УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

**Реферат на тему:**

**“МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА”**

**ЗАДАЧИ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

По мере развития общества, науки, экономики изменяются и инструменты работы профессионалов: одни получают заслуженный статус классических подходов, другие развиваются и трансформируются, а некоторые просто забываются. То же самое происходит и с HR-инструментарием. Хотя, казалось бы, еще совсем недавно само понятие «HR-практика» воспринималось как нечто инновационное и своевременное, позволившее отделить широкий спектр задач управления персоналом от традиционной кадровой работы.

С расширением форм собственности произошло усложнение управленческой деятельности, расширение номенклатуры управленческих должностей и их качественное изменение. Анализ современного состояния мировой практики управления показывает, что существует острая необходимость в современных инновационных управленческих моделях, которые позволят прогнозировать решения и действия руководителей всех уровней и будут эффективными в условиях неопределенности быстро меняющегося мира.

С каждым годом расширяется также спектр форм и методов работы с персоналом: кроме традиционного отбора / подбора кадров активно практикуются аттестация, оценка достижений, диагностика деловых и личностных качеств, развитие и обучение персонала и пр. Инновационной и чрезвычайно востребованной в настоящее время формой работы с персоналом является формирование резерва управленческих кадров с использованием различных методов оценки сотрудников компании, потенциально подходящих для внутриорганизационного резерва руководителей.

Проблема оценки управленческих кадров в настоящее время находится на пике своей актуальности. Интерес к ней особенно возрос в последние годы, с созданием различного рода групп резерва руководящих кадров как в бизнесе, так и в структурах государственного и муниципального управления. Необходимость формирования системы преемственности и обновления управленческого корпуса поддерживается сейчас на самом высоком уровне. В качестве примера можно привести продолжающуюся в настоящее время работу по созданию резерва управленческих кадров под патронажем Президента России Д.А. Медведева.

Оценка руководителей-резервистов имеет целевую установку на решение одновременно целого спектра задач, таких как:

 уточнение состава кадрового резерва;

 планирование профессионального продвижения и прогнозирование карьерных перспектив управленцев;

 выявление потребности руководителей в обучении и повышении квалификации, создании системы внутриорганизационного обучения (в том числе стимулирование развития системы наставничества);

 уточнение требований к руководителям с учетом изменений внутренних условий и внешней среды организации;

 разработка предложений, направленных на повышение эффективности работы руководителей;

 подготовка решений для более эффективного использования того или иного руководителя на ключевых позициях в управлении с учетом его лидерских и профессиональных качеств.

Основной же целью оценки руководителей является развитие их потенциала при максимальном использовании личностных и профессиональных ресурсов для повышения эффективности работы отдельных подразделений и организации в целом.

По сути, оценка руководителя позволяет ему самому яснее понять стоящие перед ним задачи, узнать, насколько эффективен его управленческий ресурс, и решить, в каком направлении стоит двигаться дальше в своем личностнопрофессиональном развитии. Это позволяет влиять на дальнейшую деятельность руководителя, на его желание добиться наилучших результатов в профессии и помочь ему в индивидуальном планировании и прогнозировании карьеры.

**МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

Наиболее актуальными для современных специалистов, проводящих оценку управленческого персонала, являются два вопроса: 1) что подлежит оценке, т.е. какие показатели нужно оценивать, чтобы сделать вывод о необходимости включения данного кандидата в кадровый резерв; 2) как оценивать? В самом начале развития практики формирования кадрового резерва в отечественных организациях широко использовалось психологическое тестирование. Оно имело ряд ограничений и недостатков, главный из которых связан с тем, что на основе результатов только психологических тестов, направленных на диагностику индивидуально-психологических и интеллектуальных особенностей человека, делались попытки прогнозирования успешности профессиональной и управленческой деятельности.

Неудивительно, что после активного использования психологического тестирования в HR-практике сотрудники служб персонала, зачастую не имеющие профильного психологического образования, были несколько разочарованы в данном методе оценки в связи с невысокой достоверностью получаемых результатов.

Поиск качественных, но более простых и дешевых инструментов в оценочной практике, необходимость преодоления недостатков классического тестирования персонала (прежде всего управленческих кадров), таких как отсутствие корреляции между результатами целого ряда тестов и эффективностью профессиональной деятельности, обусловили появление компетентностного подхода.

Идея этого подхода зародилась в 1970-х гг. в Америке применительно к теории языка и трансформационной грамматике. Проблема образования, ориентированного на компетенции, исследовалась и в нашей стране в работах известных российских ученых (Н.В. Кузьминой, И.А. Зимней, Л.А. Петровской, А.К. Марковой).

В дальнейшем компетентностный подход стал применяться и в HR-практике. Появились различные модели компетенций, портреты компетенций, тесты компетенций, профессиональные внутриорганизационные стандарты, разработанные на основе ключевых компетенций, и пр. Исследование проблемы показало, что успех компетентностного подхода обусловлен, в частности, адаптированностью компетенций к повседневной деятельности. Они описывают реальное, наблюдаемое поведение людей в рабочей обстановке простым и доступным языком с учетом требований к профессиональным характеристикам и личностным качествам сотрудника в зависимости от вида его деятельности (анализ / процесс / контроль).

Построение модели управленческих компетенций и сегодня является востребованным инструментом совершенствования организации.

Термин «модель управленческих компетенций» используется для обозначения достаточно полного набора компетенций и индикаторов поведения руководителя. Набор элементов, входящих в описание модели компетенций, зависит от предполагаемой цели ее использования (от задач, которые она призвана решить). Основная модель компетенций, в которую включены компетенции, относящиеся ко всем видам деятельности организации или отдела, позволяет также разработать портрет компетенций для каждой должности основных подразделений компании.

