

Оценка руководителей: взгляд консультанта

Ковалева Татьяна Юрьевна

Доцент кафедры общего менеджмента международного института менеджмента (ИМИСП), директор корпоративных программ

Kovaleva@imisp.ru

Причина приглашения консультантов для кадрового аудита

- Смена первого лица компании.
- Реорганизация с серьезными кадровыми перемещениями/заменами.
- Снижение управляемости компанией.

Заказчик: генеральный директор/собственник.

- Конфликтная ситуация.
- Плановая оценка.

Заказчик: директор по персоналу.

Особенности заказа

Заказчик: генеральный директор:

- Недоверие собственной службе персонала
 - Сомнение в профессионализме
 - Сомнение в объективности
- **Плюсы:** обеспечен доступ ко всем руководителям.
- **Минусы:** саботаж со стороны службы персонала.
- Атмосфера в компании в период проведения аудита: тревожность, слухи самые невероятные,
 - собеседования/испытания в ситуации стресса.
- Это плюс или минус????

Особенности заказа:

Заказчик: директор по персоналу.

- Причина: конфликтная ситуация в среде топов.
- **Минусы:**
 - Чаще всего есть «мнение».
 - Проблема получения доступа к людям.
 - Сложности с интерпретациями результатов.
- **Плюсы:**
 - У топов появляется общий враг.
 - Конфликтная ситуация в компании получает развитие с надеждой на быстрое разрешение.

Особенности заказа:

Заказчик: директор по персоналу.

- Причина: плановая оценка.
- **Плюсы:**
 - Нейтральное отношение к оценке.
 - Готовность участвовать в активных формах оценки при грамотном PR.
 - Возможность дать полную обратную связь каждому руководителю.
- **Минусы** – не зарегистрировано.



Уточнение запроса

- Проверка на соответствие позиции.
- Проверка на способность выполнять новые задачи.
- Проверка на готовность к изменениям.
- Понять настрой человека на происходящее и на будущие планы.
- Понять, способен ли вписаться...



Используемые методы оценки

- Собеседование по компетенциям
- Ассесмент центр
- 360 градусов
- Иногда тестирование

Собеседование по компетенциям

- Отсутствует модель компетенций.
- Отдельно оплачивать разработку модели не готовы.
- Разработка модели в «боевых условиях»
 - Разработка прототипа по информации, известной заранее.
 - Уточнение модели по первым собеседованиям.

Особенности оценки топов

- Невозможность использовать собеседование по компетенциям в традиционном формате.
 - Менталитет – склонность к обобщениям.
 - Необходимость переключиться на другой режим работы: с текущих дел на воспоминания.
 - Подозрительность: почему спрашивает...
 - Изначальная установка: ничего не скажу
 -
- Заинтересовать разговором.
 - Вопросы, связанные с текущими задачами
 - Провокационные вопросы
 - Сравнение как это у других....

Планирование и организация работы подразделения

Создает структуры в подразделении, позволяющие подчиненным работать ритмично, по планам и не испытывать недостатка в ресурсах

Примеры поведения:

- Использует инструменты организации работы на регулярной основе
- Знает людей и расставляет их в соответствии с квалификацией и мотивацией.
- Чередует индивидуальные и групповые методы планирования работ в подразделении в зависимости от задачи.
- Стимулирует сотрудников к разработке оптимизирующих, повышающих эффективность решений (ИТ, формы, процедуры)
- Сотрудники имеют планы работ на год/квартал/месяц

Вводные вопросы:

- Как организована работа в отделе/управлении?
- Как Вы распределяете обязанности между сотрудниками?
- **Поведенческие вопросы:**
- Как сотрудники узнают, что им надо делать? Например, Коля....
- Как часто Вам приходится вмешиваться в работу сотрудников? Приведите пример.


Ситуация/ Задание	Действия	Результаты

Особенности оценки топов

- Условие: собеседование с топами после разговора с подчиненными.
- Вопросы
 - Мы познакомились с работой компании и увидели, что подразделения в Вашем подчинении плохо выстроены: люди не знают своих обязанностей, полномочия размазаны, ответственность не закреплена. Как это получилось?
 - У Вас очень хорошо подобран персонал – практически точное совпадение с требованиями по должности, в то же время, мы практически не смогли выделить сотрудников с высоким потенциалом развития.
 - Перед подразделением стоят серьезные планы, штатное расписание не будет расширено, т.е. люди в ближайшее время будут перегружены, Вы что-то с этим делаете?

Особенности оценки топов

- Невозможность использовать ассесмент-центр.
- Решение: наблюдение во время работы
 - Посидеть на совещаниях.
 - Проинициировать «стратегическую сессию», мероприятие по принятию решений,...
 - Понаблюдать как общается в подчиненными.
- Использование «перекрестного допроса» как замену 360 оценки.
 - » Очень аккуратно: должно быть к месту в разговоре.
- Объективность:
 - 2-3 человека беседуют с топами в разное время.
 - Запись разговоров на диктофон.
 - Групповое суждение по результатам обсуждения.



