4} X$ наиболее перспективных кандидатов составят Кадровый резерв.

К оценке будут привлекаться внешние и внутренние эксперты.

- ✓ Эксперты проходят подготовку и в дальнейшем могут активно привлекаться к республиканским кадровым программам.



Этапы оценки резерва, % в итоговом рейтинге:

- анкетирование - 10%
- экспертная оценка - 10%
- телефонное интервью - 20%
- решение кейса - 20%
- участие в деловой игре - 20%
- разработка проектов - 20%



Строгость фильтров задается на этапе разработки методологии и утверждения формальных регламентов конкурса.

- ✓ **АНКЕТИРОВАНИЕ** – 10% В ИТОГОВОМ РЕЙТИНГЕ. Проводится на первоначальном этапе в индивидуальной форме (форма проведения - компьютерная, обработка экспертная). Каждый кандидат заполняет анкету вместе с заявкой. Охватывает выборку около X кандидатов в резерв. Требуется участия эксперта. Оценочная методика - Анкета профессионала.



- ✓ **ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА** – 10% В ИТОГОВОМ РЕЙТИНГЕ. Проводится на первоначальном этапе в индивидуальной форме (форма проведения - компьютерная, обработка экспертная). Охватывает выборку около X кандидатов в резерв. Каждого кандидата в резерв оценивает линейный руководитель, а также может оценить один или несколько дополнительных контрагентов или заинтересованных сторон.

- ✓ **ТЕЛЕФОННОЕ ИНТЕРВЬЮ** – 20% В ИТОГОВОМ РЕЙТИНГЕ. Проводится на первоначальном этапе в индивидуальной форме. Охватывает выборку не менее $\frac{3}{4}$ X кандидатов в резерв. Методика оценки - интервью по анализу поведенческих примеров.



- ✓ **РЕШЕНИЕ БАЗОВОГО КЕЙСА** – 20% В ИТОГОВОМ РЕЙТИНГЕ. Каждый кандидат в начале деловой игры получает индивидуальное письменное задание, решение которого ограничено по времени (1-1,5 часа).
 - **Кейс** имитирует управленческую ситуацию широкого плана.
 - **Кейс** делается на материале **Межрегионгаза** и содержит общее описание ситуации, достаточное, чтобы кандидат с развитой управленческой картиной мира и базовыми навыками работы с информацией сделал квалифицированное суждение даже в случае, если он не владеет специальными познаниями в анализируемых областях.
 - Задание к кейсу должно быть стандартизованным и предполагать заполнение бланка решения.



- ✓ **РАЗРАБОТКА ПРОЕКТОВ** – 20% В ИТОГОВОМ РЕЙТИНГЕ. Метод предполагает оценку того, как компетенции, профессиональные знания, умения и навыки специалиста были воплощены в проекты в рамках деятельности.

Акцент здесь делается именно на реальной деятельности. Целевой анализ предполагает сопоставление поставленных целей (задач) с полученным результатом, продуктом.

Реконструируется задача (цель) – в чем она заключалась, ее конкретность/абстрактность, сложность/простота, типичность/не типичность для исполнителя.



- ✓ **УЧАСТИЕ В ДЕЛОВОЙ ИГРЕ** – 20% В ИТОГОВОМ РЕЙТИНГЕ. Деловая игра предполагает углубленный анализ управленческой ситуации, исходя из различных ролевых позиций. Продолжительность деловой игры 6-16 часов. Распределение ролей между командами осуществляется посредством публичной жеребьевки. Ролевые кейсы различны для разных групп и содержат дополнительную фактологическую информацию. При этом они сбалансированы по уровню сложности.



Оценочный потенциал деловой/коммуникативной игры, предполагает ключевые режимы оценки:

- ✓ Индивидуальное решение кейса.
- ✓ Работа внутри «своей» команды.
- ✓ Участие в пленарной дискуссии (доклады, вопросы и ответы).
- ✓ Работа в межфилиальной проектной группе (согласительной комиссии).
- ✓ Финальные переговоры.



Набор основных методических материалов к деловой оценочной игре включает: Базовый кейс (10 страниц, исходное описание ситуации); бланк для индивидуальных ответов к кейсу; индикаторы оценки кейса по уровням шкалы компетенций; бланк оценки кейса; пример экспертного решения; позиционные кейсы (различные наборы материалов для 5-6 игровых групп 5-6 страниц каждый); дополнительные «игровые вводные» для игровых команд; технические задания и бланки фиксации групповой работы; индикаторы оценки поведения участников в игре по уровням шкалы компетенций; бланк экспертного заключения; шаблон итогового заключения по результатам оценки.

