

УДК 316.61

Маслова Валентина Михайловна

кандидат экономических наук, доцент, доцент
кафедры управление персоналом и психология
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации
Россия, Москва

acdcn@yandex.ru

Valentina M. Maslova

candidate of economic Sciences, associate
Professor Department of personnel
management and psychology
Financial University under the government
of the Russian Federation
Russia, Moscow

acdcn@yandex.ru

**ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ НА
ОСНОВЕ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**FEATURES OF ASSESSMENT OF
MANAGERIAL EMPLOYEES ON THE BASIS OF
COMPETENCIES**

Аннотация

В статье рассматриваются основные вопросы организации и проведения оценки руководителей компаний. Представлены некоторые основные компетенции с описанием и целью выявления ее у руководителя. В качестве примера представлена шкала для оценки выявленных компетенций работника. Рассмотрены методы оценки управленческого персонала: структурированное интервью, групповые дискуссии, ассессмент-центр (с примерами различных элементов метода). Сделан вывод об основных преимуществах применения модели компетенций для оценки руководителей.

Ключевые слова:

управление персоналом, ассессмент-центр, компетенции, структурированное интервью, групповая дискуссия

Abstract

The article deals with the main issues of organization and evaluation of company managers. Some basic competencies are presented with the description and purpose of identifying it in the Manager. As an example, the scale for evaluating the identified competencies of an employee is presented. The methods of evaluation of management personnel are considered: structured interviews, group discussions, assessment center. The conclusion is made about the main advantages of using the competence model for evaluating managers.

Keywords:

personnel management, assessment center, competence, structured interview, group discussion

Система управления персоналом находится в постоянном совершенствовании методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и практики.

Особое место в системе оценки персонала в организации занимает оценка деятельности руководителя. Руководитель - лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Он также несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования – наказания или поощрения подчиненных для воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность.

Управленческие работники организации представляют собой группу лиц с определенными способностями необходимыми для выполнения указанных в трудовом договоре производственных функций. Потенциал управленческих кадров характеризуют следующие основные показатели: профессионально-квалификационные, психофизиологические, а также творческий потенциал.

Существенный вклад в развитие системы оценки персонала организации внесли российские ученые: Т.Ю. Базаров, И.Б. Дуракова, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, Л.В. Карташова, А.Я. Кибанов, М.И. Магура, Ю.Г. Одегов, С.Г. Струмилин, С.В. Шекшня, В.И. Шкатулла и др.

Для оценки управленческих кадров необходимы четкие критерии. На практике существует множество методов оценки, но одним из ведущих в настоящее время является компетентностный подход. Каждую деятельность можно описать моделью компетенций. Компетенции любого бизнеса должны отражать свою специфику.

Компетенция – интегральная характеристика, критерий, определяющий качество поведения человека в определенной деятельности. Управленческие компетенции описывают действия руководителей в процессе принятия решений и общения с подчиненными. Многие из важнейших лидерских компетенций не могут проявляться или проявляются далеко не всегда в ходе текущей работы, требуя отдельной оценки.

Рассмотрим некоторые из основных компетенций для оценки руководителя (табл. 1):

Таблица 1 – Перечень компетенций для оценки руководителя среднего и высшего уровня управления

Компетенция	Определение компетенции	Описание компетенции с целью выявления ее у руководителя
1. Постановка цели	Умение разрабатывать и доносить до коллектива цели организации, способствующие достижению миссии бизнеса.	<ul style="list-style-type: none"> - действует так, чтобы совместить цели руководимого отдела (организации) со стратегией всей компании; - следит за тем, чтобы работники понимали связь своей работы с миссией бизнеса; - следит за тем, чтобы каждый работник осознавал миссию подразделения и отождествлял себя с ней; - следит за тем, чтобы отдел разрабатывал собственные цели и план достижения миссии организации.

