



## «Применение центров развития в организации: тренинг наблюдателей»

Компании, ориентированные на развитие персонала, часто сталкиваются со следующими задачами: объективная оценка текущего уровня развития компетенций сотрудников, согласование областей для развития между сотрудником и его руководителем, планирование необходимых мер для развития, контроль результатов развития. Трудности, возникающие при решении данных задач, приводят к низкой эффективности развития сотрудников внутри компании и неоправданным инвестициям в развитие, а как следствие – к повышению текучести персонала и невозможности планирования замещений в будущем. Таким образом, теряется возможность среднесрочного и долгосрочного планирования человеческих ресурсов.

Длительность	4 дня (возможно проведение в формате 2+2)
Целевая аудитория:	Линейный, средний и высший менеджмент, HR менеджеры и специалисты
Развиваемые компетенции:	Построение команды, Развитие других, Системное мышление, Понимание бизнеса.

Вместе с тем, описанные сложности чаще всего связаны с отсутствием соответствующих навыков у менеджеров. Тренинг «Применение центров развития в организации» ориентирован на формирование навыков, необходимых для проведения объективной диагностики текущего уровня развития компетенций с помощью технологии ассессмент-центр, а также навыков, необходимых для согласования областей для развития и планирования развивающих действий. Кроме того, участники познакомятся с международными стандартами проведения процедуры центра развития. Это позволит им корректно транслировать ее цель всем вовлеченным сторонам, а также будет способствовать повышению удовлетворенности сотрудников перспективами профессионального и карьерного развития, повышению их эффективности и увеличению количества внутренних продвижений в компании.

### Цели тренинга

#### Сформировать у участников:

- Понимание важности проведения качественной оценки компетенций сотрудников для их дальнейшего развития;
- Понимание модели компетенций организации;
- Понимание областей применения центров развития в организации;
- Знание типов упражнений, применяемых для диагностики уровня развития компетенций;
- Навыки, необходимые для администрирования упражнений;
- Навыки наблюдения за поведением, сбора и анализа информации;
- Понимание процесса интеграции данных;
- Понимание принципов написания отчетов по результатам диагностики уровня развития компетенций;
- Понимание правил предоставления обратной связи;
- Навык согласования областей для развития;
- Навык составления индивидуального плана развития;
- Понимание существующих стандартов проведения центров развития.



### Ожидаемое применение результатов обучения в работе:

- Корректная коммуникация о целях и логистике процедуры всем вовлеченным сторонам;
- Проведение имитационных упражнений для диагностики уровня развития компетенций: администрирование, наблюдение, заполнение оценочных форм;
- Участие в интегральной сессии;
- Формирование отчетов и предоставление обратной связи;
- Выявление и согласование с сотрудниками компетенций, нуждающихся в развитии;
- Проведение сессий по составлению планов развития;
- Контроль выполнения планов индивидуального развития.

### Программа тренинга

Модуль / Длительность	Описание
Модуль 1 1 час 45 минут	Цели проведения центра развития. Системный подход к развитию персонала. Выявление потребностей в развитии с помощью технологии ассесмент-центр. Понятие компетенций. Валидность различных инструментов оценки соответствия компетенций сотрудников требованиям позиции. Упражнение на сравнение валидности различных подходов к оценке кандидатов и прогноз финансовых последствий применения инструментов с разной валидностью. Критерии качества проведения ассесмент центров.
Модуль 2 1 час 45 минут	Анализ модели компетенций. Прояснение описанных поведенческих моделей с помощью интерактивного упражнения. Обзор методов разработки моделей компетенций, способы выбора компетенций под позицию. Обзор организационных практик, в которых используется модель компетенций.
Модуль 3 1 час 45 минут	Организация ассесмент-центра. Логистика процедуры и расписание. Обзор типов упражнений, используемых в ассесмент-центрах. Обзор ролей и перечень навыков, необходимых наблюдателю.
Модуль 4 1 час 45 минут	Эффекты восприятия и способы их преодоления для повышения объективности оценки. Упражнение на выявление ошибок восприятия. Технология сбора и анализа данных в ассесмент-центрах. Изучение материалов к групповой дискуссии.
Модуль 5 1 час 45 минут	Упражнение на выявление различий между описаниями поведения и субъективной оценкой поведения. Шкала оценки компетенций. Упражнение на использование шкалы оценки.
Модуль 6 1 час 45 минут	Отработка технологии наблюдения и оценки компетенций на фрагментах групповой дискуссии. Изучение материалов к ролевой игре. Прояснение особенностей поведения ролевого игрока, демонстрация проведения ролевой игры.
Модуль 7 3 час 30 минут	Отработка проведения ролевой игры. Получение обратной связи от тренера по специфике поведения в качестве ролевого игрока. Анализ фрагментов упражнения и заполнение оценочных форм. Обсуждение результатов, анализ допущенных ошибок и планирование действий по их предотвращению. Изучение материалов к упражнению типа ин-баскет/аналитическая презентация.



