

ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Международный институт менеджмента объединений предпринимателей



Кадровые решения с опорой на факты

Шесть задач, с которыми сталкивается компания. Конкретные способы использовать оценку сотрудников и кандидатов.

Первую задачу разберём бесплатно.

МИМОП ИМБА





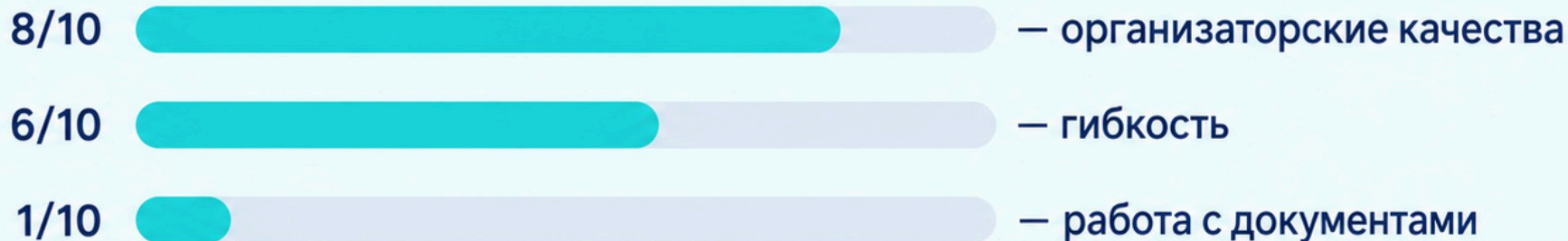
Посмотрим на один обезличенный отчёт

Для роли HR-менеджера у Участника А указаны:

Сильные стороны



Что проверить



В отчёте также описаны ведущие мотивы, особенности взаимодействия и направления развития. Дальше покажем, как одни и те же данные помогают отвечать на разные кадровые вопросы.



Кандидат убедителен на собеседовании. Подойдёт ли он для работы?

Представим, что компания выбирает HR-менеджера. У Участника А высокие оценки по общению (10/10), переговорам (10/10) и организации работы (8/10). Это соответствует важной части будущих обязанностей.

Но работа с документами оценена в 1/10. Если должность предполагает точное ведение большого объёма кадровых документов, сильное впечатление от интервью не снимает этот вопрос.

1/10

Как справится с документами?

Вывод по отчёту: кандидат перспективен для общения и организации людей; точность документальной работы нужно проверить отдельно.

Три проверки перед предложением о работе

1. Сравнить отчёты финалистов по качествам, которые действительно важны для этой должности.
2. Дать короткое рабочее задание на внимательность и работу с документами.
3. Уточнить на интервью, как кандидат проверяет себя и исправляет ошибки.

