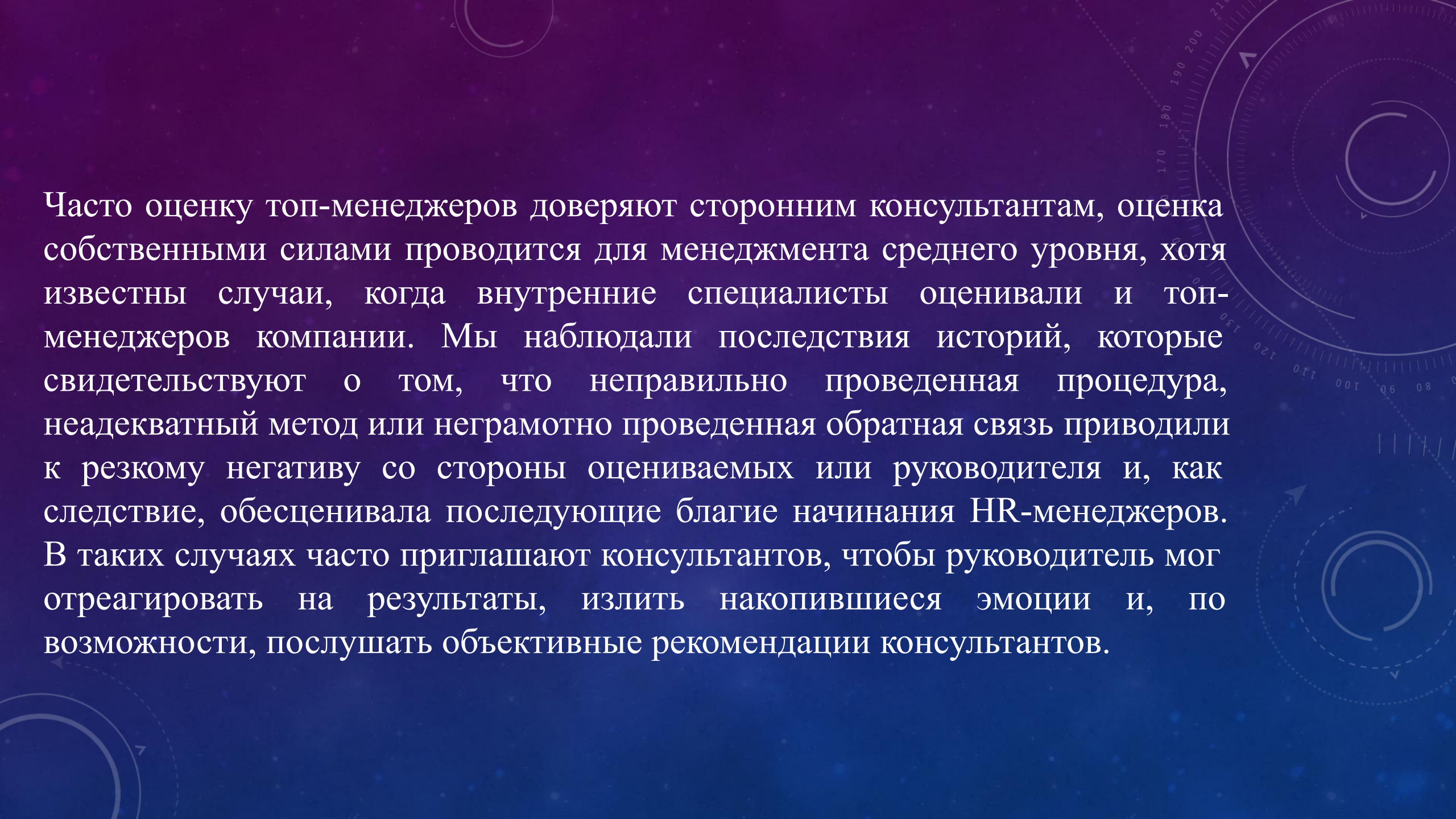
The background features a dark blue gradient with faint, light blue technical diagrams. On the left side, there is a large circular scale with numerical markings from 140 to 260 in increments of 10. Several circular diagrams with arrows and partial arcs are scattered across the background, suggesting a technical or engineering theme.

ДЕНИС МАШКОВ:
МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ
ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО
КОНСУЛЬТАНТА ПО
ОЦЕНКЕ

Неправильно проведенная процедура оценки или неграмотно организованная обратная связь приводят к резкому негативу со стороны сотрудников и, как следствие, обесценивают последующие благие начинания HR-менеджеров. Вот в таких случаях и приглашают консультантов, чтобы руководитель мог отреагировать на результаты, излить накопившиеся эмоции и, по возможности, послушать объективные рекомендации.

Рано или поздно в компании возникает необходимость проведения оценки персонала. По данным AXES Monitor 2008, от 30% до 100% менеджеров компаний получают регулярную оценку компетентности.



Часто оценку топ-менеджеров доверяют сторонним консультантам, оценка собственными силами проводится для менеджмента среднего уровня, хотя известны случаи, когда внутренние специалисты оценивали и топ-менеджеров компании. Мы наблюдали последствия историй, которые свидетельствуют о том, что неправильно проведенная процедура, неадекватный метод или неграмотно проведенная обратная связь приводили к резкому негативу со стороны оцениваемых или руководителя и, как следствие, обесценивала последующие благие начинания HR-менеджеров. В таких случаях часто приглашают консультантов, чтобы руководитель мог отреагировать на результаты, излить накопившиеся эмоции и, по возможности, послушать объективные рекомендации консультантов.