Модель компетенций нужно выстраивать исходя из заданных стандартов, только тогда можно быть уверенным, что она будет соответствовать поставленной задаче. Эти стандарты могут использоваться и как перечень требований к качеству самой модели во время ее составления.

В свою очередь, активное применение компетентностного тестирования обнаружило и ограничения данного подхода, в частности недостаток получаемой информации о возможностях человека, его способности компенсировать отсутствие одних качеств за счет развития других. Компетентность сотрудника оценивается по показателям в рамках одного критерия, направление ее развития определяется в рамках все того же критерия без учета возможностей и способностей человека, его мотивации к дальнейшему развитию.

Несколько другими возможностями обладает получающая все большее распространение личностно-профессиональная диагностика, специфика которой заключается в ориентации на определение наиболее сильных сторон человека, оценку его потенциала и возможностей «переструктурирования» ресурсов с целью их максимально эффективного использования при выполнении различных видов профессиональной деятельности. Результаты такой диагностики направлены на определение наиболее подходящей для оцениваемого сотрудника профессиональной позиции исходя из его личностнопрофессиональных особенностей и мотивации.

Личностно-профессиональная диагностика может служить эффективным инструментом для разработки индивидуальной модели профессиональной и управленческой карьеры.

Необходимо отметить, что содержательные различия между рассмотренными моделями обусловлены в основном не используемым инструментарием, а принципиальными расхождениями в подходах к оценке результатов диагностики.

**ПРОГРАММЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ**

Реальная практика оценки управленческого персонала показывает, что, для того чтобы достоверность оценки руководителей была максимально высокой, необходим комплексный подход, многокомпонентная модель. В качестве основы для данного подхода может быть выбрано понятие «человеческие ресурсы», которое с качественной, содержательной стороны характеризует кадровый состав (квалификация, знания, компетентность, способность к творчеству, инновационное мышление, общая культура и пр.).

В этом случае индивидуально-психологические, личностные, профессиональные и другие качества человека рассматриваются как ресурсы, отдельные виды которых могут быть подвергнуты оценке с какой-либо целью и с помощью различного методического инструментария.

Необходимость использования комплексных моделей обусловливает применение практиками программного подхода к оценке и развитию управленческого персонала. Для каждой компании содержание программы сугубо индивидуально, однако процесс создания и использования внутриорганизационной программы оценки руководителей включает ряд общих этапов (см. рисунок).

1. **Подготовительный этап.** Описание важности оценки управленческого персонала для самих руководителей и компании в целом — значимый этап, хотя практически всегда диагностируемые сотрудники негативно относятся к проведению оценочных мероприятий. Также важно отметить, что для оценки руководителей высшего звена лучше всего привлекать независимых консультантов, чтобы полученные результаты были максимально объективными.

Подготовительный этап включает в себя:

 определение целей, задач и видов оценочных процедур;

 определение групп управленческих должностей и конкретных сотрудников, подлежащих оценке;

 уточнение времени и места проведения процедур;

 определение специалистов, которые будут проводить оценку;

 выбор и адаптацию диагностического инструментария с учетом поставленных задач.

На этом же этапе, возможно, потребуется определить необходимость дополнительного обучения специалистов, которые будут проводить оценку, или создания / приобретения дополнительного оценочного инструментария.

2. **Этап оценки руководителей.** Комплексная модель оценки руководителей достаточно объемна, ее использование занимает довольно много времени, однако это компенсируется высокой достоверностью получаемых результатов. Комплексная модель включает в себя несколько частей, каждая из которых является вполне самостоятельным исследовательским приемом:

 анализ формальных данных (личного дела, биографии);

 тестирование (тесты компетенций, психологические тесты, оценка управленческого потенциала и организационного поведения);

 экспертный опрос (метод «360 градусов»);

 моделирование деловых ситуаций (ассе с ментцентр);

 индивидуальное интервью с руководителем.

3. **Этап анализа полученных результатов** (формулирование выводов и подготовка итогового документа / практических рекомендаций). По результатам комплексной оценки руководителей составляется заключение, которое специалисты по персоналу могут использовать в своей работе.

Приведем пример такого заключения. Форма документа была разработана специалистами по персоналу одной из отечественных компаний, но наш опыт показал ее эффективность в несколько модифицированном варианте, который представлен в таблице.

4. **Этап обратной связи** (итоговое собеседование с оцениваемым; предоставление информации лицу, принимающему решение о назначении кандидата / его включении в кадровый резерв).

Основная цель итогового собеседования с оцениваемым кандидатом заключается в том, чтобы показать ему, что решающими факторами построения карьеры является сама личность, ее потребность в достижениях, успехе, должностном росте, саморазвитии и реализации своего личностно-профессионального потенциала.

Важным условием успешной карьеры является самофутурирование — прогнозирование своего профессионального будущего.

В качестве основного подхода к построению программы карьерного развития, особенно для молодых руководителей, целесообразно использовать подход, ориентирующий личность на саморазвитие, активную позицию по отношению к собственной профессиональной деятельности и учет основных условий и факторов, способствующих или препятствующих построению карьеры.

Благодаря использованию ресурсного подхода появляется возможность постановки и решения задач, касающихся не только развития личности, но и более прагматичных вещей — планирования карьеры, прогнозирования перспективы дальнейшего карьерного роста, а также оценки актуального уровня развития компетенций и компетентности человека как мета-характеристики (т.е. способности к интеграции знаний и навыков, их использованию в условиях изменяющихся требований среды).