Финалист А

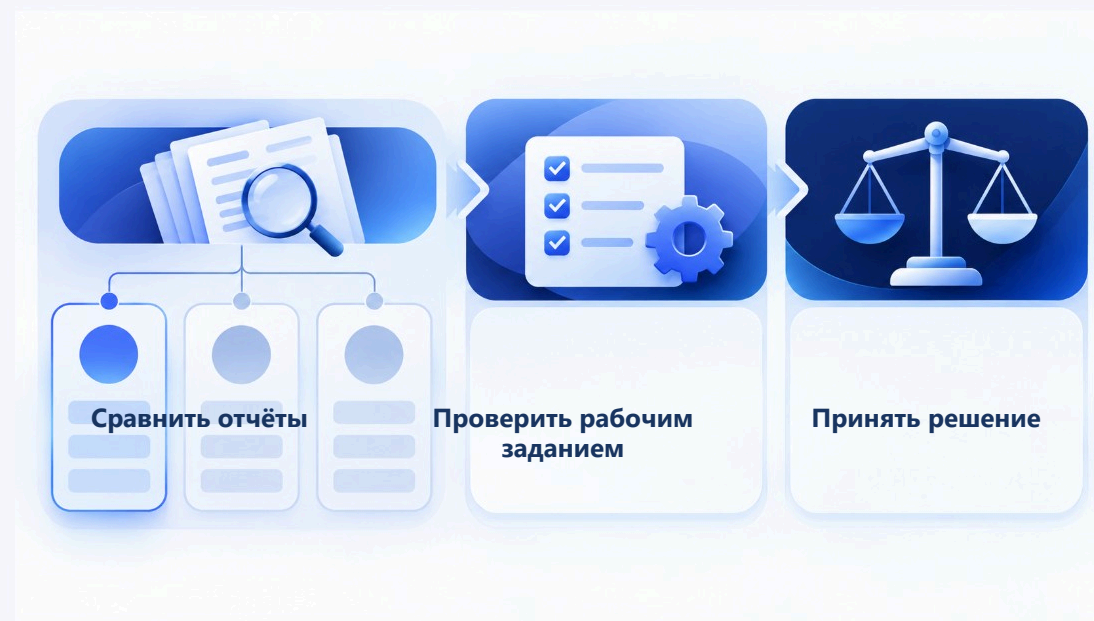
10/10 по общению
1/10 по документам

Финалист Б

После оценки

Финалист В

После оценки



Решение компании: выбрать кандидата после сопоставления отчётов, опыта и выполненного задания.

Вопрос ИИ-ассистенту: «Сопоставь доступные отчёты финалистов для роли HR-менеджера. Покажи сильные стороны каждого, вопросы для проверки и различия, которые повлияют на решение».

Потенциал для руководящей роли уже виден

10/10

**качества для управления
людьми**

8/10

организации работы

6/10

гибкость

У Участника А высоко оценены качества для управления людьми (10/10) и организации работы (8/10). В отчёте описан стиль лидерства, связанный с продвижением идей и достижением результата.

Это основание рассмотреть сотрудника для кадрового резерва. Но гибкость оценена в 6/10: перед назначением важно узнать, как он реагирует на предложения, отличающиеся от его собственной позиции.

Предварительный вывод: включить человека в круг кандидатов для проверки на практике. Один отчёт ещё не показывает, как он поведёт себя в новой должности.

Резерв проверяется на реальной задаче

Поручите кандидату небольшой проект: согласовать работу нескольких людей, представить план и довести решение до результата. Заранее определите, по каким признакам будете оценивать работу.

После проекта обсудите результат с участниками команды. Затем решите, готов ли сотрудник к назначению сейчас и какие навыки ему ещё нужно развить.



Вопрос ИИ-ассистенту: «На какие сильные стороны Участника А опереться в пробном проекте? Какие ситуации помогут проверить гибкость и работу с возражениями?»



Что может быть важным для удержания сотрудника

Что даёт энергию

Среди ведущих мотивов Участника А — самореализация, профессиональный рост и возможность быть полезным делу.

При этом в отчёте отмечены усталость и снижение сил; устойчивость к нагрузкам оценена в 5/10.

