

Определите и капитализируйте лидерские качества своих менеджеров,
супервайзеров и директоров



**Оценка менеджеров методом
Анализ 360
(ProfilesInternational)**

**ProfilesInternational-Ukraine
Украина
г.Киев**

ул.Крещатик 506

+38 044 270-6020

+38 044 248-7398

Электронный адрес: profiles@ctc-co.kiev.ua

www.profilesinternational.ru

www.profilesinternational.com

КИЕВ, 2005



СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ	2
О КОМПАНИИ.....	3
АНАЛИЗ 360° (CHECKPOINT 360°™).....	4
ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНКИ	5
ВРЕМЯ ПРОЕКТА ОЦЕНКИ МЕТОДОМ АНАЛИЗ 360°.....	6
ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ	6
ОТЛИЧИЯ АНАЛИЗА 360° PROFILES INTERNATIONAL ОТ ПОДОБНЫХ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОДУКТОВ.....	9
ДРУГИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ PROFILES INTERNATIONAL	10
НЕКОТОРЫЕ КЛИЕНТЫ PROFILES INTERNATIONAL В МИРЕ:.....	12
ЧТО ГОВОРЯТ КЛИЕНТЫ PROFILES INTERNATIONAL	12



О КОМПАНИИ

- Не допускайте дорогих ошибок неверного подбора персонала
- Нанимайте лучших людей
- С самого начала расставьте соответствующих людей на соответствующие позиции
- Определите и капитализируйте лидерские качества своих менеджеров, супервайзеров и директоров

ProfilesInternational, Inc - признанный мировой лидер в оценке и управлении человеческими ресурсами. Если для Вас важно повышение уровня продаж, развитие лидерских навыков своего персонала, разрешение проблемы с нечестностью Ваших сотрудников, увеличение производительности и качества обслуживания клиентов, повышение мотивации, мы можем предложить Вам наши тренинги, консультации и другие инструменты, призванные помочь Вам преуспеть в этом.

ProfilesInternational, Inc даст информацию, которая отсутствует в традиционной схеме найма и управления персоналом, поможет улучшить существующие методы подбора, оценки и тренинговые программы. Также предлагается полный комплекс оценки и аудита, предназначенный для любых компаний и направленный на извлечение наибольших преимуществ от использования самого важного актива – людей.

ProfilesInternational, Inc специализируется на развитии понимания и объективной оценке основных компетенций, поведенческих индикаторов, и мотивации сотрудников различных компаний для того, чтобы повысить вероятность гарантии соответствия личности данной позиции. Один из основных принципов эффективной организационной структуры - «нужный человек - в нужном месте» реализуется во всех современных решениях по оценке персонала, помогает руководителям избегать дорогостоящих ошибок, определять и развивать лидерские навыки менеджеров, исполнительных директоров и ключевых специалистов, помогает удержать ключевой персонал и высокоэффективных сотрудников.



АНАЛИЗ 360° (CHECKPOINT 360°™)

Обратная связь, используемая в Анализе 360°, основанная на оценке и конструктивной критике основных поведенческих индикаторов, позволяет менеджеру/лидеру получить оценку своей работы от тех с кем работает: от руководителя, коллег, подчиненных и, в некоторых случаях, от контрагентов. Используя полученные данные, менеджер может сопоставить мнения коллег с собственными суждениями, определить свои слабые и сильные стороны, выявить те аспекты, которые могут быть усовершенствованы.

Анализ 360° является эффективным инструментом для профессионального развития, основанном на принципе обратной связи, это - инструмент, результатом действия которого является развитие **управленческой и профессиональной компетентности**.

Анализ 360 оценивает качество работы менеджера, используя восемь Универсальных Квалификационных Категорий, разбитых на восемнадцать Групп Способностей, которые включают в себя, в свою очередь, 70 (!) поведенческих индикаторов по следующим направлениям:

- **Общение**
 - Умение слушать людей
 - Способность анализировать полученную информацию
 - Умение эффективно общаться
- **Лидерство**
 - Способность внушать доверие
 - Умение выбрать верное направление деятельности
 - Делегирование обязанностей
- **Гибкость**
 - Умение приспосабливаться к обстоятельствам
 - Творческое мышление
- **Взаимоотношения**
 - Умение строить эффективные взаимоотношения с людьми
 - Содействие командному успеху
- **Решение задач**
 - Умение работать эффективно
 - Компетентность
- **Продуктивность**
 - Способность предпринимать активные действия
 - Стремление к успеху
- **Содействие профессиональному росту сотрудников**
 - Способность развивать таланты сотрудников
 - Умение стимулировать работу подчиненных
- **Личное развитие**
 - Последовательность и ответственность
 - Стремление к профессиональному росту



ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНКИ

Подготовка участников оценочного процесса

Перед началом проекта оценки все участники получают вводный ознакомительный инструктаж (устный или письменный) о целях оценки, методах сбора и последующей обработки информации. А также о том, в каких целях и как будет использована информация результатов оценки 360. Кроме этого оцениваемым руководителям рекомендуют пройти ряд тестов самооценки для подготовки к участию в оценке 360 и не критичному восприятию результатов оценки 360.

Консультанты ProfilesInternational сопровождают и обучают ответственных сотрудников или руководителей, в чью компетенцию входит организация проведения оценки методом 360.

Подготовка координаторов оценочного процесса на предприятии - заказчика

Опыт ProfilesInternational показывает, что подготовка ответственных координаторов оценки 360 со стороны предприятия-заказчика занимает до 8 часов инструктажа со стороны консультанта ProfilesInternational. Во время данного инструктажа координатор знакомится и тренируется использовать электронные инструменты оценки ProfilesInternational, кроме этого он может выяснить дополнительные вопросы, связанные с теоретической и практической базой использования метода оценки 360.

Процесс сбора информации для оценки выглядит следующим образом:

В процессе оценки 360 одного руководителя методом ProfilesInternational могут оценивать от 5 до 15 респондентов

Каждый участник заполняет тест, процесс заполнения длится до тридцати минут. Анонимность данных обеспечена (исключение составляет руководитель), приветствуются объективные и искренние ответы. Участники могут заполнить анкету через сайт с индивидуальным паролем, либо путем заполнения листов специальной брошюры-опросника.

Результаты будут обработаны посредством системы ProfilesInternational и представлены в виде отчета, который будет отправлен лично оцениваемому менеджеру и, в случае установленной договоренности, его непосредственному руководителю.

Результаты оценки 360

Результаты оценки 360 методом ProfilesInternational представляют собой цветной графический отчет в электронном виде или в виде брошюры.

Отчеты Анализа 360° представлены в форме цветных графиков и таблиц. Отчет содержит комментарии, которые помогут менеджеру понять результаты оценки каждой компетенции и использовать полученные данные для профессионального и личностного развития.



Отчет содержит специальный раздел, который предлагает рекомендации развития компетенций и помогает менеджеру усовершенствоваться в той или иной области.

Объем отчета на одного оцениваемого составляет **15-20** страниц (для первого года участия в оценке 360)

Объем отчета, содержащий сравнительный анализ результатов оценки 360 (по сравнению с прошлым периодом, например, с прошлым годом) составляет **25-35** страниц.

ВРЕМЯ ПРОЕКТА ОЦЕНКИ МЕТОДОМ АНАЛИЗ 360

Заполнение электронного опросника респондентом занимает примерно **30 минут**.

В случае заполнения опросников-брошюр, перенос администратором ProfilesInternational данных одного опросника в систему ProfilesInternational занимает **20-30 минут**.

После того, как все респонденты заполнили опросники, результаты обрабатываются автоматически и в течение **24-40 часов отчет** по оцениваемому специалисту готов на русском, **либо** на английском языках. Его получает оцениваемый специалист и, в случае договоренности, его руководитель по электронной почте или курьерской почтой.

Обратите внимание, что **предприятие-заказчик может установить у себя в офисе систему оценки ProfilesInternational и администрировать ее самостоятельно**, включая и другие инструменты оценки, например, оценку соответствия кандидата компетенциям торговых агентов, или оценку соответствия компетенциям обслуживания клиентов, оценка индикаторов успешного выполнения работы и так далее. Подготовка администратора-координатора на территории предприятия-заказчика занимает до 14 часов.

ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ

Необходимо ли дословно изменять компетенции, используемые ProfilesInternational, на словарь компетенций данной компании?

Изменять названия компетенции в ходе процесса сбора информации от респондентов не стоит, это можно сделать после получения отчетов, в процессе подготовки заключительного отчета для руководства компании, потому что Анализ 360 оценивает качество работы менеджера, используя восемь Универсальных Квалификационных Категорий, разбитых на восемнадцать Групп Способностей, которые включают в себя, в свою очередь, 70 (!) поведенческих индикаторов. Случается, что на некоторые поведенческие индикаторы респонденты реагируют и отвечают "Неприменимо" (Например, у нашего менеджера нет подчиненных, поэтому делегировать полномочия он не может, да и не должен).

