МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

С.А. Литвина, С.А. Еварович

АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР КАК ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ПРАКТИКЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Томск
2013

УДК 159.9
ББК 88я2
Л64

Литвина С.А., Еварович С.А.
Л64 Ассессмент-центр как технология оценки компетенций персонала в практике государственного управления : учеб. пособие. – Томск : Томский государственный университет, 2013. – 104 с.

В учебном пособии рассматриваются теоретические и практические аспекты диагностики профессиональной успешности персонала в рамках компетентностного подхода. Представлено описание технологии «Ассессмент-центр», которая является наиболее прогностичным методом управления персоналом в современных условиях.

В пособии предложены некоторые методические инструменты и рекомендации по проведению ассессмент-центра с учетом специфики профессиональной деятельности в сфере государственного и муниципального управления.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальностям государственное и муниципальное управление, управление персоналом, психология.

УДК 351
ББК 65.05

Рецензенты:
Минеева Т.М., канд. филос. наук, зам. председателя комитета по управлению государственной гражданской службой администрации Томской области;
Невраева И.В., канд. техн. наук, директор ООО «Деловой мир «Вы + Мы», сертифицированный консультант в сфере управления персоналом

© Томский государственный университет, 2013
© Литвина С.А., Еварович С.А., 2013

ВВЕДЕНИЕ

Изменения, происходящие в политической, экономической, социальной сферах нашего общества, требуют дальнейшего совершенствования кадровой политики в системе государственной власти. Это определяет актуальность вопроса формирования и рационального использования кадрового резерва на государственной службе, привлечения в руководящий состав энергичных, квалифицированных, перспективных людей. Одним из критериев качества этой работы является эффективность будущего назначенца. Важным направлением в решении обозначенной задачи является объективная и точная оценка кандидатов в резерв управленческих кадров, определение перспектив и направлений их профессионального и служебного продвижения.

На сегодняшний день существуют различные виды систем оценки эффективности работы действующих руководителей, в числе которых можно назвать систему в рамках управления по целям, систему сбалансированных показателей, систему управления исполнением и другие. Проблема возникает в ситуации необходимости сделать прогноз успешности человека на управленческой позиции, оценить эффективность руководителя до того, как работа начнет выполняться. А именно такая задача стоит при формировании кадрового резерва. Этот вопрос очень важен, так как его решение в целом позволяет гарантировать достижение стратегических целей программы по формированию кадрового резерва, обеспечить точный выбор кандидата при продвижении на ответственную руководящую должность.

Одним из наиболее перспективных подходов для решения обозначенной задачи представляется компетентностный подход. Это обусловлено тем, что, во-первых, именно оценка сформированных у специалиста компетенций обеспечивает возможность системно определять готовность резервиста к выполнению конкретных управленческих задач, позволяет прогнозировать его успешность в определенных видах деятельности, в выполнении определенных функциональных обязанностей, а значит, отобрать специалистов, чьи профессиональные и личностные качества максимально соответствуют требованиям вакантных должностей.

Во-вторых, компетентностный подход является интегративным инструментом управления человеческими ресурсами и позволяет синхронизировать разные направления работы с кадровым резервом: отбор и подбор, мотивацию и развитие кандидатов.

В-третьих, компетентностный подход обеспечивает большую степень практической функциональности всего комплекса регламентов, необходимых при отборе и назначении: модели компетенций как системы профессиональных стандартов, стандартов профилей кандидатов, стандартов оценки и др.

Таким образом, использование компетентностного подхода в качестве методологической основы подбора кандидатов в резерв управленческих кадров, выбора назначенца для определенной позиции позволяет интегрировать и продуктивно использовать наработанные теоретические и практические знания в области оценки персонала для решения задачи формирования кадрового резерва.

I. КОМПЕТЕНЦИИ И МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Компетентностный подход в практике управления персоналом организации активно используется с 80-х гг. XX в. В его основе лежат понятия «компетенция» и «модель компетенций». Родоначальником подхода к управлению персоналом, основанного на компетенциях, можно считать Д. МакКлеланда [21].

Психолог Д. МакКлеланд заложил основу определения компетенций как некоторых факторов, влияющих на эффективность профессиональной деятельности. В 1973 г. он написал статью, опубликованную в журнале «American Psychologist» под названием «Тестирование компетентности, а не интеллекта».

Суть методологии, предложенной Д. МакКлеландом, состояла в сравнении наиболее успешных сотрудников с менее успешными с целью определения факторов эффективности деятельности. Задача состояла в том, чтобы понять, какие именно психологические особенности и особенности поведения являются причинами успеха в данной профессиональной деятельности. Однако широкую известность подход, основанный на компетенциях, получил после публикации книги Р. Бояциса (Boyatzis, 1982) «Компетентный менеджер: Модель эффективной деятельности» [20].

Что же означает понятие «компетенция»?

Приведем **определения компетенции**, встречающиеся в западных источниках [17]:

1) **характеристика индивида**, лежащая в основе успешной деятельности в рамках данной работы или данной ситуации;

2) то, чем является индивид, **то, что он знает и что делает**;

3) детализированное, выраженное в поведенческих терминах **описание навыков и личностных черт**, необходимых работнику для успешного выполнения своей работы;

4) **определенные характеристики или способности человека**, которые позволяют ему выполнить действия, приводящие к эффективному выполнению работы (Boyatzis, 1982);

5) **наблюдаемые характеристики человека**, включая знания, навыки и формы поведения, необходимые для выполнения работы;

6) **знания, навыки или личностные установки**, отношение к окружающей действительности, необходимое для успешного выполнения данной профессиональной деятельности;

7) **факторы**, способствующие достижению высокого уровня эффективности деятельности;

8) **компоненты поведения** в отличие от личностных и интеллектуальных особенностей;

9) **знания, навыки, способности и другие атрибуты** индивида, необходимые для выполнения некоторой деятельности;

10) проявляемые индивидом **знания, навыки или способности**;

11) **формы поведения**, которые более характерны для лучших сотрудников, чем для посредственных;

12) некоторая **совокупность знаний, навыков, способностей, мотивации, убеждений, ценностей и интересов**;

13) одна из **особенностей индивида**, обеспечивающая высокую эффективность его трудовой деятельности;

14) **индивидуальные особенности человека**, обеспечивающие выполнение деятельности на высшем уровне эффективности;

15) описание измеряемых **привычных способов действия** и **навыков** индивида, используемых для достижения целей трудовой деятельности;

16) **описание поведения** (образа действий) сотрудников, необходимого для достижения целей компании и соответствующего ее корпоративной культуре;

Несмотря на многообразие толкования сущности компетенции, общепринятым сегодня является мнение, согласно которому компетенция проявляется в поведении и может быть описана как стандарт поведения, объединяющий знания, навыки и личные качества человека и определяющий эффективность работы. Компетенция – совокупность ряда личностных характеристик, свойств, способностей, навыков и особенностей мотивации, которыми должен обладать человек для успешной работы в рамках задач конкретной должности и компании в целом. Компетенции проявляются в деловом поведении, их можно описать и измерить.

Спернсеры [16] выделяют пять типов качеств, лежащих в основе компетенций.

1. Мотивы. То, о чем человек думает или чего хочет постоянно и что вызывает действие. Мотивы нацеливают, направляют поведение на определенные действия или цели и уводят в сторону от остальных.

2. Психофизиологические особенности (или свойства). Физические характеристики и соответствующие реакции на ситуации или информацию.

3. Я-концепция. Установки, ценности или образ-Я человека.

4. Знание. Информация, которой обладает человек в определенных содержательных областях. Знания лучше всего прогнозируют, что человек может сделать, а не то, что он сделает.

5. Навык. Способность выполнять определенную физическую или умственную задачу

Типы компетенций

Актуальным вопросом при обсуждении проблемы компетенций является вопрос о видах (типах) компетенций и структуре компетентности специалиста. Одним из вариантов различения типов компетенций является выделение ключевых (общих, базовых) компетенций и специальных, важных для определенной профессии, специальности. Как отмечает Е.Н. Васильева, сам термин «ключевые компетенции» указывает на то, что они являются «ключом», основанием для других, более конкретных и предметно ориентированных [4. С. 159]. С точки зрения Д.А. Иванова, О.В. Соколовой, ключевые компетенции носят надпрофессиональный характер и необходимы в любой области деятельности [7. С. 4].

Совет Европы определил пять ключевых компетенций, которыми должны обладать молодые европейцы:

1) политические и социальные компетенции, такие как способность принимать на себя ответственность, участвовать в принятии групповых решений, разрешать конфликты ненасильственно, участвовать в поддержании и улучшении демократических институтов;

2) компетенции, связанные с жизнью в многокультурном обществе. Для того чтобы контролировать проявления расизма и ксенофобии и развитие климата нетолерантности, образование должно «оснастить» молодых людей межкультурными компетенциями, такими как принятие различий, уважение других и способность жить с людьми других культур, языков и религий;

3) компетенции, относящиеся к владению устной и письменной коммуникацией. Они особенно важны для работы и социальной жизни: тем людям, которые не владеют ими, угрожает социальная изоляция. В этом же контексте коммуникации все большую важность приобретает владение более чем одним языком;

4) компетенции, связанные с возрастанием информатизации общества. Владение этими технологиями, понимание их применения, слабых и сильных сторон;

5) способность учиться на протяжении жизни в качестве основы непрерывного обучения в контексте как личной профессиональной, так и социальной жизни [4. С. 160–161].

Ключевые компетенции можно разделить, в свою очередь, еще на три группы:

– инструментальные компетенции – это такие компетенции, которые включают способности к анализу и синтезу, организации и планированию; базовые знания в различных областях; тщательную подготовку по основам профессиональных знаний; владение письменной и устной коммуникацией на родном языке; знание второго языка; элементарные навыки работы с компьютером, управления информацией (умение находить и анализировать информацию из различных источников), решения проблем, принятия решений;

– межличностные компетенции – это такие компетенции, которые предполагают наличие индивидуальных способностей, связанных с умением выражать чувства и отношения, критическим осмыслением и способностью к самокритике, а также наличие социальных навыков, связанных с процессами социального взаимодействия и сотрудничества, умением работать в группах, принимать социальные и этические обязательства;

– системные компетенции – это такие компетенции, которые предполагают сочетание понимания, отношения и знания, позволяющее воспринимать, каким образом части целого соотносятся друг с другом, и оценивать место каждого из компонентов в системе, способность планировать изменения с целью совершенствования системы и конструировать новые системы. К подобным компетенциям относятся способности применять знания на практике, исследовательские навыки, способности учиться, адаптироваться к новым ситуациям, порождать новые идеи (креативность), лидерство, понимание культур и обычаев других стран, способности работать самостоятельно, разрабатывать проекты и управлять ими, инициативность и предпринимательский дух, забота о качестве и стремление к успеху [4. С. 162–163].

Г.Б. Морозова [12] предложила следующую типологию компетенций, основанием для создания которой стало установление области их проявления. По ее мнению, компетенции бывают:

– поведенческие (индивидуальные);
– технические (профессиональные);
– общие;
– специальные;
– исполнительские;
– дифференциальные.

Поведенческая (индивидуальная) компетентность (компетенция) – это компетентность, характеризующая индивидуальность человека при выполнении им своих профессиональных обязанностей. Она включает в

себя такие характеристики, как навыки межличностного общения, стиль руководства, аналитические способности, ориентация на достижения. Это так называемые «мягкие требования» к работнику, или «мягкие компетенции».

Техническая (профессиональная) компетентность – это компетентность, связанная непосредственно со стандартами выполнения профессиональных обязанностей, результатами труда. Это так называемые «жесткие требования к работнику», или «жесткие компетенции». Этот тип используется, например, в Национальной квалификационной системе профессиональных стандартов Шотландии и представляет собой критериально-направленный стандарт выполнения профессиональных обязанностей.

Объединяет поведенческую и техническую компетентность то, что в них содержатся реальные требования к работнику по исполнению им своих обязанностей и требования к качеству получаемого результата. То есть они вместе описывают результаты профессионального поведения, а не просто уровень требуемых знаний, умений и навыков.

Общая компетентность – это компетентность, которая характеризует всех людей, занимающихся одной профессией, например, менеджмент. При этом неважно, в какой именно организации работает данный представитель профессии и какую должность он занимает. Общая компетентность может служить определяющей чертой всего персонала конкретной организации или отдельных категорий работников, например, менеджеры, научные сотрудники, офисный / административный персонал.

Специальная компетентность – это компетентность, которая необходима для эффективного выполнения конкретных профессиональных обязанностей.

Исполнительская компетентность – это базовая компетентность, необходимая работнику для того, чтобы выполнить порученные ему профессиональные задачи. Этот вид компетентности не дифференцирует высокий и низкий уровень исполнения задания.

Дифференциальная компетентность – это компетентность, позволяющая на поведенческом уровне различать более и менее эффективных исполнителей [12. С. 8–9].

Е.В. Горланова в своей работе «Аспекты компетентностного подхода к управлению системой профильного обучения» предложила различать сами типологии компетенций в зависимости от позиции рассмотрения: с точки зрения структуры способностей и умений человека или с точки зрения структуры и задач организации [5].

Типология, описывающая способность и готовность человека, включает в себя:

– лидерские компетенции – умение вдохновлять, мотивировать, вести за собой людей, делегировать полномочия, принимать решения, распределять ресурсы;

– специальные, или технические компетенции – способность к анализу и решению проблем, навыки переработки информации;

– компетенции межличностного взаимодействия – способность строить взаимоотношения с людьми, оказывать на них влияние;

– компетенции саморегуляции – надежность, гибкость, честность, устойчивость к стрессу [5. С. 45].

В рамках типологии, опирающейся на логику структуры и задач организации, выделяются:

– корпоративные компетенции, которые задают корпоративные требования ко всем сотрудникам компании, определяют потенциал сотрудника к карьерному росту в данной компании и описывают личностные установки и мотивацию сотрудника;

– менеджерские компетенции, которые определяют готовность сотрудника выполнять менеджерские функции, описывают менеджерские навыки и умения, необходимые для успешного руководителя;

– функциональные компетенции, которые определяют готовность сотрудника эффективно работать в данной функции и описывают навыки и умения, необходимые для эффективной работы в данной функции [Там же].

Наиболее распространенной типологией компетенций с точки зрения задач организации является типология, в которой выделяются ключевые, общие и технические (специальные) компетенции. В рамках этого понимания ключевые компетенции – это такие компетенции, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности организации, а также применимы к любой должности; общие компетенции – это компетенции, имеющие универсальное определение, применяемые в отношении некоторых должностей в организации; технические, или специальные компетенции – это такие компетенции, которые применяются в отношении определенной группы или «семейства» должностей.

Компетентность и компетенция

Важным при изучении проблемы компетентностного подхода является вопрос о соотношении понятий «компетентность» и «компетенция». Здесь продолжаются серьезные научные споры.

Так, Оксфордский словарь английского языка дает следующие определения:

– компетентный (прил.) – имеющий адекватные навыки, необходимую квалификацию, эффективный (в работе);

– компетентность и компетенция (сущ.) – сила, способность, умение (делать что-либо, выполнять задания и т.д.).

Проводя границу между этими понятиями, Дж. Равен, в свою очередь, определяет понятия «компетентность» и «компетенция» следующим образом: «компетенция – это то, на что претендуют, или то, что назначается как должное быть достигнутым; в то время как компетентность – это то, что достиг из желаемого конкретный человек» [14. С. 68].

Э.Ф. Зеер определяет компетентность как «содержательное обобщение теоретических и эмпирических знаний, представленных в форме понятий, принципов, смыслообразующих положений» [6. С. 24].

Несколько другое видение природы данных понятий у А.В. Хуторского [10]. Согласно А.В. Хуторскому, компетенция включает в себя совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним. Компетентность – это владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающее его личностное отношение к ней и предмету деятельности [10].

Д.А. Иванов, О.В. Соколова говорят о том, что «компетентность обладает интегративной природой, ибо она вбирает в себя ряд однородных или близкородственных умений и знаний, релевантных относительно широкой сферы культуры и деятельности. Понятие “компетентность” значительно шире понятий “знание”, “умение”, “навык”, оно включает их в себя, хотя, разумеется, речь не идет о компетентности как о простой сумме знания – умения – навыки, это понятие несколько иного смыслового ряда. Компетентностный подход акцентирует внимание на способности человека использовать полученные знания. Понятие “компетентность” включает в себя не только когнитивную и операционально-технологическую составляющие, но и мотивационную, эстетическую, социальную, поведенческую. Она включает как результаты обучения (личностные достижения), так и систему ценностных ориентаций, привычки, ответственность за последствия совершенных действий и прочее» [7. С. 10].

Б.И. Хасан предлагает свое видение соотношения понятий: компетенции – это цели, компетентности – это результаты, а мера их достижения – это и есть показатели компетентности [18].

В целом же, как отмечают Д.А. Иванов, О.В. Соколова, понятия «компетентность» и «компетенция» еще не устоявшиеся термины, и очень часто они употребляются как синонимы [7. С. 10].

Структура компетентности

Структуру компетентности можно представить с помощью модели айсберга, предложенной Спенсерами в 1993 году [16].

Спенсеры описали компетентность как характеристику индивида, которая отличает эффективного и выдающегося исполнителя, т.е. «компетентность – базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и наилучшему на основе критериев исполнению в работе или других ситуациях» [Там же]. Они предположили, что компетентность состоит из пяти компонентов:

– мотивы;
– психофизиологические особенности (свойства);
– «Я»-концепция;
– знания;
– умения.

Модель айсберга, с их точки зрения, наиболее ярко иллюстрирует характер каждого из обозначенных компонентов (рис. 1).



Рис. 1. Модель айсберга

На рисунке показано, что знания и навыки являются видимыми и относительно поверхностными характеристиками людей. Их проще всего развить в человеке (например с помощью тренингов), а также проще оценить. «Я»-концепцию, психофизиологические свойства оценить сложнее, так как они проявляются опосредованно и существуют в сложных взаимосвязях друг с другом. Глубинные компетенции – мотивы, ценности, лежащие в основе всех других компетенций, – оценить и развить значительно труднее.

Требования к описанию компетенций

Существуют разные подходы к моделированию компетенций, к их содержательному наполнению, однако описание компетенции обязательно должно содержать в своей структуре поведенческие индикаторы, доступные непосредственному наблюдению.

Для решения задач оценки разработанные описания компетенций должны быть:

1) исчерпывающими: перечень компетенций должен полностью перекрывать все важные функции рабочей деятельности; это легко достигается с помощью 10–12 компетенций;

2) дискретными: отдельная компетенция должна относиться к определенной деятельности, которая может быть четко отделена от других видов деятельности; если компетенции перекрываются, будет трудно точно оценить работу или вклад в нее сотрудника;

3) сфокусированными: каждая компетенция должна быть четко определена, и не нужно пытаться с ее помощью охватить слишком многое, как иногда говорят, «раздувать» ее; например, «техническая компетенция» должна быть совершенно конкретной;

4) доступными: каждая компетенция должна быть доступным образом сформулирована, чтобы ее можно было использовать универсально; не следует чрезмерно пользоваться корпоративным жаргоном, который может быть неодинаково истолкован всеми менеджерами;

5) конгруэнтными: компетенции должны укреплять организационную культуру и усиливать долгосрочные цели компании; если компетенции кажутся слишком абстрактными, они не принесут пользы и не будут приняты менеджерами;

6) современными: система компетенций должна обновляться и должна отражать настоящие и будущие (предсказуемые) потребности организации; как и любая методика анализа работы, она потребует вклада тех, кто обладает стратегическим видением.