Оценка руководителей среднего уровня и кадрового резерва

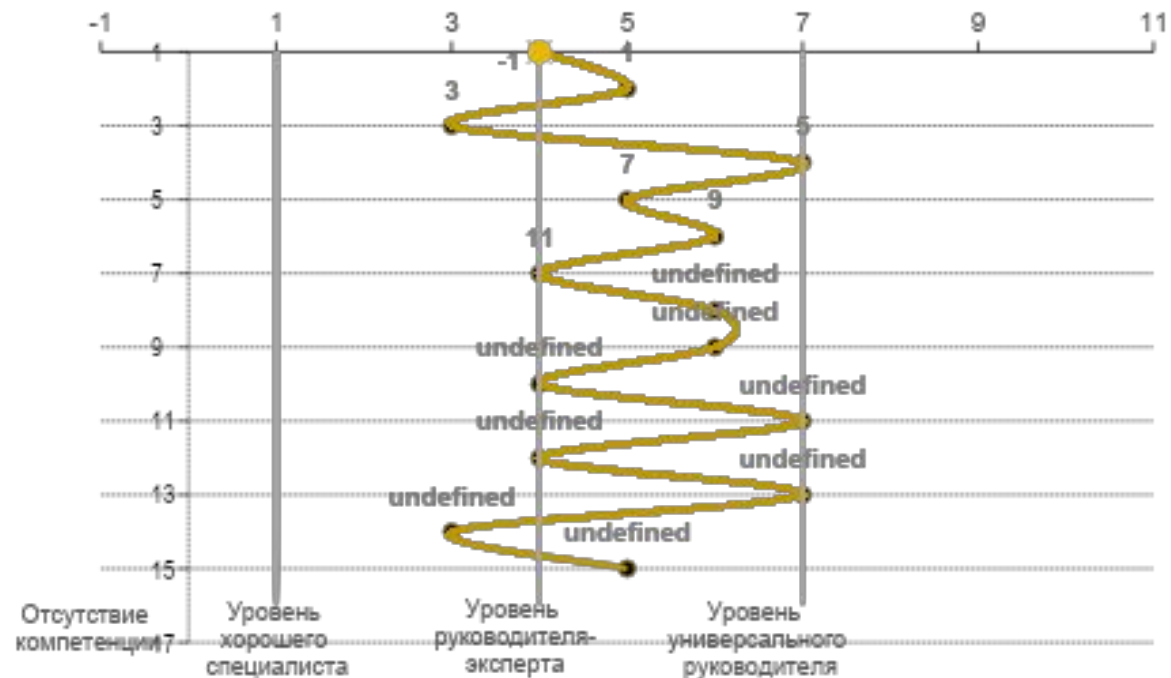
- Ассесмент-центр.
 - Упражнения типовые
 - Упражнения под компанию.
- Видео-запись.
- Обратная связь.
- Индивидуальные планы развития.

Однодневный ассесмент-центр

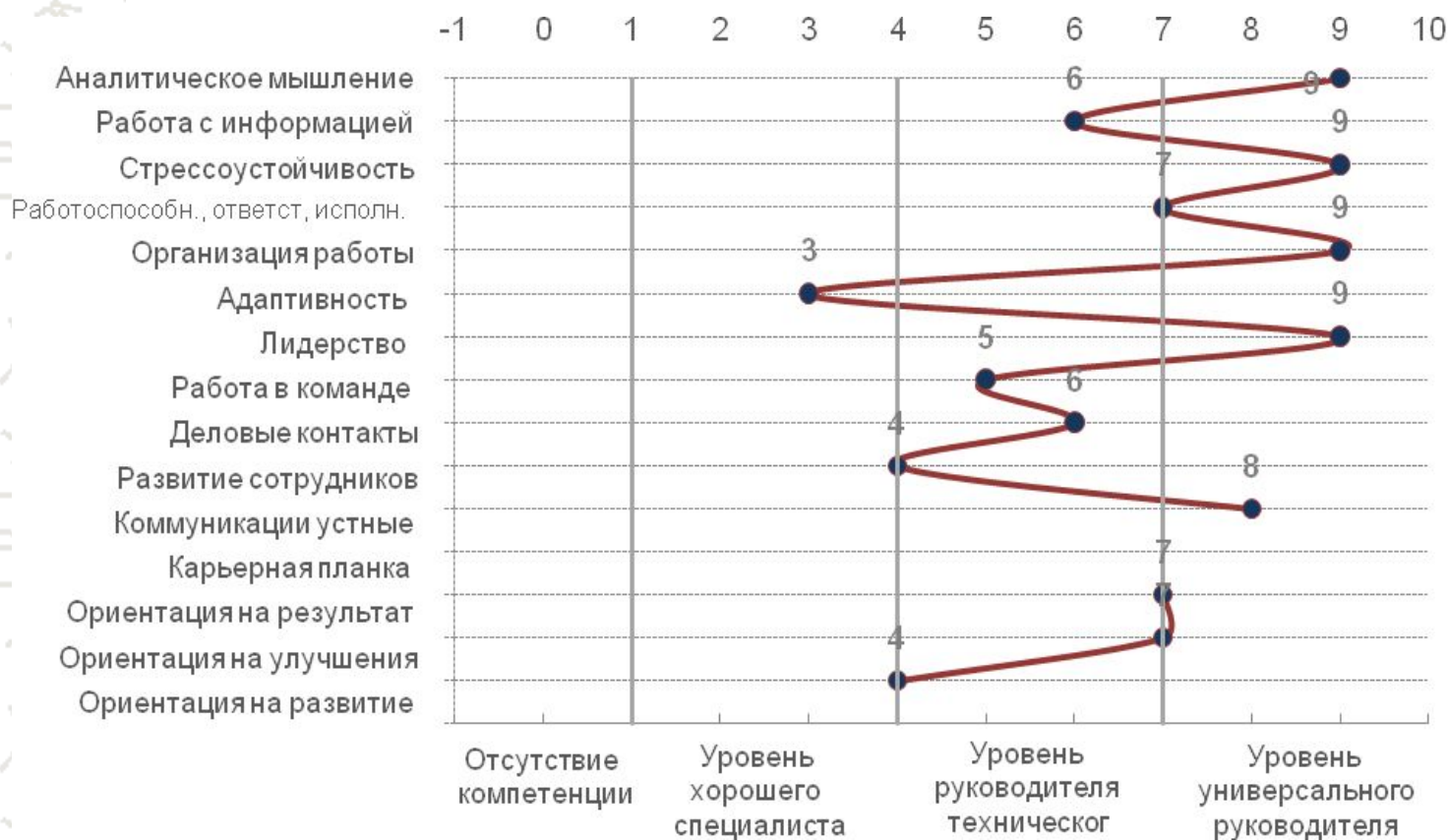
- Индивидуальные решения кейсов/логических задач/технических задач.
- Ролевые - разговор с подчиненным, начальником, коллегой
(мотивирующие/проблемные/корректирующие)
- Групповые конкурентные (переговоры при нарушении договоренностей, срочное принятие решения, «разбор полетов»)
- Групповые кооперативные (обсуждение планов, подготовка к событию, выявление слабых мест)
- Презентация