Компетенция	Определение компетенции	Описание компетенции с целью выявления ее у руководителя
2.Наделение полномочиями работников	Умение выражать уверенность в способности работников добиваться успеха, особенно при решении новых задач; делегирование значительной части ответственности	<ul style="list-style-type: none"> - дает достаточно широкие возможности работникам принимать решения в их собственной сфере труда; - выражает уверенность в способности работников добиваться хороших результатов; - поощряет группы работников к самостоятельному решению задач, избегает диктовать собственные решения.
3.Управление изменениями (инновациями)	Умение поддерживать инновации и организационные изменения, необходимые для повышения эффективности бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> - работает вместе с подчиненными над выработкой инновационных решений; - руководит созданием новых направлений бизнеса, партнерства; - помогает работникам в понимании инновационных изменений и их результативности; - помогает работникам в процессе решения проблем и творческого подхода, ведя их к развитию и внедрению новой структуру, методов и систем.
4. Развитие способностей своих подчиненных	Умение делегировать ответственность, работать в команде и оказывать помощь в развитии способностей работников	<ul style="list-style-type: none"> - предоставляет информацию, предложения для достижения работниками большего успеха; - поручает задания, способствующие развитию их способностей; -признает и поощряет работников, которые стремятся к профессиональному росту.
5.Способности к коммуникации (устной и письменной)	Умение контролировать процесс информирования. Умение выражать свои мысли во время разговора и деловой переписке.	<ul style="list-style-type: none"> - следит, чтобы все участники рабочего процесса были проинформированы о событиях продвижения работы; - при построении речи учитывает уровень и опыт работников; - последовательно и доступно излагает мысли на бумаге; - следует деловому стилю.
6. Установление сотрудничества	Умение развивать, поддерживать и укреплять партнерские отношения с теми людьми, которые могут оказать содействие и поддержку в выполнении целей и задач	<ul style="list-style-type: none"> - понимает деловые интересы и перспективы подчиненных; - уделяет время на установление взаимных связей с окружающими, которые могут оказать помощь и содействие; -выражает благодарность тем, кто предоставил информацию, содействие и поддержку.

Компетенция	Определение компетенции	Описание компетенции с целью выявления ее у руководителя
7. Аналитическое мышление	Умение решить проблему, используя логический, систематический, последовательный подход	<ul style="list-style-type: none"> - проводит систематическое сравнение двух и более альтернатив; - замечает непоследовательность и противоречивость информации; - выделяет параметры, факторы, показатели, которые необходимо учитывать при анализе ситуации и принятии решений; - при принятии решений взвешивает затраты, риск и шансы на успех.
8. Управление стрессом	Умение держать себя в руках, находясь под давлением	<ul style="list-style-type: none"> - остается спокойным в стрессовой ситуации; - эффективно справляется с несколькими задачами и проблемами одновременно; - контролирует себя во время критики, конфликтных ситуаций; - сохраняет чувство юмора в трудных ситуациях.

Источник: Составлено автором

Следует сформировать эталонные значения и иметь возможность сравнивать с ними проявленное поведение. Также нужно разработать шкалу развития компетенций. Это уровни, описывающие качество проявления поведения. В качестве примера рассмотрим шкалу – 4 уровня:

0 – Компетенция не проявляется, т.е. отсутствует.

Уровень базового развития работника.

Уровень уверенного владения компетенцией.

Уровень мастерства (эталон).

По полученной оценке, можно судить о потенциале руководителя, необходимости развития его знаний и навыков, пригодности к данной деятельности и т.д.

К методам оценки управленческого персонала можно отнести как традиционные: структурированное интервью, групповые дискуссии, ассесмент-центр и др.

При проведении оценки руководителей при помощи структурированного интервью составляются вопросы под конкретную компетенцию. Например:

Вопросы к оценке компетенции «Лидерство»:

1) Считаете ли Вы себя лидером при командной работе? Почему? Приведите примеры.

2) За счет каких качеств Вы добиваетесь лидерской позиции?

3) Какие качества Вам необходимо развивать, чтобы стать (или быть) лидером?

4) Приведите пример из Вашей профессиональной деятельности, когда Вы не были в роли лидера, но приходилось принимать решения?

5) Что Вы делаете, чтобы быть лидером? и др.

Вопросы к оценке компетенции «Принятие решений и умение брать ответственность»:

1) Что для Вас означает термин «Управленческая ответственность»?

2) Приведите конкретный пример, когда Вы несли ответственность за принятое Вами управленческое решение?

3) Приведите пример, когда Вы несли управленческую ответственность за неправильные действия своих подчиненных?

4) Приведите пример, когда Вам трудно и сложно давалось принятие управленческого решения?

5) Расскажите, какие личностные качества помогают принимать эффективные управленческие решения и нести в дальнейшем за это персональную ответственность? и др.

Групповая дискуссия представляет собой коллективное обсуждение какой-либо проблемы, конечной целью которого является достижение определенного общего мнения по ней. Этот метод позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, логично рассуждающих работников. В ходе дискуссии происходит коллективное сопоставление мнений, оценок, информации по обсуждаемой проблеме. Психологическая ценность дискуссии состоит в том, что благодаря принципу обратной связи каждый участник получает возможность увидеть, как по-разному можно подойти к решению одной и той же проблемы, как велики индивидуальные различия людей в восприятии и интерпретации одних и тех же ситуаций.

Метод групповой дискуссии позволяет не только оценивать участников, но и обучать и развивать их. Часто групповая дискуссия проводится в виде круглого стола с тематикой стратегии развития бизнеса, что позволяет не только оценить, но и развивать знания и навыки участников.

