

**Академия постдипломного педагогического
образования
Санкт-Петербург**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ К УЧЕБНОМУ КУРСУ
«Коучинг руководящих кадров»**

**Раздел 1
Сущность и происхождение коучинга**

Составитель Н.В. Панова – доцент кафедры управления
и экономики
СПб АППО

Раздел 1. Сущность и происхождение коучинга

1.1. Основная философия коучинга

1.1.1. Сравнительный анализ деятельности руководителя и коуча

1.1.3. Важность и истинность целей в процессе коучинга

1.2. Психологические механизмы формирования мотивации

1.4. Формирование базовых навыков коуча.

Управление мотивацией в условиях ограниченных материальных ресурсов

1.5. Искусство самопрезентации: основы публичных выступлений, ведение деловых переговоров.

1.6. Ассесмент-центр

КОУЧИНГ

ЭТИМОЛОГИЯ Coach- инструктор, тренер, учитель, наставник

Coach synonyms: direct, drill ,exercise ,guide, instruct, prepare, teach, train, tutor

- ✓ *руководить, управлять ,направлять,нацеливаться;*
- ✓ *тренировать , обучать строю :*
- ✓ *упражняться, развивать ;*
- ✓ *вести, быть стимулом;*
- ✓ *обучать, инструктировать, информировать ;*
- ✓ *приготовливаться ,готовиться;*
- ✓ *давать уроки ,приучать;*
- ✓ *воспитывать, приучать к хорошим навыкам ;*
- ✓ *наставлять, поучать*

*(Oxford dictionary of synonyms and antonyms,,Alan Spooner,
150,000alternative and opposite words,1999)*

ГОВОРЯТ КОРИФЕИ КОУЧИНГА ...

Коучинг- это процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышению компетентности и профессиональных навыков обучающегося. (Зрик Парслоу)

Коучинг- это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться (Тимоти Гэллвей)

В Коучинге главное- развитие осознания и ответственности (Джон Уитмор)

ИННОВАЦИИ КОУЧИНГА

Коучинг- технология обучения и межличностной коммуникации, как помочь людям «научиться учиться»,развить навыки для достижения личных и профессиональных целей.

Профессиональная помощь людям стать успешными, эффективными, жить лучше, достигать гармонии.

КОУЧИНГ В РАЗВИТИИ МОТИВАЦИИ



БАЗОВЫЕ ЦЕННОСТИ

или «ЯДРО КОУЧИНГА»



ОСОЗНАНИЕ



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

КАК ВЫСШАЯ ЦЕННОСТЬ

(РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕС-ЗАДАЧ?!)



**ПОИСК СМЫСЛА ЖИЗНИ,
САМОИДЕНТИФИКАЦИЯ,
ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ**

КТО Я?

И КАКОВА МОЯ МИССИЯ В МИРЕ?

НОВАЯ ПАРАДИГМА ...

*В ТЕХНОЛОГИЯХ КОУЧИНГА
ФОКУС ОТ РАЦИОНАЛЬНОГО К
ИРРАЦИОНАЛЬНОМУ !!!*

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

*(ДОКАЗАН КАК ГЛАВНЫЙ ФАКТОР
УСПЕШНОСТИ В ЖИЗНИ И БИЗНЕСЕ)*

СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

ДУХОВНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

ИННОВАЦИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММАХ
(**НОУ-ХАУ МИРБИСА**)
НА НАУЧНЫХ ОТКРЫТИЯХ
В СОЦИОЛОГИИ, ПСИХОЛОГИИ, НЕЙРОБИОЛОГИИ И
НЕЙРОФИЗИОЛОГИИ МОЗГА

СТРАТЕГИЯ КОУЧИНГА : ***ФОКУСИРОВАТЬ***

ИРРАЦИОНАЛЬНОЕ

Глубинные модели и техники,
позволяющие недирективно
влиять на изменения
бессознательных установок

Восприятие Стремления

Страхи Сомнения

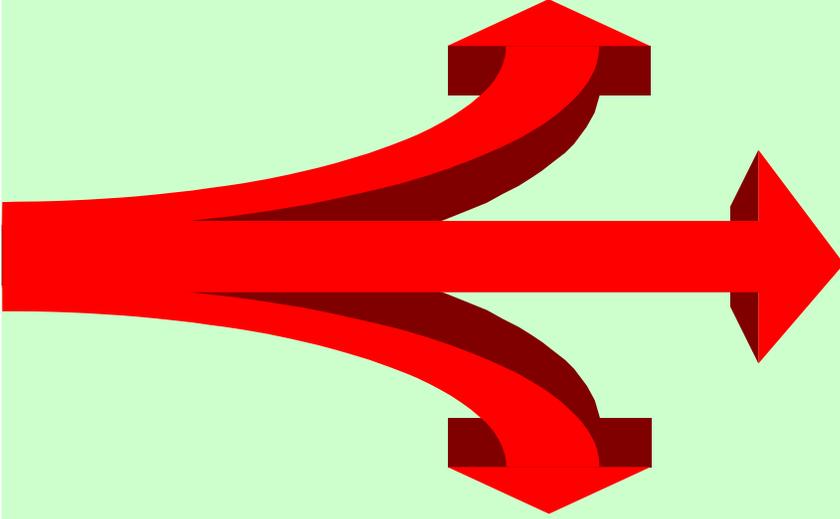


***УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ
ИНТЕЛЛЕКТОМ***

ВОПРОСЫ-КЛЮЧИ КОУЧИНГА

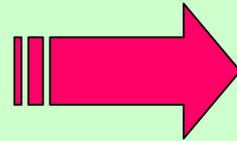
«ВСКРЫВАЮЩИЕ ВОПРОСЫ»

Вопросы, вызывающие изменения в судьбах людей и организаций

- 
- Если бы Вам пришлось стать генеральным директором, какие проблемы Вы бы стали решать в первую очередь и как бы Вы подошли к их решению?
 - Если бы Вам не приходилось оглядываться на Вашу жизнь, чтобы бы Вы сделали?
 - Если бы врач сказал Вам, что Ваша жизнь зависит от того, измените ли Вы образ жизни, что бы Вы сделали в первую очередь?

Техники постановки вопросов – *КЛЮЧИ КОУЧИНГА*

**Не получение
информации ,
а поиск
неожиданного**



**КАКОЙ ВОПРОС
ВЫ БЫ НИКОГДА
СЕБЕ НЕ ЗАДАЛИ,
СОЗДАВАЯ НОВЫЙ
БИЗНЕС?**

**ЕСЛИ БЫ ВЫ ЗНАЛИ
ОТВЕТЫ НА ГЛАВНЫЕ
ВОПРОСЫ ВАШЕЙ
ЖИЗНИ, ТО ЧТО БЫ
СДЕЛАЛИ?**

Что нового несет коучинг в менеджмент и бизнес-культуру?



Коучинг как интегративная модель помогает создать общие ценности, направленные как на личностное развитие, так и на **рост обоюдной капитализации**

Что несет

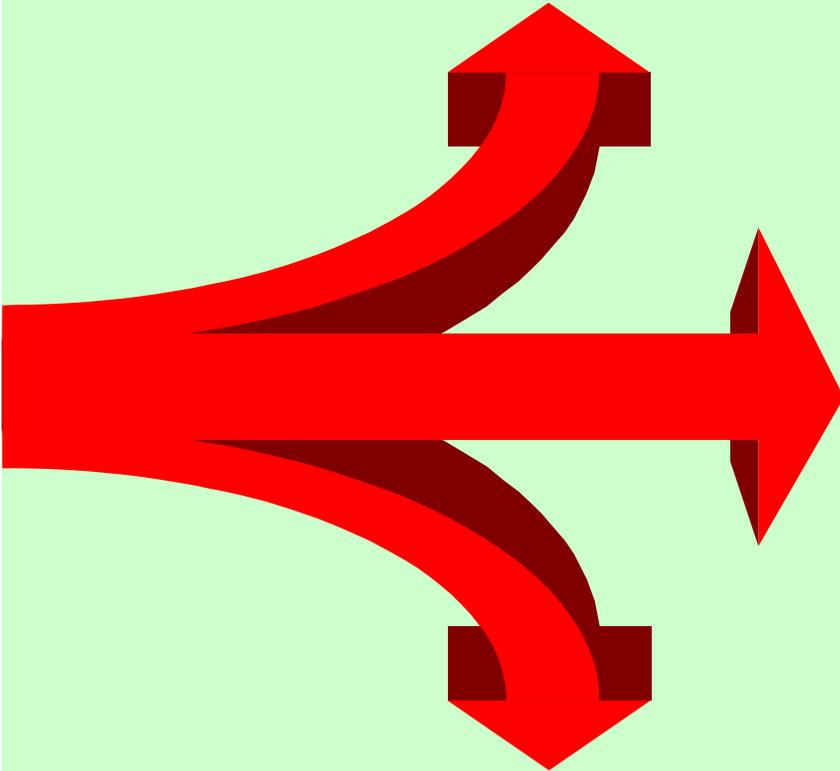
**В менеджмент
и бизнес-
культуру?**

**Интегрирует
Лидерство,
Менеджмент,
Развитие**

**Интегрирует
Интеллект
IQ, EQ, MQ,
SQ**

**Повышает
Производитель-
ность Труда**

КОУЧИНГ КАК БАЗИС В АВТОРИЗАЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ У НАЦИОНАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ

- 
- ✚ Стратегическое мышление
 - ✚ Создание культуры эффективности и управление этическим поведением
 - ✚ Построение партнерских отношений и убеждающая коммуникация
 - ✚ Корпоративное командное лидерство
 - ✚ Лидерство в стратегических изменениях
 - ✚ Развитие организационного потенциала
 - ✚ Выход за рамки традиционных компетенций
Сверхзадача!!!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**В западных моделях коучинга
прослеживаются
источники фундаментальных
психологических направлений,
они нуждаются в адаптации к
российской ментальности**

**МОЩЬ И СИЛА КОУЧИНГОВЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАНИИ И
РАЗВИТИИ**

***ПРЕВОСХОДИТ
ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ***

**КОУЧИНГ, НАЦЕЛЕННЫЙ НА
ГЕНЕРАЦИЮ НАЦИОНАЛЬНЫХ
ЛИДЕРОВ**

**ПОЗВОЛИТ ВЫСТРОИТЬ
НОВУЮ, ИНТЕГРАТИВНУЮ
БИЗНЕС-КУЛЬТУРУ
ДЛЯ ГОСУДАРСТВА И ЭКОНОМИКИ .**





КОУЧИНГ
КАК ВЫЗОВ НАШЕГО
ВРЕМЕНИ

Коучинг - это метод управления, метод взаимодействия с людьми, способ мышления, способ бытия.

Наступит пора, когда слово «коучинг» полностью исчезнет из нашего лексикона и это станет способом нашего отношения друг к другу на работе, а также везде.

Сэр Джон Уитмор

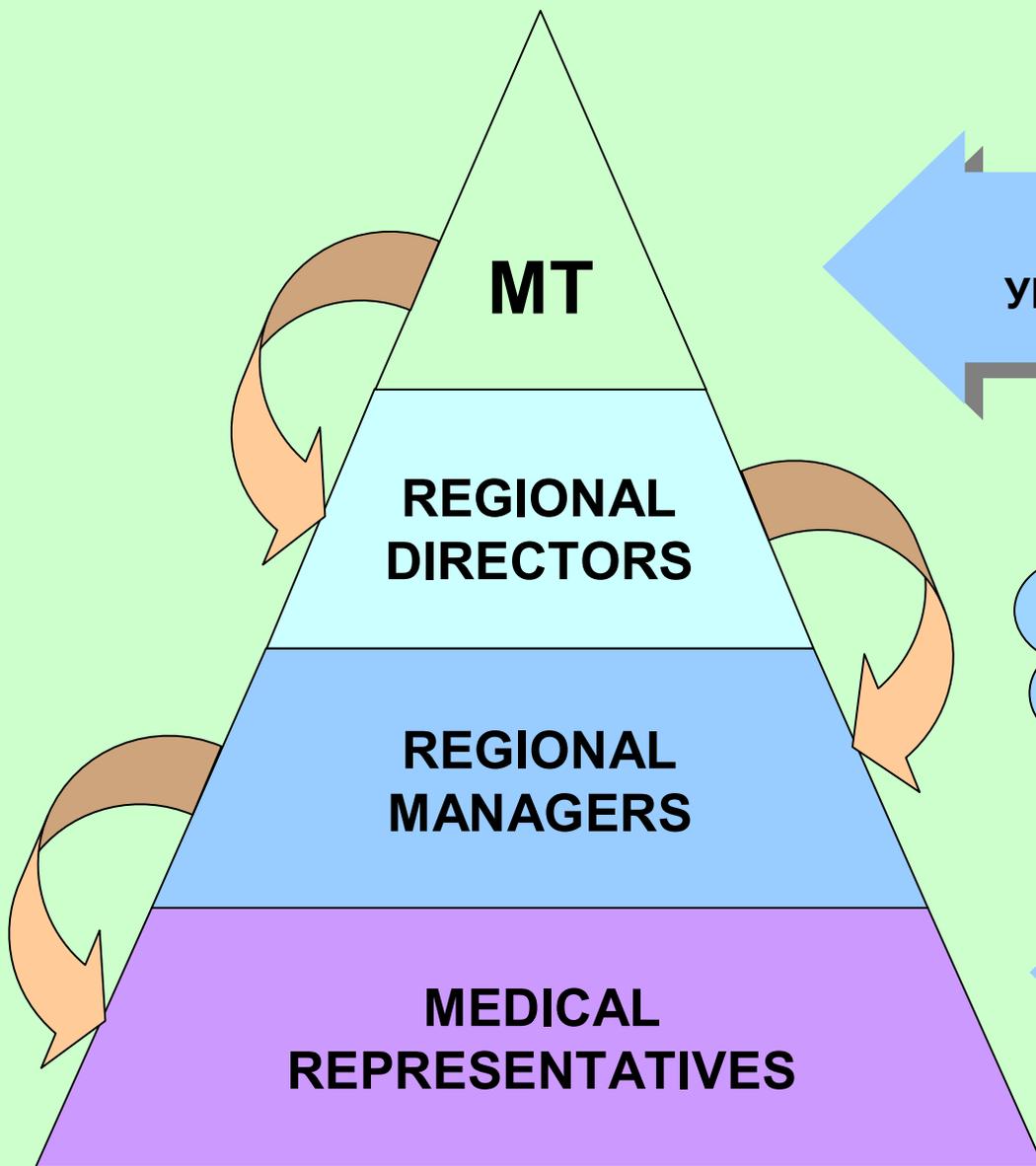
**В жесткой конкурентной среде
выживает тот, кто быстрее учится и
умеет работать с удовольствием!**