Профиль компетенций сотрудника

- Логическое мышление
- Работа с информацией
- Стрессоустойчивость
- Работоспособность
- Контроль, организация работы
- Адаптивность
- Лидерство
- Работа в команде
- Деловые контакты
- Развитие сотрудников
- Коммуникации устные
- Карьерная планка
- Ориентация на результат
- Ориентация на улучшение
- Ориентация на развитие

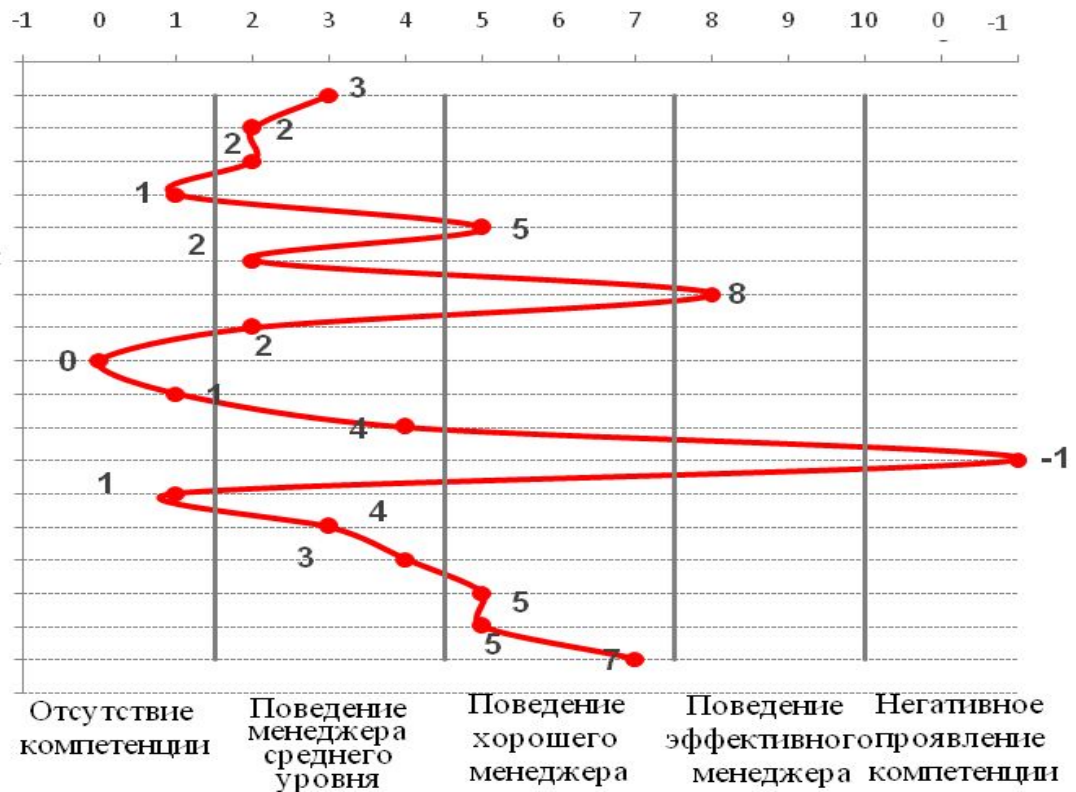


Профиль компетенций сотрудника

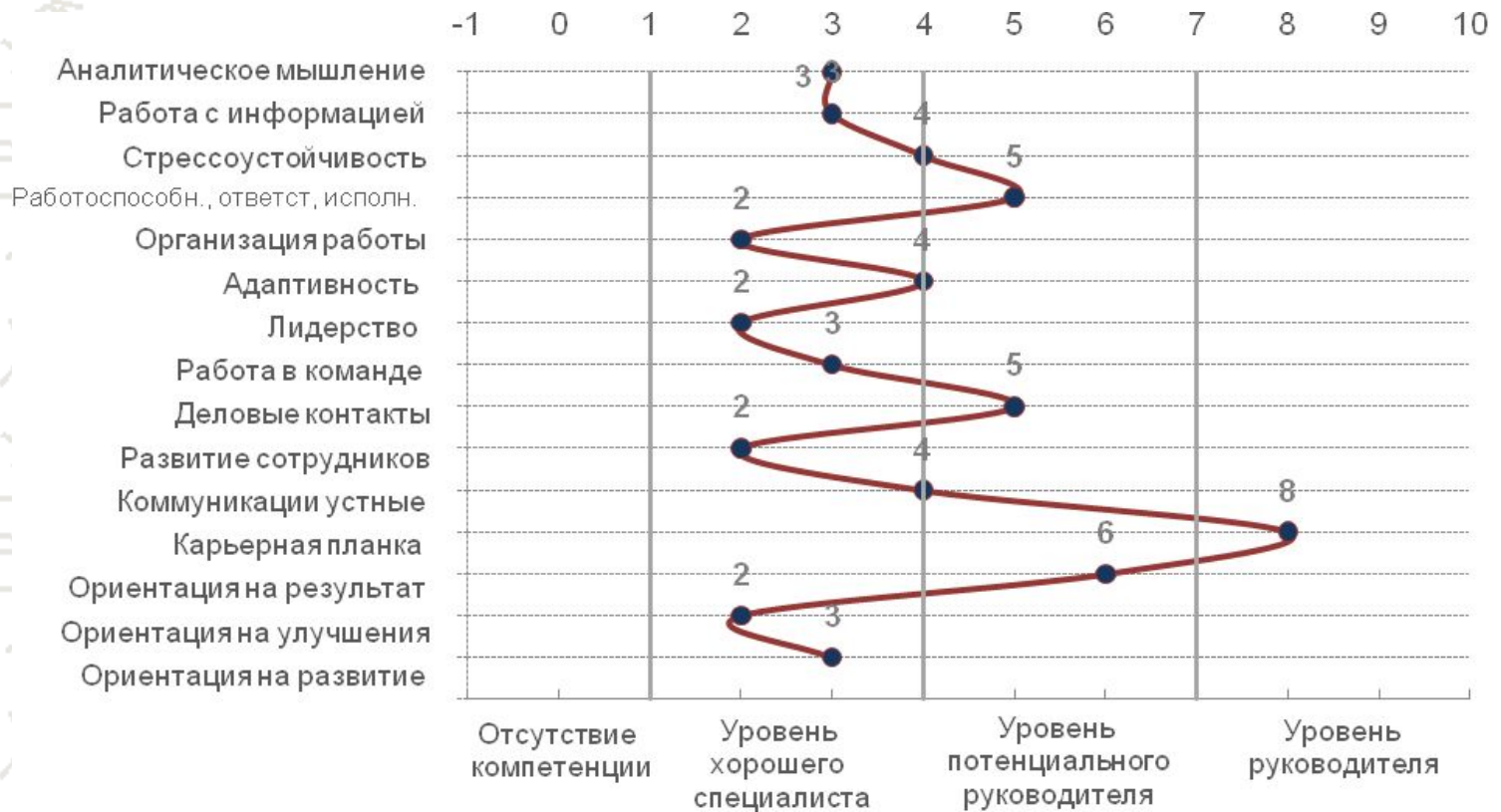


Профиль компетенций сотрудника

- Аналитическое мышление
- Концептуальное мышление
- Информационный поиск
- Гибкость мышления
- Командное лидерство
- Воздействие и оказание влияния
- Директивность
- Межличностное понимание
- Развитие других
- Ориентация на сотрудничество
- Адаптивность
- Ориентация на успех
- Ориентация на улучшение
- Ориентация на эффективность
- Ориентация на проф. развитие
- Коммуникации
- Работоспособность
- Общий жизненный тонус