«Деловая игра». Основные этапы подготовки и реализации:

1 этап. «Подготовительный этап деловой игры».

Продолжительность - от одной до двух недель после заключения контракта.

На данном этапе решаются задачи:

- ✓ разрабатывается деловая оценочная игра на материале Заказчика
- ✓ проводится адаптация модели компетенций и деловой игры к задачам Заказчика;
- ✓ представителей Заказчика готовят к исполнению игровых ролей;
- ✓ проводится подготовка (двухдневный тренинг -16 часов) внутренних наблюдателей-оценщиков.



2 этап. «Проведение деловой игры»:

Средняя продолжительность - 9 астрономических часов.

- ✓ Проведение деловой оценочной игры осуществляется игротехнической группой. В игротехническую группу входят: ведущий деловой игры, руководитель оценки, эксперты-наблюдатели. Руководитель оценки организует и координирует работу внутренних и внешних экспертов-наблюдателей, обеспечивает консультационную поддержку процесса оценки.



«Деловая игра». Основные этапы подготовки и реализации:

3 этап. «Обработка и представление результатов деловой игры».

Продолжительность – от двух до трех недель после проведения деловой игры.

- ✓ Организуется обработка и сведение результатов, в т.ч. соотнесение поведенческих проявлений с моделью компетенций, определение уровней развития компетенций, а также осуществляется согласование и объединение результатов кандидата по результатам решения кейса и деловой игры.
- ✓ Группой экспертов подготавливаются индивидуальные заключения, фиксируются сильные и слабые стороны кандидата. Формируются итоговые рейтинговые списки, определяются лучшие в оцененной выборке. Проводится количественный и качественный анализ данных.
- ✓ Подготавливаются итоговые индивидуальные экспертные заключения для всех участников, интегральная аналитическая записка по выборке в целом. Также могут быть сформированы индивидуальные планы развития. По запросу Заказчика организация персональной обратной связи участникам.



ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ
по результатам участия в конкурсе

Кадровый резерв Бурятии
Имя: Сандакова Юлия Олеговна



№	Наименование критерия	Оценки по критерию
1. Мыслительные способности		
1	Целостное мышление	3,5
2	Способность к анализу	4
2. Организаторские способности		
3	Ориентация на конкретный результат	3
4	Способность планировать	4,5
3. Коммуникативные способности		
5	Партнерство	3
6	Командная работа	3,5
3. Личностные качества		
7	Принятие решений	2
8	Готовность к изменениям	3

Сильные стороны: Быстро находит предметные стороны ситуации. Оказывает помощь и поддержку другим членам группы, ориентирована на общие цели. Имеет желание к трансформации собственной деятельности.

Слабые стороны: Может игнорировать обязательную ситуацию и трансформировать условия задачи "под себя". Может предлагать решения, не исходя из их практической реализуемости и обязательности результатов.

Выводы и квалификация:
- Работала в ситуации, где был конфликт, который нужно было разрешить. Конфликт был решен этой группой.

Общий балл по тестированию:
41 (60)

Условно рекомендована в кадровый резерв

Эксперты: Чебукин Е.А., Семенова А.О., Журавлев А.В., Лапина Е.Н. Улан-Удэ, 2008

Формат и структура индивидуального экспертного заключения:



КАНДИДАТ В РЕЗЕРВ: Филиппова Ольга Викторовна
ДОЛЖНОСТЬ: Начальник отдела кредитных операций

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ:

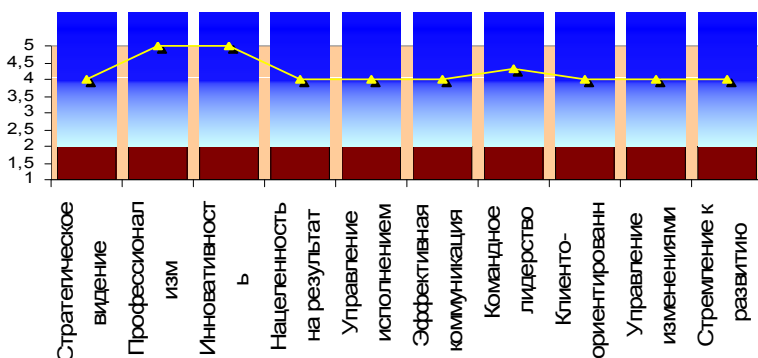
Сильные стороны: рефлексивна, развитые коммуникативные навыки, способность удерживать несколько целей в коммуникации (как явно заданных, так и скрытых), развитый мыслительно-креативный блок качеств.