ВЫЗОВЫ РЫНКА

- Рынок диктует каким должен быть профессионал
- Изменения на рынке происходят с высокой скоростью
- Любая информация становится доступной через самое короткое время и уже не может являться конкурентным преимуществом
- Единственным фактором устойчивого развития бизнеса становится личностный капитал (интеллектуальный и **эмоциональный**)

Почему коучинг?

- **Психотерапевт** будет разговаривать с вами о том, почему вы боитесь кататься на велосипеде.
- **Консультант** объяснит вам, как это делается.
- **Наставник** сядет на велосипед и покажет, как нужно кататься.
- **Коуч** **воодушевит** вас на то, чтобы вы вскочили на велосипед и поехали. Сам же будет бежать рядом, пока вы не будете чувствовать себя достаточно уверенно и ехать самостоятельно.



ВЫЗОВ 1 – лидеру

Коучинг – культура управления, особый стиль мышления, ценности и установки на всех уровнях управления иерархии.

Культура коучинга зарождается в голове у лидера и транслируется на уровне его поведения по всей иерархии.

ВЫЗОВ 2 – менеджменту

- согласие и присоединение к культуре на уровне ценностей
- постоянная работа над собственной поведенческой компетентностью
- стремление и умение делиться с другими опытом, знаниями и навыками

ВЫЗОВ 3 – исполнителям

- повышение ответственности за процесс и результат
- ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ
- запрос на обратную связь
- умение принимать свои «+» и «-» **адекватная самооценка**

ВЫЗОВ культуре

- Концентрация – на процессе, на результате, на своих чувствах и на клиентах
- Открытость – в обмене информацией и в признании проблем
- Гибкость – как способность вести непрерывные изменения
- Доверие и поддержка изменения - как рациональная, так и эмоциональная
- Ответственность - вытекающее из нее отношение к работе и самодисциплина

5 принципов Кайдзен

Отдел обучения и развития в России 2003-по н.в.

ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ

Медицинские представители
Региональные менеджеры

МИССИЯ

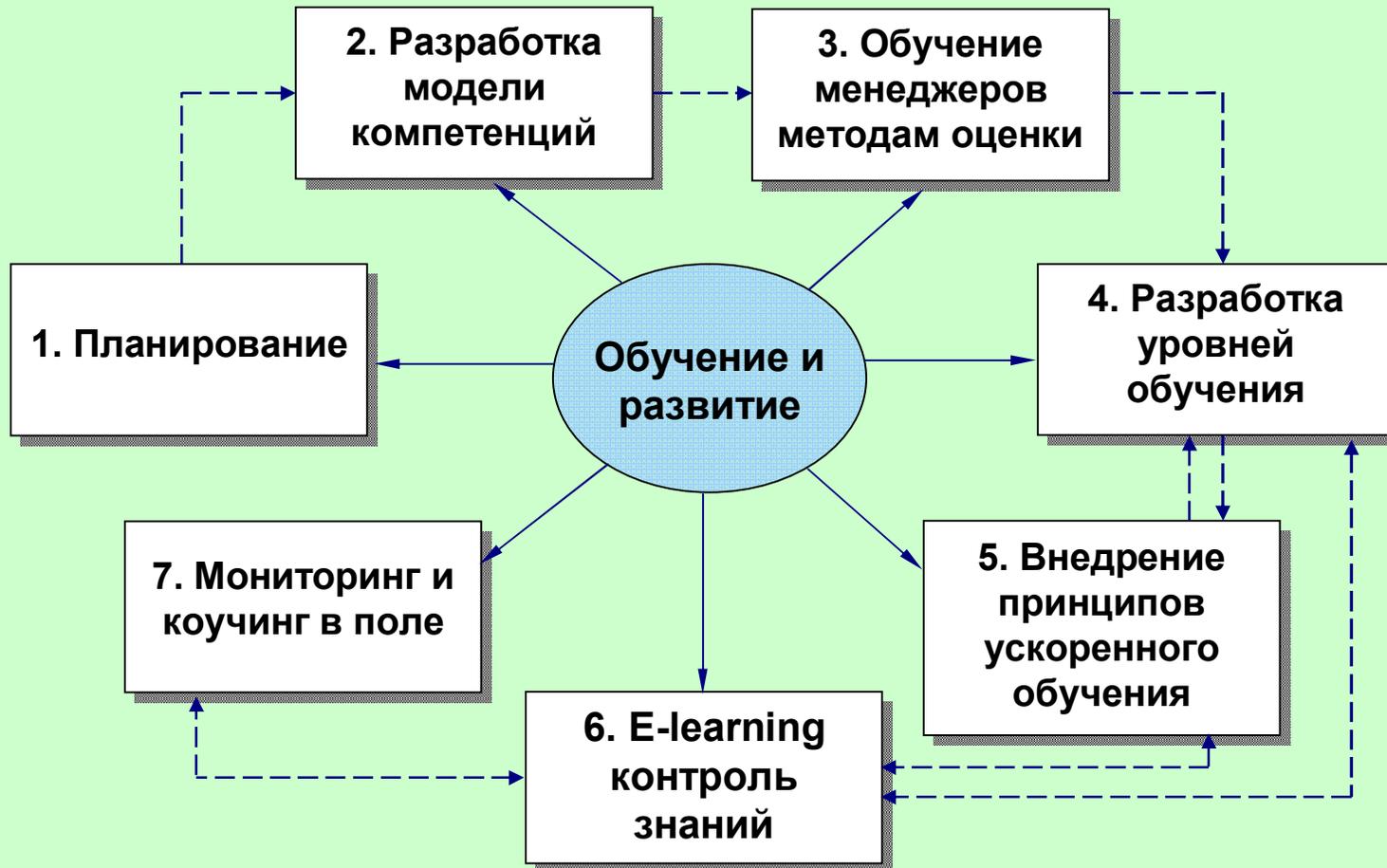
Способствовать росту **успешности** медицинских представителей и менеджеров компании с помощью **эффективных** методов обучения

ЗАДАЧА

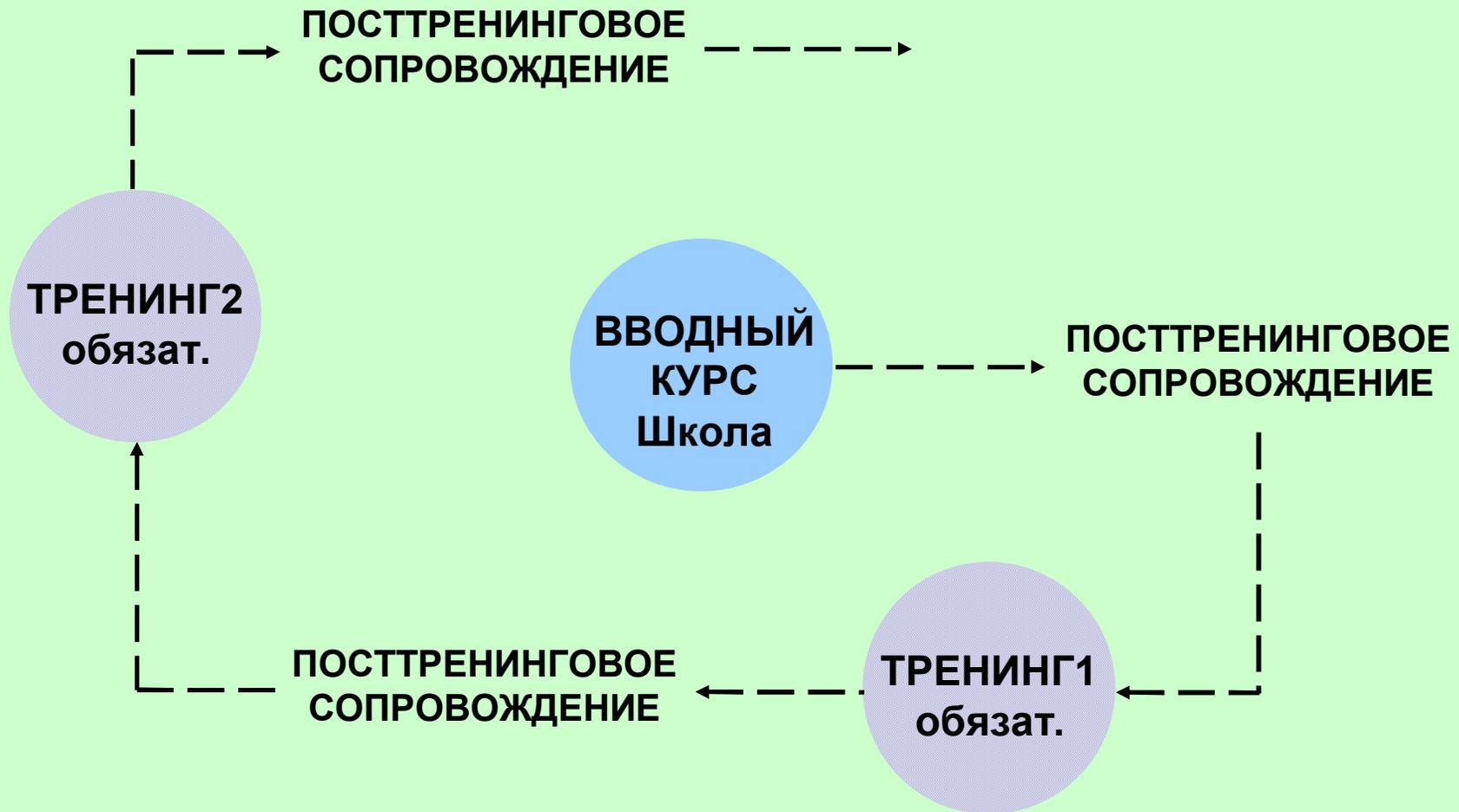
Большой объем сложной медицинской информации перевести на уровень конкретных навыков консультативных продаж

Увеличение продаж путем создания брэнда
медицинского представителя
компании Берингер Ингельхайм