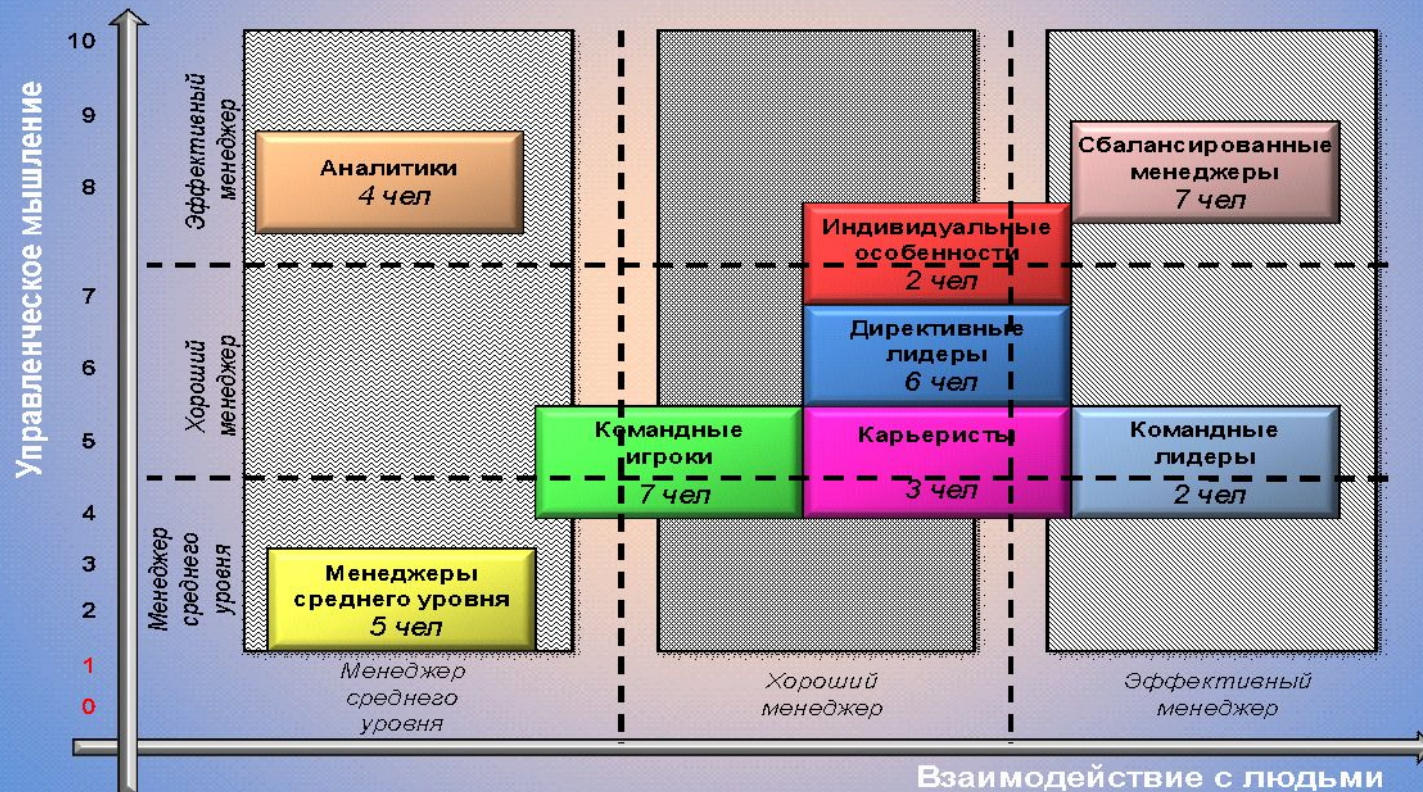
Профиль компетенций сотрудника