Метод ассесмент-центр (центр оценки) – один из наиболее эффективных и популярных методов оценки персонала в современной практике. Он может включать в себя несколько различных методик, правильное применение которых позволяет давать объективную оценку профессиональным и личностным качествам работников разных структурных групп. Главное отличие ассесмент-центра от прочих методов оценки заключается в том, что экспертная комиссия ставит свои оценки в ходе деловых игр (или других элементов этой оценки), так как этот метод направлен на выявление деловых качеств работников. В ходе моделирования рабочих ситуаций команда компетентных специалистов (экспертов) наблюдает за участниками и дает оценку их реальному поведению. Выводы о компетентности работников делаются не только на основе поведения, которое продемонстрировали участники в ходе деловых игр. В расчет также принимаются сведения, полученные в ходе интервью, результаты профессионального тестирования или анкетирования. Комплексный подход позволяет избежать субъективных оценок и получить наиболее достоверные результаты. Ключевой целью оценочных мероприятий является выявление потенциала каждого сотрудника, особенно если речь идет о менеджерах высшего и среднего звена. На основании полученных данных кадровая служба сможет принимать обоснованные решения насчет ротации кадров.

К изучению результатов ассесмент-центра следует привлекать экспертов, прошедших специальное обучение. Ассессоры (оценщики) должны уметь проводить наблюдение за поведением работников, правильно его интерпретировать, знать поведенческую классификацию и уметь проводить оценку по компетенциям. Если компания не может себе позволить обучение собственных ассессоров из числа работников кадровой службы то, следует воспользоваться услугами сторонних специалистов. Такой подход к организации центров оценки имеет явное преимущество, т.к. повлиять на мнение независимых оценщиков практически невозможно.

При создании ассесмент-центра следует учитывать индивидуальные особенности компании и цели, которые она преследует при проведении оценочных мероприятий. В качестве примера рассмотрим **базовый вариант** ассесмент-центра, который можно представить из трех основных оценочных блоков (элементов):

1. Деловая игра (моделирование рабочих ситуаций).

Под деловыми играми подразумевается создание рабочих (производственных) ситуаций: моделирование переговорного процесса, групповые дискуссии, индивидуальная презентация работников. Экспертная комиссия оценивает все действия участников игры, степень их взаимодействия с коллегами, психологическое состояние, успешность выполнения действий при моделировании определенных ситуаций.

2. Тестирование и/или анкетирование.

3. Интервьюирование.

Тестирование (анкетирование) и интервьюирование имеют

второстепенное значение и лишь дополняют мнение экспертов о тех или иных участниках. Выбор тестов зависит от предпочтений ассессоров. Это могут быть тесты, направленные на выяснение скорости принятия решений или тесты, помогающие выявлять скрытые способности и таланты. Проективные тесты позволяют выявлять жизненные ценности и принципы работников.

Другой пример метода ассессмент-центра может включать следующие этапы: самопрезентация; решение кейсов; участие в «управленческих поединках».

В компании ЕВМ в основу метода ассессмент-центра положены игровые модули или игровые упражнения, которые уникальны и являются авторскими разработками специалистов компании. Сюжеты игровых модулей приближены к деятельности компании и зависят от цели оценки.

Результаты метода оценки ассессмент-центр убедительны как для руководства, так и для всех участников. Применение метода ассессмент-центр позволяет сделать вывод, что основными преимуществами применения модели компетенций для оценки руководителей являются:

- сформированные критерии, отражающие специфику бизнеса, деятельности работника и корпоративной культуры компании;
- отобранные компетенции становятся эталоном, на которые нужно ориентироваться, чтобы быть успешным в данной работе;
- упрощается процесс перемещения работников по должностям (при проведении регулярной оценки);
- сокращаются затраты на поиск, адаптацию и развитие персонала компании.

Список использованных источников

1. Маслова В.М. Подходы к оценке труда персонала организации / В.М. Маслова // Журн. Образование. Наука. Научные кадры. – 2016. – № 4.
2. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата / М.Ф. Мизинцева. – М.: Изд. Юрайт, 2019. – 378 с.
3. Система оценки персонала в организации: учебник/под ред. М.В. Полевой. – М.: Прометей, 2018.
4. Сюжетно-игровой ассесмент-центр / Электронная энциклопедия Pandia.ru [Электронный ресурс]. – 2019. – URL: <https://pandia.ru/> (дата обращения 21.12.2019).
5. Трегулова Н.Г. Оценка эффективности труда управленческого персонала / Н.Г. Трегулова // Журн. Вопросы экономики и управления. – 2018. – № 3.