Вместе с тем чаще всего компании применяют очень похожие компетенции (Например, вместо "общительность", используют "коммуникабельность" или "социализация") поэтому адаптироваться под существующие параметры им не сложно, с другой стороны – использование стандартных утверждений помогает избежать хаоса, путаницы и субъективности при использовании автоматизированных систем оценки.



Сколько времени может занять оценка 40 руководителей среднего звена методом Анализ 360 ProfilesInternational при условии, что их подчиненные не имеют доступа к компьютерам и Интернет?

В практике ProfilesInternational такой проект занимал **36 дней** - против **7 дней** в условиях доступа к Интернету всех респондентов. Этот проект (длительностью 36 дней) координировал один специалист службы персонала, который затратил на него порядка 16 часов своего рабочего времени.

Подготовительный этап проекта включал в себя 4 дня

Распространение опросников-брошюр среди подчиненных, оцениваемых менеджеров, заняло – 8 дней

Заполнение респондентами опросников брошюр или электронных опросников - от 7 до 12 дней

Сбор заполненных опросников-брошюр - 5 дней

Ввод данных в систему (перенос данных с бумажных носителей)– 7 дней

Получение отчетов менеджерами – через 24-40 часов после введения всех данных по нему в систему **ProfilesInternational**.

Может ли предприятие-клиент установить у себя систему оценки персонала ProfilesInternational? В каких случаях это может быть экономически эффективно?

ProfilesInternational-Ukraine с удовольствием поможет Вам в установке автоматизированной системы оценки персонала на Вашем предприятии.

При этом **ProfilesInternational-Ukraine** обеспечит группу специалистов Вашего предприятия дополнительным обучением и постоянной консультационной поддержкой по использованию системы в течение срока договора.

В мире уже такой опыт используется давно и показывает, что такой шаг экономически оправдывает себя в том случае, если за год необходимо осуществить в среднем **200 и более оценок** (одних и тех же или разных сотрудников) при помощи различных или одного из 12 инструментов оценки персонала **ProfilesInternational**.

Более того, такой шаг оправдывает себя при долгосрочном (например, более одного года) использовании системы оценки **ProfilesInternational** и необходимости предприятия получать **отчеты, дающие понимание динамики уровня изменения тех или иных компетенций конкретных специалистов за период.**

При этом, может быть так, что предприятию нужно оценить за год методом **Анализ 360** примерно 100 человек и более, тогда экономический эффект установки системы на предприятии начинается с оценки **100 менеджеров** методом Анализ 360.

Обратите внимание, что система **ProfilesInternational** включает в себя не только Анализ 360, а **дополнительно 12 инструментов профессиональной оценки персонала по другим направлениям: начиная с оценки торговых агентов до системы анализа системы менеджмента предприятия.**

Может ли региональная консалтинговая компания, специализирующаяся в подборе и оценке персонала или консалтинге в области управления персоналом использовать инструменты оценки ProfilesInternational при работе со своими клиентами?



В настоящее время ProfilesInternational-Ukraine действительно заинтересованы в развитии сети региональных профессиональных лицензиатов на территории Украины. Мы видим своими партнерами профессиональные консалтинговые организации с высокой репутацией среди предприятий заказчиков.

Условия лицензионного договора предусматривают установку системы **Profiles International** в офисе партнерской консультационной компании, обучение специалистов партнера работе с системой, постоянную консультационную поддержку и специальные трансферные цены на инструменты оценки **ProfilesInternational**.

ProfilesInternational-Ukraine готовы вести переговоры с партнерами об эксклюзивном представительстве **ProfilesInternational** компанией-партнером на территории определенной области Украины или ее региона.



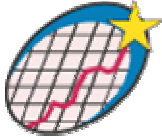
ОТЛИЧИЯ АНАЛИЗА 360 PROFILES INTERNATIONAL ОТ ПОДОБНЫХ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОДУКТОВ

1. Обычно, при оценке одного менеджера методом Анализ 360, опрашиваются около 5-15 сотрудников, если оцениваемых менеджеров около 5, в службе персонала накапливается около 50 заполненных тестов (это самый благополучный вариант), на их обработку уходит значительное количество времени и, часто бывает так, что когда отчеты готовы, они уже не актуальны. При использовании Анализа 360- **ProfilesInternational**, после того как все респонденты заполнят опросники, результаты обрабатываются автоматически и в течение одного дня (максимум 40 часов) отчет на 20-35 страниц готов.
2. Этот продукт, Анализ 360 **ProfilesInternational**, также разрабатывает и сравнительный отчет: в случае, если менеджер прошел год назад подобную оценку, отчет сравнивает прошлые и настоящие результаты, указывает на сильные и слабые стороны оцениваемого, предлагает рекомендации по развитию компетенций.
3. Сам опросник содержит 70 вопросов, в случае если кто-то из респондентов субъективен или же в группе респондентов наблюдаются проблемы и разногласия - в отчете появится рядом с данной группой респондентов специальный флажок. Опросники можно заполнить по Интернету, или в виде буклета, после чего ввести в систему
4. Для сохранения конфиденциальности, отчет созданный **ProfilesInternational** размещается на сайте под паролем, доступ к которому имеет только тестируемый.
5. Данные отчетов Анализа 360 могут быть использованы для **Анализа Менеджмента Организации (Organizational Management Analysis - OMA) ProfilesInternational** добавили новое измерение в процесс Анализа 360°. В ProfilesInternational поступало много просьб предоставить общий отчет, основанный на результатах Анализа 360°, но действительный не для одного менеджера в отдельности, а для группы менеджеров. И **ProfilesInternational** создали такую программу: Анализ Менеджмента Организации (ОМА). По мнению высших управленцев компании, ОМА - это огромный шаг вперед в области управления и развития функции HR, благодаря итоговому сбору всех отчетов Анализа 360° в один, полный отчет. Структура опросника была спроектирована также и для того, чтобы получить информацию для трех различных направлений и уровней управления компанией:
 - ⇒ Президент / Генеральный директор
 - ⇒ Ответственные по организационному развитию
 - ⇒ Ответственные за тренинг и обучение персонала

ДРУГИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ PROFILES INTERNATIONAL



Профиль XT (Profile XT™) многопрофильная система оценки, используемая для отбора, направления, тренинга, должностного роста, управления и планирования кадров. Программа является эффективным и динамичным инструментом управления, основанным на технологиях 21-го века, и работает по принципу "нужный человек - в нужном месте". Профиль XT используется через Интернет, отчеты будучи готовы сразу же после введения данных.



Показатель Сбыта (Profiles Sales Indicator™) это инструмент отбора, организации и тренинга сотрудников отдела по продажам. Он измеряет пять основных качеств, которыми должен обладать агент по продажам и прогнозирует результаты семи допустимых торговых типов поведения. Использование Показателя Сбыта "Профиль" для создания и развития торговой сети, приводит к повышению продуктивности, плодотворному сотрудничеству с высококвалифицированными работниками, росту доходов.



Показатель Компетентности (Profiles Performance Indicator™ -PPI) измеряет пять ключевых особенностей личности и их влияние на семь основных факторов успеха в бизнесе. Финальный отчет поможет вам осознать как определенный человек может быть понят, мотивирован, эффективно управляем. PPI, будучи эффективной и легкоуправляемой программой, является идеальным выбором для вашего бизнеса.



Анализ Команды (Profiles Team Analysis™) делает идею создания команды мотивированным и поощрительным процессом. Эффективная команда достигает результатов несравненно больших чем каждый из ее участников в отдельности. И все же, построить команду означает намного больше, чем заставить группу людей работать вместе и просто надеяться на хороший результат. Представленная программа освещает особенности каждого участника, указывает лидеру на сильные стороны команды и на потенциальные проблемы.



Перспектива Обслуживания Клиентов (Customer Service Perspective™) определяет кандидатов, чьи положительные особенности характера позволяют оказывать потребителю высококачественные услуги. Как говорится, клиенты обращаются туда где им рады, а покупают там где их высоко ценят. Используйте этот тест для того, чтобы нанять сотрудников, которые повысят репутацию и престиж фирмы, создадут благодарность клиентов.



Центр Телефонного Обслуживания (Call Center Survey™) измеряет степень соответствия занимаемой должности в отделе по работе с клиентами, с внутренней или внешней точки зрения. В то время, как каждый человек легко пользуется телефоном, не каждый сможет с успехом работать в абонентском центре. Программа снижает текучесть кадров и решает многие другие проблемы. Используя эту программу, Вы сможете подобрать сотрудников, которые будут точно соответствовать культуре Вашего Телефонного Центра Обслуживания.



