

# ИГРЫ И СМЫСЛЫ

games-training.ru  
info@games-training.ru

+7(916) 668 60 00  
+7(495) 033 01 33

## Игровой подход для оценки персонала

При оценке персонала мы ставим перед собой ряд задач:

- Оценить компетенции сотрудников, при необходимости ранжировать сотрудников по степени проявленности компетенций;
- На основе оценки сформировать трек развития сотрудников и дать качественные рекомендации;
- Добиться того, чтобы сотрудники увидели ценность мероприятия для собственного развития;
- Создать атмосферу открытости и прозрачности оценки для того, чтобы обеспечить лояльное отношение к процедурам оценки как сейчас, так и в будущем.

Для решения данных задач мы используем два ключевых формата:

1. Проведение диагностической бизнес-игры для оценки компетенций;
2. Проведение центра оценки и развития методом Assessment Center через выполнение участниками игровых кейсов и упражнений.

### Центр оценки и развития сотрудников. Подход 1



## Примеры деловых игр, для оценки с проявленными компетенциями

Компетенция	Деловые игры				
	Порт мечты	Развитие Краоса	ProManagment	Командный тайм-менеджмент	Корпорация
Управление собой	+ -	+ -	+ -	+	+ -
Управление коммуникациями	+	+	+	+	+
Управление результатом	+	+	+	+	+
Управление командой	+ -	+ -	+	+	+

## Центр оценки и развития сотрудников. Подход 2



## Примеры игровых кейсов и упражнений для оценки компетенций

Компетенция	Упражнения				
	Презентация «Выступление перед коллективом»	Аналитическая игра «Распределение гранта»	Ролевая игра «Диалог со сложным клиентом»	Ролевая игра «Диалог с сотрудником»	Кейс на умение распределять задачи
Управление собой			+	+	
Управление коммуникациями	+	+	+	+	
Управление результатом		+			+
Управление командой	+			+	

## Пример краткого анонса предлагаемых упражнений

Упражнение	Продолжительность	Краткое содержание
Кейс «Распределение задач»	60 мин	Участник должен изучить сложную информацию о предстоящих задачах, нормах загрузки, временных ограничениях и принять оптимальное решение по распределению задач между сотрудниками.
Аналитическая игра «Распределение гранта»	60 мин	Упражнение состоит из двух частей. В первой части участнику необходимо проанализировать данные и подготовить на этой основе аргументы для дискуссии. Во второй части упражнения участнику предстоит принять участие в дискуссии по распределению бюджета.
Ролевая игра «Диалог со сложным клиентом»	45 мин	Участник должен изучить кейс, в котором описана сложная ситуация в компании и часть проблемной ситуации с клиентом. Далее он должен провести встречу с клиентом, справиться с возникшей проблемой и решить её.
Ролевая игра «Диалог с сотрудником»	45 мин	Участник должен изучить кейс, в котором описана проблемная ситуация с сотрудником. Далее он должен провести встречу с сотрудником и решить проблему.
Презентация «Выступление перед коллективом»	45 мин	Участник должен подготовить выступление перед коллективом. В этом выступлении он должен будет обосновать необходимость предстоящих в компании изменений. В процессе выступления ему предстоит справиться с возражениями и вопросами.