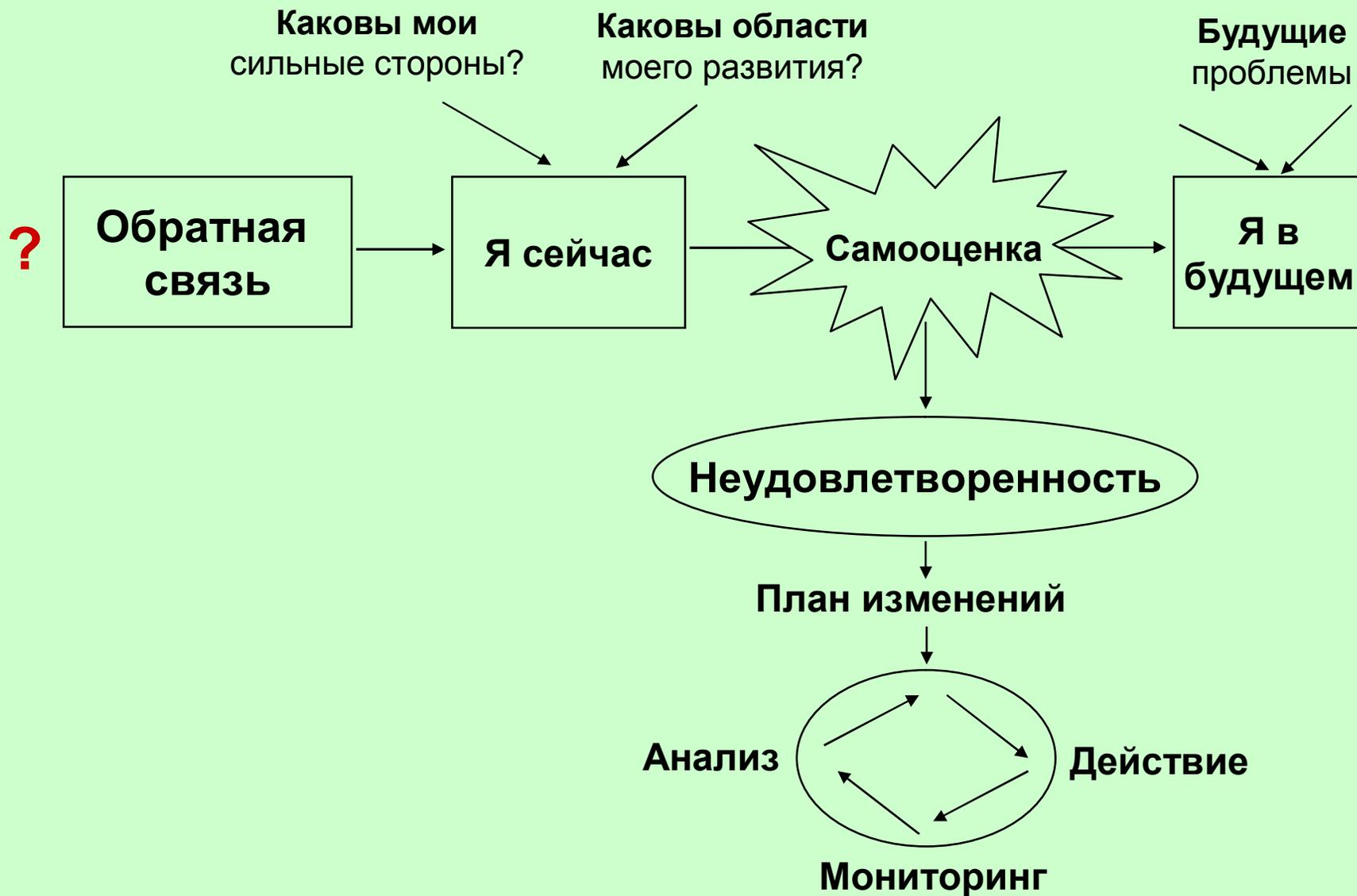
Корпоративная система обучения и развития



Цикл обучения и развития



ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ



Этапы коучинга

I ЭТАП

Помощь сотруднику в понимании себя и осознании своих целей

II ЭТАП

Определение ожиданий и возможностей развития

III ЭТАП

Составление совместно с сотрудником плана действий. Формулируются конкретные задания, при этом коуч может вести себя очень требовательно и ставить высокую планку

IV ЭТАП

Обзор и проверка результатов. Клиент рассказывает, как он движется к поставленной цели, чему научился и чего достиг. Коуч слушает и снова задает вопросы

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ
ПО ДАЛЬНЕЙШЕМУ РАЗВИТИЮ НАВЫКОВ ПРОДАЖ**

ФИО

	Что?	Как буду делать?	Когда увижу результат?
НЕ ВИДЕЛ И НЕ ДЕЛАЛ	Интерактив	Постоянно поддерживать контакт с аудиторией посредством задавания вопросов (учиться задавать вопросы к аудитории)	Октябрь 2007 г.
ВИЖУ, НО ЕЩЕ НЕ ДЕЛАЮ	Что?	Как буду делать?	Когда увижу результат?
	Неуверенность в себе	Освою материал полностью (самостоятельное изучение материала)	Октябрь 2007 г.
	Работа с аудиторией	Учиться задавать опросы и поддерживать постоянный контакт с аудиторией	Октябрь 2007 г.
	Преодоление возражений	Изучение материала по конкурентам, предвосхищение возможных вопросов	Сентябрь-октябрь 2007 г.
	Улучшить качество презентаций	Изучение медицинской и маркетинговой информации (свободное владение материалом)	Октябрь 2007 г.
	Этап завершения сделки	Четко ставить задачу перед партнером и контролировать её выполнение	Август-сентябрь 2007 г.
И ВИЖУ, И ДЕЛАЮ ХОРОШО	Что?	Как буду делать лучше?	
	Установление контакта	Совершенствовать искусство small-talk	
	Представление	Использовать	
	Работа в команде	Согласованность действий с коллегами	
	Построение доверительных отношений с партнерами	Четкое определение сроков выполнения данных обязательств	



Системные вызовы

	Профессиональные	Личностные
Культура управления	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерство • LEAD by Behaviour • Управление собой – развитие эмоционального интеллекта 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическое мышление • Управленческие навыки • Команда как инструмент (как инструмент для решения задач) 	<ul style="list-style-type: none"> • Повышенная ответственность • Умение и терпимость • Умение «выключить» свою ошибку • Умение «выключить» свою
Культура исполнения	<ul style="list-style-type: none"> • Постановка целей и планирование • Знание продукта • Навыки продаж • Умение слушать и слышать • Дисциплина 	<ul style="list-style-type: none"> • Жизненная позиция • Самостоятельная самооценка • Доверие авторитету коуча • Ценность партнерских отношений с коучем

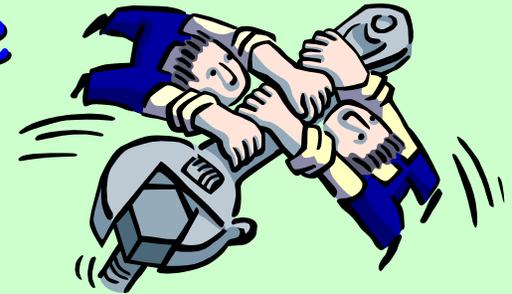
Стремление к саморазвитию

Семь основ коучинга

- 1. Синергетическое и профессиональное партнерство**
- 2. Постоянные встречи и чёткая структура**
- 3. В центре внимания – целое, а не части**
- 4. Ставить более высокие цели**
- 5. Говорить правду (то, что есть в действительности)**
- 6. Технология привлечения**

Основные компетенции

• Умение работать в команде



• Креативность

• Толерантность



• Информационная культура



• Самодеятельность

• Самоидентификация



Компетентностный подход

Образование должно заниматься развитием ключевых компетенций ученика. Они помогут жить в условиях неопределенности ситуации и будут способствовать принятию решений.

оценка

синтез

анализ

применение

понимание

знание

Цели обучения:

Какие новые возможности получит ученик в процессе обучения?

Основные компетенции методиста - коуча

- Адаптация к инновационной образовательной среде;
- Коммуникативность;
- Организационные;
- Умение работать в команде;
- Адекватная самооценка;
- Проектные навыки;
- Способность к саморазвитию;
- Возможность самореализации в различных социальных контекстах и социальная успешность

Критерии результативности

- системность и целостность модели, определяемые ее концептуальностью, взаимообусловленностью всех компонентов, их включенностью в систему непрерывного образования;
- наличие комплексных и целевых программ по ведущим направлениям модернизации общего и педагогического образования, планов конкретной деятельности по их выполнению;
- сформированность договорных отношений реализация программ развития непрерывного педагогического образования;
- наличие развитой инфраструктуры, обслуживающей реализацию инновационных образовательных проектов на муниципальном уровне;
- наличие системы локальных актов, динамика достижений образовательного сообщества экспериментальных районов.

б) сформированность ключевых профессиональных компетенций службы коучинга.

- *Успешность адаптации к инновационной образовательной среде;*
- *Степень сформированности коммуникативных компетенций (в соответствии с уровнями образования);*
- *Уровень сформированности корпоративной культуры;*
- *Степень конструктивности профессиональной педагогической позиции;*
- *Объективность самооценки и уровня ожиданий;*
- *Способность к осознанному выбору и построению образовательного проекта;*
- *Возможность самореализации в различных социальных контекстах;*
- *Социальная успешность.*

Механизм коучинга

Видение
+
Ответственность
=
Партнерство

Эффективное
общение
с целью
раскрытия
потенциала

Обратная связь
- выход
на результат

Коучинг:

*Жизнь лучше, чем мы о ней
думаем!*

Современная действительность заставляет нас задуматься над вопросами успеха личности в жизни. И непроизвольно, говоря об успехе, мы связываем это понятие с некоторой удачливостью по определенной шкале ценностей. И у каждого она своя. Поэтому иногда то, что успех для одного, другому представляется совершенной суетой...

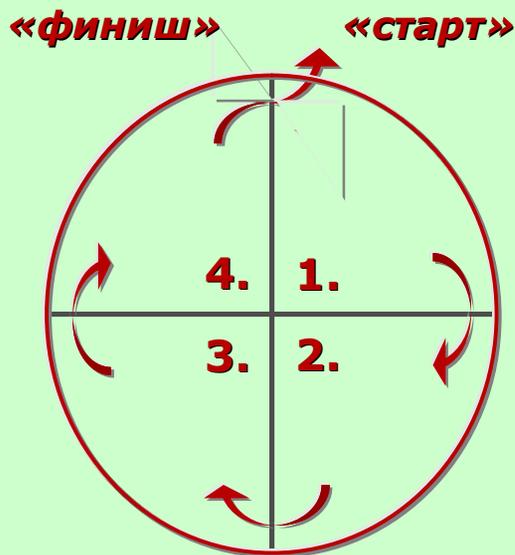
РЕЗЮМЕ

Условия успеха корпоративного коучинга

- Желание и умение высшего менеджмента управлять в стиле коучинга
- Наличие команды единомышленников, носителей культуры коучинга
- Последовательное построение всей системы управления бизнесом в культуре коучинга
- Воспитание внутренних коучей
- Терпение, терпение, терпение...



СТАДИИ РАЗВИТИЯ



Процесс развития

1. Неосознаваемая некомпетентность:
низкий уровень исполнения;
отсутствие дифференциации и понимания.
2. Осознаваемая некомпетентность:
низкий уровень исполнения; осознание недостатков, слабых мест и точек роста.
3. Осознаваемая компетентность:
более высокий уровень исполнения;
сознательные спланированные усилия.
4. Неосознаваемая компетентность:
естественное, автоматическое
исполнение на самом высоком уровне.

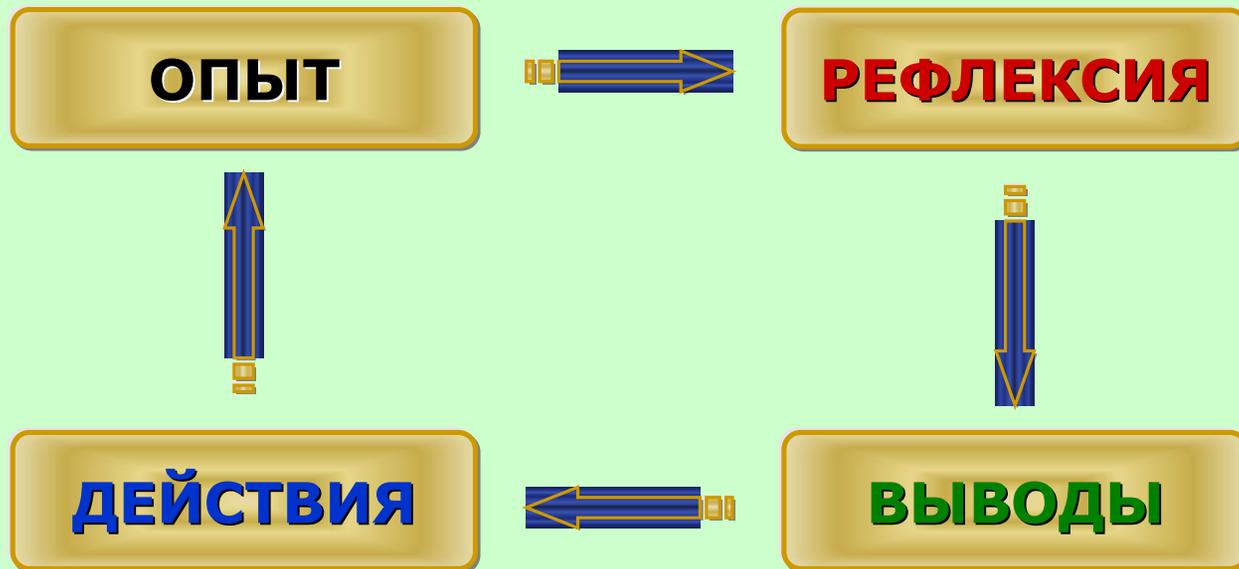
СТАДИИ ОБУЧЕНИЯ



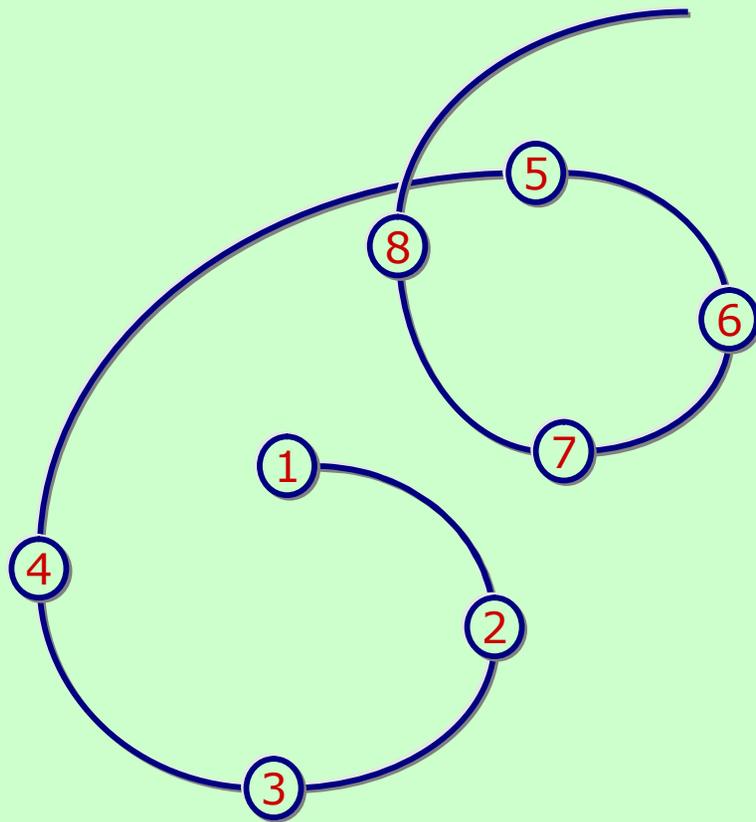
Процесс обучения

1. *Неосознаваемая некомпетентность:*
⇒ научение осознанию потребности в новых стандартах компетентности.
2. *Осознаваемая некомпетентность:*
⇒ научение достижению стандартов.
3. *Осознаваемая компетентность:*