Коучинг "Профиль" (Profiles Career Coach™) это тест, который позволяет ответить на вопрос: "Какая профессия мне подходит?". Он предоставит ответы на вопросы в выборе профессии не только ученикам и студентам, но и профессионалам с опытом работы, решившимся на новый шаг в карьере. Этот тест оценит мышление участника, его профессиональные интересы и поведение, а так же подберет, по индивидуальным качествам, ту специальность, которая максимально использовала бы потенциал тестируемого. Результатом программы является профессиональная удовлетворенность и успех в карьере.



Этический Тест (Step One Survey® - SOS) это инструмент отбора кандидатов, основанный на анализе таких личностных качеств, как целостность, ответственность, этичность, употребление алкоголя и наркотиков. Этот тест является решением многих проблем с которыми сталкивается работодатель: нечестные сотрудники, употребление алкоголя и наркотиков, опоздания, отсутствие по неуважительным причинам, сотрудники, работающие спустя рукава.



Анализ 360° (Checkpoint 360°™) это сильнодействующий инструмент профессионального роста, позитивно влияющий на карьерное и личностное развитие, успех компании в целом. Менеджерам, начальникам, работникам, занимающим ключевые позиции, Анализ 360° помогает в достижении профессиональных высот, увеличению продуктивности. Тест определяет уровень компетентности участников, проверяет результаты с разных перспектив, идентифицирует возможные пути улучшения мастерства.



План Улучшения Мастерства (Skill Builder Series™) состоит из 18 программ предназначенных для профобразования и самостоятельной работы, разработанных для помощи менеджеру в процессе улучшения компетентности. SBS, как система обратной связи, дополняет Анализ 360°, предоставляя менеджеру шанс развить наиболее важные для профессионального роста и успеха навыки.



Анализ Менеджмента Фирмы (Organizational Management Analysis - OMA) предлагает точную картину-диагноз компании, помогая директорам определить уровень развития компетентности, лидерских и управленческих качеств исполнительного менеджмента. Эти данные необходимы для определения стратегии развития управления, тщательного анализа необходимости тренинга для каждого менеджера в отдельности, для определения содержания каждого семинара в частности. OMA является самой развитой системой анализа менеджмента организаций, системой, которая обеспечивает сокращение HR-бюджета, выделенного на подготовку и отбор кадров, диагностику управления, на 70%.



НЕКОТОРЫЕ КЛИЕНТЫ PROFILES INTERNATIONAL В МИРЕ:

Всего клиентов: 45 000

Пищевая промышленность: Heineken, Pepsi-Cola, Burger-King, Coca-Cola, McDonald's

Связь: AT&T, ORANGE, ERICSSON, SIEMENS

Банки: Raiffeisen BANK

Автомобильная промышленность: Mercedes-Benz

Обучение: Dale Carnegie Training

ЧТО ГОВОРЯТ КЛИЕНТЫ PROFILES INTERNATIONAL

"Мы хотели исследовать потенциал служащих. Некоторое время, мы использовали только Profile XT. Теперь мы также используем Step One Survey II. Мы обнаружили, что смогли исследовать интересы и мотивацию кандидата более глубоко. Оценка раскрывает поведение и отношения, которые обычно не выявлялись в ходе наших стандартных интервью. Инструменты ProfilesInternational являются очень полезным и практичными."

- Фил Буклеман, Alfa Laval Inc.

"Мы использовали Profiles Assessments с 1993 и я хотел бы поблагодарить вашу компанию за постоянное развитие новых продуктов и совершенствование существующих. Используя Profiles, мы улучшаем производительность и эффективность каждого сотрудника. Это невероятно эффективный инструмент, который я сам использую и рекомендую"

- Джеймс М.Д. Малоней, Президент ТТР

"Анализ 360⁰ значительно помогает сэкономить время на оценку менеджеров. Большое внимание мы уделяем лидерству, и именно этот инструмент оценки и развития помогает нам сформулировать видение того, каким должен быть лидером. Мы получили эффективные результаты и сэкономили деньги"

- Касси Клод, Wink Inc

"Наша компания использует Performance Indicator, нанимая новых докторов. Мы использовали этот инструмент много раз, чтобы определить, действительно ли доктор подходит нам для работы. Теперь мы поощряем компанию использовать этот инструмент для других лидерских позиций. Все были довольны работать с Profiles. Всеобщее признание компании"

Ричард Ниселай, Dental One

"Мы считаем Анализ 360⁰ полезным в развитии лидерства. Оценка помогает нам определить наши сильные и слабые стороны. "

Рита Ноульз, Holy Family Memorial Hospital