Разработка модели компетенций

Модель компетенций – это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. Модель компетенций как инструмент управления персоналом дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач. Конкретные модели компе-

тенций представляют собой полный перечень компетенций, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций. Модель компетенций позволяет в ситуации оценки определить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях требует развития.

Компетенции, их сочетания в модели, индикаторы, шкала измерения уникальны для каждой отдельно взятой организации, поскольку разрабатываются исходя из стратегических целей и особенностей организационной культуры, формируются на основе анализа деятельности. Анализу подвергаются такие составляющие деятельности специалиста, как задачи, предмет и условия деятельности. Методиками анализа являются: непосредственное наблюдение, профессиографическое интервью экспертов, метод отдельных заданий, метод отдельных требований, метод критических инцидентов, профессиографические опросники, анализ документов, «фотография рабочего дня» и др. На основе этого анализа выделяются компетенции организации. Под компетенциями организации понимаются группы способностей, знаний, навыков, технологий, которые позволяют решать задачи организации, достигать цели. Различают стандартные, ключевые и ведущие компетенции организации [1]. Стандартные компетенции – те компетенции, которые позволяют решать обычные для данного рынка задачи. Ключевые компетенции – компетенции, которые позволяют решать особые задачи, реализовывать миссию организации. Ведущие компетенции – это преимущества в решении тех задач (ситуаций), которые станут зоной конкуренции в будущем при обострении конкуренции.

Можно выделить ряд требований к модели компетенций, выполнение которых обеспечивает эффективность модели в ситуации оценки. К ним относятся:

– ясность и легкость для понимания: модель легко читается, написана языком, понятным адресатам, имеет простую структуру, логична;

– релевантность, или полезность для всего персонала, к которому относится модель, предполагает, что модель описывает поведение, которое существенно для эффективной работы на всех позициях, охватываемых моделью, а не только для отдельных работников;

– учет ожидаемых изменений (направленность на будущее) предполагает, что модель включает в себя возможные изменения (во внешней среде, на рынке; развитие и введение новых технологий и т.д.), которые могут повлиять на деятельность компании;

– дискретность компетенций (индикаторы разных компетенций не пересекаются друг с другом) предполагает, что одна компетенция модели

не зависит от другой, одна компетенция не может включаться в различные кластеры, индикаторы поведения не должны относиться к нескольким компетенциям или уровням развития компетенции;

– справедливость по отношению ко всем предполагает включение стандартов успешной деятельности, имеющих отношение ко всем, кто охвачен моделью компетенций;

– восприимчивость к контексту предполагает, что компетенции описывают то, что действительно важно для успешной работы в данном контексте, компании, культуре.

Большинство моделей могут быть описаны с помощью 10–12 компетенций. Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее внедрить в практику оценки: становится трудно работать с конкретными компетенциями из-за неясных, незначительных различий между ними.

Создавая модель компетенций, необходимо помнить, что уровни развития той или иной компетенции у сотрудников, занимающих разные должностные позиции, различаются. Данные различия должны находить отражение в профилях компетенций для разных групп должностей, то есть результатом работы по созданию модели компетенций должны стать профили компетенций, разработанные для каждой позиции. Профиль компетенций – это своеобразная спецификация модели компетенций, точное определение уровня их проявления по отношению к данной должности.

Примеры моделей компетенций см. в прил. 1, 2.

Пример описания компетенции см. в прил. 3.

Технология создания модели компетенций

Технология создания модели компетенций включает в себя несколько этапов.

Первый этап: точная формулировка стратегии и целей организации, ее ключевых задач на данном этапе. Для этого проводят опрос главных лиц – руководителей, – которые, как правило, и определяют стратегию, конкурентные преимущества, ключевые показатели деятельности и факторы успеха организации.

Второй этап: выделение ключевых задач деятельности персонала в группах должностей, для которых будет создаваться модель компетенций. Здесь важно понять, каким должно быть поведение сотрудников в организации, определить, что может дать конкретный работник остальным членам команды и организации в целом в рамках тех обязанностей, которые он уже выполняет или которыми будет наделен. На этом этапе

важным является подключение сотрудников к разработке относящихся к ним компетенций.

Третий этап: определение эффективного поведения, которое должны демонстрировать сотрудники в ходе решения рабочих задач. Для этого детально изучают и анализируют деятельность лучших сотрудников, методом критических инцидентов определяют эффективность и неэффективность их поведения, проводят опросы сотрудников тех уровней, для которых создается модель. Могут быть проведены исследования ожиданий внешних клиентов.

Четвертый этап: выделение из общей массы существенных характеристик и группировка выявленных индикаторов поведения в общие категории – кластеры. Это достаточно сложная работа, так как предполагает многократное сопоставление элементов модели друг с другом, выделение общих и частных признаков. Также не обойтись без интерпретаций, а здесь могут проявиться неоднозначность и субъективизм. Нейтрализовать субъективизм можно с помощью работы сложносоставных экспертных групп.

Пятый этап: создание шкалы оценки в каждом уровне компетенций, чтобы описать недопустимый (неприемлемое для организации поведение сотрудника), допустимый (минимальные требования хорошего выполнения работы) и выдающийся (лучшее поведение) уровни поведения сотрудников на рабочем месте.

Методы, используемые при разработке модели компетенций

Для того чтобы модель компетенций позволяла четко определить эффективного на своем рабочем месте сотрудника, необходимо провести комплекс процедур, получивших название **«анализ работы»**.

Анализ работы позволяет выявить лучшие образцы решения задач и факторы, обусловливающие успешность действий на позициях, для которых осуществляется построение модели компетенций. Этап анализа наиболее важен в процессе создания моделей компетенций. Дальнейшие действия – окончательное определение компетенций и выделение поведенческих индикаторов для оценки, а также создание оценочных процедур – могут быть успешными только при условии качественно проведенного сбора и анализа информации о характере и задачах деятельности.

Известны различные методы, которые позволяют структурировать процесс сбора информации о работе, а также выделять примеры эффективного поведения на рабочем месте и качества, которые способствуют

достижению успешности в работе. Остановимся подробнее на этих методах.

Метод экспертных оценок. Метод предполагает опрос экспертов (это могут быть руководители, подчиненные, коллеги, внешние партнеры, клиенты) о различных аспектах выполнения работы, основанный на оценке обобщенных характеристик определенной должностной или профессиональной позиции по предварительно составленной шкале. Экспертная оценка может быть индивидуальной и групповой. Собранные независимые характеристики обобщаются, полученные по оценочной шкале от каждого эксперта баллы усредняются путем подсчета среднеарифметической оценки.

Метод критических инцидентов. Метод критических инцидентов – это процедура, позволяющая собрать описания событий, результаты которых оказались важными или критическими в смысле достижения целей работы. Акцент делается не на повседневных действиях, а, скорее, на более редких, но существенных событиях, в которых проявляются различия между успехом и неудачей, эффективностью и неэффективностью в работе. Подлинный «исключительный случай» представляет собой небольшое исследование эпизода из реальной практики, в отличие от обобщенного описания проблемных точек или областей некой профессиональной деятельности. Экспертов (руководителей или исполнителей работы) просят описать примеры эффективных и неэффективных действий (своих или действий подчиненных) и рассказать истории о том, как вели себя те или иные специалисты в важной рабочей ситуации. При проведении подобных интервью необходимо получить от каждого респондента описание не менее трех положительных и трех демонстрирующих неэффективное поведение случаев. Анализ всех собранных описаний позволяет обеспечить целостное и точное представление содержания и характера исследуемой работы.

Данный метод может использоваться и в индивидуальном интервью, и в групповой дискуссии.

Опросный метод. Не менее популярным неэкспериментальным методом является опросный метод – устный и/или письменный опрос (анкетирование). При использовании этого метода формулируются вопросы, выделяющие существенные стороны любой профессиональной деятельности (цели, задачи, функции, условия и т.д.). Устный опрос, по сравнению с письменным, позволяет уточнять содержание и смысл ответов и поэтому может дать более качественную информацию. Анкетирование предполагает получение ответов на конкретно заданные, заранее сформулированные вопросы в письменной форме. Преимущества анкетирова-

ния заключаются в том, что оно позволяет получить информацию от большого количества людей.

Примеры опросников по анализу деятельности см. в прил. 4, 5.

Метод репертуарных решеток. Этот метод обеспечивает структурный подход, позволяющий выявлять свойства, которые отличают более эффективных работников от менее эффективных.

Он берет свое начало от теории личных конструктов. Центральная идея состоит в том, что все мы используем язык для описания различий между объектами и явлениями, наблюдаемыми в жизни. Такие построения являются абсолютно индивидуальными, и применяемые при этом языковые обозначения у каждого человека уникальны. Они определяют то, как мы себя ведем и как воспринимаем поведение других людей. Соответственно, в рамках анализа работы эксперта (специалиста, руководителя и др.) просят обрисовать те конструкты, ту систему понятий, с помощью которых он отличает хороших исполнителей от тех, кто менее успешен в работе. Метод не предлагает респондентам заранее установленных рамок для описания этих характеристик, а позволяет им привлекать свой собственный опыт, чтобы определить существенные особенности, влияющие на выполнение работы. Это особенно полезно для того, чтобы тонко выявить очень важные аспекты работы, о которых, возможно, люди прежде не думали.

Типовое интервью складывается из следующих этапов.

1. Эксперт, например руководитель, выписывает на отдельные карточки имена или инициалы сотрудников, которыми он управляет.

2. Затем интервьюер предлагает разделить эти карточки на две группы, различив тех, кто хорошо справляется со своей работой, и тех, про кого нельзя этого сказать.

3. После этого менеджера просят выбрать две карточки из «сильной» группы и одну из «слабой» и описать, чем два успешных сотрудника похожи друг на друга и чем они отличаются от менее успешного.

Работая с описаниями карточек, аналитик старается (обычно за счет дополнительных вопросов к примерам) выделить максимально сжатые и четкие формулировки используемых собеседником дифференцирующих категорий.

Таким образом интервью продолжается до тех пор, пока интервьюируемый не исчерпает все свои соображения и не начнет возвращаться к конструктам, которые уже были заявлены.

Этот прием особенно полезен при выявлении таких неочевидных критериев, как способы принятия решений, стиль построения отношений с людьми и т.д.

Прогностические интервью. Прогностические интервью проводятся с ключевыми руководителями верхнего уровня организации. С их помощью исследуют связи между целями, ценностями и культурой организации, а также модели поведения сотрудников в организации. Интервью позволяет также узнать о будущих изменениях в деятельности организации и о воздействии этих изменений на персонал, обсудить их и принять во внимание при разработке модели компетенций. Метод может использоваться для формирования определений компетенций, необходимых для того, чтобы обеспечить развитие организации в нужном направлении.

Метод прямых атрибутов. Метод прямых атрибутов основан на использовании общих моделей с уже готовыми определениями компетенций. Подобные модели описывают большинство типов поведения, которые организации обычно заинтересованы измерять. Поэтому специалистов организации просят ознакомиться с содержанием компетенций подобных моделей и ранжировать их в порядке важности для исследуемой работы (или отобрать некоторое количество компетенций). Форма использования этого метода достаточно свободна, в отдельных случаях это задание может быть использовано как своеобразный повод для разговора со специалистом, чтобы в дальнейшем более глубоко познакомиться с содержанием работы, используя в том числе и другие методы (метод критических инцидентов, прогностическое интервью или метод репертуарных решеток).

Анализ документов. Большое количество полезной информации можно найти в документах организации. Должностные инструкции, положения о подразделении, положение о премировании, описание полученных результатов труда, приказы о награждениях и взысканиях – все это документы, которые могут понадобиться изучающему работу на конкретной позиции. В целом этот метод эффективен для получения значимой информации, если в ходе работы часть проблем решается именно посредством составления документов. В таком случае анализ этих документов может привести к определению важных для данной работы качеств.

Метод наблюдения на рабочем месте. Многое можно узнать о работе, просто наблюдая и фиксируя, что делает работник. Естественным наблюдением считается такое наблюдение, когда присутствие наблюдателя совсем или почти не влияет на поведение работника. Этого можно добиться, если проводить наблюдение в течение достаточно длительного времени, чтобы работник уже не обращал внимания на присутствие наблюдателя. Наблюдатель может изучать работу и более активно, задавая вопросы о том или ином поведении по мере его возникновения.

Как уже отмечалось, часть методов, которые основываются на взаимодействии с «экспертами», предоставляющими исследователю инфор-

мацию о работе (метод критических инцидентов, прогностическое интервью, метод прямых атрибутов), могут быть использованы как индивидуально, так и в групповой форме. Очевидно, что преимущество работы с группой заключается в существенной экономии времени. Однако при использовании группового подхода может возникнуть ряд проблем, влияющих на полноту, объективность и точность собранной информации.

Достоинства и ограничения различных методов приведены в табл. 1.

Таблица 1

Методы анализа работы

Метод	Достоинства	Недостатки
Репертуарные решетки	Позволяет получать уникальную информацию о неочевидных критериях эффективности работы	Занимает много времени. Для проведения требуется опытный интервьюер
Критические инциденты	Позволяет получать информацию о качествах, которые способствуют или препятствуют достижению результата в работе. Способствует лучшему пониманию содержания работы	Часть полученной информации может не использоваться при создании модели, так как ряд описанных инцидентов может в итоге оказаться совершенно не характерным для работы
Прогностическое интервью	Единственный источник информации о стратегии компании, и, как следствие, материал интервью позволяет создать модель компетенций с учетом перспектив	Сложность организации интервью с людьми, принимающими стратегические решения. Требуются хорошо развитые навыки интервьюера
Метод прямых атрибутов	Быстро позволяет получить точную информацию	Необходимо иметь в распоряжении уже готовую модель компетенций. Ограниченность заранее разработанными критериями
Анализ документов	Объективный источник информации о правилах, нормах компании	Может не давать полной информации о критериях успешности работы
Наблюдение на рабочем месте	Позволяет получать полную информацию о позиции	Трудоемок, требуется длительное время на расшифровку данных. Проблема валидности: необходим период привыкания сотрудника к факту, что за его работой ведется наблюдение

Как видно из приведенного перечня методов, все они разные и помогают собрать информацию о различных аспектах деятельности человека на рабочем месте, поэтому в ходе процедуры анализа работы уместно использование сочетания нескольких методов. Это позволяет получить достаточно информации, чтобы определить требования к сотруднику и разработать схему для оценки.

Важно учитывать, что чем более полным и точным оказывается список критериев (модель компетенций), тем более продуктивным, «рабочим» он будет в ситуации оценки персонала.

Поскольку сегодня в литературе встречается множество версий понятия «компетенция», то и показатели, и их индикаторы могут быть сформулированы и как «личностные качества», и как «выученные умения», и как образцы «наблюдаемого поведения», и как «способности», и «знания», а также как «характеристики отношения» и «мотивы».

При формулировке критериев-качеств («личностные качества», «способности», «особенности взаимоотношений и мотивационной сферы» человека) делается допущение, что люди, обладающие определенными характеристиками, будут эффективно справляться с определенным типом деятельности. Данный тип критериев наиболее адекватен при отборе персонала на такие рабочие места, где деятельность не может быть строго регламентирована и обладает большой ситуативной вариативностью.

Формулирование критериев через описание поведения или видов деятельности («выученные умения», «наблюдаемое поведение») может быть основано или на выделении набора типичных действий, или на выделении основных задач в работе. Использование данного типа критериев основано на предположении, что люди, эффективно выполняющие определенные виды работы, будут и в будущем в них успешны. Критерии – типичные действия наиболее адекватны при оценке специалистов, низшего управленческого персонала, деятельность которых уже сложилась и может быть регламентирована. Использование критериев, сформулированных как основные задачи, целесообразно в ситуациях оценки сложной деятельности, особенно тогда, когда она связана с решением принципиально новых проблем.

Приведем примеры критериев, сформулированных как «личностные качества», «способности», «особенности взаимоотношений и мотивационной сферы» человека:

– Креативность.

– Самостоятельность, инициативность, деятельность.

– Готовность к изменениям и гибкость.

– Самоорганизация.

– Ответственность.
– Последовательность.
– Упорство и целеустремленность.
– Ориентация на результат.
– Решительность.
– Организаторские способности.
– Способность к обучению.
– Способность к сотрудничеству.
– Системное мышление.
– Скорость принятия решений.
– Мотивация достижений.
– Коммуникабельность.
– Влиятельность.
– Лидерство.

Примеры критериев, определенных как виды деятельности (основные задачи):

– Управление конфликтом.
– Разработка стратегических направлений.
– Предвидение проблем.
– Анализ информации.
– Планирование.
– Управление проектом.
– Делегирование полномочий.
– Руководство группой.
– Обеспечение результата.
– Создание и развитие внешних связей.
– Презентация интересов организации.
– Ведение переговоров.
– Оказание влияния.
– Разработка и внедрение организационных инноваций.
– Развитие подчиненных.

Примеры критериев, определенных как наблюдаемое поведение, типичные действия («выученные умения»):

– Создает алгоритм рабочего процесса.
– Координирует выполнение работы.
– Предъявляет ясные требования к своим подчиненным на основе определенных критериев.
– Контролирует ход реализации задач.
– Точно оценивает время, которое потребуется на выполнение того или иного задания.

– Отслеживает темп выполнения работы, при необходимости корректируя его, чтобы уложиться в сроки.

– Эффективно использует инструменты контроля времени (таймеры, календари, еженедельники).

– Выстраивает последовательность выполнения отдельных задач в зависимости от их срочности и важности.

– Планирует и координирует свою работу с учетом плана работы других, если работа требует взаимодействия.

Ошибки при разработке моделей компетенций

В формировании моделей компетенций возможны ошибки, связанные и с описанием самих компетенций, и с определением «необходимого и достаточного» для полной и точной модели. Перечислим основные ошибки.

– Пересекающиеся компетенции. Похожие индикаторы используются для определения двух или трех разных компетенций – это приводит к путанице при проведении оценочных мероприятий и снижает достоверность самой оценки. Для предотвращения подобной ошибки необходимо найти пару таких сотрудников, чтобы один из них хорошо владел обеими этими компетенциями, а другой не владел бы одной из них. Если такие сотрудники найдены, можно сделать вывод, что компетенции не пересекаются.

– Сложные компетенции. Слишком громоздкие и сложно сформулированные компетенции значительно усложняют работу.

– Противоречивые компетенции. Компетенции могут содержать утверждения, означающие противоположные вещи, – например, несколько противоречивых, т.е. исключающих друг друга, индикаторов поведения. Чтобы проверить, противоречива ли компетенция, необходимо подобрать сотрудника, который владел бы одной составляющей компетенции и не обладал бы второй. Если существует хотя бы один такой человек, то компетенция противоречива и она внесет путаницу в оценку персонала.

– Компетенции, содержащие в описании не индикаторы поведения, а желаемый результат. Индикатор не должен указывать на результат деятельности, так как результат есть следствие хорошего владения компетенцией, а не определение самой компетенции.

– Плохо проработанные компетенции. Компетенции описаны не детально, поэтому и типы поведения будут охарактеризованы недостаточно подробно.

– Компетенции, неправильно определяющие стандарты. Например, компетенция «принятие решений» (руководитель может уметь принимать решения, но будут ли они правильными?). Ошибка при определении стандартов заключается в том, что компетенции не подразделяются на уровни: квалифицированные и неквалифицированные исполнители в этом случае получат одинаковую оценку.

– Модель компетенций, заимствованная у другой компании. В этом случае она не будет актуальна для сотрудников – они не увидят ценности компетенций в своей повседневной работе.

– Неверно определенные компетенции. Сотрудники могут обнаружить противоречие между повседневной работой и компетенциями, что приведет к игнорированию модели компетенций.