МЕТОД РАБОТЫ В КОУЧИНГЕ



СПИРАЛЬ ПРАКТИКИ



1. Объяснение и демонстрация
2. Осмысление обучения
3. Обзор прогресса
4. Планирование новой практики
5. Практика

ОБЪЯСНЕНИЕ и ДЕМОНСТРАЦИЯ

На этой стадии коуч должен:

- объяснить и продемонстрировать все, что необходимо на данном этапе;
- акцент – почему это важно;
- как это будет выполняться;
- логическая последовательность;
- уточнения и обратная связь для проверки понимания сотрудником.

ОСМЫСЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ

- приватный разговор;
- что получается, что – нет;
- индивидуальные пометки на полях «стандартной» рабочей тетради;
- рефлексия.

Этот этап должен занимать
минимальное количество времени.

ОБЗОР ПРОГРЕССА

- напоминание о конечной цели программы обучения;
- фиксация достигнутых на момент результатов (важно отметить, по мнению самого сотрудника);
- фиксация «белых пятен»;
- определение препятствий;
- определение возможностей и



ПЛАНИРОВАНИЕ ПРАКТИКИ

При использовании полученных знаний гарантировано достижение требуемых стандартов.

Вместе с тем, практика должна отвечать трём условиям:

- «безопасные» возможности – ошибка не наказуема и допустимо исправление;



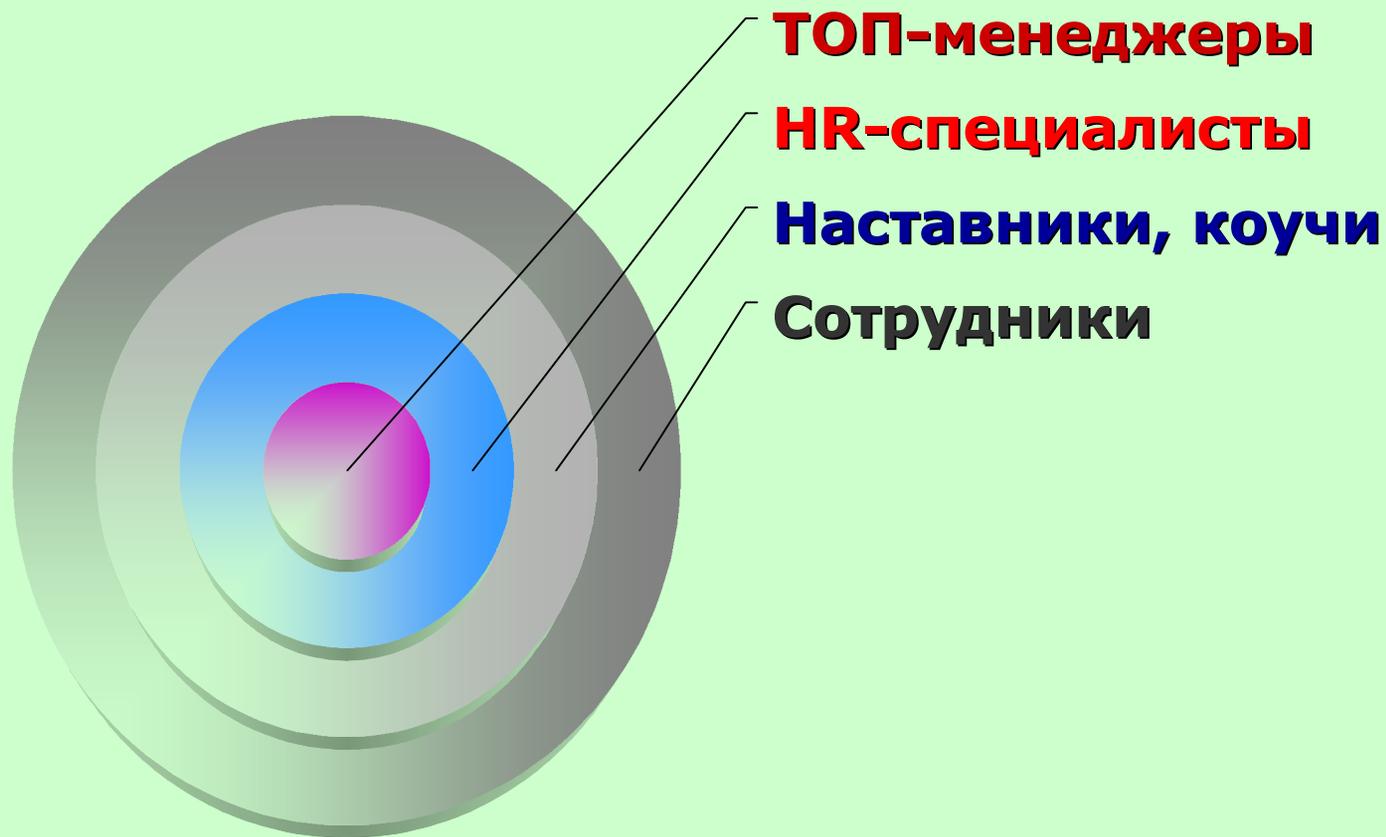
7 золотых правил простоты

1. Успех гарантируется постоянным выполнением простых вещей.
2. Удостоверьтесь, что вы встретитесь.
3. Встреча должна быть короткой.
4. Придерживайтесь основного процесса.
5. Развивайте навык «спрашивай», а не «говори».
6. Всё это – обучение.

ТРЕБОВАНИЯ К ПРОЦЕССУ

1. Сотрудник должен приходить на сессии подготовленным, со своим планом (согласование).
2. Записи во время сессии должны вестись добровольно.
3. Оба фиксируют план будущих действий, которые будут обсуждены на сл. встрече.
4. Отслеживание времени на проведение данной сессии.
5. Дата и время сл. встречи.
6. Встречи \neq оценка, ассесмент.
7. Конфиденциальность встреч.

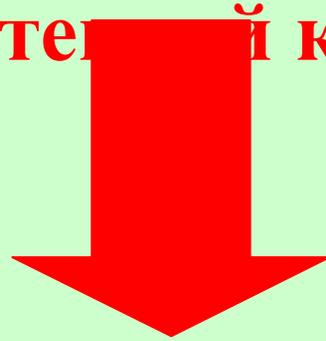
УРОВНИ ПЕРЕДАЧИ ОПЫТА



СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ



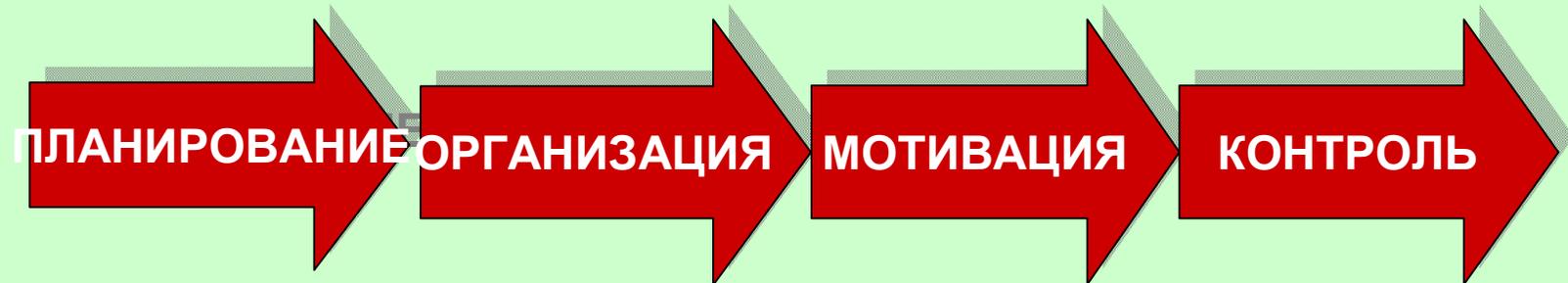
**Линейный менеджмент - это те
руководители, от профессиональных
компетенций которых**



**в наибольшей степени зависят общие
показатели результативности конечных
исполнителей.**

ТЕМАТИКА БИЗНЕС-ТРЕНИНГОВ ДЛЯ ЛИНЕЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- **РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ**



- УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ
- ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ, НАЦЕЛЕННОЙ НА УСПЕШНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
- ПРАКТИКА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ КАК ОСНОВНОГО ЭЛЕМЕНТА КОНТРОЛЯ ПЕРСОНАЛА
- ПРАКТИКА КОУЧИНГА В ПРОЦЕССЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ
- РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА (EQ)
- РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТА ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА
- КОНТРОЛЬ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Беззапросный коучинг

Коучинг в организациях является наложенной извне практикой.

Коучинг предполагает наличие запроса. Кто клиент при наличие запроса от компании — это отдельная история. Но кто источник запроса?

По обе стороны Атлантики, коуч имеет дело с человеком, у которого запроса не было. Может быть он появился под действием внешних по отношению к нему сил.

С этим противоречием надо работать, обязательно надо что-то делать.

*Если ты, как коуч,ходишь к работе
с каждым отдельным клиентом,
как если бы он просто к тебе сам пришел,
то ты с высокой вероятностью пролетишь
или сразу, или на втором шаге. Обычно на втором.*

Как следствие важно научиться форматировать свою работу в таких ситуациях: вырабатывать внутренние ориентиры, алгоритмы, стандарты.

Коучинг первого лица

Чаще всего это тоже наложенный запрос, только с фокусом на одном человеке и это пожелание одного—двух собственников. Принципиально это та же ситуация, что с коучингом среднего менеджмента, только в другом масштабе (перед коучем крупномасштабный человек).

Клиент сам бы не запросил коучинг, но он понимает «что все равно достанут» и выбирает наименьшее из зол.

*Вроде бы, он не предлагает мне
6 волшебных правил и 5 шагов,
уже хорошо.*

Слово коучинг здесь практически не звучит. Звучит «консультант». Для клиента важна задача, а не жанр работы. И поэтому я продаю не коучинг, а себе. И клиент покупает человека, который будет решать задачи (и еще поможет их простроить), а каким словом он называется — это второстепенно.

Уроки кризиса

В кризис каждый замыкается в себе и в кризис возрастает потребность в тех об кого можно думать, об кого можно развиваться.

Кризис очень четко выявляет запрос клиента. Клиенты становятся грамотнее и компетентнее. Они становятся требовательными.

Запрос на коучинг вырос.

Коучинговому сообществу

- надо определяться со специализацией: кто чем занимается.
- нужны организации, которые будут объединять коучей по специализации или по подходам, или по методологии...
- нужен хороший пиар.

Если вы чему-то служите, давайте смотреть на одно. Давайте делать вместе.

Информационный голод

Две задачи:

- продавать
- собирать материалы, информацию

На рынке информационный голод. Голод.

Раньше сказали, что на рынке покупают людей. Есть только одно уточнение: покупают не людей, а идеи этих людей. То, что происходит у нас, качественно и профессионально, но все-таки это междусобойчик.

Работа конференции лишена смысла если здесь не будет HR-директоров, директоров по развитию.

Интересное направление

Отдельное направление — работа с владельцами компаний. Это точка пересечения «я сам» и «мой бизнес». Интересно наблюдать как через трансформацию личности происходит трансформация бизнеса.

Повышается уровень осознанности владельцев российского бизнеса. «Ключ решений для моей компании во мне самом, в уверен в себе, в своем бизнесе, в том, что я могу себе позволить заниматься индивидуально с коучем». Они с гордостью говорят об этом своим сотрудникам, коллегам, партнерам «Да, я занимаюсь с коучем. Я развиваю себя, свой бизнес в партнерстве с коучем».

Топ-менеджеры и владельцы бизнеса начинают учиться коучингу, чтобы использовать его инструментарий в собственной деятельности.