КАК ПРАВИЛО, ПРОВАЛЫ С ПРОЕКТАМИ ПО ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА ПРОИСХОДЯТ ПО НЕСКОЛЬКИМ ПРИЧИНАМ:

- Не налажена коммуникация с топ-менеджментом компании.
- Не сформулированы цели и задачи проведения оценки, как следствие, отсутствие образа результатов и их применения на практике.
- Отчеты и презентация на выходе не соответствуют ожиданиям топ-менеджеров.
- Оцениваемые менеджеры остались недовольны процедурой, обратной связью и организуют «подпольное» движение против оценки.

Как мы видим, значительная доля проблем лежит в области подготовки и разработки оценочных мероприятий, координации действий и контроле качества результатов, а эти вопросы в любом случае лежат на специалисте HR службы, который отвечает за оценку персонала.

Многое определяется уровнем подготовки специалиста по оценке, и при запуске внутренних проектов по оценке работодателю необходимо оценить профессиональный уровень, профессиональную «пригодность» того или иного сотрудника. Это достаточно трудная задача, поскольку работодатель может апеллировать только к опыту кандидата, а проверить знания и навыки при подборе практически невозможно.

ВАЖНЫЙ ВОПРОС, ГДЕ ЖЕЛАЮЩИЕ ЗАНИМАТЬСЯ ОЦЕНКОЙ ПЕРСОНАЛА МОГУТ ПОЛУЧИТЬ НЕОБХОДИМЫЕ УМЕНИЯ?

На наш взгляд практически невозможно получить необходимые знания и навыки в учебниках или вузах, скорее речь может идти о краткосрочных программах подготовки. Большинство программ, проводимых консалтинговыми компаниями и консультационными центрами, предполагает обучение специалистов использованию отдельных инструментов, предлагаемых данным провайдером. Редко специалистов обучают оценке как инструменту управления персоналом в целом, навыкам предоставления развивающей обратной связи, подготовке критериев оценки. Вместе с тем, именно обратная связь по результатам оценки обеспечивает развивающий эффект, а критерии оценки должны соотноситься с бизнес-задачами компании, и их соответствие определяет практичность результатов.

РАССМОТРИМ ТРЕБОВАНИЯ К ВНУТРЕННЕМУ СПЕЦИАЛИСТУ ПО ОЦЕНКЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ.

БЛОК «ЗНАНИЯ»:

1. Место и роль оценки персонала в системе управления персоналом в организации.
 - а) Оценка как инструмент дифференцирования и удержания талантов;
 - б) Оценка как инструмент управления эффективностью;
 - с) Оценка как инструмент отбора резерва;
 - д) Оценка как инструмент планирования развития.

2. Инструменты оценки персонала: задачи, результаты, сильные стороны и ограничения метода.

- a) Инструменты оценки компетенций;
- b) Инструменты оценки личностных качеств;
- c) Инструменты оценки уровня развития определенных знаний или навыков;
- d) Инструменты оценки предпочитаемых командных ролей.

3. Критерии оценки персонала: задачи, специфика культуры компании.

- a) Компетенции (типы, виды, сферы);
- b) Методы разработки компетенций. Взаимосвязь компетенций с культурой и спецификой компании;
- c) Компетенции под различные инструменты оценки.

4. Развитие персонала: планирование, методы, мониторинг;

а) Развитие компетенций – подходы, инструменты;

б) Планирование развития: индивидуальный и организационный уровни;

с) Мониторинг выполнения планов развития и обучения.

БЛОК «НАВЫКИ»:

- a) Определить, какие критерии оценки и метод оценки необходимы, исходя из поставленных руководством задач;
- b) Определить необходимый формат отчетов;
- c) Подготовить участников к прохождению оценки;
- d) Провести оценку или обеспечить качественный выбор провайдера и проконтролировать качество выполнения провайдером поставленных задач;
- e) Оценить качество и практичность предложенных провайдером инструментов;
- f) Обеспечить развивающую обратную связь участникам;
- g) Организовать обсуждение результатов оценки с топ-менеджментом компании, подготовить аналитические выводы относительно возможностей и угроз для бизнеса;
- h) Интегрировать результаты оценки в систему принятия управленческих решений, планирования развития, планирования преемственности и т.д.

Конечно, этот список требований можно продолжать. Факт в том, что в практике российского бизнеса нет единого стандарта, единого понимания того, какие функции может выполнять специалист по оценке персонала, какие задачи необходимо ему поручать, какой уровень коммуникаций необходимо планировать.

Чем выше профессиональный уровень специалиста по оценке, тем глубже и качественней реализуются программы оценки, а руководство компании получает более глубокие и полные аналитические комментарии по результатам и рекомендации по дальнейшим действиям. С нашей точки зрения, наиболее полно весь перечень задач по оценке можно охарактеризовать через наименование должности: внутренний консультант по оценке.

Резюмируя «полевые» наблюдения и рассуждения о модели компетенций для такой функциональной единицы, как внутренний консультант по оценке, необходимо сказать о том, что назрела потребность в разработке единого понимания профессионального профиля и стандартов подготовки этих специалистов, что несомненно скажется на качестве оценочных мероприятий, и, как следствие, на результативности этой HR функции внутри организаций.