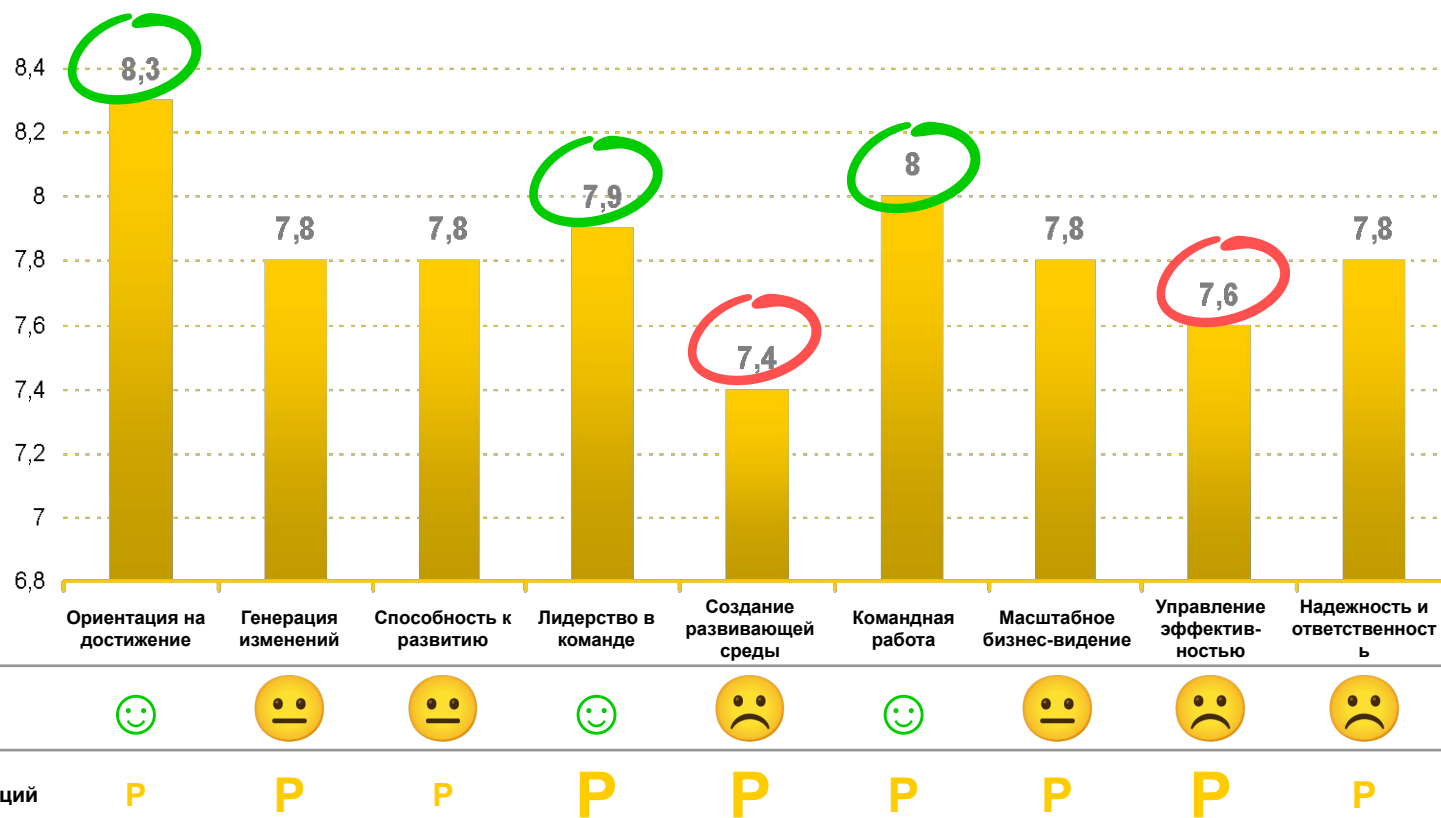
Для менеджеров среднего звена: обобщения, классификации