– Неудачно внедренные компетенции. Сотрудники не понимают, зачем нужны компетенции, руководство не считает их важными, а их применение в ходе оценочных мероприятий остается пустой формальностью. Скорее всего, причина неудачи в том, что сотрудников мало привлекали к обсуждению еще на этапе разработки модели компетенций.

– Несвоевременно внедренные компетенции. Когда в компании происходит много значительных изменений (внедряются новые продукты, методы работы), которые затрагивают интересы большинства сотрудников, компетенции рассматриваются как менее важный проект.

– Неверно использованные компетенции. Индикаторы поведения не должны использоваться в качестве жесткого критерия оценки сотрудника. Важно помнить, что компетенции – это только инструмент для оценки персонала и его использование не исключает применения других оценок в ходе аттестационных мероприятий. Следует избегать подмены поведенческих индикаторов, определенных компанией, личной интерпретацией их руководителем или менеджером по персоналу, входящим в оценочную комиссию.

Вопросы и задания по разделу

1. Что означает понятие «компетенция»?
2. Какие типы компетенций выделяются?
3. Что такое модель компетенций?
4. Какие требования предъявляются к процессу разработки компетенций?
5. Охарактеризуйте основные методы разработки компетенций.
6. Перечислите основные ошибки при разработке модели компетенций.
7. Выделите ключевые компетенции для должности (указать, какой).

II. АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР КАК ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА

Главной отличительной особенностью подхода к оценке с точки зрения компетенций от любых других способов является анализ реального поведения работника в ситуации, максимально приближенной к профессиональной деятельности.

Методы отбора на базе компетенций основаны на следующих гипотезах.

– Чем лучше соответствие компетенций работника требованиям работы, тем выше качество исполнения работы и удовлетворенность от нее.

– Успешное соответствие человека работе зависит от (1) точной оценки индивидуальных компетенций, (2) моделей компетенций для данной работы и (3) метода оценки хорошего соответствия между человеком и работой.

Преимущества и недостатки оценки персонала на основе модели компетенций

Существуют определенные преимущества оценки персонала на основе модели компетенций.

Для организации эти преимущества состоят в следующем.

1. Разработка единых стандартов описания эффективности работы способствует установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и разных уровней. Например, вырабатывается единое для всех понимание, что такое «эффективная работа» и что означает «командная работа».

2. Развивается согласованность позиций при оценке работника: все эксперты одинаково понимают, что такое «ценные качества» работника, и знают, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать.

3. Создается возможность точно определять сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для планирования карьеры и развития.

4. Появляются основания для формирования кадрового резерва и планирования карьеры сотрудников.

5. Разрабатываются стандарты качества выполняемых работ.

Для сотрудников можно обозначить следующие преимущества.

1. Складывается лучшее понимание того, в чем точно состоит работа и какие качества необходимы для ее выполнения, а также какие требования к нему предъявляются.

2. Создается возможность получения обратной связи о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

При всех преимуществах и для организации, и для сотрудников, можно выделить и ограничения метода оценки персонала на основе модели компетенций, которые сводятся к следующему:

1) реализация метода сильно воздействует на организацию, неизбежно приводит к изменениям;

2) оценка персонала на основе модели компетенций предполагает достаточно длительный и трудоемкий подготовительный процесс, включающий аналитическую работу по подготовке списка компетенций, организационную работу по формированию группы экспертов, обучения наблюдателей-оценщиков и т.д.;

3) реализация оценки персонала на основе модели компетенций – дорогостоящий метод: связан со значительными финансовыми затратами, требует привлечения внешних экспертов и разработчиков, не может быть осуществлен без отвлечения сотрудников и руководителей на значительное время.

Assessment center (Ассессмент-центр, Центр оценки) как технология оценки компетенций

Assessment center – комплексный метод оценки компетенций, необходимых для работы на конкретной должности (в компании), основанный на моделировании ключевых моментов профессиональной деятельности. Оценочные данные формируются по материалам психологических тестов, данных критериального интервью, экспертной оценки поведенческих особенностей, анализа продуктов индивидуального труда.

Assessment center подразумевает участие людей в ряде упражнений, имитирующих реальные рабочие ситуации. Участники выполняют упражнения, и результаты сравниваются с показателями (разработанными в рамках моделей компетенций), необходимыми для работы, должности определенного уровня.

Первые методики, ставшие прообразом Assessment center, появились в английской и германской армиях еще в годы Второй мировой войны в процессе решения задач военного времени:

– отбора солдат, способных быстро обучаться работе на новом сложном оборудовании (проводить курс обучения, и только по его результа-

там выяснить, способен ли учащийся грамотно работать с радиопередатчиком, было бы большой тратой времени и средств);

– выявления офицеров, способных руководить людьми в любых условиях (хотя офицеры проходили обучение, уделялось мало внимания анализу способностей, необходимых для руководства людьми в любых обстоятельствах. В итоге процент офицеров, терпящих неудачу в бою, был недопустимо велик).

Для решения этих задач нужны были методы выявления и оценки людей, способных быстро обучаться необходимым навыкам и имеющих потенциал для развития. Этими методами стали имитационные упражнения, специальные опросники и интервью, в дальнейшем послужившие основой Assessment center.

В 1944 г. Служба стратегических исследований (в будущем ЦРУ) для отбора разведчиков применила метод имитационных упражнений, что впоследствии стало считаться официальным моментом рождения Assessment center.

В Европе первым применением метода Assessment center было создание в 1945 г. Отборочной комиссии для государственной службы. Комиссия оценивала соответствие кандидатов для дипломатической службы. Она возникла как альтернатива действовавшей тогда системе отбора на основе полученного кандидатами образования.

Позже Assessment center был использован американской телефонной компанией AT&T, разработавшей и реализовавшей длительную программу подготовки и профессионального роста менеджеров. Задачей программы было выявить людей, способных сделать карьеру менеджера независимо от образования и предыдущего опыта. В распоряжении исследователей было множество методик для валидизации.

По результатам программы исследователи с определенными интервалами последовательно сравнивали спрогнозированный и реально достигнутый уровень развития своих работников. После опубликования результатов AT&T ее опытом заинтересовались многие другие бизнес-ориентированные компании.

В дальнейшем специалисты AT&T решили сделать Центр оценки (ЦО) собственным бизнесом, создав консалтинговую компанию (предшественницу DDI), специализирующуюся на выявлении и развитии человеческого потенциала. Влияние DDI существенно предопределило содержание и стиль проведения оценки консультантами Assessment center по всему миру. Начиная с 60–70-х гг. прошлого века наблюдается устойчивый растущий спрос на ЦО в европейских, американских и транснациональных компаниях (IBM, Rank Xerox, Mars и т.д.).

Западные исследования 1990-х гг. показали, что Центр оценки используется почти в половине (49,9%) организаций в частном секторе и в 38,7% организаций госсектора.

В процессе использования Центра оценки развивалась сама технология и выделились диагностический и развивающий ассессмент. Диагностический (традиционный) ассессмент – направлен на выявление компетентностей, обеспечивающих реализацию *стандартных компетенций* организации (способность организации решать типовые для данного вида деятельности задачи). Развивающий ассессмент направлен на диагностику и дальнейшее развитие персонала, включает работу *с ключевыми компетенциями* (способность организации решать *инновационные* для данного типа деятельности задачи). Развивающий ассессмент позволяет оценивать не только существующие компетенции участников, но и их потенциальные возможности, а также создает эффект развития у участников оценки. Сам термин «Development-assessment» – Центр Оценки и Развития (развивающий Ассессмент) – появился в 1987 г. (Rodger and Mabey), однако использовать Ассессмент-центр в целях развития компания AT&T начала уже в 1971 г.

В основе развивающего ассессмента лежат следующие гипотезы.

1. Люди могут меняться, если приложить большие усилия к их развитию в конкретных, отдельно взятых областях.

2. Персонал всегда достаточно мотивирован к необходимым действиям по развитию и будет следовать своему плану развития.

3. Достаточно хорошо известно, какие развивающие действия нужны для развития тех или иных навыков.

В середине 1970-х гг. была разработана особая программа ассессмента – Self-assessment, или Центр самопознания.

Центр самопознания – это Центр оценки, выявляющий *сильные* стороны участников и потребности в развитии по заранее заданным и непосредственно связанным с профессиональной деятельностью критериям в имитационных ситуациях, отражающих содержание работы и предполагающих высокую степень вовлеченности участников.

Процесс самопознания заключается в исчерпывающей оценке эффективности собственной работы. В центре внимания – определение потребностей в собственном развитии. Результатами такой оценки являются:

– разработка индивидуального плана развития, удовлетворяющего выявленным потребностям в развитии и основанного на сильных сторонах участника;

– развитие у участников навыков работы с методиками оценки эффективности работы;

– ознакомление с технологией и процедурами Центра оценки.

В отечественной практике на рубеже веков разработана новая технология Ассессмент-центра – Стратегический ассессмент, значительно расширивший цели и задачи, которые решал Центр оценки [1]. Стратегический ассессмент, работая с ведущими компетенциями, изучает способность организации к развитию, созданию новых видов профессиональной деятельности. В ходе программы участниками проектируется и проигрывается вероятное будущее организации, что дает возможность не только оценки, но и развития «человеческого капитала» как на уровне конкретной личности, так и на уровне отдельных групп, а также организации в целом. Можно выделить основные 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 подготовки и инициирования изменений;

– оценка кадрового потенциала и инициирование процессов развития осуществляются 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.

Развитие и распространение технологии Центра оценки не привело к отмене других способов и методик оценки персонала. В табл. 2 приведены данные, позволяющие сравнить различные методы оценки с точки зрения их достоинств и недостатков.

В процессе накопления опыта оценки и измерения компетенций сформировалась определенная статистика относительно точности того или иного метода. Экспертами приводятся данные относительно валидности различных методов. Так, М. Кляйнманн в своей книге «Ассессмент-Центр» приводит данные исследования, в котором оценивались степень принятия технологии ассессмента и ее валидности в практике отбора персонала [8. С. 24]. Полученные данные (см. табл. 3) позволяют утверждать, что Ассессмент-центр высоко оценивается специалистами по обоим параметрам.

Таблица 2

Сравнительная таблица методов оценки

Методы оценки	Достоинства	Недостатки
Наблюдение за поведением в процессе работы (руководителем)	Систематичность, отсутствие дополнительных затрат	Субъективизм, возможность искажения оценки из-за предвзятого отношения
Тесты знаний	Экономия времени, высокая степень объективности	Проверяются только знания, Затраты на разработку (или адаптацию для компании)
Тесты способностей	Экономия времени, высокая степень объективности	Не всегда позволяют предсказать успешность в работе
Опросники (личностные тесты)	Экономия времени, возможность иметь для оценки данные, которые трудно получить другими методами	Возможность недостоверности результатов (ложь и проявление социальной желательности), относительно низкая способность предсказывать реальное поведение, необходимость привлекать специалистов для подбора тестов и интерпретации результатов
Интервью по компетенциям	Относительно высокая объективность, возможность анализа опыта	Большие затраты времени, возможность применения только специально обученными специалистами

Таблица 3

Оценка валидности и принятия Центра оценки по сравнению с другими методами оценки персонала

Методы оценки	Оцениваемая валидность (2 = высоко, 0 = низко)	Предполагаемое принятие (2 = полностью принято, 0 = не принято)
Тесты интеллекта	1,1	0,9
Интервью структурированное	1,6	1,6
Интервью неструктурированное	1,0	1,5
Личностные тесты	0,8	0,6
Биографические анкеты	1,0	0,8
Ассессмент-центр	1,6	1,3

Для успешного проведения Центра оценки необходимо выполнение ряда условий:

Во-первых, в компании должна быть составлена работающая модель компетенций.

Во-вторых, необходима разработка имитационных упражнений, позволяющих наблюдать у участников при их выполнении нужные компетенции. Наиболее распространенный способ создания банка имитационных упражнений – настройка и адаптация уже существующих под спе-

цифику и условия должности, на которую идет отбор. Для более эффективного проведения упражнений желательно, чтобы они были объединены какой-то общей идеей или проходили по единому сценарию. Это позволяет личностно вовлечь участников в процесс и снизить психологическое напряжение и тревожность участников, обычно сопровождающие оценочные процедуры.

В-третьих, обязательным условием проведения Центра оценки является наличие ведущего (администратора) и команды обученных наблюдателей, чья роль – наблюдение за участниками и фиксация поведенческих индикаторов, на основе чего формируется итоговая оценка. Наблюдатели могут быть как подготовлены внутри организации, так и приглашены извне – выбор зависит от особенностей организационной культуры и финансовых возможностей организации. Наиболее оптимальным представляется смешанный состав наблюдателей, что позволяет минимизировать субъективизм в случае, если среди участников есть знакомые наблюдателям люди, и одновременно уменьшить психологическое напряжение, чаще всего сопутствующее оценочным процедурам.

Четвертым условием проведения Центра оценки является наличие подходящего помещения и оборудования для запланированных упражнений и сценария.

Создание программы Центра оценки

Выделяются следующие этапы по созданию Центра оценки [2, 8].

1. Подготовка программы (ключевой вопрос: **зачем?**).

А. Определение целей в соответствии с потребностями заказчика:

– при наборе новых сотрудников – конкретизация образа желаемого сотрудника;

– при оценке потенциала сотрудников – аттестация / увольнение / продвижение / формирование проектных групп и др.;

– при оценке потребностей в обучении – профессиональное развитие / специальные знания / личностный рост.

Б. Определение сроков работы с учетом времени на подготовку нормативных документов, обучение наблюдателей, обработку результатов.

В. Определение возможных результатов оценки.

2. Кадровое программирование (ключевой вопрос: **что оцениваем?**).

А. Анализ деятельности с учетом организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации:

– анализ организационной структуры,

– анализ документов,

– профессиографические интервью,

– опросные методики,

– наблюдение и т.д.

Б. Определение компетентностей через:

– выявление компетенций – ключевых особенностей деятельности и описание их в терминах профессиональных функций (задач),

– выявление непосредственно компетентностей – «профессионально важных качеств», необходимых для успешного выполнения профессиональных задач.

В. Разработка поведенческих индикаторов.

3. Кадровое сценирование (ключевые вопросы: **как?** и **кто?**).

А. Разработка программы проведения оценочных процедур.

1. Активные групповые методы (групповая дискуссия, презентация, имитационные, ролевые и стратегические игры и др.).

2. Специальные упражнения (выполняются индивидуально):

– кейсы,

– оргтест.

3. Психологические тесты:

– способностей и интеллектуальные тесты,

– психодиагностические методики.

4. Глубинное интервью.

Б. Обучение наблюдателей из сотрудников компании (проведение тренинга наблюдения и оценивания).

4. Кадровое администрирование (ключевой вопрос: **как это происходит?**).

А. Введение участников в процедуру работы (презентация технологии Ассессмент-центра, конкретизация данной программы, распределение по группам и пр.).

Б. Проведение оценочных процедур.

В. Подведение итогов работы, процедура «обратной связи».

Г. Сравнение с конкретными показателями работы / развития потенциала, кадрового потенциала организации в целом.

5. Кадровое проектирование (ключевые вопросы: **как это было?** и **что это значит?**).

А. Анализ результатов по участникам:

– список согласованных оценок по процедурам;

– результаты индивидуальных упражнений (тесты, специальные упражнения, доклад, интервью);

– заметки наблюдателей;

– видео- и аудиоданные;

– написание психологического портрета.

Структура портрета:

1. Индивидуальные особенности.
2. Ролевой репертуар.
3. Управленческие роли.
4. Возможности и ограничение использования сотрудника.
5. Необходимость прохождения психологических программ обучения.

Существенными моментами для создания конкретной программы Центра оценки являются:

– количество оцениваемых;

– количество специалистов разного профиля;

– сроки проведения оценки;

– материально-техническая обеспеченность (помещения, техника).

Вариант программы однодневного Центра оценки приведен в прил. 10.

Вариант плана разработки и реализации Центра оценки приведен в прил. 18.

Методы «Ассессмент центра»

1. Опросные и тестовые методы. Несомненное достоинство этих методов – высокий уровень стандартизованности, обеспечивающий при сборе первичных диагностических данных высокую степень независимости от квалификации и личности исследователя. Применение хорошо проверенных психодиагностических инструментов дает возможность сравнить результаты разных респондентов между собой, а также с общими и групповыми нормами. Кроме того, применение опросников позволяет не только уточнять информацию, полученную в рамках других методик, но и дополнять ее, причем за более короткое время. Вместе с тем, являясь прямыми методами диагностики, основанными на самоотчете, опросники часто выявляют лишь осознаваемые, а не реально действующие мотивы, при этом даже адекватно осознанные мотивы могут искажаться самим испытуемым. Но главным аргументом недостаточности тестовых методов выступает ограниченность их возможности оценить готовность человека создавать смыслы, мотивы в новой, изменяющейся ситуации, а также его компетентность – готовность использовать свои качества как инструменты для решения инновационных задач.

2. Интервью. Цель проведения интервью – получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях,

коммуникативных и личностных качествах от самого оцениваемого для достижения максимальной объективности итоговой оценки. Вместе с тем, исследования показывают, что традиционные интервью-методы предсказывают действия людей с точностью менее 14%. Интервью по компетенциям (компетентностное интервью, поведенческое интервью, бихевиоральное интервью), которое ставит целью оценку профессиональных компетенций, необходимых для достижения наилучшего результата в работе, может значительно повысить процент точности традиционного интервью.

Поведенческое интервью основано на предположении, что модель поведения, которую человек использовал в прошлом, лучше всего предскажет его поведение в будущем. Вопросы в интервью по компетенциям формулируются таким образом, чтобы человек приводил примеры из собственного прошлого опыта. Анализируя высказывания, интервьюер может определить, демонстрировал респондент необходимые компетенции или нет.

Чтобы правильно спланировать поведенческое интервью, важно опираться на разработанную модель компетенций и индикаторы поведения, которые выделены.

Описание видов интервью и примеры вопросов интервью по компетенциям см. в прил. 14–17.

3. Метод ситуационной диагностики, основанный на наблюдении за поведением испытуемых в инсценированных (симулированных, модельных) ситуациях. «Ситуации представляют собой определенные соотношения средств труда, предметов труда и людей, объединенных совместной деятельностью» [2]. Важнейшим достоинством данного метода является возможность диагностировать готовность человека создавать смыслы, мотивы и решать реальные задачи в новой, изменяющейся ситуации. Поскольку суть ситуации определяется не столько ее элементами, сколько отношениями между этими элементами, использование метода ситуационной диагностики позволяет решить задачу системного видения отдельных индикаторов мотивации к инновационной деятельности.

Приведем примеры описаний деятельностных методов оценки в рамках ситуационной диагностики.

Самопрезентация – индивидуальное представление участником себя группе. Процедура состоит из двух этапов: рассказ о себе (2 мин) и ответы на вопросы аудитории (1 мин).

Продолжительность: 3 мин × n (где n – число участников).

Диагностируемые критерии:

– установка на открытость,

– установка на принятие ситуации неопределенности как ресурса,

– компетенция «Самоорганизация деятельности»,

– коммуникативная компетентность.

Кейс – упражнение, моделирующее процесс работы с разноплановой, минимально структурированной письменной информацией, принятие решений на ее основе и проектирование их реализации в заданных условиях. Особенности ситуации:

– большой объем разноречивой и трудносопоставимой информации,

– отсутствие традиционных схем решения задачи,

– временные ограничения.

В итоге участник должен создать и отразить целостную картину ситуации, построить и зафиксировать план действий на ближайшее будущее.

