

2. CASE STUDY

Денис Машков, Исполнительный директор

ДИСТАНЦИОННАЯ ОЦЕНКА ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ?!

Дистанционная оценка по компетенциям, возможно ли это?

Дистанционная оценка персонала – удобный и практичный инструмент для решения различного рода HR задач. Особенно для компаний, работающих на бескрайних российских просторах и имеющих множество подразделений в регионах. К стоимости оценки прибавляется стоимость перелетов, гостиниц. Да и время менеджеров стоит немало. Если речь идет о руководителях, то ситуация еще более критична в связи с их большой загрузкой. Таким образом, проведение оценки, когда менеджеры остаются на своем рабочем месте и самостоятельно определяют, в какое время им удобнее пройти 2-3 часовое мероприятие, представляется весьма привлекательным.

Дистанционная оценка - это чаще всего, оценка он-лайн. Прохождение тестов, опросников, оценка 360 градусов на сайтах провайдеров не такая уж большая редкость. В данной статье речь пойдет о дистанционной оценке по корпоративным компетенциям, которая была осуществлена для управляющей компании одного из российских холдингов. Сразу оговоримся, что только часть методик была проведена он-лайн.

Оценка по компетенциям является обычным мероприятием для многих компаний. В некоторых компаниях внедрена периодическая оценка как часть ежегодной аттестации, в некоторых компаниях оценка деловых качеств проводится под за-

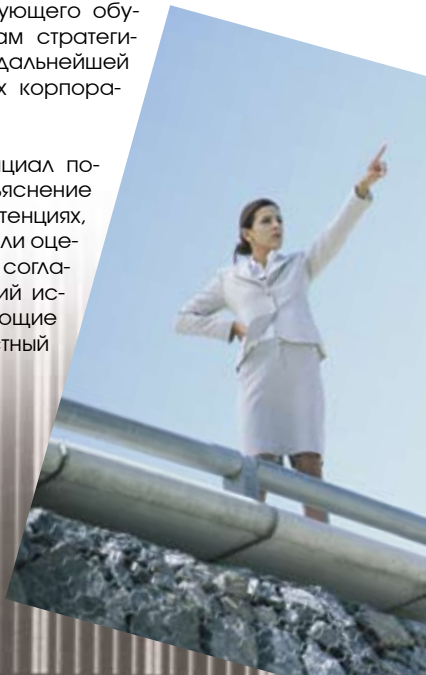
дачу, и в качестве инструмента используется оценка 360 градусов или ассессмент-центр. Логично предположить, что многие организации могли бы использовать метод дистанционной оценки по компетенциям, если были бы уверены в валидности и надежности метода.

Используемые инструменты.

Действительно, оценка по компетенциям, являясь, по сути, одним из наиболее прогностически валидных методов, предполагает наблюдение поведенческих проявлений. Необходимо также отметить, что написание отчета по компетенциям практически невозможно без целостного понимания оцениваемого. Консультантами компании была разработана батарея методик, которые позволили «увидеть» менеджера и оценить уровень развития компетенций. Профессиональные знания и навыки руководителей не оценивались.

Задача, поставленная клиентом, была сформулирована предельно ясно: необходимо оценить уровень лидерского потенциала у руководителей дочерних компаний и отобрать лучших для последующего обучения по программам стратегического лидерства и дальнейшей работы в глобальных корпоративных проектах.

Лидерский потенциал получил детальное объяснение в нескольких компетенциях, которые и должны были оцениваться. Для оценки согласованных компетенций использовались следующие инструменты: личностный



опросник NEO, письменное интервью по жизненным ситуациям и бизнес-кейсы.

Опросник NEO, входящий в группу диагностических инструментов Big 5 (5-ти факторных моделей исследования личностных черт), диагностирует выраженность пяти основных характеристик личности: N – Эмоциональная устойчивость (Нейротизм), E – Экстраверсия, O – Открытость опыту, A – Сотрудничество (Ориентация на достижение согласия), C – Добросовестность (Нацеленность на результат). Оригинальный вариант методики был предложен американскими авторами P.T.Costa и R.R.McCrae. В менеджменте используется укороченный вариант опросника – NEO FFI, состоящий из 80 вопросов. Российская версия опросника была адаптирована группой российских психологов и проверена на репрезентативной выборке. Опросник заполнялся он-лайн на портале AXES Survey. Результаты опросника представлены в отчете, где описываются сочетания шкал, которые определяют различные стили типичного и предпочитаемого поведения в рамках профессиональной деятельности.

Персональные данные одного из участников:

Шкалы	N	E	O	A	C
Стэны	8	5	2	1	4

Выдержка из отчета по опроснику:

«Малоадаптивный» тип (N+O-)
Малоадаптивные личности склонны закрываться и отрицать проблемы. Они

не всегда готовы открыто признавать сложности (ошибки) и высказывать свои чувства, которые у них возникают во время переживания тех или иных проблем.