РЕЗУЛЬТАТЫ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

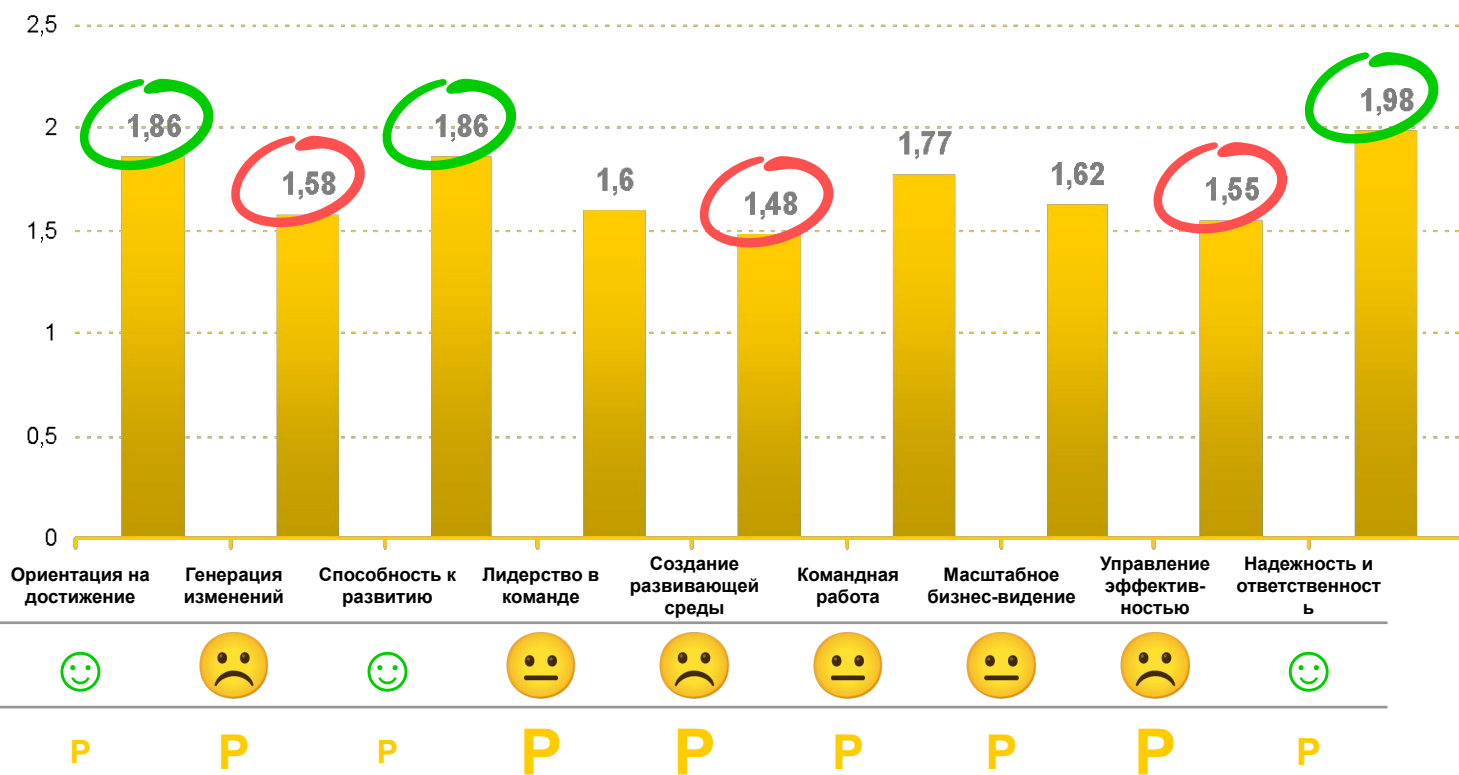
Сотрудники разделены на 8 групп по степени проявления ведущих компетенций