Пример задания, которое получают участники оценки: «Предложите средства для решения проблемы удержания высококвалифицированных кадров в регионах».

Продолжительность: 15 мин.

Диагностируемые критерии:

– стратегическое мышление,

– интеллектуальная инициатива,

– информационная компетентность,

– самоорганизация деятельности,

– ориентация на результат.

Групповая дискуссия – обсуждение участниками в рамках заданного алгоритма результатов индивидуальной работы по проблеме. В результате обсуждения участники должны прийти к согласованным результатам в группе, которые записываются на флипчарте. Полученные данные о проявлении выделенных качеств и компетенций участников оценки фиксируются наблюдателями, анализируются и обобщаются по специальной технологии, гарантирующей объективность и надежность результатов.

Групповая дискуссия, организованная как последовательное обсуждение индивидуальных решений, где на первых этапах все имеют равные шансы участия, а затем создаются за счет ограничения ресурсов (прежде всего временных) конкурентные отношения, позволяет оценить реализацию каждым участником установок на открытость и восприятие ситуации неопределенности как вызова, оценить способности предвидения последствий поведения, понимания логики развития сложных ситуаций взаимодействия, готовности оформлять свое знание в позицию, умения вести диалог, достигать поставленной цели.

В зависимости от реализуемых целей дискуссии подразделяются на три типа:

– дискуссия как понимание участниками существования разнообразных видений обсуждаемой проблемы предполагает изложение участниками фактов и мнений по заданному вопросу;

– задача дискуссии более высокого уровня сложности – появление новых смыслов в обсуждаемой проблеме, что, по сути, есть синтез, когда из разных точек зрения участник конструирует (синтезирует) свой смысл;

– дискуссия самой высокой степени сложности – дискуссия-согласование, цель которой – выработка суждения, принимаемого всеми. Для этого приходится использовать все уровни мышления – и понимание, и анализ, и оценивание.

Алгоритм проведения дискуссии в группе конкурсантов:

1) индивидуальная работа каждого: определение собственной позиции, разработка авторских предложений (работа над кейсом);

2) обмен мнениями в парах, согласование позиций, разработка общих предложений;

3) презентация доработанных идей в парах, выработка позиции четверки, составленной из двух согласовавшихся пар;

4) согласование предложений в общей группе.

По времени работа организовывается ритмично: 15 минут на индивидуальную работу, затем 15 минут на согласование в парах, 15 минут на согласование в четверках, 15 минут – в группах из восьми человек, 15 минут (если группа больше восьми) – согласование в общей группе.

Выбранный алгоритм организации дискуссии позволяет последовательно создать несколько ситуаций обязательного включения во взаимодействие каждого участника оценки, а значит исключить возможность отсутствия поведенческих проявлений. Кроме того, позволяет достичь одинаковой операционализации наблюдаемости отдельных показателей и избежать эффекта частоты наблюдения (проявляющегося в менее точной регистрации проявлений по показателю при низкой частоте возможностей для наблюдения).

Продолжительность: 45–60 мин.

Диагностируемые критерии:

– стратегическое мышление,

– интеллектуальная инициатива,

– информационная компетентность,

– самоорганизация деятельности,

– ориентация на результат.

Организационно-управленческие игры. Особый вид диагностической процедуры в рамках Центра оценки – организационно-управленческая игра. В игре происходит моделирование управленческой ситуации с це-

лью выработки решений по стратегии развития организации и отдельных ее частей. В отличие от других методов, игра основывается на материале реальных проблем данной организации, обсуждение которых важно в данный момент, и дает возможность оценить мыслительные управленческие способности кандидатов, а также предлагаемые ими конкретные программы действий.

Выбор деятельностных процедур должен основываться на следующих требованиях [8]:

– Процедура подбирается на основе анализа деятельности и включает важные элементы будущей деятельности.

– Процедура не требует специальных знаний, которые создают особые преимущества для владеющих ими участников.

– Процедура предназначена для наблюдения за поведением, релевантным используемым показателям.

– Поведение, релевантное используемым показателям, должно наблюдаться в течение одного упражнения несколько раз.

– Для различных проявлений по одному показателю оценки имеется достаточно возможностей наблюдения.

– Участники упражнения достаточно различаются по своему поведению.

– Проявление поведения по одному показателю не обязательно ведет к похожим проявлениям поведения по другому показателю.

– Имеется более чем одно упражнение, в котором наблюдаются и оцениваются одни и те же показатели.

– Процедуры стандартизированы настолько, чтобы проявления поведения участников можно было сопоставимо оценить.

– Процедуры не обладают характером требования определенных типов поведения, а предполагают различные стратегии решения.

4. Методы экспертного оценивания. Экспертные методы оказываются более эффективными, чем стандартизованные процедуры по отношению к психологическим явлениям, плохо поддающимся объективации (субъективные переживания, личностные смыслы, глубинные слои опыта), по отношению к чрезвычайно изменчивым явлениям, для которых трудно создать фиксированную операциональную модель (динамика целей, состояний, настроений, многоплановых отношений в группе).

Результаты многочисленных исследований комплексных оценочных процедур, Центров оценки, свидетельствуют о том, что программы, которые включают большее количество методов, более валидны. «Для построения диагностической картины целесообразно использование различных видов упражнений в противоположность тем случаям, когда в

программу оценки включены несколько идентичных видов упражнений с различным содержанием» [8].

Какие методы будут включены в программу Центра оценки, зависит от множества факторов, основным из которых является психодиагностическая задача, определяющаяся ситуацией экспертизы участников диагностики и целями, в которых используется психодиагностический результат. В случае оценки в рамках работы с кадровым резервом данные должны, во-первых, позволять соотнесение обследуемого с другими людьми, во-вторых, использоваться для построения долгосрочного прогноза, предоставления «стратегической» информации об испытуемом, в-третьих, должны подходить для использования самим обследуемым в целях саморазвития. Также важным фактором является состав критериев оценки. Все критерии, включенные в список, должны быть оценены по результатам проведенных процедур. Очень важно, чтобы по одному и тому же критерию оценка была проведена неоднократно и в процедурах разного типа (и в тестах, и в групповых упражнениях и т.д.). Это дает возможность получить полный спектр информации о степени развития данного параметра.

Для структуризации методов строится сводная таблица процедур и методик оценки, в которой обозначаются оцениваемые компетенции и методы для их оценки.

Примеры описаний различных методов оценки представлены в прил. 9, 11–13.

Пример сводной таблицы представлен в прил. 6.

Кадровое обеспечение Центра оценки

Можно выделить следующие основные профессиональные позиции, необходимые при подготовке и проведении Центра оценки:

– менеджер проекта;
– проектировщик;
– супервизор;
– психодиагност;
– организатор групповой работы;
– интервьюер;
– эксперт-наблюдатель;
– оператор первичной обработки данных.

Остановимся кратко на содержании их деятельности и тех личностных и деловых характеристиках, которыми они должны обладать (табл. 4).

Таблица 4

Содержание деятельности и деловые характеристики специалистов Центра оценки

Содержание деятельности	Личностно-деловые характеристики и требования
Менеджер проекта: Организация работы с заказчиком (сбор информации о целях оценки, согласование условий проекта). Финансовый и кадровый менеджмент проекта. Организационно-техническое обеспечение оценки. Организация работы специалистов	Умение планировать и проектировать. Умение оперативно обрабатывать информацию. Организаторские способности. Умение вести переговоры. Инициативность. Опыт менеджерской работы в области научно-прикладных разработок
Проектировщик: Подготовка программы проведения оценки в соответствии с условиями, представленными менеджером проекта: объемы, сроки, способы представления результатов оценки, техническое обеспечение, количество и состав экспертов	Умение планировать и проектировать. Аналитические способности. Нестандартность, креативность. Ориентация на достижение результата. Опыт работы в качестве специалиста Центра оценки. Опыт организации групповых мероприятий, межгрупповых взаимодействий
Супервизор: Руководство проведением Центра оценки. Оценка и подготовка привлекаемого персонала. Обеспечение качества оценочной информации	Лидерский потенциал. Умение организовать работу группы. Владение приемами контроля. Коммуникативные умения. Опыт работы в качестве специалиста Центра оценки. Теоретическая и практическая подготовка по основным профессиональным ролям Центра оценки
Психодиагност: Сбор тестовой информации. Интерпретация получаемых результатов. Перевод первичной тестовой информации в описания (оценки) по критериям	Умение работать с большими объемами разноречивой информации. Аналитические способности. Убедительность во взаимодействии. Опыт психодиагностической, исследовательской, методической работы
Организатор групповой работы: Организация проведения групповых процедур. Сбор поведенческой информации. Перевод первичной поведенческой информации в описания (оценки) по критериям	Коммуникабельность. Гибкость в общении. Представительские качества. Умение организовать работу группы, «не принимая на себя лидерские функции». Наблюдательность. Проницательность. Опыт проектирования и проведения групповых процедур
Интервьюер: Подготовка и проведение фокусированных интервью с целью сбора индивидуальной диагностической информации. Перевод первичной информации в описания (оценки) по критериям	Коммуникабельность. Гибкость в общении. Представительские качества. Наблюдательность. Проницательность. Умение работать по заданным правилам
Эксперт-наблюдатель: Сбор поведенческой информации в процессе участия испытуемых в тестировании, групповой работе, интервью. Перевод первичной поведенческой информации в описания (оценки) по критериям	Внимание. Тщательность. Наблюдательность. Умение детализировать. Способность к обучению. Ориентация на понимание партнера
Оператор первичной обработки данных: Ввод в компьютер данных тестовых процедур. Организация первичной обработки данных. Ввод информации в базы данных	Точность. Внимание. Высокий темп работы. Владение ПК

Статус специалистов Центра оценки

Основная часть специалистов, участвующих в подготовке к проведению Центра оценки, привлекаются менеджером и не являются сотрудниками организации, в которой проводится оценка персонала.

Особое положение может занимать менеджер проекта: он может быть сотрудником кадровой службы предприятия, отвечающим за вопросы оценки и подбора персонала. Как показывает опыт, крупные предприятия склонны создавать у себя постоянно действующую службу, которая бы проводила оценку различных категорий персонала. В таком случае менеджер проекта должен уметь формулировать цели оценки, привлекать специалистов, проводящих анализ деятельности и формирующих перечень критериев оценки, ставить задачи проектировщику и всем другим специалистам.

Рассмотрим особую позицию эксперта-наблюдателя. Это должен быть обязательно сотрудник самой организации. Как было сказано выше, Центр оценки дает возможность проводить оценку персонала с учетом всех особенностей культуры и философии организации. Именно участие в оценке экспертов-наблюдателей дает такую возможность. Поработать в качестве экспертов-наблюдателей часто приглашаются специалисты, которые сами работали ранее на тех рабочих местах, на которых в настоящее время работают оцениваемые. Нередко экспертами выступают руководители испытуемых, которые на два ранга выше их по должности. Это дает возможность использовать весь опыт и знания экспертов в отношении целей и содержания деятельности. Целесообразно также привлекать в качестве экспертов сотрудников кадровых служб организации.

Обучение экспертов

Перед включением экспертов в программу Центра оценки проводится специальная программа отбора и обучения кандидатов на работу качестве экспертов-наблюдателей. В ходе обучения проводится оценка компетенций кандидатов (часто с применением элементов Центра оценки с целью погружения будущих экспертов в саму процедуру, получения ими опыта проживания оценки), знакомство их с перечнем и описанием критериев оценки, применяемыми процедурами, программой проведения оценки. Особое внимание уделяется тренингу наблюдения и оценивания.

Примеры инструкций для наблюдателя и бланков наблюдения представлены в прил. 7–9.

Требования к программам подготовки оценщика:

1. Совершенствование приемов в области опроса кандидатов.
2. Развитие наблюдательности.
3. Четкое представление о взаимоотношениях в коллективе, совершенствовании стиля лидерства.
4. Развитие проницательности.
5. Самосовершенствование, углубленное развитие в себе качеств, присущих руководителю.
6. Выработка гибкости.
7. Умение разрабатывать стандартную оценочную процедуру.
8. Точность выражения при описании поведения.

Материально-техническое обеспечение Центра оценки

1. Помещения. Количество и размер помещений напрямую связаны с количеством конкурсантов, участвующих в программе оценки. Приведем примерные нормы помещений для различных процедур (табл. 5).

Таблица 5

Примерные нормы помещений для различных процедур Центра оценки

Тип процедуры	Требуемые помещения. Нормы	Особые условия
Введение в программу оценки	Один зал (аудитория), вмещающий всех оцениваемых, экспертов, организаторов	При использовании залов необходима радиоусиливающая аппаратура
Тестирование	Компьютерный класс с необходимым количеством оборудования	Организованное место для компьютерного тестирования
Деятельностные процедуры	Одна аудитория на 8–16 человек оцениваемых и 4–8 экспертов	Столы и стулья свободно перемещаются в аудитории
Самооценка результатов работы	Одна аудитория на 8–16 человек или один зал (аудитория), вмещающий всех оцениваемых	Столы и стулья, удобные для письменной работы. Размещение по 1 человеку за столом
Рефлексивная диагностика	Одна аудитория на 8–16 человек или один зал (аудитория), вмещающий всех оцениваемых	Столы и стулья, удобные для письменной работы. Размещение по 1 человеку за столом

2. Техническое обеспечение. Диктофоны по 1 шт. на двух оцениваемых, компьютеры.

3. Материалы оценки. Материалы для экспертов: бланки наблюдения и оценки; материалы для организаторов групповой работы: инструкции по проведению процедур, задания; материалы для оцениваемых: бланки для ответов по методикам

4. Канцелярские принадлежности. Писчая бумага по 30 листов на группу из восьми человек. Ручки на каждого участника оценки. Флипчарты на каждую группу из 8–16 человек. Маркеры трех разных цветов на каждую группу.

Вопросы и задания по разделу

1. Выделите преимущества и недостатки оценки персонала на основе модели компетенций.
2. Охарактеризуйте основные этапы развития технологии Центра оценки.
3. Охарактеризуйте особенности развивающего ассессмента.
4. Назовите основные процедуры оценки, которые используются в рамках Ассессмент-центра.
5. Назовите основные этапы подготовки программы оценки в организации.
6. Охарактеризуйте содержание деятельности, деловые характеристики специалистов Центра оценки.
7. Разработайте вопросы для интервью по компетенциям.

III. ТЕХНОЛОГИЯ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ В ПРАКТИКЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

В настоящее время актуальной задачей совершенствования системы государственного управления является внедрение принципов управления по результатам на всех ее уровнях, позволяющее обеспечить повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти и качества реализации ими государственных функций и предоставления государственных услуг. Повышение эффективности тесно связано с повышением профессионализма госслужащих, переходом к системе гибкой и объективной оценке их профессионального потенциала, которая может обеспечить «запуск» необходимых процессов личных и организационных изменений.

На сегодняшний день одним из наиболее эффективных методов оценки профессионализма и компетентности признается метод Центра оценки. Он, как было установлено, в наибольшей степени соответствует современным тенденциям, позволяет дать объективную и точную оценку и может быть применен в различных ситуациях: формирования кадрового резерва государственной службы, реорганизации, проектирования обучения, конкурсного отбора госслужащих и др.

Актуальность внедрения и эффективность технологии Центра оценки в практике государственного управления обусловливается тем, что ее применение:

– может способствовать переходу на результативную модель управления, изменить формальное отношение к оценке, превратив ее в эффективный инструмент решения задач по реформированию госслужбы и повышению эффективности осуществления государственных функций и предоставления государственных услуг;

– обеспечивает большую открытость государственной службы, позволяя прояснять представления граждан о профессиональных требованиях к госслужащему, процедурах попадания в управленческий резерв и на должности разного уровня;

– позволяет преодолевать «клановые» механизмы формирования кадрового состава, обеспечивает попадание на службу кандидатов по принципу профессиональной компетентности;

– обеспечивает возможность достоверной оценки особенно важных и вместе с тем наиболее трудно оцениваемых компетенций госслужащего: ценностных ориентиров, этических оснований профессиональной деятельности, обусловленных необходимостью осуществлять деятельность в

соответствии с моральными нормами, приоритетами политики государства и региональной политики, соблюдением законных интересов граждан;

– позволяет решать задачу оценки потенциала, определения перспектив профессионального развития участников Центра оценки, что особенно актуально в ситуации изменений, реформирования государственного управления.

Центр оценки как технология работы с кадрами хотя и имеет опыт реализации в рамках программ модернизации государственной службы России (например, в программе «Государственная служба: кадры нового поколения», реализованной под руководством Т.Ю. Базарова в Приволжском федеральном округе в 2000–2002 гг.), сегодня еще только начинает получать признание. Тем более интересен опыт Администрации Томской области по реализации системной оценки специалистов в сфере государственного и муниципального управления. Эта задача начала решаться в 2007 г. в рамках программы «Управление талантами» при формировании регионального кадрового резерва, а ее реализация и развитие продолжается в практике кадровой работы Администрации Томской области.

Представим кратко некоторые результаты осуществленных разработок. При проектировании системы компетенций управленческого потенциала за основу была взята модель из 12 компетенций, предложенная Т.Ю. Базаровым [15]. Данная модель была дополнена в ходе социологических опросов и фокус-групп, где респондентами являлись чиновники, бизнесмены, консультанты в сфере управления персоналом, преподаватели и студенты старших курсов томских вузов.

Были выделены четыре блока компетенций.

Мыслительный блок включает такие компетенции, как стратегическое мышление, креативность, скорость принятия решений.

Организаторский блок подразумевает обязательное включение следующих компетенций: проектное лидерство, планирование и контроль, ориентация на результат.

Коммуникативный блок характеризуется наличием таких компетенций, как влиятельность, руководство группой.

В личностный блок входят следующие компетенции: последовательность, социальная ориентированность, ответственность, профессионально-образовательный уровень.

Разработанная модель компетенций представлена в прил. 1.

Далее была осуществлена декомпозиция каждой компетенции по пяти уровням менеджмента [15. С. 159].

I. Исполнительский уровень: менеджер, четко работающий в рамках поставленных целей и задач, в рамках имеющихся ресурсов и условий.

II. Линейный менеджер, самостоятельно обеспечивающий условия и ресурсы для выполнения поставленных целей и задач.

III. Менеджер среднего звена, координирующий и обеспечивающий работу других для достижения поставленных целей и задач.

IV. Менеджер высшего звена, преодолевающий препятствия и противодействия и обеспечивающий результат поступательного развития (отдела, предприятия, региона…).

V. Менеджер, определяющий цель и направление развития на отдаленную перспективу (стратег / новатор).

В качестве примера представим компетенцию «Ответственность» в пятиуровневом формате (табл. 6).

Таблица 6

Различные уровни проявления компетенции «Ответственность»

Номер уровня	Показатели сформированности компетенции	
	Способность предвидеть последствия	*Способность соблюдать договоренности*
1	Свои действия ограничивает зоной ответственности	Выбирает свою ответственность в соответствии с ситуацией
2	Договаривается о различных вариантах развития событий	Выполняет поручения в срок
3	Умеет получить помощь при решении возникшей проблемы	Соблюдает договоренности
4	Извлекает уроки из ошибок и успехов	Обеспечивает результат, несмотря на обстоятельства
5	Определяет и оценивает последствия принимаемых решений (социальных, экономических, политических)	Принимает на себя ответственность за решения, принятые в организации

Таким образом, каждая компетенция описана содержательно и в показателях сформированности по пяти уровням.