Слабые стороны: может занимать собой коммуникативное пространство, конкурировать, снижая потенциал других.

Рекомендации по обучению: развитие навыков эффективного руководства, командообразование.

ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕМ И / ИЛИ КОНТРАГЕНТОМ ВНУТРИ КОМПАНИИ:

По сравнению с независимой экспертизой кандидат переоценивается по командному лидерству (сотрудничеству).



КОМПЕТЕНЦИЯ	УРОВЕНЬ
Стратегическое видение бизнеса	4
Инновативность	4
Нацеленность на результат	3,5
Управление исполнением	3,5
Эффективная коммуникация	4,5
Командное лидерство	2,5
Клиентоориентированность	4
Управление изменениями	4
Стремление к развитию	4

БАЛЛ В ИТОВОМ РЕЙТИНГЕ:
10 место

Состав экспертной группы: П.Г. Мельников, Д.А. Дьячков, А. В. Журавлев

Структура:

- ✓ Портрет кандидата
- ✓ Модель компетенций
- ✓ Уровень развития компетенций
- ✓ Описание сильных и слабых сторон
- ✓ Общий балл кандидата, рейтинг
- ✓ Рекомендации по включению в резерв
- ✓ Состав экспертной группы.

Пример экспертного заключения (2):

КАНДИДАТ В РЕЗЕРВ: Филиппова Ольга Викторовна
ДОЛЖНОСТЬ: Начальник отдела кредитных операций

КОМПЕТЕНЦИЯ	УРОВЕНЬ	КОММЕНТАРИЙ
Стратегическое видение бизнеса	4	Способна выделять системообразующие компоненты при анализе бизнеса. Обладает развитой управленческой картиной мира. Владеет навыками работы с информацией (классификация, выделение главного, комплексный анализ).
Инновативность	4	Рефлексивна. Обладает высокой гибкостью мышления, способна выступать в роли генератора идей. Способна выделять «граничные» условия и риски, а также предлагать варианты их минимизации.
Нацеленность на результат	3,5	Практична, учитывает жизненный контекст. Ориентирует работу группы на достижение результата, при отклонении возвращает обсуждение к цели. В индивидуальной работе может не в полном мере учитывать временные ограничения, отведенные на решение задачи.
Управление исполнением	3,5	Стремится завладеть ситуацией и занять лидерскую позицию, внося энергетическое влияние в работу группы, при этом может подменять активность группы своей активностью.
Эффективная коммуникация	4,5	Обладает уверенной, спокойной, «мягкой», приятной манерой коммуникации. Характерна высокая скорость реагирования на вопросы и предложения партнеров по коммуникации. Ориентирована на привлечение внимания к своим идеям и предложениям, претендует на «первенство своих идей». В малой группе стремится «подать себя» и сыграть на своем профессионализме, в публичных действиях готова отдавать инициативу.
Командное лидерство	2,5	Проницательна, видит состояние других людей, может подстраиваться. При этом может демонстрировать конкурентные установки, занимать собой коммуникативное пространство, снижая потенциал коллег.
Клиентоориентированность	4	Четко прослеживает связь между потребностью клиента и предлагаемыми продуктами. Ориентирована на построение стратегических партнерских отношений. Стремится оценивать банковские риски и удерживать интересы банка. На практике использует налаженные личные связи для расширения клиентской базы. Способна организовывать благоприятную среду неформальных отношений внутри коллектива для повышения эффективности командной работы.
Управление изменениями	4	Учитывает скрытые возможности ситуации, видит варианты реализации возможностей. Эффективна в ситуации неопределенности, может выходить за формальные рамки деятельности. Подходит к выбору направления деятельности, исходя из перспектив развития.
Стремление к развитию	4	Способна к освоению новых областей знания, имеет опыт обучения в деятельности. Декларируются интересы в сфере управления персоналом.

В подробном профиле
каждая компетенция
раскрывается до
уровня конкретных
индикаторов,
комментируются
сильные и слабые
стороны.

Для обширных кадровых
программ готовятся
экспертные
заключения в
компактной (краткой)
форме.