Управление людьми

Очень хочется поразмыслить понятие коучинг и обратить внимание, что потребность у рынка формируется не в коучинге, а в управлении человеческими ресурсами.

10 лет назад «а давайте их чему-нибудь научим» воплощалось в популярное тренинговое направление. Потом стали считать эффективность тренингов. Кого-то убедило, кого-то нет. Кажется сейчас новый виток, который так и называется «Управление человеческими ресурсами». Этот ресурс начинает восприниматься управляемым, людьми начинают заниматься.

Коучинг — работа с людьми, управление человеческими ресурсами. А слово коучинг популярно просто по тому, что произошла смена термина. Работа с персоналом вышла на другой уровень, нужно было по-другому назвать.

Заккрытие потребности

Насколько коучинг возможен как корпоративная культура в компании. Это противоположность тому, что говорилось выше: точной отладки первых лиц компании.

Покупают закрытие своей потребности. Покупают не человека, а то как этот человек объяснит каким вы будете после. Покупают решение своих проблем. Платить за это готовы не только деньгами, но и временем.

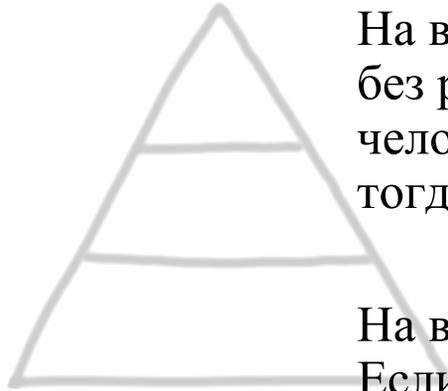
Вывод

Коучинговый подход в менеджменте — вынужденный подход. До реального коучинга с сессиями один на один дойдет не скоро, только когда будет внедрено все вышепречисленное.

Эти четыре составляющие дадут то, что менеджеры начнут разговаривать со своими подчиненными, будут лучше их знать, придется учиться обратной связи, человеческий ресурс будет использоваться больше чем на 30% отсидки рабочего дня.

Это работает только для компаний, которые хотят управлять человеческими ресурсами.

Вождь и шаман



На верхнем уровне, уровне «Я», работа коуча невозможна без работы психотерапевта. Когда внутренние болячки человека уже вылечены или этот процесс запущен, только тогда вступает коуч.

На втором уровне находится то, что называется культура. Если капнуть глубже то это уровень племени.

Третий уровень, это уровень технологий.

В компании есть две интересные роли: вождь (руководитель) и шаман (коуч). Вождь принимает решения в зоне выживания семьи, зоне зарабатывания денег — на третьем уровне.

Шаман же заботится о здоровье племени, внутренних взаимоотношений. Пока шамана в компании нет, на его роль зовут коуча. Иногда эту роль может выполнять один из собственников, который отошел от управления.

Управление мотивацией в
условиях ограниченных
материальных ресурсов

Управление организацией

- **Планирование** — установление целей, сроков и способов их достижения
- **Организация** — создание структуры для достижения целей
- **Стимулирование** — создание желания у работников действовать в интересах организации
- **Контроль** — сбор информации о фактическом положении дел, сравнение с планом, анализ отклонений

Варианты соотношения мотивации и удовлетворенности

100%	<p>II</p> <p>Низкая удовлетворенность - высокая мотивация</p>	<p>III</p> <p>Высокая удовлетворенность - высокая мотивация</p>
	<p>I</p> <p>Низкая удовлетворенность - низкая мотивация</p>	<p>IV</p> <p>Высокая удовлетворенность - низкая мотивация</p>
	<p>У Д О В Л Е Т В О Р Е Н Н О С Т Ъ</p> <p>100%</p>	

0%

Типы кадровых политик

0% ИНТЕРЕСЫ РАБОТОДАТЕЛЯ 100%

«Выжал и выбросил»	«Партнерство»
«Быстрая смерть»	«Медленная смерть»

0% ИНТЕРЕСЫ РАБОТНИКА

100%

Факторы, определяющие эффективность сотрудника

100%	II	III
	Низкая компетентность + высокая мотивация : эффективность средняя	Высокая компетентность + высокая мотивация : эффективность высокая
	I	IV
	Низкая компетентность + низкая мотивация : эффективность низкая	Высокая компетентность + низкая мотивация : эффективность средняя
	КОМПЕТЕНТНОСТЬ 100%	

0%

Официальное стимулирование – единые для всех сотрудников правила стимулирования, зафиксированные в документах.

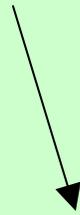
Индивидуальное стимулирование – воздействие руководителей на подчиненных, учитывающее их индивидуальные особенности.

Механизм стимулирования:

Потребность + стимул = мотив → действие

Интересы работников

Потребности
работников



Мотивы труда



*Фактическая
деятельность
работников*

**СИСТЕМА
СТИМУЛИРОВАНИЯ**



Цели
предприятия



Задачи



*Желательная
деятельность
работников*

≡

Интересы предприятия

Система стимулирования

Материальные
стимулы

Нематериальные
стимулы

Оплата
труда

Непосредственное
удовлетворение
потребностей

Формализованные
стимулы

Неформализованные
стимулы

Постоянная
часть (оклад)

Переменная
часть (премии)

Организационная
культура

Стиль
управления

SMART-принцип:

цели и задачи должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- согласованными (Agreeable, Accordant);
- достижимыми (Realistic);
- определенными во времени (Timebounded).

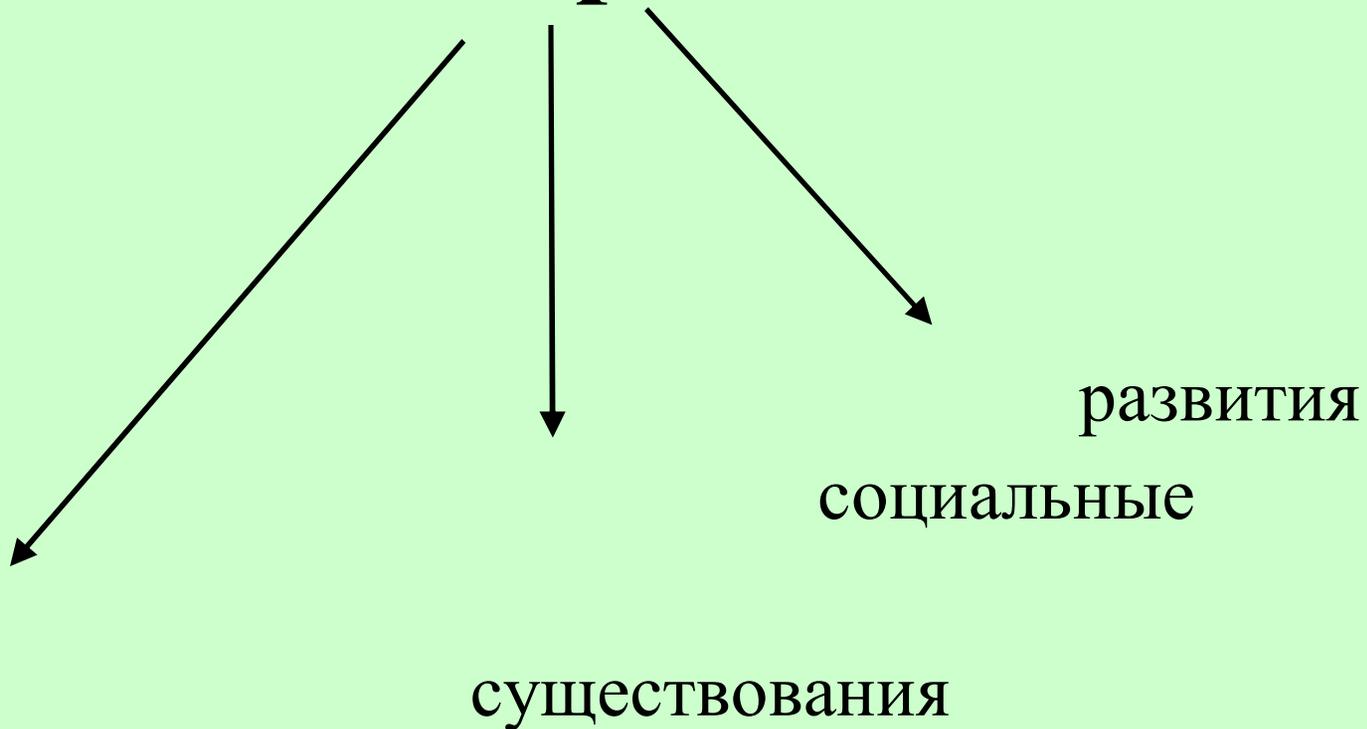
Виды задач:

- *Задачи функционирования* (функции)
 - регулярно повторяющиеся задачи.
- *Задачи развития*
 - возникают нерегулярно, выполнив их один раз, к ним более не возвращаются.

**Критерий – это показатель,
характеризующий степень достижения
цели (выполнения задачи)**

- **Количество**
- **Качество**
- **Сроки**
- **Стоимость**

Потребности



Вид потребностей	Ограничения	Способ удовлетворения
Развития	Не ограничены	<input type="checkbox"/> <u>за счет дохода</u> (посредством материальных символов успеха)
Социальные	Количество свободного (от работы) времени для общения.	<input checked="" type="checkbox"/> <u>за счет дохода (труда)</u> обучения, покупка билетов в театр, путевок и т. п.)
Существование	Количество необходимых для существования организма веществ и энергии.	<u>за счет дохода</u> (покупка еды, вещей, оплата жилья и т. п.)

Виды стимулов:

- 1. Денежное вознаграждение.*
- 2. Непосредственное удовлетворение материальных потребностей.*
- 3. Официальное признание заслуг.*
- 4. Предоставление возможностей для творчества.*
- 5. Наказание (принуждение).*

Виды стимулов (продолжение):

- 6. Привлечение работников к управлению.*
- 7. Изменение статуса работника.*
- 8. Улучшение условий труда и режим работы.*
- 9. Стил ь управления.*
- 10. Организационная культура.*

Возможности оплаты по результатам

- Оплата труда – это денежное вознаграждение, выплачиваемое пропорционально **затратам и результатам** труда
- Решение задач функционирования стимулируется постоянной частью оплаты труда = затраты
- Решение задач развития стимулируется переменной частью оплаты труда = результаты

Виды стилей управления:

Директивный. При директивном стиле управления в принятии решений участвует только руководитель, подчиненные лишь выполняют его распоряжения.

Направляющий. Руководитель прислушивается к мнениям подчиненных, но решает все сам.

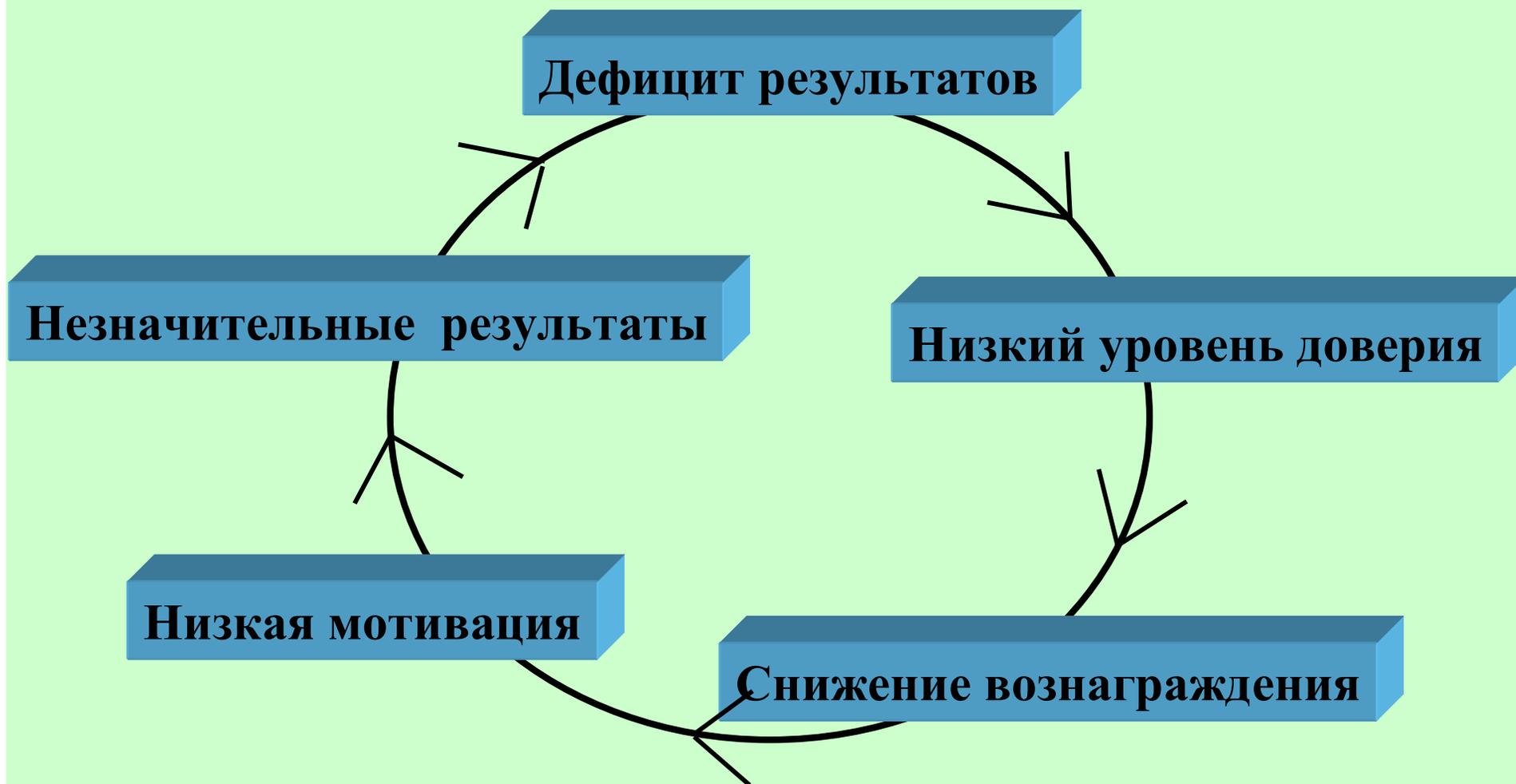
Демократический. Подчиненные принимают участие в принятии решений наравне с руководителем.