На основе такой модели проводился отбор кандидатов в региональный кадровый резерв Томской области, а также разрабатывалась программа развития управленческих компетенций. Программа предусматривала различные образовательные траектории, которые обусловлены выраженностью тех или иных компетенций у «резервиста». Резерв категории А – группа лиц, которые уже сегодня готовы к замещению управленческой позиции, но которым требуется развитие определенных компетенций; резерв категории В – группа лиц, которые должны пройти более длительное обучение для формирования профессиональных компетенций

руководителя. В программе развития регионального кадрового резерва были предусмотрены следующие варианты:

1) резервист категории А с необходимостью дополнительного обучения в форме тренингов (два вида тренинговых программ: для власти и для бизнеса);

2) резервист категории А с необходимостью организации дополнительной подготовки в форме коучинга;

3) резервист категории В с необходимостью дополнительного обучения по программе переподготовки по специальности ГМУ (только для резерва категории «Власть»);

4) резервист категории В с необходимостью обучения по программе переподготовки в рамках «Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ» (только для категории «Бизнес»).

Условия эффективности программ оценки компетенций в практике государственного управления

Анализируя опыт реализации оценки в рамках государственного и муниципального управления по технологии Центра оценки, можно отметить, наряду с позитивными эффектами, и ограничения, возникающие при внедрении этого метода в практику:

– традиционно выделяемые трудоемкость и дороговизна технологии, особенно отчетливые в ситуации небольшого конкурса в кадровый резерв или на замещение вакантных должностей государственной и муниципальной службы;

– специфика практики замещения должностей в традициях бюрократической организационной культуры, невысокая мобильность организационных структур, которые ограничивают возможности выполнения рекомендаций по итогам Центра оценки;

– отсутствие готовности кадровых подразделений к реализации Центра оценки.

Указанные ограничения могут стать серьезным фактором, приводящим к редукции самой технологии, формализации этапов разработки и процедур оценки, а значит и снижению ее результативности.

Учитывая сказанное, можно выделить следующие условия эффективности программ оценки компетенций в практике государственного управления.

1. Применение обсуждаемой технологии в тех ситуациях, которые требуют принятия серьезных кадровых решений: оптимизация расстановки кадров, формирование кадрового резерва и т.п.

2. Проведение тщательного анализа задач и выделения стандартных, ключевых и ведущих компетенций для группы должностей, уровень компетенций для которых необходимо оценивать. При проведении анализа важно иметь установленные требования к работе, критерии оценки результата. Выделенные критерии эффективной деятельности (индикаторы компетенций) должны быть *существенными* для данной группы должностей, т.е. такими, при несоответствии которым работа не может быть выполнена на требуемом уровне.

3. Разработка модели компетенций и выделение требований к компетенциям оцениваемых должны осуществляться не только с учетом должностной позиции и стандартных функций, но и с учетом целей подразделения, характера задач, требующих решения.

4. Выбор методов и форм проведения оценки компетенций должен обеспечивать достижение целей оценки (выдвижение в резерв управленческих кадров, переход из одной группы резерва в другую, назначение на должность, оптимизация расстановки кадров и т.д.).

5. Проведение программы оценки должно осуществляться квалифицированными, подготовленными специалистами.

6. Организация оценочных процедур должна обеспечивать объективность и точность оценки, а также способствовать созданию возможностей для реализации и развития сотрудником своего потенциала.

Задание по разделу

1. Проанализируйте возможности реализации программы Центра оценки (задачи, которые могут быть решены) в организации (указать какой).

ЛИТЕРАТУРА

1. *Аксенова Е.А.* Стратегический ассесмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений. М. : Аспект Пресс, 2008.
2. *Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А.* Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. М. : ИПК ГС, 1999.
3. *Варламова Е.П., Степанов С.Ю.* Психология творческой уникальности человека. М. : Институт психологии РАН, 2002.
4. *Васильева Е.Н.* Человековедческая компетентность субъекта управления в сфере культуры. Томск : Издательство Томского университета, 2005.
5. *Горланова Е.В.* Аспекты компетентностного подхода к управлению системой профильного обучения. Новосибирск : Изд-во Сиб. унив., 2005.
6. *Зеер Э.Ф.* Ключевые квалификации и компетенции в личностно-ориентиро-ванном профессиональном образовании. // Образование и наука. 2000. №3 (5). С. 92–102.
7. *Иванов Д.А., Соколова О.В.* Компетентностный подход в образовании: Проблемы, понятия, инструментарий. М. : ACADEMIA, 2003.
8. *Кляйнманн М.* Ассессмент-центр. Современные технологии оценки персонала. Харьков : Гуманитарный центр, 2004.
9. *Ковалева О.Е., Юферова Е.Э.* Лицом к лицу с будущим сотрудником: Как провести эффективное интервью при приеме на работу. М. : Рольф, 2001.
10. *Компетенции* в образовании: опыт проектирования : сб. науч. тр. / под ред. А.В. Хуторского. М. : ИНЭК, 2007.
11. *Кулешова Г.М.* Компетентностный подход в профильном обучении (на примере курса «Самоменеджмент») // Интернет-журнал «Эйдос». 2003. 15 апреля. URL: http://www.eidos.ru/journal/2003/0415-01.htm
12. *Морозова Г.Б.* Концепция компетентности в практике профессионального отбора. М. : Норма, 2000.
13. *Практикум* по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб. : Речь, 2001.
14. *Равен Дж.* Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие, реализация. М. : Когнито-Центр, 2002.
15. *Смышляева Л.Г., Еварович С.А.* Дополнительное профессиональное образование государственных гражданских и муниципальных служащих: компетентностный подход : учеб. пособие. Томск : Изд-во ТГУ, 2011.
16. *Спенсер Л., Спенсер С.* Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. М. : Издательство ГИППО, 2010.
17. *Субботин В.* Что такое компетенция? // Управление персоналом. 2005. № 10. С. 34–36.
18. *Хасан Б.И.* Границы компетенций: педагогическое вменение и возрастные притязания // Журнал практического психолога. 2004. № 3. С. 13–23.
19. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие. 5-е изд., перераб. и доп. М. : Интел-Синтез, 2002.
20. *Boyatzis R.* The competent manager. N.Y. : Wiley, 1982.
21. *McClelland D.C.* Testing for competence rather than intelligence // American Psychologist. 1973. № 2. P. 1–14.
22. URL: http://planetahr.ru/publication/3617

Приложение 1

Модель компетенций управленческого таланта – стандартных, ключевых и ведущих компетенций для группы должностей, уровень компетенций для которых необходимо оценивать. При проведении анализа важно иметь установленные требования к работе, критерии оценки результата. Выделенные критерии эффективной деятельности (индикаторы компетенций) должны быть существенными для данной группы должностей, т.е. такими, при несоответствии которым работа не может быть выполнена на требуемом уровне.

Компетенции	**Показатели сформированности компетенции**
Мыслительный блок	
Стратегическое мышление	Способность устанавливать тенденции, системное мышление
Креативность	Способность генерировать идеи, способность внедрять изменения
Скорость принятия решений	Качество решения, решение, принятое в срок
Организаторский блок	
Проектное лидерство	Инициатива, результат
Планирование и контроль	Планирование, контроль
Ориентация на результат	Видение цели, активность
Коммуникативный блок	
Влиятельность	Способность вызывать доверие, ясность мысли и позиции
Руководство группой	Способность обеспечивать единство, способность устанавливать нормы взаимодействия
Личностный блок	
Последовательность	Способность устанавливать принципы, приверженность и поддержание порядка
Социальная ориентированность	Способность учитывать интересы других, способность выстраивать отношения
Ответственность	Способность предвидеть последствия, способность соблюдать договоренности

Приложение 2

Модель компетенций для «руководителей»

№	Наименование компетенции	Форма проявления
1	Профессионализм (технический)	• четко представляет суть работы: видит цель, предмет, результат и средства; • обладает развитыми навыками в сфере современного управления; • имеет ориентацию на постоянное повышение своего профессионального, образовательного и культурного уровня, открытость к новому
2	Лидерство	• владеет навыками убеждения, умеет подталкивать к осознанию и согласию; • предлагает и реализует инициативы, позволяющие достичь более амбициозных целей; • умеет устанавливать и поддерживать отношения сотрудничества с ключевыми людьми внутри и вне организации
3	Стратегическое мышление	• обладает способностью предвидеть возможные варианты развития ситуации и возникающие проблемы; • умеет планировать свою деятельность с учетом будущих потребностей организации
4	Ответственность	• учитывает этическую сторону рассматриваемого вопроса при принятии управленческих решений; • знает нормы деловой этики и придерживается их в своей деятельности; • понимает объем своей ответственности; • стремится защитить репутацию своего подразделения, организации и региона при возникновении конфликтных ситуаций
5	Социальная ориентация	• учитывает долгосрочные интересы жителей своего региона при принятии управленческих решений; • понимает социальные нужды своего трудового коллектива, готов их отстаивать перед руководством; • увязывает задачи своего подразделения и организации с развитием своего региона и государства

№	Наименование компетенции	Форма проявления
6	Принятие управленческих решений	• умеет быстро найти необходимую информацию; • выявляет тенденции и делает выводы; • умеет оперативно скорректировать свои действия, внести изменения в первоначальный план
7	Творческий подход, креативность	• видит разные варианты достижения результата; • умеет отличить «новые» решения (подходы) от «старых»; • генерирует много идей
8	Ориентация на результат	• точно формулирует ожидаемый результат собственной деятельности и деятельности своих подчиненных; • понимает, что оценка его успеха и успеха других зависит от достигнутого результата, а не от количества приложенных усилий; • оценивает задачу, видит, что необходимо и чего не хватает для выполнения работы; • работу оценивает по критериям эффективности
9	Планирование и контроль	• умеет создавать алгоритмы рабочего процесса; • умеет координировать выполнение работы и контролировать ход реализации задач; • умеет проявить требовательность к своим подчиненным для обеспечения намеченного результата
10	Умение вести переговоры	• открыт для предложений, принимает и развивает точку зрения другого; • умеет регулировать эмоциональное состояние во время переговоров; • задает вопросы, выясняющие именно ту информацию, которую нужно было получить; • формулирует предложения; • аргументирует с учетом полученной информации; • согласовывает интересы, устраняя противоречия

Модель компетенций для «специалистов»

№	Наименование компетенции	Форма проявления
1	Профессионализм (технический)	• четко представляет суть работы: видит цель, предмет, результат и средства; • обладает развитыми навыками в сфере современного управления; • имеет ориентацию на постоянное повышение своего профессионального, образовательного и культурного уровня, открытость к новому
2	Ответственность	• учитывает этическую сторону рассматриваемого вопроса при принятии управленческих решений; • знает нормы деловой этики и придерживается их в своей деятельности; • понимает объем своей ответственности; • стремится защитить репутацию своего подразделения, организации и региона при возникновении конфликтных ситуаций
3	Социальная ориентация	• учитывает долгосрочные интересы жителей своего региона при принятии управленческих решений; • понимает социальные нужды своего трудового коллектива, готов их отстаивать перед руководством; • увязывает задачи своего подразделения и организации с развитием своего региона и государства
4	Принятие управленческих решений	• умеет быстро найти необходимую информацию; • выявляет тенденции и делает выводы; • умеет оперативно скорректировать свои действия, внести изменения в первоначальный план
5	Творческий подход, креативность	• видит разные варианты достижения результата; • умеет отличить «новые» решения (подходы) от «старых»; • генерирует много идей
6	Инициативность	• предлагает изменения без указаний со стороны; • участвует в конкурсах с собственными предложениями;

№	Наименование компетенции	Форма проявления
		• берет на себя дополнительные обязательства
7	Ориентация на результат	• точно формулирует ожидаемый результат собственной деятельности и деятельности своих подчиненных; • понимает, что оценка его успеха и успеха других зависит от достигнутого результата, а не от количества приложенных усилий; • оценивает задачу, видит, что необходимо и чего не хватает для выполнения работы; • работу оценивает по критериям эффективности
8	Приверженность качеству	• обладает внутренней потребностью к качественной работе; • знает критерии качества, объективно оценивает качество выполненной работы
9	Ответственность за надлежащее выполнение обязательств	• тщательно прорабатывает детали задачи; • организует свою работу в соответствии с принятыми стандартами и нормами; • контролирует ход выполнения
10	Умение вести переговоры	• открыт для предложений, принимает и развивает точку зрения другого; • умеет регулировать эмоциональное состояние во время переговоров; • задает вопросы, выясняющие именно ту информацию, которую нужно было получить

Приложение 3

Компетенция «Планирование»

ПЛАНИРОВАНИЕ: способность разработать эффективную программу собственной деятельности. **Оцениваемый характеризуется тем, что**					
1. Способен организовать и спланировать собственную работу таким образом, чтобы эффективно использовать рабочее время, избежать ненужных усилий и уложиться в сроки					
2. Рационально организует и планирует собственную работу					
3. Точно оценивает время, которое потребуется на выполнение того или иного задания					
4. Периодически отслеживает темп выполнения работы, при необходимости корректируя его, чтобы уложиться в сроки					
5. Уделяет время анализу того или иного вопроса, но всегда помнит о том, что работа должна быть выполнена в срок					
6. Готовится к деловым встречам, заранее знакомясь с необходимой информацией					
7. Эффективно использует инструменты контроля времени (таймеры, календари, еженедельники)					
8. Выстраивает последовательность выполнения отдельных задач в зависимости от их срочности и важности					
9. Планирует и координирует свою работу с учетом плана работы других, если работа требует взаимодействия					

Приложение 4

Профессиографическое тестирование (опросный лист Липмана):
Ф.И.О. эксперта
Дата:
Должность
Возраст
Стаж работы по оцениваемой профессии

Инструкция. Ниже приведен список деловых умений и качеств, которые в той или иной степени необходимы в работе. Вам необходимо оценить каждое умение (качество) по 5-балльной шкале и проставить свою оценку рядом с утверждением:

1 – если данное свойство безразлично для данной профессии;
2 – если оно имеет некоторое значение;
3 – если оно желательно;
4 – если свойство необходимо для успешной работы;
5 – если свойство крайне важно для вашей работы.

Деловые умения (качества)	*Оценка*
1. Способность долгое время сохранять устойчивое внимание, несмотря на усталость и посторонние раздражители	
2. Умение распределять внимание при выполнении нескольких действий, функций, задач	
3. Способность достаточно долго сосредоточивать внимание на одном предмете	
4. Способность быстро переключать внимание с одного вида работы на другой	
5. Способность вести наблюдение за многими характеристиками наблюдаемого объекта, а также за многими объектами одновременно	
6. Умение подмечать незначительные (малозаметные) изменения в наблюдаемом объекте	
7. Умение выбирать при наблюдении данные (информацию), необходимые для решения поставленной задачи	
8. Тонкая наблюдательность в душевной жизни человека	
9. Способность к самонаблюдению	
10. Профессиональная наблюдательность	
11. Способность подмечать изменения в окружающей обстановке, не сосредоточивая сознательно на них внимание	
12. Способность тут же точно передать раз прочитанное	
13. Способность тут же точно передать раз услышанное	
14. Способность легко запомнить словесно-логический материал (числа, имена, номера, термины, даты)	

Деловые умения (качества)	*Оценка*
15. Способность легко запомнить наглядно-образный материал (планы, схемы, изображения, графики)	
16. Способность к непроизвольному (без специальных усилий) запоминанию материала	
17. Способность долго удерживать в памяти большое количество информации	
18. Способность запоминать внешность и поведение человека	
19. Способность точно воспроизводить информацию в нужный момент	
20. Способность узнавать факт, явление по немногим признакам	
21. Способность к избирательному воспроизведению нужного в данный момент материала	
22. Способность запоминать цвет, форму, размеры, движение, расположение объектов	
23. Согласованность движений с процессами восприятия (зрением, слухом, осязанием, обонянием и пр.)	
24. Устойчивость к статическим нагрузкам	
25. Способность к быстродействию в условиях дефицита времени	
26. Быстрота реакции на неожиданное слуховое впечатление посредством определенных движений	
27. Красота почерка	
28. Согласованность одновременного движения рук и ног в различных сочетаниях (синхронные, последовательные и др.)	
29. Быстрота реакции на внезапное зрительное впечатление посредством определенных движений	
30. Быстрота и точность движения пальцев рук	
31. Пластичность и выразительность движений	
32. Умение быстро записывать	
33. Умение распознавать цвета	
34. Способность определить на глаз расстояние, скорость, размер	
35. Способность к различению звуков по громкости, высоте, тембру	
36. Способность к различению перепадов температуры	
37. Способность к быстрому распознаванию небольших отклонений от заданной формы	
38. Способность наглядно представлять себе новое, ранее не встречавшееся в опыте, или старое, но в новых условиях	
39. Способность прогнозировать исход событий с учетом их вероятности	
40. Способность находить новые необычные решения	
41. Умение видеть несколько возможных путей и мысленно выбирать наиболее эффективный	

Деловые умения (качества)	*Оценка*
42. Способность к воссозданию зрительного образа по словесному описанию	
43. Способность рассмотреть проблему с нескольких точек зрения	
44. Аргументированность критического анализа ситуации	
45. Способность понять суть основных взаимосвязей, присущих проблеме	
46. Способность отбросить обычные, стандартные методы и решения, ставшие непригодными, и искать новые, оригинальные решения	
47. Умение выбирать на основе большого количества информации ту, что необходима для решения данной задачи	
48. Умение делать вывод на основе противоречивой информации	
49. Умение заметить проблему там, где кажется, что все уже решено	
50. Способность видеть дальше непосредственно данного и очевидного	
51. Умение определить характер информации, необходимой для принятия решения	
52. Способность принять правильное решение при недостатке необходимой информации и отсутствии времени на ее осмысление	
53. Постоянство хорошего настроения	
54. Эмоциональная устойчивость при принятии ответственных решений	
55. Умение найти привлекательные стороны в любой работе	
56. Увлеченность поиском решения проблемы	
57. Способность переживать и чувствовать то, что переживают и чувствуют другие	
58. Уравновешенность и самообладание при конфликтах	
59. Способность передавать другим людям свое настроение, эмоциональный заряд	
60. Быстрота привыкания к новым условиям	
61. Умение заставить себя выполнять неинтересную, но необходимую работу	
62. Умение отстаивать свою точку зрения	
63. Умение повиноваться, в точности исполнять предписания	
64. Способность к продолжительной умственной работе без ухудшения качества, снижения темпа	
65. Упорство в преодолении возникающих трудностей	
66. Способность к продолжительному сохранению высокой активности	
67. Низкая внушаемость, способность не поддаваться влиянию, особенно со стороны авторитетных лиц	
68. Способность брать на себя ответственность в сложных ситуациях	
69. Способность объективно оценивать свои достижения, силы и возможности	
70. Сохранение собранности в условиях, стимулирующих возбуждение	

Деловые умения (качества)	*Оценка*
71. Умение давать ясные формулировки при сжатом изложении мысли (при ответах и постановке вопроса)	
72. Умение связно и логично излагать свои мысли в развернутой форме (в докладе, отчете, выступлении)	
73. Умение вести беседу, спор, диалог, аргументировать, доказывать свою точку зрения	
74. Сила, звучность голоса	
75. Отсутствие дефектов речи, хорошая дикция	
76. Способность к передаче своих представлений, эмоций или чувств с помощью жестов, мимики, изменения голоса	
77. Способность понимать подтекст речи (иронию, шутку, «задние» мысли)	
78. Умение вести деловую беседу, переговоры	
79. Умение доходчиво довести до слушателя свои мысли и намерения	
80. Способность быстро найти нужный тон, целесообразную форму общения в зависимости от психологического состояния и индивидуальных особенностей собеседника	
81. Способность к быстрому установлению контактов с новыми людьми	
82. Способность располагать к себе людей, вызывать у них доверие	
83. Способность разумно сочетать деловые и личные контакты с окружающими	
84. Умение согласовывать свои действия с действиями других лиц	
85. Умение дать объективную оценку действиям других людей	
86. Склонность к риску	
87. Смелость	
88. Чувство юмора	
89. Уверенность в себе	
90. Способность к разрешению проблем (своих и чужих)	