Письменное интервью по компетенциям предполагало описание участником событий или ситуаций, в которых ему приходилось проявлять различные аспекты лидерства. Участнику предлагалось подробно описать место, проблему, свои действия и действия окружающих, сложности, с которыми он сталкивался в процессе. По сути являясь аналогом бихевиорального интервью, методика помогла собрать примеры из опыта участников, причем именно те примеры, которые он сам выбрал. Выполняя это задание, участники заполняли высланные им анкеты, где им предстояло лишь подобрать наиболее подходящую ситуацию и ответить на несколько заранее сформулированных вопросов относительно нее. С помощью этой методики оценивалась компетенция «Лидерство».

Выдержка из письменного интервью одного из участников:

Окружающие неправильно понимают ключевые показатели подразделения. Моя попытка разъяснить их истинный смысл не нашла понимания. Реакция руководителей: «У вас удивительная способность спорить и представлять черное-белым». Выход из ситуации - пресекла спор, не считаю нужным отвечать на реплики, которые относятся ко мне как к человеку. Обсуждение перенесено на более поздний срок.

Затем участникам предстояло выполнить два письменных кейса. Первый кейс предполагал принятие управленческого решения о строительстве новой производственной площадки на основе анализа разнородной информации. Участники структурировали данные в формате «In basket», разбирались в хитросплетении при-

2. CASE STUDY

оритетных и маловажных факторов внешней и внутренней среды, делали выводы, предлагали возможные альтернативы и принимали те или иные решения, с учетом возможных последствий для бизнеса. С помощью этого кейса оценивались компетенции «Системное мышление», «Принятие решений» и «Перспективное видение».

Комментарии консультантов по решению одного из участников:

Принимает решение на основе неполного анализа данных. В основном, учитывает финансовые, производственные данные. Упускает политические факторы, ситуацию с персоналом. Рассматривает последствия своего решения на краткосрочный период (возможные изменения на рынке сырья).

Второй кейс заключался в том, что участнику предстояло выбрать заместителя на период собственного долгого отсутствия и спланировать мероприятия по его развитию. Были предложены несколько кандидатов, по каждому из них даны исчерпывающие характеристики. Участник анализировал информацию, определял сильные и слабые стороны каждого кандидата, формулировал развивающие мероприятия для них. С помощью этого кейса оценивалась компетенция «Мотивация и развитие подчиненных».

Комментарии консультантов по решению одного из участников:

Решение формулирует по различным основаниям. Не проводит детальный анализ индивидуальных

различий, выделяет наиболее очевидные качества. Делает выбор кандидата, затем пытается подобрать аргументы. Развивающие мероприятия формулирует декларативно, общими фразами – «необходимо раскрытие человека, вывести из замкнутости и проявление инициативы»).

Администрирование и подготовка отчетов.

При проведении подобных кейсов в дистанционном варианте необходимо быть уверенными в том, что участник самостоятельно решал эти кейсы с соблюдением временного графика. В данном проекте были использованы ресурсы HR-служб, специалисты которых на местах раздавали инструкции, контролировали процесс заполнения и собирали материалы в определенное время.

Таким образом, все этапы оценки были пройдены участниками в течении 2-3 дней. Оценка 50 человек с подготовкой всех отчетов заняла в общей сложности 3 календарных недели.

По каждому участнику консультанты последовательно готовили отчеты по опроснику, кейсам и сводный отчет. По каждой компетенции были приведены сильные и слабые проявления, определен уровень развития компетенции. В итоге был составлен сводный рейтинг участников, на основе которого было принято решение об отборе на образовательную программу.

Описание сторон, которые требуют развития (слабых проявлений) из общего отчета по одному из участников:

Лидерство	<ul style="list-style-type: none"> - Может выступать в роли административного лидера, не готова сотрудничать и договариваться. Не готова самостоятельно проявлять инициативу и продвигать идеи окружающих. - Замечает негативное отношение со стороны оппонентов, но не меняет выбранную стратегию поведения или выбранное решение, будет жестко отстаивать свою точку зрения, либо уходить от взаимодействия, оставляя проблему нерешенной.
Принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> - Основанием для принятия решения может быть не глубокий анализ ситуации. Базирует свой выбор на тех данных, которые могут наилучшим способом «поддержать» выбранную альтернативу.
Мотивация и развитие подчиненных	<ul style="list-style-type: none"> - Видит наиболее явные сильные и слабые стороны подчиненных, анализирует индивидуальные способности не всех сотрудников. Не продумывает мотивационные мероприятия для всех подчиненных. Развивающие мероприятия носят декларативный характер.

Итак, мы вернулись к вопросу, который затронули в самом начале статьи – достоверность оценки. Каким образом можно проверить, насколько описание уровня развития тех или иных компетенций, составленное консультантами, соответствует действительности? В проекте, который был приведен здесь в качестве примера, все участники получили обратную связь, которая была проведена HR-менеджерами Управляющей компании на основе отчетов консультантов. Возникли разногласия только по двум участникам, которые выразили сомнение в полученных оценках и настояли на том, что могут повторно

пройти письменное интервью по компетенциям. Впрочем, реакция этих участников была вполне предсказуема, исходя из результатов опросника NEO FFI (выше мы привели выдержки из отчета одного из этих руководителей). Несмотря на это, мы можем считать два случая ошибкой в оценке, что составляет 4% от общей выборки.

Подводя итог, можно с уверенностью утверждать, что предложенная батарея методик является эффективной для дистанционной оценки и может быть использована для решения различных задач в условиях ограниченных ресурсов.