Делегирующий. Подчиненные принимают решения самостоятельно в рамках стратегии, обозначенной руководителем.

Характеристики ситуации принятия решения, влияющие на выбор стиля:

- **Характер решаемой задачи** (сложные задачи требуют коллективного принятия решения)
- **Лимит времени** (быстрее принимать решения позволяют директивный и делегирующий стили)

Дефицит результатов
вызывает дефицит мотивации

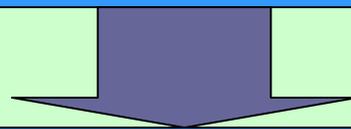


Этапы планирования результатов деятельности

Определение стратегической цели деятельности
объекта



Конкретизация цели путем определения задач
деятельности объекта



Выделение конкретных показателей и критериев
выполнения поставленных задач

Распределение задач развития и задач функционирования между категориями работников

Руководители	Задачи развития + задачи функционирования (с преобладанием задач развития)
Квалифицированные специалисты	Задачи функционирования + задачи развития
Технические исполнители	Задачи функционирования

Требования к определению ключевых показателей результативности - КРІ

- Показателей не должно быть слишком много (обычно 3-5 показателей)
- Результаты индивидуальной работы увязываются с задачами подразделения (организации)
- Результаты работы, отражаемые показателями зависят от индивидуальных усилий
- Обычно отвечают на вопрос: «Как, (по каким критериям) можно узнать, что служащий делает свою работу хорошо?»
- Показатели содержат требования к необходимой и достаточной результативности
- Ожидаемые результаты формулируются в должностных регламентах, планах работы, контрактах
- Такие результаты могут включать не только ключевые показатели, но и дополнительные

Оценочное интервью – сочетание методов управления

- Административные (установление стандартов, формализация задач)
- Экономические (материальное вознаграждение)
- Социально-психологические (признание заслуг, обратная связь)

Рекомендации для руководителя

- Будьте открытым для диалога
- Ясно выражайте свои мысли
- Будьте оптимистичны
- Задавайте открытые вопросы
- Начинайте с позитивного
- Давайте высказаться сотруднику
- Опирайтесь на достоверную информацию
- Встаньте на сторону сотрудника
- Сконцентрируйтесь на будущем
- Заканчивайте на позитивной ноте

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- Словарь экономических терминов:
Эффективность - относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение.
- Словарь терминов антикризисного управления: Эффективность производства - рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации.
- 1. **Эффективность** как *степень достижения поставленных целей* (иногда используется термин «результативность») или это уровень соответствия результатов какой-либо деятельности поставленным задачам.
- 2. **Эффективность** как *соотношение «результатов деятельности» к «затратам»* (или «выходов» ко «входам» в терминах теории систем). В рамках данного подхода существуют понятия «производительность» и «экономическая эффективность».
- 3. **Эффективность** как *степень соответствия эталону*. Этот подход сейчас, пожалуй, самый модный. Он известен в том числе под названием «бенчмаркинг».
- 4. **Эффективность** как *степень удовлетворенности процессом его участников*. При этом удовлетворенность зависит от степени реализации интересов участников в процессе.

КРІ – как ключевой элемент системы управления

- Управление эффективностью бизнеса состоит из трех элементов :
 - А.** Набор показателей или ключевые показатели эффективности (КПЭ/КРІ) и обеспечивающие их измерение и отслеживание процессы и информация. (70%)
 - В.** Механизм определения целевых значений КПЭ. (20%)
 - С.** Процесс управления — итеративный процесс постановки задач, планирования работы и оценки результатов. (10%)

А. Показатели

- Показатели
- Ключевые показатели
 - Кол-во посетителей – ?
 - Кол-во сделавших покупку - ?
 - Ключевые показатели эффективности

1. Стратегия – фундамент для постановки КРІ

- **КРІ ОТРАЖАЮТ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЫЧАГИ СТОИМОСТИ**
 - КРІ отражают и измеряют ключевые рычаги бизнес стоимости.
 - Они должны перемещать организацию в направлении того, чтобы достигнуть заявленные финансовые и организационные цели, базирующиеся на вашей стратегии.
 - КРІ чаще всего не являются финансовой мерой.
 - КРІ инициируют корпоративные размышления, относительно того насколько удачно организация действует в функциональных областях, которые оказывают основное воздействие на финансовые результаты, типа показателей прибыльности и доходности.
 - индикаторы финансовой проекции не являются ведущими рычагами. Напротив, наиболее важные финансовые показатели, как правило, зависят от влияющих на них нефинансовых индикаторов реализации стратегии.
- **КРІ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ ДИРЕКЦИЕЙ**
 - дирекция определяет наиболее важные рычаги стоимости в процессе формулирования краткосрочной и долгосрочной стратегии организации.
 - дирекция обязательно должна решить, как она будет измерять показатели, влияющие на состояние этих рычагов.
 - “Вы не имеете возможности управлять тем, что Вы не измеряете”.

5. Классификация показателей для целей управления

- При разработке методологии управления необходимо производить разделение КПЭ на:
 - КРІ, которые имеют **стратегический** характер;
 - КРІ, которые имеют **нормативный** характер.
- Для применения системы показателей в управлении многоуровневыми компаниями с необходимостью «каскадирования» (делегирования полномочий по управлению показателем и распределения ответственности за показатель на нижних уровнях управления) целесообразно подразделить **КРІ** на:
 - индикативные показатели (**индикаторы**);
 - контрольные показатели.



С. Процессы управления

- Процесс управления состоит из ряда элементов:
 - планирования (встречи, планы (форма), отчеты (форма) и тп)
 - Взаимоувязка с Системой Оптимальной Мотивации Труда (СОМТ) (месячные , квартальные, годовые и информативные).



Пример создания одного из КПЭ в Службе Управления персоналом

Выполнение задач "Штатное расписание в 1с"	согласно протоколу встречи 1354 Результат: Протокол (встречи)	Дело месяца!	Ткаченко А.Б.	31.10. 09	30.10.09,	10.11. 09	Хорошо,
Подготовить бюджет по своему подразделению на 2010	бюджет подготовлен Результат: Проведенная	Дело месяца!	Дынин П.И.	16.10. 09	23.10.09,	30.10. 09	Отлично,
Подготовить текущий план мероприятий на 2010 год и инвестиционный план, если необходимо	план подготовлен Результат: Проведенная презентация	Дело месяца!	Дынин П.И.	16.10. 09	23.10.09,	30.10. 09	Отлично,
Проведение тренинга для Промоутеров (в рамках программы "Сервисное обслуживание в сетях")	Тренинг проведен, о каждом проме составлена об экспертами, сформирован рабочий набор предложений по улучшению работы промов на т.т. с целью увеличения продаж Результат: Отчет (служебная записка)	Высокий	Дынин П.И.	09.10. 09	23.10.09, проведен, о каждом сотруднике написана мини- обратная связь,	30.10. 09	Отлично,

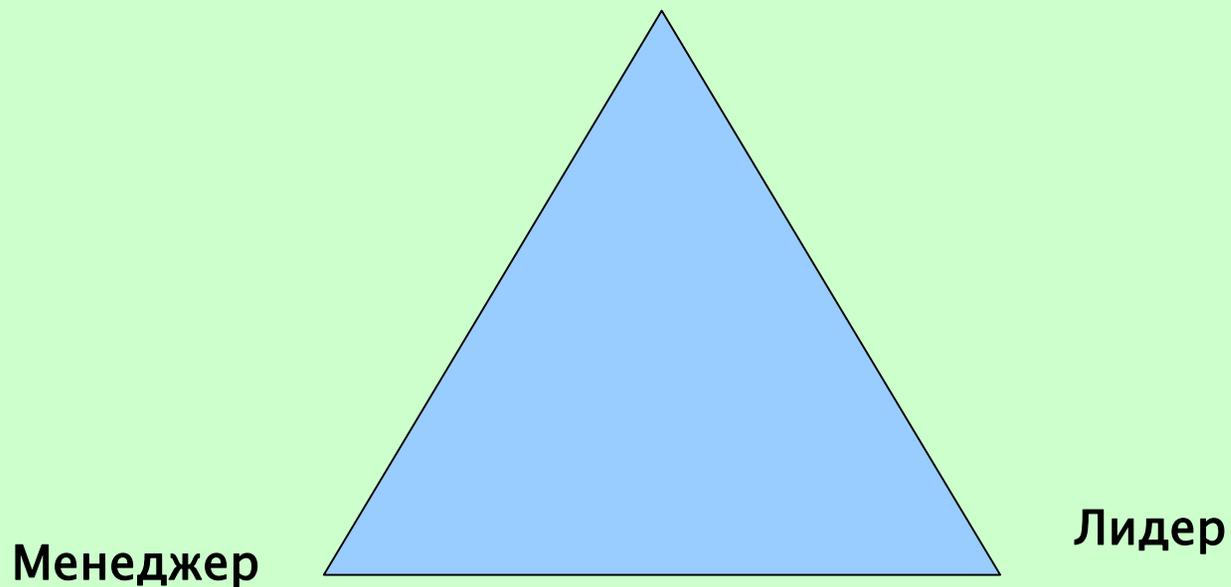


Кто такие менеджеры-аналитики?

- **Качества аналитика**
- **Любознательность**
 - “Мне не нужно знать, как это работает” - не годится
 - Несклонность к делегированию
- **Умение выявлять (ставить) проблемы и формулировать гипотезы**
- **Умение сомневаться**
 - Лидер должен заражать верой. Аналитик - сомнениями.
- **Сочетание новаторства и аналитического склада ума**
- **Личная (экспертная) власть**

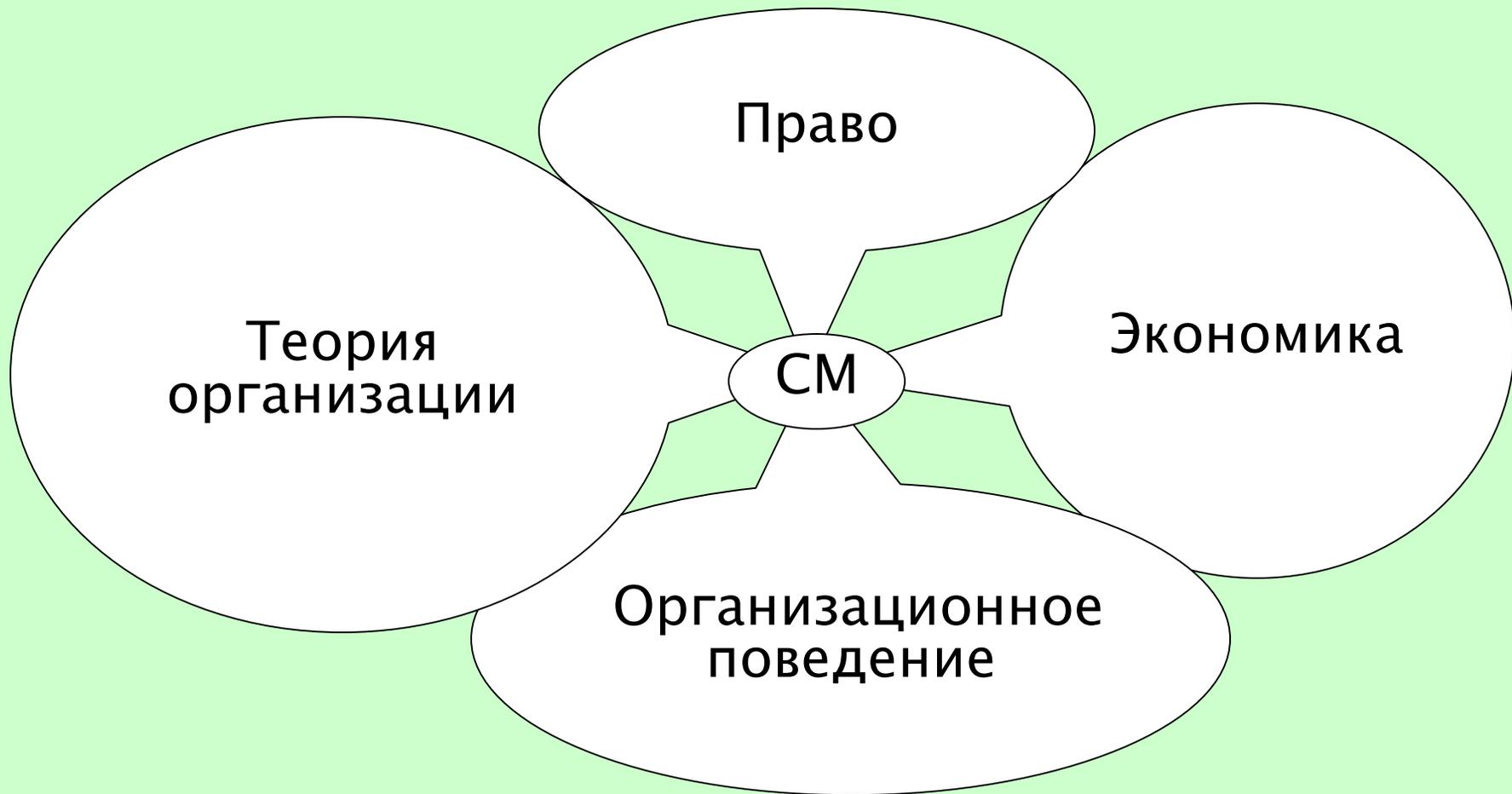
Кто такие менеджеры-аналитики?