Обработка опросного листа

Для обработки результатов экспертного опроса необходимо подсчитать среднюю арифметическую оценку для каждой группы психологических профессионально важных качеств, используя ключ:

Ключ для обработки опроса

№ утверждения	*Группа психологических свойств профессионала*
1–6	Аттенциональные (внимание)
5–10	Рефлексивные
11–22	Мнемические
23–32	Моторные
33–37	Сенсорные
38–40	Воображение
41–52	Мыслительные
53–59	Эмоциональные
60–70	Волевые
71–76	Речевые
77–85	Коммуникативные

Приложение 5

ПРИМЕР ОПРОСНИКА ПО АНАЛИЗУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Точное название должности

_____

2. Основные задачи и результаты

Задачи	Результаты

4. Соотнесение времени на отдельные виды работ

Перечень задач	% отводимого времени

5. Основные контакты

по сбору информации _____
_____

по представлению информации _____
_____

по согласованию документов, результатов _____
_____

по представлению информации (отчетности) _____
_____

6. Вышестоящий руководитель (и) _____

7. Наличие подчиненных: сколько _____, кто _____

8. График работы, периоды наибольшей загрузки (в течение месяца, квартала, года) _____
_____
_____
_____

9. Основные качества, способствующие эффективной работе ____
_____
_____
_____
_____

10. Основные качества, препятствующие эффективной работе
_____
_____
_____
_____

11. Знания и навыки, которыми уже должен обладать кандидат на должность _____
_____
_____
_____
_____
_____

12. Какова оценка перспектив должностного роста _____
_____
_____
_____

13. Каковы условия должностного роста

– объективные (не зависящие от сотрудника) _____

_____

_____

– субъективные (зависящие от самого сотрудника) _____

_____

_____

Приложение 6

Пример спецификационной таблицы
«Методы оценки компетенций»

Компетенции / методы	Анализ документов	Контрольные вопросы	Тестирование по методике «Captain»	Опрос руководителя (выборочно)	Орг.-деятельностная диагностика	Итоговая оценка
Профессионализм (технический)		+	+	+		
Лидерство			+		+	
Стратегическое мышление		+			+	
Ответственность	+		+	+		
Социальная ориентация			+		+	
Принятие управленческих решений	+		+	+	+	
Творческий подход, креативность		+			+	
Ориентация на результат	+		+	+	+	
Планирование и контроль		+	+	+		
Умение вести переговоры			+		+	
Инициативность	+			+	+	
Приверженность качеству	+			+		
Ответственность за надлежащее выполнение обязательств	+		+	+	+	

Приложение 7

Бланк наблюдения (презентация)

«0» – компетенция не проявилась.
«1» – делал, но неудачно.
«2» – не было провалов, но не отличался от других.
«3» – явно отличается от других результатом.

Фамилия / компетенции	Планирование	Ориентация на результат	Стратегическое мышление	Лидерство
Иванов				
Сидоров				
Петров				

Приложение 8

Инструкция для наблюдателей

1. Не вмешивайтесь в ход происходящих событий ни при каких обстоятельствах. Если во время игры участники обращаются к вам с вопросами, отвечайте следующим образом: «Вся необходимая информация у вас есть».

2. Не обсуждайте происходящее между собой; по возможности не разговаривайте.

3. Если возникают спорные / неясные ситуации, можно их зафиксировать следующим образом: факты – отдельно, комментарии – отдельно. Например: Факт – на вопрос «…» отвечает «…». Комментарий – повышает голос, раздражен.

4. Фиксируйте каждый случай проявления той или иной компетенции.

5. Если участник игры не проявляет компетенции, то оценка не выставляется. «0» баллов выставляется за негативное проявление, когда человек не справляется с задачей.

Приложение 9

Характеристики эффективного и неэффективного поведения в дискуссии как показателей мотивационной готовности к инновационной деятельности

Эффективное поведение	Неэффективное поведение
Демонстрирует оптимизм заинтересованность	Демонстрирует протест, подавление эмоций, самообвинение
Сосредоточенно работает, погружен	Избегает деятельности, отвлекается
Сразу погружается в деятельность	Демонстрирует растерянность, игнорирование
Контролирует время, успевает справиться с работой в отведенное время	Не успевает, отступает, не добившись результата
Заинтересованно слушает, дает конструктивную обратную связь	Демонстрирует отсутствие заинтересованности дискуссией, мешает другим
Вовлекает в дискуссию другого человека, говорит выразительно, экспрессивно, заинтересовывает, убеждает	Пассивно кооперируется
Согласовывает интересы	Прерывает аргументацию других участников. Делает выпады против другого лица, критические замечания личностного характера. Монополизирует дискуссию

Оценочная шкала

Балл	Название оценки	Описание
9–10	Высокое	Качество проявляется так, что выделяет человека из окружения и приводит к кардинальным результатам
7–8	Выше среднего	Качество проявляется и приводит к результатам
5–6	Среднее	Качество проявляется, но к результатам приводит не всегда
3–4	Ниже среднего	Качество проявляется, но к результатам не приводит
1–2	Слабое (близко к отсутствию)	Качество не проявилось

Приложение 10

Пример плана проведения процедур оценки (однодневный)

Процедура	Требуемое время	Примечания
Введение в программу оценки: приветствие, объявление задач и плана работы, определение групп участников	10 минут	Все участники в одной большой аудитории, вмещающей всех оцениваемых, экспертов, организаторов
Тестирование	1,5 часа	Все участники в одной большой аудитории
Самопрезентация: знакомство	3 минуты на каждого участника (от 25 до 50)	Работа в малых группах (по 8–16 человек), каждая группа работает с ведущим и группой экспертов в отдельной аудитории
Групповая дискуссия с решением задачи	1 час	Участники делятся на группы по 8–16 человек, каждая группа работает с ведущим и группой экспертов
Перерыв		В отдельном помещении
Самооценка результатов работы	15 мин	Письменно, возможна работа всех участников в одной большой аудитории
Рефлексивная диагностика	30 минут	Письменно, возможна работа всех участников в одной большой аудитории
Сообщение результатов участникам		Индивидуальное предоставление итогов оценки

План проведения процедур оценки

Процедура	Время	Примечания
Введение в программу оценки: приветствие, объявление задач и плана работы, определение групп участников-конкурсантов	10 минут	Все участники в одной большой аудитории, вмещающей всех оцениваемых, экспертов, организаторов
Тестирование (тест «Жизнестойкости», опросник «Якоря карьеры», опросник «Самоорганизации деятельности», шкала «Толерантности к неопределенности», методика диагностики особенностей общения)	45–60 минут	Тестирование проходит в интерактивном режиме

Процедура	Время	Примечания
Приборная диагностика по методикам «Точность» и «Стратегия решения пространственных задач»	15–20 минут	По окончании тестирования участники по очереди подходят к психодиагносту
Самопрезентация: знакомство	3 минуты на каждого участника (от 25 до 50)	Работа в малых группах по 8–16 человек, каждая группа работает с ведущим и группой экспертов в отдельной аудитории
Групповая дискуссия с решением задачи	1 час	Участники делятся на группы по 8–16 человек, каждая группа работает с ведущим и группой экспертов
Перерыв		В отдельном помещении
Самооценка результатов работы	15 мин	Письменно, возможна работа всех участников в одной большой аудитории
Рефлексивная диагностика	30 минут	Письменно, возможна работа всех участников в одной большой аудитории
Сообщение результатов участникам		Индивидуальное предоставление итогов оценки

Приложение 11

Инструкция для участников игры «Благотворительность»

В Вашем районе работают три организации, которые занимаются решением социальных проблем населения.

Цент семейного досуга «Василек» является коммерческой организацией, которая обслуживает значительное количество клиентов, у нее большой бюджет.

Центр социальной реабилитации «Парус» – бюджетная организация, которая реализует свои проекты с активным привлечением коммерческих средств.

Центр социальной поддержки «Надежда» – бюджетная организация, которая не имеет опыта привлечения коммерческих средств.

Предлагается Программа, в рамках которой выделяются средства на поддержку социальных проектов. Организаторы Программы готовы финансировать все три организации. Желательным условием Программы является сотрудничество данных учреждений. Программа предполагает нелинейную форму финансирования. Основной идеей этой схемы является то, что Программа хочет мотивировать на совместную работу крупные проекты, однако с радостью поддержит и любое другое сотрудничество.

Программа выдвигает требование, что для получения финансирования должны сотрудничать как минимум две организации.

Финансовые показатели выглядят следующим образом:

Участники программы	Общая сумма
Только «Василек»	0 руб.
Только «Парус»	0 руб.
Только «Надежда»	0 руб.
«Василек» и «Парус»	1 180 000 руб.
«Василек» и «Надежда»	840 000 руб.
«Парус» и «Надежда»	500 000 руб.
«Василек», «Парус» и «Надежда»	1 210 000 руб.

Выступая в качестве представителя организации, Вы должны *максимизировать свою сумму*. Нетрудно догадаться, что для этого Вам предстоит решить, с кем объединиться и какую часть суммы Вам запросить для своей организации. Ваша цель – создать блок и решить, сколько кому причитается.

Вам необходимо также обосновать идею объединения.

Приложение 12

Кейс 1

Специалист, который был в организации на хорошем счету, с согласия руководителя устраивается по совместительству на вторую работу на другом предприятии. Эта работа, как уверял его при найме **директор** предприятия, должна занимать не более недели каждые два месяца. Однако когда специалист впервые вышел на работу на предприятии, оказалось, что его участие требуется на гораздо более длительный срок. Он даже берет в своей организации отпуск за свой счет. **Руководитель** при личных встречах со специалистом каждый раз тактично намекает ему, что дела без него идут плохо и лучше бы ему вернуться на основную работу. Специалист и сам хотел бы вернуться, однако он связан моральными обязательствами перед директором предприятия и полученным денежным авансом в размере 200 000 рублей, потраченным на ремонт квартиры.

Роли и интересы:

Специалист – хочет вернуться на основную работу, сохранить самоуважение, уважение со стороны директора предприятия и денежный аванс.

Директор – хочет, чтобы специалист закончил начатую работу и в дальнейшем этот замечательный специалист при необходимости был бы в его распоряжении.

Руководитель – хочет непременно вернуть своего работника, однако без силового давления на него.

Кейс 2

В торговой фирме, которая давно на рынке, два учредителя: **Генеральный директор** – основной собственник, и его заместитель – **Финансовый директор** – младший партнер. Генеральный директор много отсутствует, часто в отъезде. Появляется в офисе редко, чтобы подписать документы, узнать новости, что-нибудь обсудить, принять решение. Работой офиса руководит финансовый директор. **Директор по развитию** (неофициальный статус) – один из лучших друзей генерального директора, разорившийся в свое время предприниматель, пришел в фирму 3 года назад.

Большинство новых магазинов открылось благодаря энергии и под руководством директора по развитию, а так как оба учредителя хотели

бы отойти от оперативного управления магазинами, курировать их работу взялся директор по развитию. Его вознаграждение привязали к обороту этих магазинов, и оно получилось достаточно высоким. Согласовали кандидатуры директоров магазинов. Спустя некоторое время, после того как работа магазинов была отлажена, стало понятно, что директора справляются с большинством проблем сами, с офисом общаются напрямую и директору по развитию заниматься нечем, что его устраивает. Тем не менее дела, которые возникали, он старался перепоручить кому-нибудь под предлогом загруженности.

У офиса сложились непростые отношения с директором по развитию. Финансовый директор и **Главный бухгалтер** считают, что директор по развитию не помогает офису в решении текущих вопросов и даже тормозит работу. Ему всегда некогда: он заболел, у него свои вопросы и он не «мальчик по вызову». Неоднократно ставили вопрос перед генеральным директором с просьбой вмешаться. И вот когда финансовому директору в ДТП разбили машину и директор по развитию отказался съездить по каким-то срочным делам, так как он сидит дома с маленькой дочкой и «работает с документами», конфликт перешел в открытую фазу. Генеральный директор получает из офиса очень эмоциональное сообщение о неприемлемости ситуации.

Роли и интересы:

Финансовый директор – проучить не поддающегося влиянию директора по развитию, вывести, для начала, из зоны его ответственности самый успешный магазин и сэкономить тем самым деньги для фирмы. Заставить генерального директора считаться со своим мнением.

Главный бухгалтер – поставить на место высокомерного директора по развитию и наладить работу бухгалтерии. Получать документы и другую помощь вовремя, а не выпрашивать ее.

Директор по развитию – замять конфликт, сохранить лицо, доказать свою правоту генеральному директору. Самое главное: ни в коем случае не потерять в деньгах. Получить больше свободы, власти, уважения и новые проекты. Не поссориться с другом – генеральным директором.

Генеральный директор – создать эффективную систему управления и атмосферу сотрудничества. Хочет платить адекватные деньги за работу. Проявить уважение к своему заместителю-партнеру. Не поссориться с другом и сохранить его для фирмы, так как он один из немногих, кто подает интересные идеи. Использовать его в будущих проектах.

Кейс 3

Директор узкоспециализированной организации решил уволить одну из сотрудниц. Против этого увольнения выступает **Начальник отдела**,

которая и назначила сотрудницу на данную должность. Начальник отдела за время работы подружилась со своей сотрудницей и считает ее своей правой рукой. **Сотрудница** работает над очень важным заданием и совершает фатальную ошибку, которая бьет по имиджу подразделения. Начальник отдела прикрывает сотрудницу и берет часть ответственности на себя.

Директор принимает решение уволить некомпетентную сотрудницу, но начальник отдела категорически против. Начальник отдела – ведущий специалист в своей области, заменить ее в ближайшем будущем не представляется возможным. Она – ответственный работник, очень предана делу, а в этой сфере такие качества самые важные. Сотрудница в то же время пытается получить прибавку к зарплате у руководителя. К директору на стол попадает служебная записка от начальника отдела с ходатайством об увеличении зарплаты этой проблемной сотруднице.

Роли и интересы:

Директор – уволить Сотрудницу, сохранить преданность делу Начальника отдела и стабильность работы подразделения.

Начальник отдела – сохранить Сотрудницу (свою подругу) и вытребовать для нее прибавку к зарплате.

Сотрудница – остаться на работе и получить прибавку к зарплате.

Приложение 13

Опросник «Якоря карьеры»

Опросник «Якоря карьеры» позволяет выявлять структуру карьерных ориентаций, оценивая восемь основных карьерных ориентаций [13]:

1) ориентацию на профессиональную компетентность;
2) ориентацию на менеджмент;
3) ориентацию человека на автономию (независимость);
4) ориентацию на стабильность в жизни;
5) ориентацию на служение;
6) ориентацию на вызов;
7) ориентацию на интеграцию стилей;
8) ориентацию на предпринимательство.

По каждой карьерной ориентации согласно ключу можно подсчитать степень ее выраженности и определить профиль предпочтений в карьерных ориентациях. Обобщенный результат по всем карьерным ориентациям может говорить о выраженности фактора профессиональной мотивации, о «напряженности» направленности на деятельность.

Опросник «Самоорганизации деятельности»

Параметры самоорганизации можно измерить с помощью опросника «Самоорганизации деятельности» (ОСД), разработанного Е.Ю. Мандриковой.

Он предназначен для диагностики сформированности навыков тактического планирования и стратегического целеполагания. Опросник содержит 25 вопросов, с помощью которых согласно ключу рассчитывают 6 шкал:

1) шкала «**Планомерность**»;
2) шкала «**Целеустремленность**»;
3) шкала «**Настойчивость**»;
4) шкала «**Фиксация**»;
5) шкала «**Самоорганизация**»;
6) шкала «**Ориентация на настоящее**».

Высокая степень самоорганизации характеризует человека следующим образом: ему свойственно видеть и ставить цели, планировать свою деятельность, в том числе с помощью внешних средств, и, проявляя волевые качества и настойчивость, идти к ее достижению. Вместе с тем, необходимо учитывать, что иногда это может сопровождаться негибкостью и «зацикленностью» на структурированности и организованности.

Низкая степень самоорганизации характеризует человека следующим образом: его будущее для него самого достаточно туманно, ему не свойственно планировать свою ежедневную активность и прилагать волевые усилия для завершения начатых дел. Но это, в свою очередь, позволяет ему достаточно быстро перестраиваться на новую деятельность, не «застревая» на структурированности и на текущих ощущениях.

Бланки опросников

Опросник «Якоря карьеры»

Опросник, который вы сейчас будете заполнять, выявляет ваши предпочтения в выборе профессионального пути и построении карьеры. Вам необходимо ответить на 41 вопрос по 10-балльной шкале (1 балл – «совершенно неважно» или «совершенно не согласен», 5 баллов – «что-то среднее», 10 баллов – «исключительно важно» или «полностью согласен»). Обведите ту цифру на шкале, которую посчитаете соответствующей вашим предпочтениям.

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на всех уровнях.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьера были уравновешены.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Продолжать работу в области своей специальности, чтобы получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Быть первым руководителем в организации.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Соревноваться с другими и побеждать.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять моему образу жизни.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. Создать новое коммерческое предприятие.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. Посвятить всю свою жизнь избранной профессии.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. Занять высокую руководящую должность.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. Иметь работу, которая предоставляет максимум свободы и автономии в выборе времени выполнения, характере занятий и т.д.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. Скорее оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы независимо от того, в какой области они возникли.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое дело.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

30. Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

33. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

34. Я буду считать, что достиг успеха в карьере, только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

36. Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

37. Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

40. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Опросник «Самоорганизации деятельности»

Инструкция. Вам предлагается ряд утверждений, касающихся различных сторон Вашей жизни и способов обращения со временем. Обведите на шкале ту цифру, которая в наибольшей мере характеризует Вас и отражает Вашу точку зрения (1 – полное несогласие, 7 – полное согласие с данным утверждением, 4 – середина шкалы, остальные цифры – промежуточные значения).

Мне требуется много времени, чтобы «раскачаться» и начать действовать	1 2 3 4 5 6 7
Я планирую мои дела ежедневно	1 2 3 4 5 6 7
Меня выводят из себя и выбивают из привычного графика непредвиденные дела	1 2 3 4 5 6 7
Обычно я намечаю программу на день и стараюсь ее выполнить	1 2 3 4 5 6 7
Мне бывает трудно завершить начатое	1 2 3 4 5 6 7
Я не могу отказаться от начатого дела, даже если оно мне «не по зубам»	1 2 3 4 5 6 7
Я знаю, чего хочу, и делаю все, чтобы этого добиться	1 2 3 4 5 6 7

Я заранее выстраиваю план предстоящего дня	1 2 3 4 5 6 7
Мне более важно то, что я делаю и переживаю в данный момент, а не то, что будет или было	1 2 3 4 5 6 7
Я могу начать делать несколько дел и ни одно из них не закончить	1 2 3 4 5 6 7
Я планирую мои повседневные дела согласно определенным принципам	1 2 3 4 5 6 7
Я считаю себя человеком, живущим «здесь и сейчас»	1 2 3 4 5 6 7
Я не могу перейти к другому делу, если не завершил предыдущего	1 2 3 4 5 6 7
Я считаю себя целенаправленным человеком	1 2 3 4 5 6 7
Вместо того чтобы заниматься делами, я часто попусту трачу время	1 2 3 4 5 6 7
Мне нравится вести дневник и фиксировать в нем происходящее со мной	1 2 3 4 5 6 7
Иногда я даже не могу заснуть, вспомнив о недоделанных делах	1 2 3 4 5 6 7
У меня есть к чему стремиться	1 2 3 4 5 6 7
Мне нравится пользоваться ежедневником и иными средствами планирования времени	1 2 3 4 5 6 7
Моя жизнь направлена на достижение определенных результатов	1 2 3 4 5 6 7
У меня бывают трудности с упорядочением моих дел	1 2 3 4 5 6 7
Мне нравится писать отчеты по итогам работы	1 2 3 4 5 6 7
Я ни к чему не стремлюсь	1 2 3 4 5 6 7
Если я не закончил какое-то дело, то это не выходит у меня из головы	1 2 3 4 5 6 7
У меня есть главная цель в жизни	1 2 3 4 5 6 7

Опросник «Организационная культура»
(*Т.Ю. Базарова – П.В. Малиновского)*

Инструкция. Выберите для каждого утверждения один из четырех вариантов продолжения, которое, с вашей точки зрения, наиболее верно.