## Возможная архитектура программы

Подготовка	Проведение	Результаты
<p><b>Компетенции для оценки</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Для оценки совместно с заказчиком утверждаются ключевые индикаторы компетенций.</li><li>• Основным критерий – возможность наблюдения индикаторов здесь и сейчас.</li></ul>	<p><b>Организация оценки</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Участники принимают участие в игре или выполняют кейсы и упражнения</li><li>• Каждая компетенция наблюдается в процессе оценки не менее двух раз</li><li>• За каждым из участников в процессе оценки наблюдает не менее двух наблюдателей</li></ul>	<p><b>Обработка результатов</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• После проведения центра развития каждый участник получает индивидуальный отчет с описанием сильных зон, зон роста и рекомендаций по развитию</li></ul>
<p><b>Предлагаемые форматы кейсов и упражнений, игр.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Утверждение кейсов/игр</li></ul>	<p><b>Рефлексия в процессе</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• В процессе оценки ведущий организует процесс обратной связи по схеме: самооценка – обратная связь от коллег по группе – обратная связь от эксперта</li></ul>	<p><b>Обратная связь участникам (опционально)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Каждый участник получает обратную связь (45-60 минут) по результатам центра развития с анализом его поведения и озвучивания критериев оценки</li><li>• Эксперт дает рекомендации по развитию компетенций</li></ul>
<p><b>Логистика</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Формирование расписания центра развития</li><li>• Подготовка материалов</li><li>• Брифинг наблюдателей со стороны заказчика</li></ul>	<p><b>Прозрачность процедуры</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Перед началом мероприятия ведущий говорит о том, какие компетенции наблюдаются в процессе оценки</li></ul>	<p><b>Обратная связь заказчику</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• По результатам центра развития заказчик получает обратную связь по результатам работы группы в целом и каждого участника в отдельности</li></ul>

## ПРИМЕР ИНДИВИДУАЛЬНОГО ОТЧЕТА

Отчёт по результатам центра оценки. Юлия

Профиль оценок участника

Компетенция	Средняя оценка	Эталонный балл
Ориентация на результат	3,5	4,0
Развитие команд	3,5	4,0
Ведение переговоров	3,5	4,0
Лидерств в многофункциональной команде	3,0	4,0
Управление эффективностью	3,5	4,5
Позитивность	3,5	4,0
Перспективное мышление	3,0	4,0
Управление изменениями	3,0	4,0



Компетенция	Сильные стороны	Зоны роста
Ориентация на результат	Юлия с готовностью принимается за решение задач. Стабильно работает на протяжении долгого времени. Напоминает коллегам о стратегических целях, тем самым фокусируя	Юлия периодически попадает в ловушку собственных ограничений. Например, достаточно часто встречаются фразы "Это не моё", "Это не моя сильная сторона".

команду не только на качественном процессе, но и на результате работы.

Развитие команд	Юлия правильно выявляет сильные стороны сотрудника и зоны роста. Аргументирует свое решение по выдвижению в кадровый резерв. Аргументы логичны и понятны. Предлагает несколько развивающих действий, которые на практике могут помочь сотруднику в развитии.	В обратной связи не хватает четкости формулировок по постановке целей развития, критериев достижения целей. Остается вопрос: как сотрудник и руководитель поймут, что цель достигнута?
Ведение переговоров	Юлия демонстрирует конструктивный подход, тактичность, уважение к собеседнику. Свою позицию доносит, используя позитивные формулировки, оперируя аргументами и фактами.	Для более эффективного влияния на более статусных и опытных оппонентов пока не хватает внутренней уверенности, эмоциональной убедительности.
Лидерство в многофункциональной команде	В групповой работе выступает как командный игрок.	В среде более статусных и опытных коллег выступает как конструктивный командный игрок, но не лидер.
Управление эффективностью	Юлия эффективно распределяет рабочую нагрузку, планируя собственное время и время подчиненных. Составляет подробный понятный план работы, учитывает детали. В групповых заданиях действует, исходя из необходимости оптимизировать затраты	Не всегда успевает выполнить задание в отведенное на это время. Демонстрирует большую эффективность в индивидуальных заданиях. В групповых, если есть лидер, который организует командную деятельность, в роли организатора процесса не выступает.
Позитивность	Юлия ровно и стабильно действует в ситуациях неопределенности, изменений, недостатка информации.	
Перспективное мышление	Юлия систематизирует и анализирует информацию. Делает	Работает большей частью локально, не глобально.

верные выводы.  
Напоминает другим о  
стратегической цели и о  
необходимости  
оптимизировать затраты.