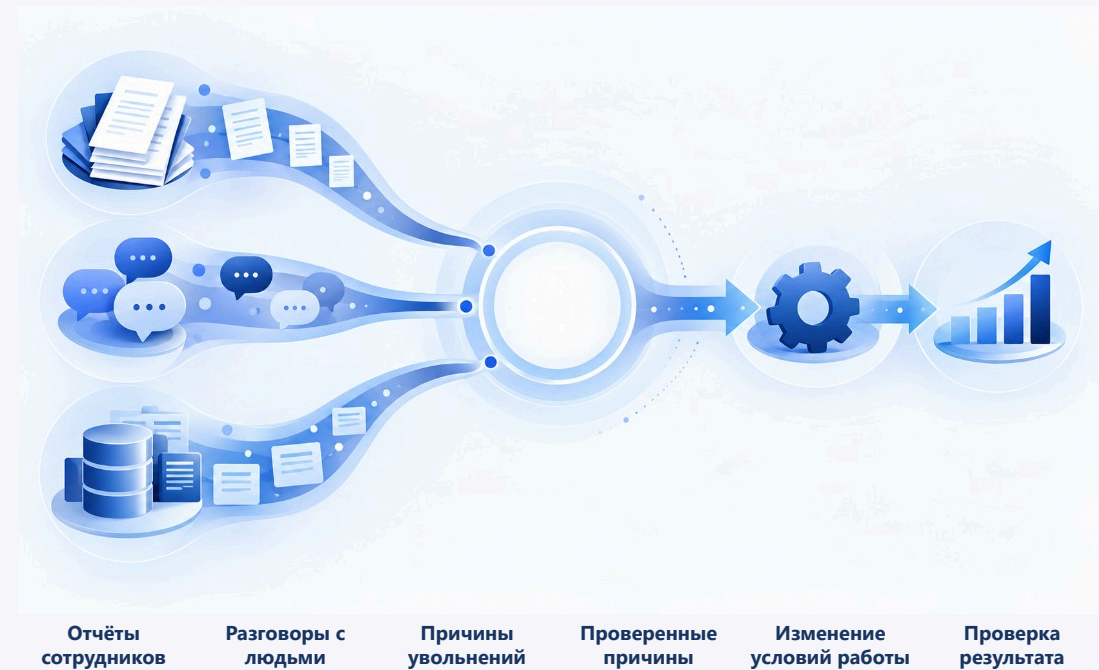
Что требует внимания

Это не объясняет само по себе, почему люди увольняются. Но даёт конкретные вопросы: получает ли сотрудник интересные задачи, видит ли возможности роста и какова его фактическая нагрузка?

Вывод по отчёту: провести разговор об условиях работы и проверить, повторяется ли похожая картина у других сотрудников подразделения.

Проверяем рабочую ситуацию, а не гадаем по одному человеку

- Шаг 1.** Изучить отчёты сотрудников выбранной группы: мотивы, признаки напряжения, особенности работы.
- Шаг 2.** Поговорить с людьми о задачах, нагрузке и возможностях роста.
- Шаг 3.** Сопоставить ответы с тем, что известно компании о причинах увольнений.
- Шаг 4.** Изменить конкретное условие работы и проверить, помогло ли это.



Вопрос ИИ-ассистенту: «Какие мотивы и признаки напряжения повторяются в доступных отчётах группы? Отдели факты отчётов от предположений о причинах увольнений». **Результат:** список проверенных причин и действий для подразделения.



Руководитель может быть сильным в одном и терять результат в другом

10/10 по управлению людьми

8/10 организации работы

6/10 гибкость

**«Что получается
хорошо?»**

**«Где команда
теряет время?»**

У Участника А высокие оценки по управлению людьми (10/10) и организации работы (8/10). Отчёт также описывает целеустремлённость и способность продвигать идеи. Одновременно среди направлений развития указана гибкость: умение замечать другие варианты решения и учитывать возражения. Гибкость оценена в 6/10. Рабочая гипотеза: руководитель может хорошо запускать работу, но в отдельных ситуациях слишком долго держаться за выбранный способ действий. Проверить это нужно по реальным примерам, а не по одному показателю.

Соединяем личный отчёт с мнением команды

Спросите руководителя, коллег и сотрудников о конкретном поведении: выслушивает ли он возражения, предлагает ли несколько вариантов, меняет ли план при новых обстоятельствах.

План действий: перед важными решениями собирать альтернативы; после решения объяснять команде выбор; через согласованный срок повторно запросить обратную связь. Так компания проверит, изменилось ли поведение руководителя.



Слушать альтернативы

Объяснять решение

Повторно получать обратную связь

Вопрос ИИ-ассистенту: «Сопоставь личный отчёт руководителя с обратной связью команды. Где данные совпадают? Какие два изменения в работе дадут наиболее понятный результат?»



Откуда может возникать трение при обсуждении решений

Как команда спорит и договаривается?

Кто принимает итоговое решение?

Как участники обсуждают несогласие?

Слышат ли они друг друга?