В случае затруднения (например, подходит несколько вариантов ответа) выбирайте тот вариант, который вы бы отметили в первую очередь.

№	Вопрос-утверждение	Согласие
1. Деятельность организации должна направляться		
A	сильным руководством	
B	согласованиями и обсуждениями всех членов организации	
C	предпринимательской инициативой каждого сотрудника	
D	коллективной работой на основе общей идеи	
2. Настоящий руководитель в первую очередь должен		
A	обладать властью и твердым положением	
B	вызывать безусловное доверие подчиненных, быть их идеалом	
C	владеть ресурсами (имиджем, деньгами, связями и т.д.)	
D	быть «путеводной звездой», инициатором процесса творчества	
3. Повседневная работа должна		
A	быть творческой и постоянно совершенствоваться	
B	быть понятной и осуществляться по привычному плану без особых изменений	
C	задаваться руководством и соответствовать нормативам	
D	выполняться и изменяться каждым сотрудником по-своему в соответствии с конечной целью	
4. Желания и интересы отдельных сотрудников		
A	должны совпадать с интересами организации и общей идеей	
B	очень разносторонни, поэтому нужна поистине творческая задача, которая может их объединить	
C	индивидуальны, поэтому организация должна уметь договориться с каждым, если она хочет достичь своих целей	
D	должны оставаться за стенами организации, иначе возникнет хаос	
5. Основная задача руководства		
A	задать общую цель и разъяснять, что следует делать	

B	структурировать бизнес-процессы, создавать, разрабатывать положения и нормативы, чтобы отладить рабочий процесс	
C	предоставлять сотрудникам возможности развития, создавать общие условия движения	
D	дать сотрудникам возможность делать так, как они считают нужным, и требовать только результат	
6. Разногласия между сотрудниками – это		
A	угроза стабильности организации и четкости рабочих процессов	
B	тревожный факт, означающий расхождение с общими целями и задачами	
C	выражение индивидуальных мнений и различий во взглядах	
D	необходимость для эффективного решения проблем	
7. Коммуникация между сотрудниками должна строиться на основе		
A	деловых интересов и общего бизнеса	
B	взаимной поддержки и теплых отношений друг с другом	
C	всестороннего обсуждения рабочих вопросов	
D	определенных правил и норм, принятых в организации	
8. Рабочая информация		
A	это коллективное достояние и не должна попасть в чужие руки	
B	принадлежит организации, доступ к ней должен быть ограничен и контролироваться даже внутри компании	
C	добывается сотрудником по своим каналам, а поэтому является личным достоянием, которым не обязательно со всеми делиться	
D	должна привноситься в организацию каждым сотрудником и распределяться открыто	
9. Решения в организации должны приниматься на основе		
A	успешных примеров из прошлого опыта компании, традиций организации	
B	потенциальной выгоды (прибыли) и рисков	
C	нормативных документов (инструкций, регламентов и т.д.) и стандартов качества	

D	общего обсуждения, позволяющего увидеть проблему с разных точек зрения	
10. Рабочая обстановка		
A	должна быть соревновательна, конкурентна, ориентирована на результат	
B	должна быть возбуждающа, изменчива и с творческими возможностями	
C	должна быть стабильна, знакома и предсказуема	
D	должна быть гармонична, комфортабельна и должна нравиться людям	

КЛЮЧИ К ОПРОСНИКАМ

Опросник «Якоря карьеры». Ключ: для каждой шкалы подсчитывается сумма баллов по пунктам:

Шкалы	компетентность	менеджмент	автономия	стабильность места работы	стабильность места жительства	служение	вызов	интеграция	предпринимательство
Пункты	1	2	3	4		5	6	7	8
	9	10	11	12		13	14	15	16
	17	18	19		20	21	22	23	24
	25	26	27		28	29	30	31	32
	33	34	35	36		37	38	39	40
					41				

Далее баллы делятся на количество вопросов – 5 (для ориентации «стабильность» – 3 и 3). Самый высокий показатель – 10 баллов, самый низкий – 1 балл. Полученное значение карьерной ориентации свидетель-

ствует о ее выраженности. Обобщенный результат (суммарный индекс) – представляет собой среднее значение суммы баллов, полученных испытуемым по всем карьерным ориентациям, – может говорить о выраженности фактора профессиональной мотивации, о «напряженности» направленности на деятельность.

Опросник «Самоорганизации деятельности». Ключ: для каждой шкалы подсчитывается сумма баллов по прямым и обратным пунктам.

Шкалы	Пункты
Планомерность	2, 4, 8, 11
Целеустремленность	7, 14, 18, 20, 23(–), 25
Настойчивость	1(–), 5(–), 10(–), 15(–), 21(–)
Фиксация	3, 6, 13, 17, 24
Самоорганизация	16, 19, 22
Ориентация на настоящее	9, 12

Ключ к диагностическому опроснику типа организационной культуры

После заполнения опросника необходимо посмотреть, ответы какого типа (из области какой культуры) преобладают. Возможно, две культуры наберут одинаковое число ответов. Это, в свою очередь, говорит о том, что человеку близки или он разделяет базовые предположения обоих типов организационных культур.

№	*1*	*2*	*3*	*4*	5	*6*	7	*8*	*9*	*10*
ООК	*D*	B	B	*A*	A	в	B	A	A	D
ПрОКК	C	C	D	C	D	с	A	C	B	A
БОК	A	A	C	D	B	A	D	B	C	C
ПОК	B	D	A	B	C	D	C	D	D	B

ООК – органическая организационная культура; ПрОК – предпринимательская организационная культура; БОК – бюрократическая организационная культура; ПОК – партиципативная организационная культура.

Приложение 14

Пять стилей собеседования

(по материалам книги Ковалевой О.Е., Юферовой Е.Э.
«Лицом к лицу с будущим сотрудником:
Как провести эффективное интервью при приеме на работу») [9]

1. Собеседование-допрос.

Описание, или характерные признаки

Интервьюер проявляет постоянную активность. Он задает вопросы, на которые чаще всего собеседник может ответить только «да» или «нет». Такие вопросы обычно называются «закрытыми». Интервьюер позволяет себе перебивать или обрывать собеседника и чаще всего делает это специально. Складывается четкое впечатление, что основное намерение интервьюера – уличить кандидата в некомпетентности или обмане. Всё невербальное поведение (выражение лица, жесты, поза) интервьюера показывают превосходство над кандидатом. Атмосфера собеседования официальная и крайне напряженная. Чаще всего кандидату не предоставляется возможность задать какие-либо вопросы или прояснить ситуацию.

Возможности

Такой стиль проведения интервью дает возможность проверить кандидата на стрессоустойчивость и выявить характерный тип реакции на сложную межличностную ситуацию общения.

Ограничения

При таком сценарии проведения интервью у кандидата не бывает возможности подробно описать свой опыт, соответственно у интервьюера не хватает достаточной информации для того, чтобы оценить кандидата по тем параметрам, которые действительно важны для работы на вакантной должности. В ходе подобного собеседования обычно кандидат не раскрывается и не показывает свое «истинное лицо». Кроме того, давайте вспомним о том, что на собеседовании кандидат не только подвергается испытанию, но и определяет – подходит ли ему ваша организация. При этом решение о принятии вашего предложения в большей степени зависит от тех эмоций, которые испытал кандидат при знакомстве с организацией. При собеседовании-допросе у вас есть большая вероятность потерять очень ценного специалиста, еще не успев его найти.

Ситуации, в которых оптимально применение элементов такого стиля

Если вы знаете, что по роду своих должностных обязанностей или в силу характера вышестоящих руководителей на вакантном месте должен находиться человек, психологически адаптированный к ситуациям дав-

ления или, не побоимся этого слова, унижения, то описываемая форма собеседования поможет вам выбрать того, кто не сбежит еще до конца испытательного срока. При этом нет гарантии, что вы сами не уволите его за профессиональное несоответствие.

Надо отметить, что такой инструмент собеседования-допроса, как «закрытые» вопросы, хорошо использовать для уточнения существенных деталей в ходе описания кандидатом своего прошлого опыта. Например, для эффективной работы финансовым директором на вашей фирме надо уметь приводить отчетность в соответствие с GAAP. Для того чтобы делать это без ошибок и в положенный срок, эту процедуру специалист должен был проделать на прошлом месте работы 3 раза (условно). В ходе собеседования вы задаете ряд соответствующих вопросов: приводили ли Вы отчетность в соответствие с GAAP, сколько раз, с какой периодичностью, сколько времени занимала у Вас эта процедура, сколько сотрудников вам помогали и т.д.

2. Игра в прятки, или «Ёжик в тумане»

Описание, или характерные признаки

Этот стиль характеризуется явным стремлением интервьюера запутать кандидата, сбить его с толку, постараться ничего конкретного не сказать о своей компании, объясняя это самому себе тем, что он охраняет интересы фирмы от собеседника, намерения которого не ясны, а решение о его «допуске» еще не принято. В ответ на вопрос кандидата о зарплате звучит фраза: «Это будет обсуждаться после того, как мы поймем, что Вы нам подходите». Ответ на вопрос: «Чем занимается Ваша компания?» может звучать приблизительно так: «Вообще мы работаем на финансовом рынке, но открываем новое направление, мне бы пока не хотелось подробно рассказывать об этом», и так до создания обстановки полной секретности. Один кандидат после такого собеседования в сердцах поделился с нами: «И чего темнили, пол-Москвы знают, чем они тут занимаются».

Возможности

Такой стиль собеседования прекрасно действует на бывших военных, людей предпенсионного возраста и новичков на рынке труда. Очень они уважают такой серьезный подход к коммерческой тайне.

Ограничения

Сильно раздражает и настораживает опытных специалистов. Есть большая вероятность, что после такого собеседования Вы больше не увидите подходящего по всем параметрам кандидата… да и его знакомых тоже.

Ситуации, в которых оптимально применение элементов такого стиля

Если кандидат Вам не подходит и не нравится, а уже начал настойчиво задавать вопросы, поиграйте с ним в Штирлица. Даже самый твердолобый поймет, что тут его больше не ждут.

3. Поэма, сага, песня. «Исполняется впервые… мною»

Описание, или характерные признаки

Для этого стиля собеседования характерно то, что после нескольких, чаще всего необязательных вопросов интервьюер начинает долго, подробно и пространно рассказывать о фирме, ее истории, ее планах, о должности, что надо будет делать и что надо для этого уметь, какие люди и как работают в компании и т.д. Даже начинающий специалист после такой подробной песни понимает, что и как надо сказать (если вообще спросят), чтобы создать благоприятное впечатление о себе. Главное даже не говорить, а в нужных местах восторженно поддакивать, согласно кивать и восхищенно всплескивать руками. Потом выразить готовность работать в такой **замечательной (!)** организации и с таким **умным (!)** руководителем. Всё, место кандидату обеспечено.

Возможности

Этот стиль интервью производит неизгладимое первое впечатление на большинство кандидатов, особенно неискушенных в поисках работы. Их восторг от общительности, открытости, масштабов и серьезности компании обеспечивает им… двухдневную эйфорию. И если им поставить условие – принять решение сегодня, а приступить к работе с завтрашнего утра, то, скорее всего, у вас максимально быстро появится новый сотрудник.

Ограничения

После такого интервью почти обо всех навыках, умениях, характере, ожиданиях нового сотрудника приходится узнавать из практики. Возможно, вы спели свою сольную песню перед аферистом или шизофреником, но как он слушал!

Ситуации, в которых оптимально применение элементов такого стиля

Элементы временного (!) краткого солирования полезны, когда в последней трети собеседования Вы предоставляете возможность кандидату задать вопросы о должностных обязанностях, фирме, особенностях взаимодействия между сотрудниками, праздниках, традициях, льготах и компенсациях. Стоит рассказать о таких значимых вещах поподробнее и достаточно вдохновенно, чтобы «заинтересовать кандидата и в то же время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации, – чем раньше потенциальный работник и потенциальный работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше для обеих сторон» [19].

4. Испытание

Описание, или характерные признаки

После того как интервьюер задаст несколько обязательных вопросов, кандидату предлагается решить некую профессиональную или «поведенческую» задачу (или ряд подобных задач). В крайнем случае это может быть «домашнее задание» в виде маркетингового исследования или разработки какого-либо документа. Такая форма интервью часто применяется в западных компаниях. В частности, в компании «Тетрапак» при подборе кандидатов даже на административную должность, например, офис-менеджера, дают сложную организационную задачу из реальной практики. Очень часто на собеседовании с секретарями просят их продемонстрировать свои умения работать с заявленными компьютерными программами, печатать с нужной скоростью, оформлять определенные документы или разговаривать по телефону.

Возможности

Такой стиль собеседования позволяет достоверно проверить практические специальные навыки.

Ограничения

Сложно придумать и воплотить задачу, которая помогла бы проверить сложные навыки и умения в управленческой деятельности, то есть такая форма практически не применима для собеседования с кандидатами на руководящие должности.

Кроме того, эта форма собеседования может отсеять хороших и перспективных специалистов, которым не хватает некоторых деталей или специфических знаний или умений для выполнения задания. При этом может оказаться, что получение необходимых знаний – дело нескольких дней.

Ситуации, в которых оптимально применение элементов такого стиля

Мы рекомендуем применять модифицированные инструменты интервью-«испытания» в каждом собеседовании. Это может быть не стандартное задание, на выполнение которого требуется время от часа до недели, а ответ на проблемный вопрос или поиск решения в практической ситуации управления.

Например, «Как бы вы поступили, если бы…?». Ответы на такие вопросы позволяют увидеть то, как кандидат представляет себе стиль отношений в компании, или то, что для него является наиболее желательным, «красивым» способом действия в подобной ситуации.

Йан Мейтлэнд в книге «Как устроиться на работу» приводит варианты вопросов-испытаний.

Например:

Ваша задача – продать мне ручку. Как будете действовать?

Что Вы скажете возмущенному покупателю, который возвращает не устроивший его товар?

Что станете делать, если возникнет проблема, отработанного способа решения которой не существует?

Как будете улаживать разногласия с начальником?

Как будете себя вести в случае ссоры с коллегой?

Вариант таких «испытаний» мы наблюдали на собеседовании у наших клиентов, где руководитель просил каждого кандидата рассказать свой любимый анекдот, а на прощание задавал вопрос: «Какая первая мысль придет Вам в голову, как только Вы выйдете за порог нашей компании?»

Подробнее мы ещё остановимся на роли и возможности таких вопросов.

5. Интервью как партнерские переговоры. «Давайте поговорим на равных».

Описание, или характерные признаки

Со стороны такой вариант интервью очень часто выглядит как диалог двух хороших знакомых или друзей. В разговоре явно присутствует приблизительно одинаковое распределение времени для высказывания мнений. Так же как и при стиле «Допрос», при партнерских переговорах задается много вопросов, однако существуют коренные отличия: вопросы задают оба собеседника, и преобладают вопросы «открытого» типа. Цель таких вопросов – получить о кандидате или компании как можно больше информации, что невозможно при «закрытых» вопросах, когда наше внимание, подобно лучу фонарика, направлено лишь на какой-нибудь «участок территории». Открытые вопросы часто звучат как предложения к рассказу.

Расскажите, пожалуйста, о вашем предыдущем месте работы.

Как вам представляется, сколько времени вам потребуется для принятия окончательного решения о предлагаемой вакансии?

Что, с вашей точки зрения, помогло бы вам быстрее ознакомиться с вашими должностными обязанностями?

Вопросы, приведенные в описании стиля «Испытание», также являются «открытыми».

Возможности

Мы будем использовать термин «партнерские переговоры» так же, как в современном бизнесе или других жизненных ситуациях. Это словосочетание принято использовать во всех случаях, когда речь идет о совместном поиске решения, которое в максимальной степени удовлетворя-

ло бы интересы всех сторон. Конечно, крайне редко можно говорить о полном совпадении интересов. Бывает, что приходится слышать следующую точку зрения: «Какие могут быть совместные интересы?! Одни хотят ничего не делать и получать при этом как можно больше, а другие – использовать работников на полную катушку и по возможности вообще ничего не платить!». Однако же по какой-то причине эти две противоположности оказались в одном и том же времени и пространстве, в нашем случае – на интервью. Так вот, именно партнерские переговоры позволяют понять, насколько кандидат соответствует целям компании, – или порекомендовать ему продолжить поиск работы.

Именно стиль партнерских переговоров позволяет получить максимально полно необходимую информацию о кандидате и заложить хорошую основу для дальнейшего взаимодействия с новым сотрудником.

Ограничения

Для того чтобы чувствовать себя в такой ситуации комфортно и правильно использовать возможности партнерских переговоров, необходимы две очень важные составляющие – отношение к собеседнику именно как к партнеру и навыки проведения таких переговоров. Кроме этого, сами переговоры занимают 1,5–2 часа рабочего времени интервьюера.

Ситуации, в которых оптимально применение элементов такого стиля

Вам не обойтись без партнерского стиля, если вы подбираете команду единомышленников. Крайне важно это также в том случае, если вы разговариваете с кандидатами на ключевые позиции в компании и с кандидатами-специалистами, представляющими для компании большую ценность. Персонал, которому вы собираетесь делегировать управленческие полномочия, должен чувствовать вашу заинтересованность в себе, а это как нельзя лучше достигается партнерским диалогом.

Приложение 15

Контрольный лист для проведения «партнерского» интервью

1. Какова цель завтрашней встречи?
2. Каков оптимальный результат встречи?
3. Какие альтернативы есть у него?
4. Каковы мои интересы?
5. Знаю ли я об интересах кандидата – типичных и индивидуальных?
6. Как я могу проверить свои представления об интересах кандидата?
7. В чем наши интересы совпадают?
8. В чем наши интересы не совпадают, если я об этом знаю?
9. Насколько критичны различия? Нужно ли им придавать значение?
10. В какой степени кандидат соответствует необходимым критериям?
11. В чем не соответствует? Насколько критично?

Приложение 16

Интервью по компетенциям (пример)

Компетенция «Планирование и управление исполнением»

• Умение определять и правильно распределять требуемые ресурсы.

• Способность соотносить поставленные задачи во времени.

• Определение приоритетов в работе.

• Способность эффективно организовывать деятельность, разбивая ее на этапы.

• Организация работы своего подразделения.

• Распределение задач с учетом возможностей, знаний и навыков подчиненных.

• Четкая постановка задач перед подчиненными.

• Последовательный контроль результатов по выделенным заранее критериям.

Пример индикаторов

• Может ясно рассказать о своих функциональных обязанностях.

• Может расставить приоритеты, рассказывая о своей деятельности.

• Точно оценивает затраты времени на выполнение типичных рабочих задач.