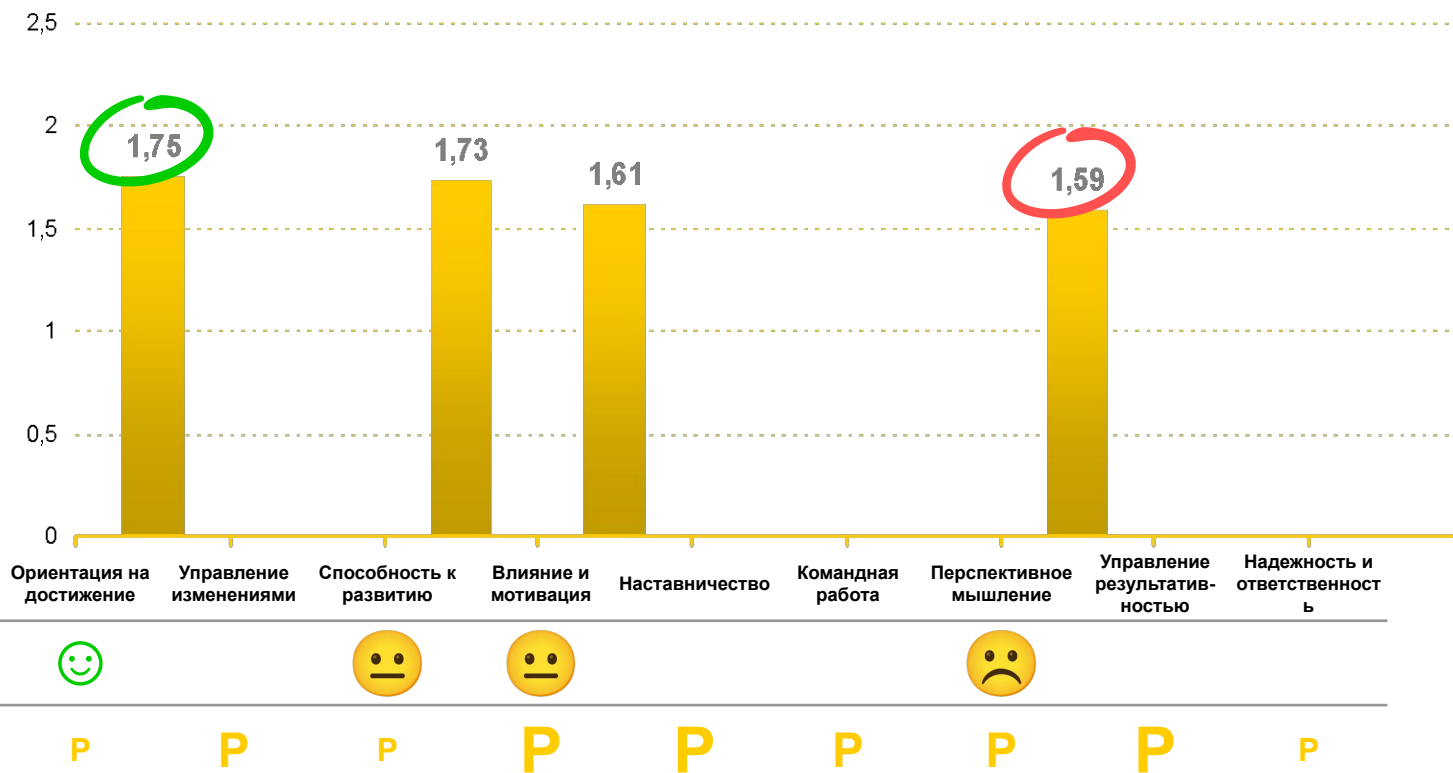
Результаты оценки 360 градусов топ-менеджеров



Результаты оценки Управленческого кадрового резерва методом Ассесмент центра



Результаты оценки Технического/Линейного кадрового резерва методом Экспресс - Ассесмент центра