У Участника А целеустремлённость оценена в **9/10**, ведение переговоров — в **10/10**. В описании отмечены настойчивость и трудности с принятием альтернативных точек зрения.

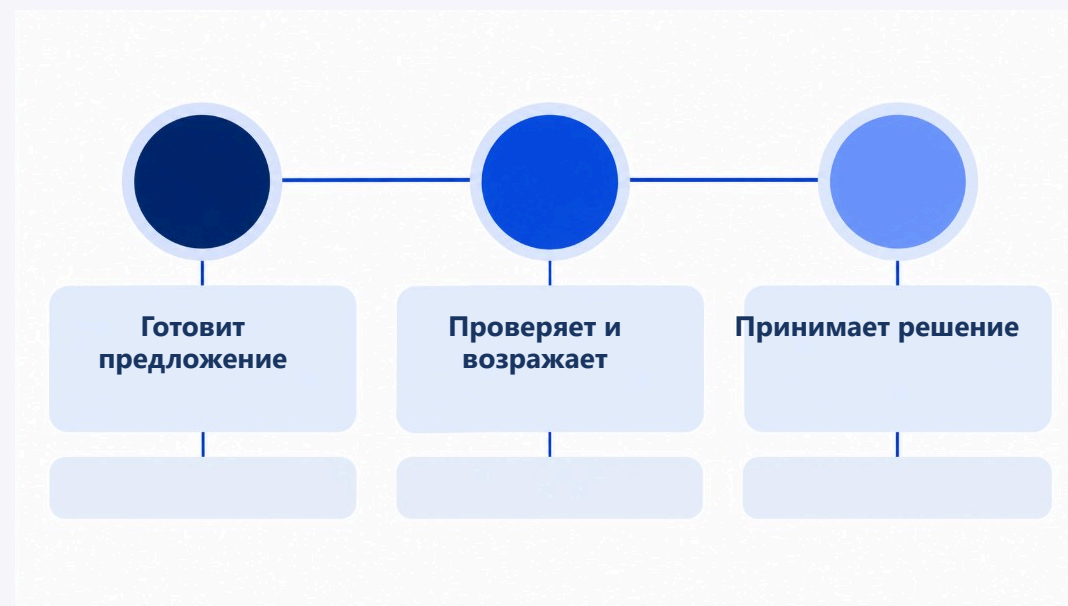
Это не означает, что человек виновен в конфликте. Отчёт показывает, какие ситуации стоит изучить: кто принимает итоговое решение, как обсуждают несогласие и слышат ли участники друг друга.

Предварительный вывод: причины напряжения нужно искать во взаимодействии нескольких людей и в правилах совместной работы.

Изучаем участников и меняем порядок совместной работы

Сопоставим отчёты участников команды: их роли, способы общения и отношение к принятию решений. Затем обсудим с каждым реальные эпизоды, в которых возникло напряжение.

Вопрос ИИ-ассистенту: «Какие различия во взаимодействии видны в доступных отчётах команды? Какие вопросы задать участникам, чтобы проверить предположения и не назначать виновного заранее?»



Ясные правила помогают обсуждать разногласия по делу

Решение: закрепить, кто готовит предложение, кто высказывает возражения и кто принимает окончательное решение. Через некоторое время проверить, сократилось ли число повторяющихся споров.



Один сотрудник может подходить для разных ролей по-разному

Роль с управлением людьми

10/10 8/10

Если новая должность прежде всего требует общения, переговоров и организации людей, данные Участника А выглядят сильными: 10/10 по общению, переговорам и качествам для управления людьми; 8/10 по организации работы.

Роль с большим объёмом документов

1/10

Если должность требует ежедневной точной работы с документами, показатель 1/10 становится важным вопросом для проверки.

Вывод: обсуждать повышение нужно применительно к конкретным обязанностям. Общая оценка «сильный сотрудник» для этого недостаточна.

Проверка роли и адресный план развития

Для роли с управлением людьми: поручить сотруднику вести проект и оценить результат совместной работы.