Менеджер-аналитик



Это не лучше и не хуже MBA. Это - другое.

Место области в системе знаний о менеджменте



Какие из характеристик стратегии верны?

- Улучшение передовых методик и опыта
- Устремления
- Инновационный подход
- Реструктуризация
- Слияния, альянсы и партнерства с другими компаниями

Стратегия – это **НЕ**

- Улучшение передовых методик и опыта
- Устремления
- Инновационный подход
- Реструктуризация
- Слияния, альянсы и партнерства с другими компаниями

М. Портер

Особенности менеджмента как предмета изучения

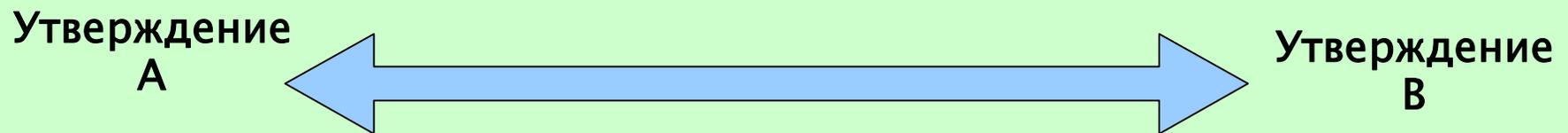
- Менеджмент не может быть определен **ТОЛЬКО** как наука... следовательно:
 - При изучении менеджмента вы будете сталкиваться с противоречивыми теориями

«Способность удерживать в сознании две противоположные идеи, ничуть этим не смущаясь, есть признак зрелого интеллекта»

Скотт Фицджеральд

Внешние представления теоретических противоречий

- Отрезок (континуум):

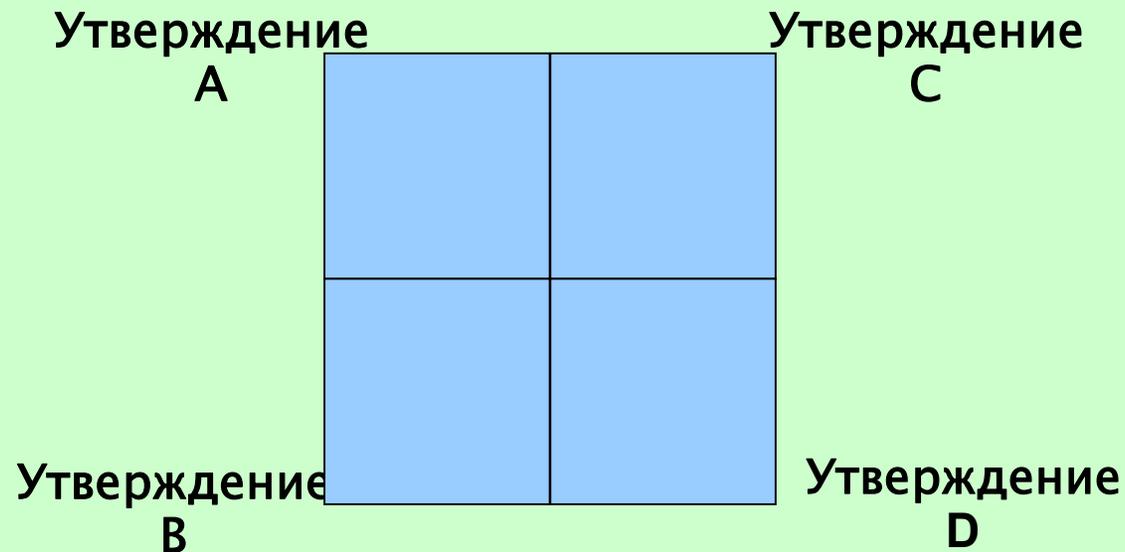


- Треугольник (триада):



Внешние представления теоретических противоречий

- Декартова система координат (континуум):



Особенности менеджмента

- Комплексное понимание:
 - Наука (возможно теоретическое обучение)
 - Искусство (необходимы врожденные способности)
 - Ремесло (необходимо обучение в процессе работы)

Искусство (видение)

Нарциссический стиль

Неорганизованное управление

Безличное управление

Провидческий стиль

Излишне сбалансированный стиль

Героический стиль

Вовлекающий стиль

Рассчитывающий стиль

Стиль решения проблем

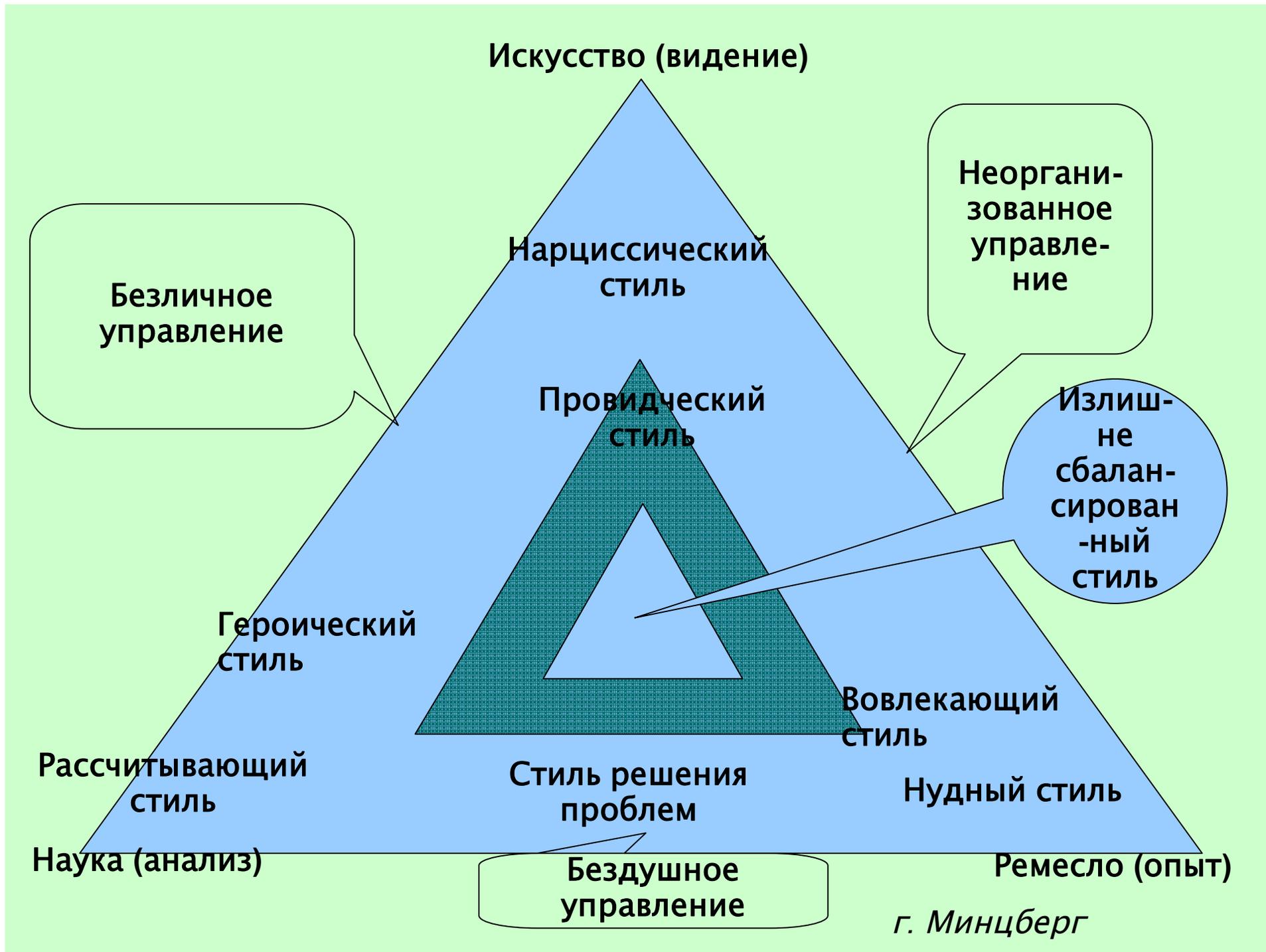
Нудный стиль

Наука (анализ)

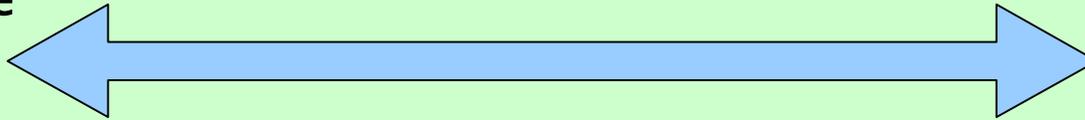
Бездушное управление

Ремесло (опыт)

г. Минцберг



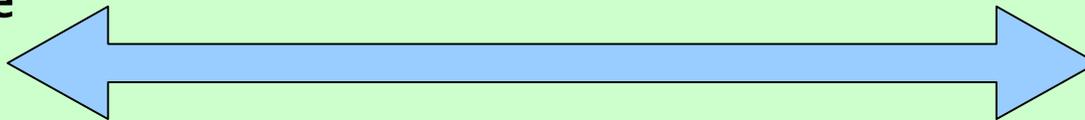
Утверждение
А



Утверждение
В

- Универсализм
- Ориентир — индивидуализм
- Жесткие стандарты
- Подавление эмоций
- Внутренний локус контроля
- Специфичность
- Ориентир — группа
- «Мягкие» процессы
- Выражение эмоций
- Внешний локус контроля

Утверждение
А



Утверждение
В

- Предписанный статус
- Линейное отношение ко времени

- Приобретенный статус
- Циклическое отношение ко времени

ЭКОЛОГИЧНОСТЬ — СПРАВЕДЛИВОСТЬ — ЭКОЛОГИЧНОСТЬ

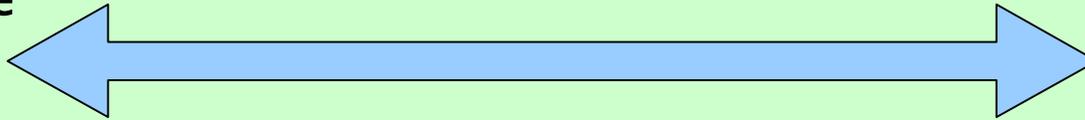
Противоречия в стратегическом менеджменте

Bob de Wit, Ron Meyer

25.06.2011

113

Утверждение
А



Утверждение
В

- Преднамеренность
 - Революция
 - Ориентация на рынки
 - Конкуренция
 - Адаптация к отрасли
 - Глобализация
 - Прибыльность
 - Контроль
- Естественность
 - Эволюция
 - Ориентация на ресурсы
 - Кооперация
 - Выбор/формирование отрасли
 - Локализация
 - Ответственность
 - Хаос



Искусство самопрезентации:
ОСНОВЫ ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ,
ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ.

Слушание в деловой коммуникации

*Истина находится не в словах
говорящего, а в ушах слушающего.
Восточная мудрость*

Слушание - процесс активный.

современные
администраторы ежедневно
тратят 40% служебного
времени на слушание, а
эффективность слушания-
около 25%.





Невербальная коммуникация

Восточная мудрость говорит:
*Слушай, что говорят люди,
но понимай, что они чувствуют.*

В коммуникации человек использует пять разных знаковых систем:

- слова,
- интонация,
- тембр голоса,
- жесты, пластика,
- энергетический импульс.

Организация пространственной среды

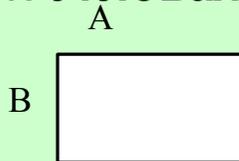
Форма стола имеет значение:

квадратный стол способствует конкуренции и соперничества между людьми;

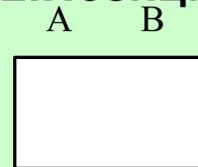
за *прямоугольным столом* главенствующим считается место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери;

круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности, все равны.