Модуль 8 1 час 45 минут	Анализ фрагментов упражнения, анализ заполненного буклета участника и заполнение оценочных форм.
Модуль 9 1 час 45 минут	Объяснение принципов проведения интегральной сессии. Практическая отработка обмена данными и их интеграции. Обсуждение лучших практик проведения интегральной сессии.
Модуль 10 1 час 45 минут	Создание отчета по результатам ассесмент-центра. Отработка описания сильных сторон и областей для развития.
Модуль 11 1 час 45 минут	Принципы предоставления обратной связи. Реакция на обратную связь. Сложности и их преодоление. Отработка кейсов в группах по 3 участника.
Модуль 12 1 час 45 минут	Сопоставление областей для развития с текущими и будущими задачами сотрудника. Согласование областей для развития с сотрудником.
Модуль 13 1 час 45 минут	Планирование развития. Работа с формой индивидуального плана развития. Использование сборника развивающих действий для подбора мер по развитию. Отработка формулировки SMART-целей по развитию.
Модуль 14 1 час 45 минут	Отработка беседы по согласованию областей для развития и составлению индивидуального плана развития. Отработка кейсов в группах по 3 участника.
Модуль 15 1 час 45 минут	Разбор сложностей в процессе отработки, формулирование действий для их преодоления. Получение участниками обратной связи от тренера и планирование мер по развитию.

Участник получает следующие материалы:

- Презентация;
- Руководство по проведению ассесмент- центров для наблюдателей;
- Памятки по проведению упражнений;
- Кейсы;
- Чек-лист для контроля развития навыков наблюдателя;
- Руководство по составлению плана индивидуального развития;
- Сертификат о прохождении курса.

#### Возможные дополнения

Существует значительное количество дополнений и изменений к данному тренингу, которые при необходимости могут быть включены в программу.

**+1,5 дня:** проведено «тренировочного» центра развития на группе добровольцев. Данное расширение тренинга позволяет получить опыт проведения центра развития в режиме реального расписания, а также отработать навыки наблюдения, описания,

классификации и оценки компетенций. Кроме того, участники получают возможность провести полноценную сессию интеграции данных и отработать предоставление обратной связи под контролем тренера.

**+2 дня:** Обучение в работе для модератора центра развития. Обсуждаются основные задачи модератора по организации и контролю проведения ассесмент -центров, контролю процесса создания индивидуальных планов развития, контролю реализации планов. Наблюдение поведения модератора в



Контакты:  
+7 495 766 3520  
info@siandp.com  
www.siandp.com



работе в конкретном центре развития, по результатам участникам предоставляется индивидуальная обратная связь.

**+1:45:** Использование технологии ассесмент-центр для оценки кандидатов на этапе внешнего/внутреннего рекрутмента. Отработка принятия организационных решений по результатам ассесмент-центров.

**Prework:** Изучение материалов упражнений до проведения тренинга. Позволяет сократить время на изучение в процессе тренинга и увеличить время на отработки.

**Тесты:** Тесты на знание содержания упражнений могут быть использованы для проверки знания упражнений наблюдателями как до тренинга (в случае, если ставилась соответствующая задача), так и для допуска наблюдателя к участию в ассесмент-центре после длительного перерыва.

Участники и заказчики данного семинара часто проявляют интерес к следующим тренингам, семинарам, сервисам и продуктам SI&P:

Семинары:

- Тренинг «Управление эффективностью для менеджеров»;
- Семинар «Основы проведения интервью по компетенциям»;
- Семинар «Управление талантами».

Продукты и сервисы:

- Упражнения для ассесмент –центров;
- Моделирование компетенций;
- Разработка упражнений для ассесмент- центров;
- Разработка руководства по развитию компетенций;
- Предоставление модератора для управления единичным ассесмент -центром;
- Исследование валидности системы оценки персонала.

При проведении в корпоративном формате возможна следующая кастомизация: использование модели компетенций, упражнений и шкалы оценки компании в упражнениях и отработках.

#### ПРЕИМУЩЕСТВА ВЫБОРА

- Навык применения центров развития в соответствии со стандартами.
- Большое количество практических заданий для формирования навыка.
- Индивидуальная обратная связь по уровню сформированности навыков предоставляется каждому участнику.