Для роли с большим объёмом документов: дать рабочее задание на точность, установить проверку результата и определить, какие навыки нужно освоить.

Для обеих ролей: развивать гибкость при выборе решений, отмеченную в отчёте.



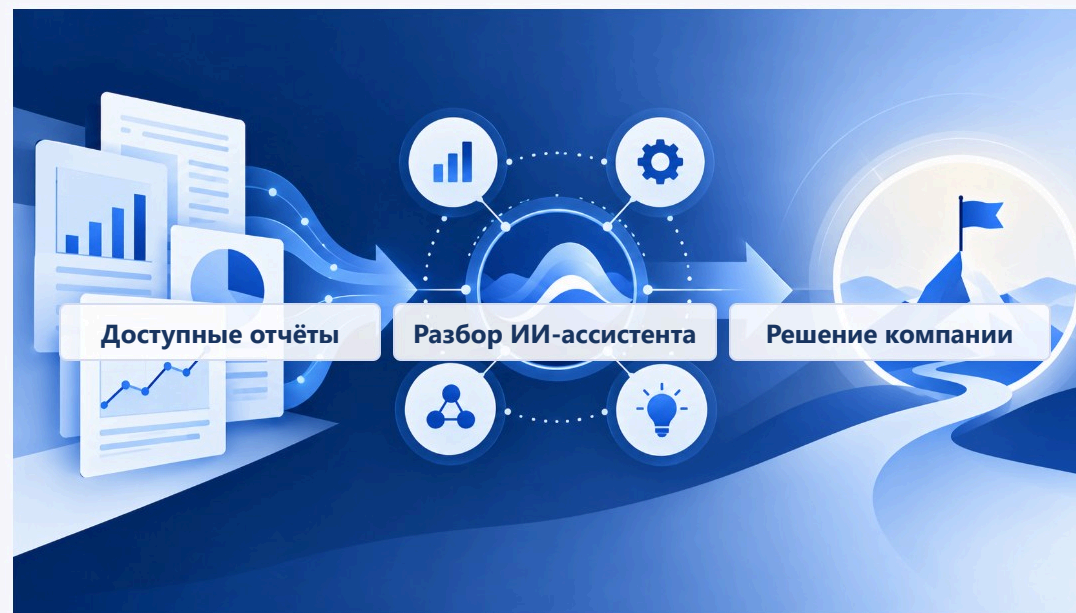
Вопрос ИИ-ассистенту: «Сопоставь отчёт Участника А с обязанностями новой должности. Раздели вывод на три части: можно поручить сейчас, нужно проверить, нужно развить».

Решение компании: назначить, подготовить к назначению или выбрать другую роль по итогам проверки.

ИИ-ассистент берёт на себя первичный разбор отчётов

Руководитель задаёт вопрос на обычном языке: «Кого из финалистов стоит проверить внимательнее?», «Какие качества важны для повышения?», «Что может мешать совместной работе команды?»

Ассистент помогает найти нужные сведения в доступных отчётах, сопоставить участников по заданным критериям, подготовить вопросы для интервью или беседы и предложить варианты следующих действий.



Найти важное

Сравнить

Подготовить вопросы

Предложить действия

Важно для кадрового решения: выводы ассистента проверяются по отчётам и рабочим фактам. Окончательный выбор делает компания.



Начните с решения, которое нужно принять сейчас

Выберите одну кадровую задачу. Мы заранее согласуем объём первого разбора: кого оценить, какие отчёты нужны и на какой вопрос должен ответить результат.

Первую задачу отработаем бесплатно. Покажем данные, проведём разбор с помощью ИИ-ассистента и обсудим, что компании стоит проверить или изменить.

После этого вы сами решите, нужна ли регулярная оценка кандидатов, кадрового резерва или команды.

1

задача бесплатно

ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Международный институт менеджмента объединений предпринимателей

Какое кадровое решение нужно принять вашей компании?

Напишите нам о задаче в двух-трёх предложениях. Мы
предложим первый шаг и согласуем бесплатный разбор.



МИМП ИМБА