Пример формы индивидуального отчета

Фото	Фамилия Имя Отчество Должность, краткие данные																																
Рекомендации по дальнейшему применению и развитию																																	
<p style="text-align: center;">Индивидуальный профиль</p> <table border="1"> <caption>Индивидуальный профиль: данные с графика</caption> <thead> <tr> <th>Компетенция</th> <th>Уровень</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Логическое мышление</td><td>3</td></tr> <tr><td>Работа с информацией</td><td>3</td></tr> <tr><td>Стрессоустойчивость</td><td>3</td></tr> <tr><td>Работоспособность</td><td>3</td></tr> <tr><td>Контроль, организация работы</td><td>3</td></tr> <tr><td>Адаптивность</td><td>3</td></tr> <tr><td>Лидерство</td><td>4</td></tr> <tr><td>Работа в команде</td><td>4</td></tr> <tr><td>Деловые контакты</td><td>4</td></tr> <tr><td>Развитие сотрудников</td><td>4</td></tr> <tr><td>Коммуникация устные</td><td>4</td></tr> <tr><td>Карьерная планка</td><td>4</td></tr> <tr><td>Ориентация на результат</td><td>4</td></tr> <tr><td>Ориентация на улучшения</td><td>4</td></tr> <tr><td>Ориентация на развитие</td><td>4</td></tr> </tbody> </table>		Компетенция	Уровень	Логическое мышление	3	Работа с информацией	3	Стрессоустойчивость	3	Работоспособность	3	Контроль, организация работы	3	Адаптивность	3	Лидерство	4	Работа в команде	4	Деловые контакты	4	Развитие сотрудников	4	Коммуникация устные	4	Карьерная планка	4	Ориентация на результат	4	Ориентация на улучшения	4	Ориентация на развитие	4
Компетенция	Уровень																																
Логическое мышление	3																																
Работа с информацией	3																																
Стрессоустойчивость	3																																
Работоспособность	3																																
Контроль, организация работы	3																																
Адаптивность	3																																
Лидерство	4																																
Работа в команде	4																																
Деловые контакты	4																																
Развитие сотрудников	4																																
Коммуникация устные	4																																
Карьерная планка	4																																
Ориентация на результат	4																																
Ориентация на улучшения	4																																
Ориентация на развитие	4																																

Устойчивые поведенческие характеристики

Описание уровня развития компетенций

Проблемы написания заключения

- Не рекомендуется каких-то передвижений в настоящее время. Исполнительность, личная ответственность, как основные качества. Руководить может готовой структурой военного типа организации. Наблюдателен, но предпочитает мысли держать при себе, контролирует свое поведение и речь, старается проявить социально приемлемые формы поведения, угадать, что надо собеседнику. Можно использовать для решения специальных задач, которые требуют подобных качеств.
- Смысл работы сейчас - выполнение разовых поручений руководителя. Хороший исполнитель, ответственна, но как руководитель не работает. Хотя, возможно, некоторый потенциал есть. Рекомендуется использовать больше в реальной работе. Продолжение существующего порядка вещей в работе может привести к фиксации компетенций на уровне хорошего исполнителя и она не сможет реализовать потенциал руководителя.
- В настоящий момент испытывает сложности и связанный с ним дискомфорт из-за того, что столкнулась с уровнем сложности требуемых задач, выше ожиданий и предыдущей практики. При довольно низкой стрессоустойчивости возможны проявления разных форм поведения в зависимости от восприятия ситуации.
- Основная сложность: не до конца понимает корпоративную культуру компании, может нарушать принципы принятого в компании поведения. При ориентации на результат своей работы, может вызывать отторжение. С другой стороны, может выступать агентом изменений в компании. Все зависит от динамики развития и «наставника» – человека, к которому будет прислушиваться. Есть потенциал развития. Функциональный выбор верен. В тоже время желательно развивать терпение, дипломатичность.
- Пример, когда содержание опережает форму. Внутренние компетенции и потенциал выше, чем развитость внешних факторов. Необходимо добавить внешнего лоска, поработать над стилем разговора, внешностью.
- Важно сохранить специализацию в работе, защиту от возможных эмоциональных стрессов и нагрузок, способна руководить небольшой группой экспертов, при этом развивая их экспертные знания, рекомендуется в качестве наставника и внутреннего преподавателя (способна передать не только знания, но и культуру работы).
- Склонен к выполнению рутинных, стандартных видов деятельности на уровне хорошего исполнителя. За счет работоспособности и стрессоустойчивости имеет определенный потенциал развития пока до уровня управления небольшой группой (3-5 человек в подчинении), занимающейся простыми видами деятельности, не требующими сложных технических компетенций и особой аналитики. Мотивация к развитию в пассиве.

Проблемы написания заключения

- При продолжении работы в сложных технических видах деятельности не имеет перспектив к карьерному продвижению. Рекомендуется смена вида деятельности для реализации личных амбиций.
- Хороший потенциал развития. Рекомендуется поручать более сложные и ответственные работы, снять часть простых и рутинных видов деятельности, рекомендуется к карьерному росту.
- В пассиве есть потенциал развития, но для активизации требуется создание специальных условий: руководитель - наставник, тренинги, участие в сложных меж функциональных проектах. В ближайшем будущем рекомендуется большее внимание со стороны руководителя для выработки осознания себя как успешного специалиста и побуждать самостоятельно разгружать сложные ситуации.
- Рекомендуется привлекать Владимира Яковлевича к совместным обсуждениям задач компании в целом, выработке совместных решений. При появлении возможности рекомендуется предоставить ему новое направление деятельности с более высоким уровнем ответственности, на котором он сможет реализовать свой невостребованный потенциал сильного руководителя.
- Функционер, выучил что можно и что нельзя, что надо и что не надо говорить и с кем, предпочитает простые ситуации и решения, врос в роль, выученный рабочий стиль стал частью сущности. Не расслабляется, контролирует речь, откровения могут быть только подготовленные. Надежен в рамках привычных ситуаций. Осторожен. Послушен.

Обязательное условие

- Полная конфиденциальность части заключения «о дальнейшем применении и развитии».
- Часть информации в устной форме.
- Учет уровня руководителя, принимающего решение...
- «Не навреди»????
- Уточнение в случаях расхождения в оценках.



Вопросы?