Управление изменениями

Конструктивно  
воспринимает  
новаторские идеи.

Редко выступает с  
инновационными идеями.

## Рекомендации по развитию компетенций

### Перспективное мышление:

- Развивайте широкие знания о бизнесе, выходящие за рамки текущих обязанностей. Получайте знания о работе других компаний (работающих в совершенно иных областях).
- Читайте литературу о том, какие стратегии использовали для создания эффективных бизнесов такие великие люди современности как Стив Джобс, Уолт Дисней, Сергей Брин, Джек Ма и т.п.
- Иницилируйте встречи между подразделениями, на которых обсуждайте совместные проекты. Цель встречи – разработка совместного плана действий по реализации проекта, в котором задействованы несколько подразделений компании.
- Применяйте так называемый «эффект бабочки». Принимая какое-либо решение, анализируйте его влияние на:
  - смежные подразделения;
  - клиентов компании
  - всех сотрудников компании
  - повышение эффективности бизнеса.
- Играйте в он и офф лайн стратегические игры. Они очень помогают развитию стратегического мышления.
- Развивайте способность идти на разумный риск, ищите новые решения стандартных задач.

**Рекомендуемая литература:** Джим Коллинз "От хорошего к великому", Ким Чан и Рене Моборн "Стратегия голубого океана".

### Лидерство в многофункциональной команде

- Способствуйте тому, чтобы люди больше говорили о себе. Задавайте открытые вопросы, интересуйтесь мнением окружающих, чтобы быстро сделать их своими союзниками.
- Расширяйте круг Ваших связей. Устанавливайте контакты и поддерживайте общение в том случае, если это потенциально важно обеим сторонам.
- Высказывайте одобрение действиям других людей. Чаще используйте неформальные способы быстро наладить коммуникацию (шутка, комплимент, фразы и слова, подчеркивающие общность).
- Тренируйтесь в том, чтобы быстро добиться принятия другими вашей позиции: выделяйте голосом акценты, используйте неожиданные аргументы, малоизвестные факты, выбирайте союзников.

**Рекомендуемая литература:** Манфред Кетс де Врис «Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта».

## ПРИМЕР ОБЩЕГО ОТЧЕТА ПО ГРУППЕ

### ОБЩИЙ ОТЧЁТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ

Компетенция	Средний балл
Аналитическое мышление и принятие решений	2,5
Ответственность за результат	2
Эффективная организация работы	2,3
Развитие подчиненных	1,5
Внедрение изменений	1,8
Управление клиентоориентированностью	2,3
Активное саморазвитие	1,3
Средняя по всем компетенциям	2,0



## СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ КОМАНДЫ

- Группе удалось правильно организовать сборочный процесс, распределить задачи.
- Все участники проявляли высокую ответственность за результаты своей работы.
- Работали слаженно, уважали работу друг друга, избегали конфликтов.
- Многие участники совмещали несколько ролей (генератор идей, критик, аналитик, тестировщик, производитель, организатор) меняли их в зависимости от изменения ситуации.

- В целом группа продемонстрировала позитивное отношение к изменениям. Быстро перестраивалась, находила новые возможности, быстро находила пути обхода ограничений.

## ЗОНЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

- Не было налаженного способа быстрого обмена информацией. Так же не все внутренние договоренности сразу доходили до всех участников, что вызывало несогласованность в действиях команды.
- Наблюдался дефицит контроля:
  - Вовлеченности. Многие участники «выпадали» из процесса.
  - Равномерности загрузки. Некоторые участники не успевали выполнить работу в срок, а другие простаивали.
  - Качества. Не проводилась системная работа над ошибками: во всех раундах попадались бракованные детали.
- В команде наблюдался ощутимый дефицит обмена опытом, что не позволяло команде быстро повышать результаты.

## Контакты



[games-training.ru](http://games-training.ru)



[info@games-training.ru](mailto:info@games-training.ru)



+7(916) 668 60 00

+7(495) 033 01 33