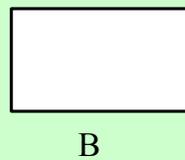
1. Угловая позиция



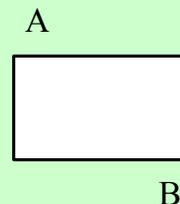
2. Позиция рядом



3. Независимая позиция



4. Друг против друга





Комплименты

Виляя хвостом, собака добывает себе пропитание, а лая, получает лишь побои.

Комплимент - это приятные слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека.

Зачем?

- человек услышал в свой адрес комплимент по поводу определенного качества его личности;
- все это переносится на подсознание и принимается за реальность;
- возникает чувство удовлетворения;
- чувство удовлетворения всегда сопровождается возникновением положительных эмоций (чувство приятного);
- возникшие положительные эмоции связываются по закону ассоциации с их источником и переносятся на того, кто их вызвал;
- возникает притяжение к этому человеку.



Критика

*Прежде чем высказать кому-нибудь
горькую правду, помажь кончик
своего языка медом.
Арабская пословица*

- **Позитивная критика уместна по ситуации, осуществляется в присутствии объекта критики.**
- **Предметом критики являются дела и поступки, а не личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал.**
- **Объективная критика опирается только на конкретные факты и аргументы.**
- **Конечной целью критики является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков и снятию возникших проблем.**
- **Цель критикующего - выявить действительные причины допущенных ошибок. Критика должна быть щадящей!**

Вопросы и ответы общения



- *Как отвечать на вопросы?*
- Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу (не менее 8 секунд).
- Если вопрос оказался сложным по составу (т.е. состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие части.
- Если вопрос труден по содержанию, то:
 - а) попросите повторить вопрос; в нем могут измениться акценты, а то и весь смысл;
 - б) повторите вопрос так, как вы его поняли;
 - в) попросите несколько минут на размышление;
- Если при ответе вас неправильно поняли, необходимо немедленно исправить ситуацию и переформулировать свою мысль.



БАРЬЕРЫ В ОБЩЕНИИ

Единственный способ настроить людей на энергичную деятельность – это общаться с ними.

Ли Якокка

Барьеры взаимодействия: мотивационный барьер, этический барьер, барьер стилей общения.

Барьеры восприятия и понимания: эстетический барьер, разное социальное положение, барьер отрицательных эмоций, состояние здоровья, психологическая защита, барьер установки, барьер двойника.

Коммуникативные барьеры: некомпетентность, неумение выражать свои мысли, плохая техника речи, неумение слушать, барьер модальностей, барьер характера.

Как преодолеть барьеры в общении?

- Нужно попытаться поставить себя на уровень того человека и так построить свое поведение, чтобы уменьшить или устранить барьер.





Самопрезентация

*Я есть то, чем признают меня окружающие.
У.Джеймс*

- **Положительный имидж**

Наш образ - это наш портрет, который мы показываем окружающим. Он должен работать на нас, а не против нас, должен правдиво отображать лучшие качества и при этом быть простым и искренним.

- **Составляющие имиджа делового человека** - это впечатление, которое он производит (внешний вид, речь, манеры, окружающие его люди и вещи), и его деловые качества.

Деловая беседа по телефону

*Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать,
внимательно слушать, спокойно отвечать и
переставать говорить, когда нечего больше сказать.*

Лафатер

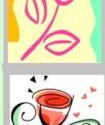
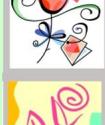
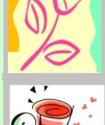
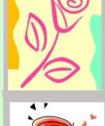
1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.
2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.
3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.
4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный, день и час.
5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.
6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.
7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.





Деловая беседа по телефону

8. Работая над важным документом, выключаю телефон.
9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.
10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию или организацию.
11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.
12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.
13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.
14. Если во время разговора с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.
15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.





Деловая беседа по телефону

Перед каждым звонком ответьте самому себе на три вопроса:

Имеется ли острая потребность в разговоре?

Обязательно ли знать ответ партнера?

Нельзя ли встретиться с партнером лично?

Какой вопрос лучше всего решать по телефону?

вы хотите быстро сообщить или получить определенные сведения;

вам надо выяснить мнение того или иного должностного лица по интересующему вас вопросу;

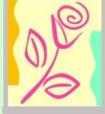
вам надо уточнить, остается ли в силе прежняя договоренность о встрече с кем-то;

вам надо сообщить партнеру об изменении ситуации;

вы договорились с кем-то о телефонном звонке.

Когда звонить?

С 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30. В другие часы длительность разговора по телефону удваивается, решение затягивается.



Деловая беседа по телефону



- Выражения, которых следует избегать:
- Я не знаю
- Мы не сможем этого сделать
- Подождите секундочку, я скоро
- Нет



Ассесмент-центр

Процедура проведения

Ассесмент-центр

(Assessment center)

- ✓ **стандартизованная технология, предназначенная для комплексной оценки персонала в организации в соответствии с критериями, сформулированными руководителем (заказчиком)**
- ✓ **комплексная процедура оценки личностного, управленческого, делового и профессионального потенциала сотрудников организации с целью принятия основных кадровых решений**
- ✓ **универсальная процедура, позволяющей решать ряд основных задач, связанных с управлением и оптимизацией деятельности персонала в компании**

На решение каких задач направлена эта технология?

Перечислим основные из них:

- **Формирование кадрового резерва;**
- **Принятие решений, о приеме кандидата на руководящую должность и прогнозирование успешности его профессиональной деятельности в рамках компании;**
- **Оценка профессионально-важных качеств и управленческого потенциала руководителей всех уровней;**
- **Проведение конкурса на замещение вакантной должности;**
- **Оценка уровня сформированности команды и прогнозирование успешности работы в данном составе;**
- **Определение потребности в обучении и развитии ключевых специалистов;**
- **Разработка корпоративной системы оценки эффективности профессиональной деятельности и др.**

Критерии оценки

Критерии оценки формируются исходя из структуры требований к оцениваемым сотрудникам и утверждаются руководством компании-клиента

Перечислим основные из них :

- Мыслительные способности
- Мотивационно-ценностные особенности личности
- Психофизиологические ресурсы организма
- Коммуникативные навыки
- Организаторские и управленческие способности
- Личностно-деловые качества и др.

Методы работы

Деловые игры и бизнес- симуляции;

✓ **Анализ конкретных случаев (метод кейсов);**

Тесты и личностные стандартизированные опросники;

✓ **Структурированные и глубинные интервью;**

Метод наблюдения на рабочем месте (при необходимости);

✓ **Метод оценки 360**

✓ **Метод презентации и др.**

В целом, технология оценки выстраивается на основе взаимодополняющих методик и упражнений позволяющих повысить достоверность полученной информации по каждому из критериев оценки.

➤ **Методы и порядок проведения работ формируются в непротиворечивую и динамичную процедуру оценки.**

Перечислим основной инструментарий составляющий тестовую батарею:

- СРІ – многофакторный личностный опросник
- 16 PF-16 факторный опросник Кетелла
- КОТ- тест на умение обрабатывать информацию
- УСК – Уровень Субъективного Контроля
- СТМ- структура трудовой мотивации
- Специализированный организационный тест
- MAS-оценка уровня тревожности
- ТМД и ТМА – тесты мотивационной сферы личности Мехрабиана.
- ОРQ – опросник личностных факторов – методика компании SHL

Анализ конкретных случаев (метод «кейсов»)

- Оценочная процедура, проводящаяся как индивидуально, так и в группе, позволяет оценить сформированность навыков решения тех или иных практических задач связанных с конкретной профессиональной деятельностью сотрудника.

Например: разработка стратегии управления и развития бизнеса исходя из заданных условий и целей развития; построение эффективных схем продаж конкретного продукта, и другие.

Биографическое интервью и интервью по компетенциям

- Биографическое интервью – строится по принципу «жизнеописание». Оцениваемый рассказывает свою биографию по этапам, а интервьюер задает вопросы о поведении кандидата в различных жизненных ситуациях.
- Интервью по компетенциям – направлено на выяснение того как человек подходит к решению стоящих перед ним задач и на определение его деловых качеств. Выводы делаются на основе конкретных примеров поведения в различных ситуациях, описание которых человек дает в интервью

Метод наблюдения на рабочем месте

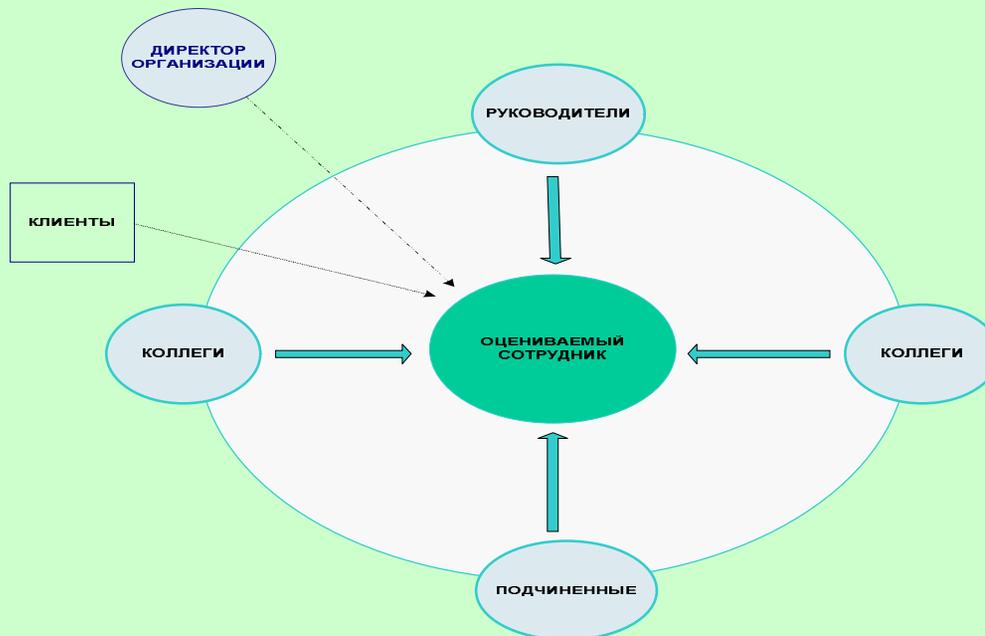
- Этот метод используется, как правило, для оценки эффективности деятельности персонала в рабочем контексте, например, при работе с клиентами.
- Наблюдение за работой сотрудников происходит на его рабочем месте. Полученные таким образом данные обладают высокой степенью информативности на предмет соответствия сотрудника требованиям реальной профессиональной деятельности.
- Данный метод чаще всего используется в дополнение к тренинговым программам для выявления потребности в обучении и контроля эффективности проведенного обучения.
- Этот метод также может быть дополнительно включен в другие комплексные мероприятия по оценке.

Метод оценки 360°

✓ _Метод применяется в том случае, если необходимо получить комплексную информацию о работе человека в рамках организации и при этом недостаточно, только информации со стороны непосредственного руководителя.

Суть его заключается в том, что сотрудника оценивают со всех сторон: коллеги по работе, руководители, подчиненные, директор организации и клиенты (по мере необходимости).

Схематически метод выглядит следующим образом:



Метод презентации

- Презентация – процедура, позволяющая эксперту оценить представительские данные кандидатов, навыки публичных выступлений, умение «держаться» перед аудиторией, а также провести предварительный анализ биографии кандидата.
- Презентация является «классической» процедурой Ассесмент-центра, которая, однако, обладает наименьшей валидностью и надежностью из всех описываемых ранее методов.

Обратная связь

- После проведения всех оценочных процедур, проводится сессия обратной связи для участников оценки (участник получает информацию о своих результатах).
- Ценность проведения обратной связи заключается в том, что участники получают информацию о себе относительно тех критериев, которые являются для организации определяющими с точки зрения планирования карьерного роста своих сотрудников. В этом случае обратная связь необходима сотрудникам для того чтобы понять ресурсы и возможности своего развития в рамках компании.
- В процессе обратной связи сотрудники организации получают рекомендации опытных экспертов, после чего понимают как совершенствовать свои навыки и за счет чего повысить уровень профессиональной компетентности для того чтобы добиться желаемых профессиональных успехов для себя в будущем.
- Обратная связь также создает дополнительную мотивационную основу для качественного выполнения заданий в процессе всей процедуры оценки.

Сдача отчета заказчику



Структура отчетных материалов:

- Краткое описание процедуры оценки: цели, задачи, технология проведения
 - Сравнительный анализ психологических и профессионально- важных качеств сотрудников
 - Рейтинги сотрудников по выделенным критериям
 - Рекомендации по развитию и обучению сотрудников
 - Приложения: детальное описание компетенций, дополнительная информация по результатам исследования, индивидуальные экспертные заключения, видеопротоколы.
- **Дополнительно**, проводится мини презентация результатов для руководства компании. При желании заказчик имеет возможность обсудить результаты по каждому сотруднику с консультантами.