**Стратегический ассессмент в перспективе организационных изменений**

Т.Ю.Базаров, учредитель учебного центра Центра Кадровых Технологий-XXI век, доктор психологических наук, профессор МГУ им. М.В. Ломоносова

1. Четыре ключевых характеристики новой ситуации, в которой происходят организационные изменения.

Изменение области конкуренции - организации соревнуются не столько на рынках и в продукции, сколько в собственной компетенции, социальных связях и новых идеях.

Увеличение доли интеллектуальной составляющей в итоговом продукте компании требует эффективной работы со знанием.

Тотальная динамичность внешней среды - перемены «выходят» не только за национальные и отраслевые, но также профессиональные (знаниевые) и бытовые (событийные) границы.

Действует глобальный кадровый рынок - организации конкурируют за профессионалов между собой, регионами и самими профессионалами. Непрерывное образование, а также процессы индивидуализации привели к тому, что для многих людей традиционная карьера («внутри организации») сменилась сетевой карьерой («внутри профессионального сообщества»).

2. Как организации отвечают на эти вызовы?

Переходят от управления организацией к управлению средой (контекстом организации) - предсказание тенденций развития ситуации, прогнозирование возможных проблем в достижении организационных целей, программирование будущего.

Уникализируют траекторию развития компании - гибкость организационных форм, расширение границ организации и усложнение принципов внутриорганизационной деятельности требуют порождения «точечных» знаний для решения уникальных проблем, и превращения корпоративного знания в источник конкурентного преимущества.

Интегрируют изменения в корпоративную стратегию и культуру.

3. Произошло уточнение содержания понятия «организационное изменение» – сознательная деятельность организации по прогнозированию и достижению компетенций, которые являются принципиально важными для успешной деятельности в будущем. Отсюда уточнение требований к новым кадровым технологиям:

Контекстность - программирование будущего организации, целеполагание, мотивация на изменения (ориентированность на будущие преобразования).

Компетентность – ориентация на обеспечение транспрофессионализма управленческого персонала, ролевой универсальности «ключевых игроков организации» и командных форм совместной деятельности.

Комплексность – одновременная фокусировка на трех аспектах организационной ситуации: личность, группа (организация) и предмет совместной деятельности.

4. Как обеспечить перспективную оценку кадрового потенциала организации?

Необходимо сформировать критерии для оценки той деятельности, которая еще не реализуется, а зачастую, даже и не подразумевается организацией.

Для обеспечения прогностичности оценки целесообразно использовать «профессиональный контент», при этом для оценки способности работать в ситуации изменений профессиональное содержание задач должно касаться стратегий развития и новых технологий, значимых для успешной деятельности организации в будущем. Это задает совершенно новый процесс, когда в рамках оценки одновременно происходит и целеполагание, и овладение новым профессиональным содержанием.

Работа с инновационным содержанием должна обеспечивать возможность выработки согласованного (внутри- и межгруппового) отношения к вероятным решениям и стратегиям организационного развития.

Групповая деятельность и межгрупповые взаимодействия строятся таким образом, что решение задачи способствует не только выработке новых групповых и надгрупповых норм (культурных образцов), но и позволяет сформировать максимально эффективную ролевую структуру.

5. Попытка использовать технологию ассессмент-центра для прогностичной оценки будущих компетентностей сталкивается с необходимостью имитационного моделирования процесса изменений в режиме условного времени. В рамках такой процедуры, которую в силу перспективной обращенности можно назвать «статегическим ассессментом», в кратком варианте проигрывается вероятное будущее организации, что дает возможность не только оценить индивидуальный потенциал, но и повлиять на «человеческий капитал», как на уровне конкретной личности, так и отдельных групп, а также организации в целом.

6. Возможное основание для классификации технологий ассессмента – ориентация на идентификацию типа компетенции организации.

a. Традиционный ассессмент - стандартные компетенции (способность организации решать типовые для данного вида деятельности задачи).

b. Развивающий ассессмент – ключевые компетенции (способность организации решать инновационные для данного типа деятельности задачи).

c. Стратегический ассессмент – ведущие компетенции (способность организации к созданию новых видов профессиональной деятельности).

7. Принципы стратегического ассессмента:

в рамках программы участникам предоставляется широкая свобода действий, и они выступают в качестве равноправных партнеров по проектированию будущего;

программа является не столько средством оценки актуального состояния, сколько способом модификации сложившейся ситуации в целях подготовки и инициирования изменений;

программа ориентирована на работу одновременно с тремя аспектами организационной ситуации – персоналом (личностный уровень), группами и организацией в целом (уровень корпоративной культуры), содержанием деятельности (уровень управленческих технологий);

оценка кадрового потенциала и инициирование процессов развития осуществляется на новом для профессионалов и групп материале, необходимом для разработки стратегических планов развития;

программа оценки дает возможность участникам осознать уровень подготовленности к процессу изменений и пути повышения собственной эффективности.