

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

**Продолжительность тренинга:** 2 дня

**Рекомендуемое число участников:** 9-12 человек

### Содержание программы:

#### 1. Обратная связь как часть системы оценки персонала.

- ⇒ Роль и место обратной связи в системе оценки персонала.
- ⇒ Цели и задачи обратной связи.

#### 2. Структура и содержание обратной связи.

- ⇒ Вводная часть: цели, критерии, оценочная шкала.
- ⇒ Основные принципы построения оценочных выводов.
- ⇒ Индивидуальные результаты и способы их преподнесения.
- ⇒ Выбор приоритетных зон развития, обсуждение развивающих действий.
- ⇒ Завершение беседы и планирование первых шагов.

#### 3. Техники предоставления конструктивной обратной связи.

- ⇒ Принципы сбалансированной обратной связи. Правило «Сэндвича».
- ⇒ Приемы поддержания атмосферы доверия.
- ⇒ Диалогичность обратной связи: когда и как вовлекать участника в обсуждение результатов.
- ⇒ Рекомендации: кому и что рекомендовать. Типы развивающих действий.

#### 4. «Сложные» участники и тактика взаимодействия с ними.

- ⇒ «Критик»: особенности поведения, риски, тактика взаимодействия.
- ⇒ «Молчун»: особенности поведения, риски, тактика взаимодействия.
- ⇒ «Со всем несогласный»: особенности поведения, риски, тактика взаимодействия.
- ⇒ Предоставление обратной связи участнику, показавшему низкие результаты по итогам оценки.
- ⇒ Практика: ролевые игры на взаимодействие с различными типами участников.

#### 5. Представление результатов оценки руководителям.

- ⇒ Позиционирование результатов оценки. Роль HR-менеджера.
- ⇒ Отличия обратной связи участнику от представления его результатов руководителю.
- ⇒ Структура представления результатов оценки руководителю.
- ⇒ Фокус внимания в разговоре с непосредственным руководителем: «инструкция по эксплуатации».
- ⇒ Фокус внимания в разговоре с вышестоящим руководством: возможности, риски, рекомендации.

#### 6. Вовлечение функциональных руководителей в систему оценки персонала.

- ⇒ Организация работы с «новыми» членами комиссии, привлекаемыми для участия в Центрах оценки.
- ⇒ Вовлечение функциональных руководителей в процедуру обратной связи и развития подчиненных: этапы, алгоритмы.

### Практическая часть тренинга

#### ⇒ Ролевые игры и индивидуальные упражнения: \*

- на усвоение алгоритма предоставления обратной связи,
- на умение выделять сильные и слабые стороны участника по каждой компетенции,
- на отработку навыка предоставления сбалансированной обратной связи,
- на отработку навыка взаимодействия с разными типами участников,
- на умение подбирать развивающие действия с учетом результатов оценки и особенностей участника,
- на отработку навыка представления результатов оценки руководителю сотрудника.

\* Содержание тренинга и практические задания построены на основе имеющейся в Компании модели компетенций, учитывают специфику деятельности Предприятия. Кроме этого, планируется разработка руководства по развития компетенций, которым участники будут пользоваться в дальнейшем при выборе развивающих действий.