- Фиксация **индикаторов** в поведении кандидатов (на бланках наблюдения и бланках оценки кейса).
- Соотнесение индикаторов с **моделью компетенций**, определение уровней развития компетенций.
- Подготовка индивидуальных **экспертных заключений** в группе экспертов. Фиксация сильных и слабых сторон кандидата.
- **Объединение результатов** кандидата по результатам решения кейса и деловой игры с результатами анкетирования, экспертной оценки, телефонного интервью .
- **Содержательный анализ** компетенций, систематически «выпадающих» в оценочной выборке или компетенций, развитие которых выше, чем в популяции.

Способы повышения надежности данных:

- ✓ Психологическая оценка осуществляется разнообразными методами – как в групповой форме, так и при использовании индивидуальных упражнений и тестов.
- ✓ Каждое значимое для должности качество оценивается несколькими экспертами или несколькими процедурами, что гарантирует высокую обоснованность заключений.
- ✓ Заключение о соответствии кандидата требованиям должности подготавливают и подписывают несколько экспертов.
- ✓ В классическом случае письменные задания проверяет эксперт, не имевший очных контактов с кандидатами (не проводивший и не наблюдавший устные упражнения), что позволяет максимально избежать предвзятости.



Компания **Arbor Consulting Group** объединила консультантов, содействующих изменениям отраслевого и регионального уровня, а также проводящих целевые изменения в компаниях.

Мы используем инновационные западные и авторские разработки, адаптируя их под отечественные условия.



Компания **Arbor Consulting Group** сегодня - это:

- ✓ Значительный опыт работы на рынке консалтинговых услуг.
- ✓ Команда профессиональных бизнес-консультантов.
- ✓ Уникальные высокотехнологичные решения для Вашего бизнеса.

Мы работаем на грани технологий и искусства!

Arbor Consulting Group объединила команду ведущих бизнес-тренеров, консультантов, преподавателей. Среди консультантов **Arbor Consulting Group**:

- ✓ **Жуков Юрий Михайлович** - Партнер КГ "Арбор" и директор Центра развития организаций и команд. Доктор психологических. Профессор МГУ им. Ломоносова и АНХ при правительстве РФ. Имеет 20-летний опыт работы бизнес-тренером и консультантом. Автор более 40 публикаций. Специализируется на организационном и управленческом консультировании, методах обучения взрослых, создании и развитии команд. Резюме: <http://arborcg.org/zhukov>
- ✓ **Павлова Елена Николаевна** - Партнер КГ "Арбор" и директор Центра управления персоналом и центра мультимедийных программ. Кандидат психологических наук. Доцент АНХ при правительстве РФ (факультет инновационно-технологического бизнеса и факультет академических программ). Имеет разработки, внедренные в процедурах медико-психологического контроля в условиях космоса. Автор более 20. Специализируется на кадровом и организационном консультировании, разработке и внедрении технологий управления персоналом, мультимедийных программах, корпоративном воздействии и документалистике. Резюме: <http://arborcg.org/pavlova>
- ✓ **Журавлев Алексей Вячеславович** - Партнер КГ "Арбор" и директор Центра территориального развития. Кандидат психологических наук. Доцент АНХ при правительстве РФ. Старший научный сотрудник МГУ им. Ломоносова. Имеет методические разработки, внедренные в программах обучения ИПК Гос.служащих при Президенте РФ. Автор публикаций в научных и прикладных изданиях. Специализируется на разработке и внедрении организационных изменений, работе с сопротивлением, стратегическом развитии. Резюме: <http://arborcg.org/juravlev>
- ✓ **Мельникова Мария Николаевна** - Генеральный директор и директор Центра активных программ КГ "Арбор". Кандидат психологических наук по специальности 19.00.05 - Социальная психология. Имеет разработки в области организации маркетинговых коммуникаций и модификации потребительского поведения. Специализируется на кадровых технологиях, организации и проведении инновационных обучающих и корпоративных программ, проведении центров оценки и центров развития. Имеет большой опыт консультирования фармацевтических компаний. Резюме: <http://arborcg.org/melnikova>
- ✓ Полный список консультантов **Arbor Consulting Group**: <http://arborcg.org/consultant>



Среди наших клиентов:

- ✓ Торговые компании
- ✓ Энергетические компании
- ✓ Финансовые, страховые компании и коммерческие банки
- ✓ Компании сферы услуг, консалтинга, сервиса
- ✓ Государственные организации и органы власти
- ✓ Производственные компании
- ✓ Представительства иностранных компаний



✓ Полный список клиентов Arbor Consulting Group: <http://arborcg.org/project>

Мы рады видеть вас в числе наших
бизнес-партнеров!

Arbor Consulting Group

Спасибо за внимание!