• Четко и без долгих раздумий отвечает на вопросы: «Какие аспекты в Вашей работе требуют точного планирования?», «Какие факторы надо учитывать при составлении плана?».

• Выделяет факторы, которые мешают точному выполнению планов (например, специфика рабочего процесса, особенности отдельных начальников, коллег и т.п.).

• Из рассказа видно, что он отслеживает и учитывает сильные / слабые стороны подчиненных при распределении ролей.

• Четко выделяет конкретные параметры контроля, которые он использует в работе. Имеет свою собственную разумную систему контроля за исполнением (при этом может не уметь ее четко изложить).

• В рассказе редко встречаются ситуации, когда он в последний момент узнает от подчиненного, что задание не выполнено.

• Не ссылается на непонятливость и безответственность подчиненных.

Пример вопросов к компетенции

1. Что Вам приходится планировать в своей работе? Как Вы это делаете?
2. Насколько вообще Ваша работа поддается планированию?
3. В каких ситуациях Вам не удается следовать ранее намеченным планам?
4. Какого рода поручения Вы даете своим подчиненным, от чего это зависит? Приведите примеры задач, данных разным людям.
5. Каким образом Вы убеждаетесь, что подчиненные понимают суть поручаемых заданий: что, как и когда должно быть сделано? Были ли случаи непонимания задачи? Приведите примеры, что Вы делали в таком случае?
6. Как Вы контролируете ход и результаты выполнения порученной сотрудникам работы? Приведите несколько примеров осуществляемого Вами контроля.
7. Что Вы предпринимаете в случаях, когда исполнительность подчиненных Вас не удовлетворяет?

Пример вопросов для компетенции «Работа в команде»

1. Приведите пример Вашего самого большого вклада в работу как члена лучшей команды.
2. Что, по Вашему мнению, сделало команду лучшей?
3. Расскажите, что Вы думаете о вкладе других членов команды.
4. Приведите пример, когда у Вас возникли трудности с кем-то из команды.
5. Что Вы сделали для решения этой проблемы?
6. Опишите, что Вы чувствуете, когда команда собирается принять решение, с которым Вы не согласны.
7. Опишите ситуацию, когда команда не могла прийти к согласию по вопросу. Что Вы сделали для достижения консенсуса?
8. Приведите пример, когда Ваша команда не достигла намеченной цели.
9. Что можно было сделать по-другому?

Приложение 17

Типичные вопросы интервью по компетенциям

(по материалам сайта «Планета HR») [22]

Расскажите мне о том, как Вы:

1. Эффективно выполнили работу под прессингом.
2. Разрешили конфликтную ситуацию с сотрудником.
3. Использовали свои творческие способности для решения проблемы.
4. Пропустили очевидное решение проблемы.
5. Убедили членов команды работать по Вашей схеме.
6. Не смогли вовремя завершить проект.
7. Сумели предсказать и предотвратить возможные проблемы.
8. Отчитались о хорошо сделанной работе.
9. Должны были принять ответственное решение при нехватке информации.
10. Были вынуждены принять непопулярное решение.
11. Должны были приспособиться к сложной обстановке.
12. Согласились с мнением, которое отличалось от Вашей точки зрения.
13. Чувствовали неудовлетворение от собственного поведения.
14. Использовали свои личностные качества для достижения цели.
15. Общались с разгневанным клиентом.
16. Представили успешное решение или проект.
17. Преодолели сложное препятствие.
18. Переоценили или недооценили важность чего-либо.
19. Устанавливали порядок срочности в работе над комплексным проектом.
20. Выиграли или потеряли важный контракт.
21. Были вынуждены уволить кого-либо по веским основаниям.
22. Выбрали неправильное решение.
23. Ошиблись в выборе кандидатуры при приеме на работу.
24. Отвергли хорошую работу.
25. Были отстранены от работы.

Приложение 18

ПРИМЕР ПЛАНА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ «ЦЕНТРА ОЦЕНКИ»

1. Подготовка документа с обоснованием и описанием процедуры для распространения внутри организации *1. Цели и задачи Центра.* *2. Для кого предназначен Центр, критерии и способы отбора участников.* *3. Кто войдет в число наблюдателей, критерии и способы их выбора и подготовки.* *4. Практические цели использования результатов оценки (отбор в резерв, продвижение, формирование групп для обучения и т.д.)* *5. Способы использования, возможности доступа к данным о результатах оценки (в том числе и самих участников).* *6. Процедура обратной связи: когда и кем предоставляется обратная связь, кто из непосредственных руководителей участвует в процедуре.* *7. Формы, способы и сроки хранения результатов Центра оценки (отчетов).* *8. Должностное лицо, контролирующее действия по результатам Центра оценки.* *9. Возможность проведения повторной оценки*	1–2 недели с момента постановки задачи
2. Утверждение и распространение в организации	3–4 недели
3. Разработка модели компетенций *1. Проведение анализа работы (анализ должностных инструкций, проведение интервью, фокус-групп). Определение критериев эффективности.* *2. Сбор данных для определения признаков компетенций.* *3. Анализ и ранжирование компетенций (работа по обобщению данных, формирование экспертных групп из специалистов компании, проведение экспертизы и анализ экспертных оценок)* *4. Проверка модели (с привлечением экспертной оценки, пробная оценка в экспериментальной группе)*	5–9 недели 10–12 недели 13–15 недели 16–17 недели
5. Определение содержания Центра оценки и разработка программы Центра	18–20 недели
6. Разработка тренинга для наблюдателей	21–22 неделя (сентябрь)
7. Решение организационных вопросов	21–22 неделя
8. Проведение тренинга наблюдателей	23 неделя
9. Проведение Центра оценки	24–25 недели

10. Написание отчетов	26–27 неделя
11. Предоставление обратной связи	25–27 неделя
12. Подготовка приложений модели компетенций *(положения об использовании ее в разных направлениях кадровой работы: подбора, оптимизации расстановки кадров, формирования кадрового резерва и планирования карьеры, обучения и развития персонала, оптимизации системы мотивации*)	

Приложение 19

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по формированию резерва управленческих кадров Томской области

I. Общие положения

1. Настоящие методические рекомендации (далее – Рекомендации) по формированию резерва управленческих кадров Томской области (далее – Резерв) составлены на основе применения технологии «Центр оценки» в соответствии с требованиями:

– Федерального закона от 27.07.2004 «О государственной гражданской службе РФ» № 79 (ст. 64);

– распоряжения Губернатора Томской области от 03.12.2010 № 362-р; «Об утверждении порядка формирования и подготовки резерва управленческих кадров Томской области»;

– распоряжения Губернатора Томской области от 31.10.2008 № 341-р «О комиссии Томской области по формированию и подготовке резерва управленческих кадров»;

– постановления Администрации Томской области от 28.04.2010 № 86а «О порядке назначения на должность руководителей областных государственных учреждений»;

– положения о рабочей группе Комиссии Томской области по формированию и подготовке резерва управленческих кадров, утвержденного протоколом заседания Комиссии Томской области по формированию и подготовке резерва управленческих кадров от 10.02.2011 № 10.

2. Данные рекомендации предназначены для руководителей и специалистов кадровых служб исполнительных органов государственной власти Томской области, обеспечивающих процедуру конкурсного отбора в Резерв.

3. В настоящих рекомендациях предложены методики оценки управленческого потенциала, варианты принятия кадровых решений с учетом специфики различных групп Резерва.

4. Целью методических рекомендаций является обеспечение единообразного подхода к работе по формированию Резерва.

5. Для достижения данной цели решены следующие задачи:

– описан механизм выявления и отбора перспективных специалистов для сферы государственного и муниципального управления;

– разработана система критериев оценки управленческого потенциала кандидатов на включение в Резерв;

– предложены методики принятия решений по вопросам формирования Резерва.

II. Основные понятия и подходы к организации работы по формированию резерва управленческих кадров.

6. Под Резервом понимается специально сформированная группа квалифицированных, талантливых, успешных, имеющих активную гражданскую позицию и высокий потенциал к развитию граждан, способных после специализированной подготовки и обучения занять руководящие должности в сфере государственного и муниципального управления.

7. Основной целью формирования Резерва является обеспечение непрерывности и преемственности руководства в сфере государственного и муниципального управления.

8. Резерв обеспечивает своевременность замещения вакантных должностей высококвалифицированными кадрами для решения современных задач государственного и муниципального управления.

9. В зависимости от степени готовности лиц, включенных в Резерв, к управленческой деятельности создается два вида резерва:

– оперативный Резерв, включающий лиц, которые обладают знаниями, навыками и умениями, необходимыми для замещения руководящей должности в настоящее время;

– перспективный Резерв, включающий лиц, которые могут претендовать на замещение руководящей должности после прохождении специализированной подготовки в перспективе до 3 лет.

10. Основными принципами формирования Резерва являются:

– открытость – обеспечение равного доступа кандидатов на включение в Резерв к информации о требованиях, порядке и результатах отбора, условиях и перспективах пребывания в Резерве;

– состязательность – включение в Резерв производится на конкурсной основе, в процессе отбора кандидатам гарантируется равенство условий;

– комплексность – оценка кандидатов производится с применением ряда методик, которые нацелены на всестороннюю диагностику управленческого потенциала участников;

– объективность – оценка кандидатов проводится вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений с участием профессиональных экспертов.

11. Формирование Резерва осуществляется на следующие группы должностей:

– государственные должности Томской области: заместители Губернатора Томской области;

– должности государственной гражданской службы Томской области: руководители структурных подразделений Администрации Томской об-

ласти и их заместители; руководители иных исполнительных органов государственной власти Томской области и их заместители;

– должности руководителей областных государственных унитарных предприятий, областных государственных учреждений, хозяйственных обществ с долей Томской области в уставном капитале более 50 процентов (далее – предприятия, учреждения, хозяйственные общества).

12. Участниками процесса формирования Резерва являются:

– Комиссия Томской области по формированию и подготовке резерва управленческих кадров (далее – Комиссия);

– рабочие группы, которые создаются Комиссией для формирования Резерва по группам должностей;

– Департамент государственной гражданской службы и развития местного самоуправления Администрации Томской области (далее – Департамент);

– исполнительные органы государственной власти Томской области.

III. Методологическая основа формирования Резерва:

13. Методологической основой для работы с Резервом является компетентностный подход, который обеспечивает системность в оценке кандидатов, а также профессиональное развитие и мотивацию лиц, включенных в Резерв.

14. Диагностика профессиональной успешности кандидатов осуществляется с применением технологии «Центр оценки», которая представляет собой комплексный метод оценки компетенций, необходимых для работы на конкретной должности в организации. Данная технология основана на моделировании ключевых моментов профессиональной деятельности.

15. Критерии оценки кандидатов в Резерв формулируются в рамках модели компетенций, представляющей собой перечень требований с описанием их поведенческих проявлений в профессиональной деятельности с учетом специфики управленческой деятельности в определенной сфере. Для решения этой задачи целесообразно использовать типовой вариант модели компетенций руководителя (Приложение 1).

16. Модель компетенций обуславливает выбор тех или иных методов оценки и последовательность их проведения.

17. Обязательным условием проведения оценочных процедур является приглашение в качестве наблюдателей – внешних и внутренних экспертов.

Внешними экспертами выступают консультанты, практикующие в сфере управления персоналом. Внутренние эксперты – это представители исполнительных органов государственной власти, структурных подраз-

делений Администрации Томской области. Группа экспертов утверждается Комиссией.

18. Объективность проведения оценки зависит от подготовленности экспертов оценивать кандидатов в рамках заданной модели компетенций. В связи с этим предполагается проведение внешними экспертами предварительного инструктажа для внутренних экспертов.

19. Технология «Центр оценки» предполагает проведение оценки кандидатов несколькими методами:

– анализ представленных документов;

– психологическая диагностика;

– подготовка письменной (проектной) работы на тему, связанную с исполнением должностных обязанностей по должности, на которую проводится конкурс (Приложение 2);

– проведение групповой дискуссии;

– анализ конкретных ситуаций, отражающих специфику профессиональной деятельности;

– деловые и ролевые игры;

– компетентностное интервью.

20. Для оценки управленческих компетенций предлагается сочетать психодиагностические методы с игровыми. В данном случае появляется возможность сопоставить результаты самооценки с наблюдаемым поведением. Обязательной процедурой является компетентностное интервью, которое отличается от других характером задаваемых вопросов. При собеседовании выясняется не столько мнение кандидата по какому-либо вопросу, сколько описание его шагов по поводу решения определенной задачи (из прошлого опыта или перспективного) (Приложение 3).

21. Выбор методов оценки осуществляется рабочей группой Комиссии.

22 Анализ работ осуществляется экспертами, которые оценивают, прежде всего, профессиональные компетенции претендента.

Итоговые результаты оценки кандидата формируются путем вычисления среднего арифметического значения от суммы результатов оценки по всем процедурам, которые представлены экспертами.

23. Оценка компетенций оценивается по 5-балльной шкале в баллах, которые соответствуют 5 уровням их проявления. Результаты по каждой оценочной процедуре фиксируются в «Бланке наблюдений» (Приложение 4).

24. К включению в оперативный Резерв рекомендуются кандидаты, которые продемонстрировали проявление компетенций на 4 уровне в рамках данной модели.

К включению в перспективный Резерв рекомендуются кандидаты, которые продемонстрировали проявление компетенций на 3 уровне.

25. По итогам проведения оценочных процедур участникам предоставляется краткий отчет (характеристика) с описанием сильных и слабых сторон, потенциала и способов его развития, а также информация о принятом решении (Приложение 5).

IV. Заключительные положения:

26. Перевод претендента из перспективного в оперативный Резерв осуществляется по итогам оценки в форме самоотчета и компетентностного интервью, которое проводит рабочая группа Комиссии. В самоотчет, который представляет претендент, целесообразно включать разделы: видение работы в рамках потенциальной должности, обоснование готовности к данной работе. При принятии решения принимаются во внимание результаты первоначального конкурса и выполнение индивидуального плана подготовки.

27. Участники перспективного Резерва обращаются в рабочую группу Комиссии с заявлением о переводе и отзывом руководителя, ответственного за подготовку лица, включенного в Резерв. В отзыве отражаются изменения в профессиональном поведении лица, включенного в Резерв, результаты его работы с момента включения в Резерв.

28. Включение кандидатов в отраслевой Резерв осуществляется посредством проведения конкурса, а также по итогам аттестации действующих руководителей предприятий, учреждений, хозяйственных обществ.

Приложение 19

Программа семинара для специалистов кадровых служб

«“Центр оценки” как технология работы с кадровым резервом». 48 час.

Цель семинара – обеспечение условий для внедрения технологии «Центр оценки» в практику работы с резервом управленческих кадров Томской области

Задачи:

– углубленное изучение теоретико-методологических основ применения компетентностного подхода в работе с кадровым резервом;

– приобретение опыта диагностики профессиональной успешности персонала в системе государственной гражданской службы;

– приобретение практических навыков организации работы по проведению «Центра оценки»;

– апробация технологии «Центр оценки» для задач формирования резерва управленческих кадров.

Технология обучения:

1. Входное тестирование с целью определения уровня знаний по вопросу формирования резерва управленческих кадров.

2. Психодиагностика с применением автоматизированной системы «Ресурс» для определения психологических особенностей участников обучения.

3. Проведение занятий в форме дискуссий; модераций; практикумов, включающих моделирование ситуаций, проведение деловых и ролевых игр и других форм организации групповой работы.

4. Итоговое тестирование с целью выявления уровня выходных знаний по теме семинара.

5. Подготовка и защита групповых проектов.

Учебно-тематический план

№	Наименование тем	Кол-во часов	Формы работы	Формы контроля
1	**Модуль 1. Кадровый резерв как направление развития государственной гражданской службы**	**6/4**		**Тест**
1.1	Кадровый резерв: проблемы и актуальные задачи	2/1	Дискуссия	
1.2	Виды, принципы и направления работы с кадровым резервом	2/1	Дискуссия	
1.3	Оценка эффективности работы с кадровым резервом	2/2	Модерация	
2	**Модуль 2. Компетентностный подход к работе с кадровым резервом**	**8/4**		**Аналитическая записка**
2.1	Понятие компетенции, модель компетенций	4/2	Лекция-беседа кейс-стади	
2.2	Сущность компетентностного подхода к работе с кадровым резервом: возможности и ограничения	4/2	Дискуссия	
3	**Модуль 3. «Центр оценки»: технология формирования и развития кадрового резерва**	**30/22**		**Проект**
3.1	Характерные особенности технологии «Центр оценки»	4		
3.2	Анализ модели компетенций резервиста для структурного подразделения / органа власти / учреждения	8/4	Практикум	
3.3	Этапы реализации «Центра оценки»: основные методики и технологии	12/8	Практикум	
3.4	Организация работы по внедрению «Центра оценки»	8/6	Практикум	
3.5	Итоговый проект «План мероприятий по внедрению технологии “Центр оценки” в…»	4/4		Презентация
	Итого:	**48/30**		

Приложение 20

Программа семинара для руководителей исполнительных органов власти

«“Центр оценки” как технология работы с кадровым резервом»
36 час.

Цель семинара – создание условий для внедрения технологии «Центр оценки» в практику работы с резервом управленческих кадров Томской области

Задачи:

– формирование представлений о применении компетентностного подхода в работе с кадровым резервом;

– приобретение опыта проектирования модели компетенций для проведения «Центра оценки»;

– приобретение опыта диагностики профессиональной успешности персонала в системе государственной гражданской службы по технологии «Центр оценки».

Технология обучения:

1. Входное тестирование с целью определения уровня знаний по вопросу формирования резерва управленческих кадров.

2. Проведение занятий в форме дискуссий; модераций; практикумов, включающих моделирование ситуаций, проведение деловых и ролевых игр и других форм организации групповой работы.

3. Итоговое тестирование с целью выявления уровня выходных знаний по теме семинара.

4. Подготовка аналитической записки по темам:

– технология «Центр оценки» как условие развития ГГС;

– технология «Центр оценки» как условие формирования имиджа ГГС.

Учебно-тематический план

№	Темы	Кол-во часов	Формы работы	Формы контроля
1	**Модуль 1. Кадровый резерв как направление развития государственной гражданской службы**	**4/2**		
1.1	Кадровый резерв: проблемы и актуальные задачи	2/1	Дискуссия	
1.2	Оценка эффективности работы с кадровым резервом	2/1	Модерация	
2	**Модуль 2. Компетентностный подход к работе с кадровым резервом**	**6/4**		
2.1	Понятие компетенции, модель компетенций	2/2	Лекция-беседа кейс-стади	
2.2	Сущность компетентностного подхода к работе с кадровым резервом: возможности и ограничения	4/2	Дискуссия	
3	**Модуль 3. Центр оценки: технология формирования и развития кадрового резерва**	**26/16**		**Аналитическая записка**
3.1	Характерные особенности технологии Центр оценки	4/2		
3.2	Проектирование модели компетенций резервиста для органа власти / учреждения	8/4	Практикум	
3.3	Этапы реализации «Центра оценки»: основные методики и технологии	8/6	Практикум	
3.5	Круглый стол: Технология Центр оценки как условие развития ГГС / формирования имиджа ГГС	6/4		
	Итого:	**36/22**		

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

I. КОМПЕТЕНЦИИ И МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ 6

II. АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР КАК ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА 28

III. ТЕХНОЛОГИЯ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ В ПРАКТИКЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ 49

ЛИТЕРАТУРА 55

ПРИЛОЖЕНИЯ 57

Отпечатано на участке оперативной полиграфии
редакционно-издательского отдела ТГУ

Заказ № 313 от «16» июня 2013 г. Тираж 50 экз.