Министерство общего и молодёжной политики

Свердловской области

ГБПОУ СО «Красноуфимский педагогический колледж»

**Практическое задание № 19. Компетентность и задачи**

**руководителя**

МДК 05.01

**Составитель**: Елисеев В. С студент 34 группы, специальность 09.02.05 «Прикладная информатика (по отраслям)»

**Преподаватель**: Анашкина Т.С., преподаватель математики и информатики

г. Красноуфимск

2023

Основные методы оценки

Руководитель, генеральный директор, управляющий должен иметь высшее профессиональное образование, стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет (Квалификационный справочник должностей, Постановление Минтруда РФ № 37 от 21.08.98 г.). Однако для эффективного руководства высшего образования и опыта работы недостаточно. Управленческая деятельность требует больших навыков и умений. Основные компетенции руководителя:

* Лидерство — уверенность в себе, способность принимать решения, брать на себя ответственность. Настоящий лидер направляет, ведет за собой людей. Ставит конкретные цели, добивается их достижения.
* Стратегическое мышление — способность выделять задачи, необходимые для достижения целей, расставлять приоритеты в работе, составлять план действий, прогнозировать результаты. Личность быстро реагирует на меняющуюся ситуацию и принимает нужное решение. Стратег обладает широтой мышления, всегда открыт к различным источникам информации. Он глобально мыслит, видит перспективы развития компании и персонала.
* Профессионализм, полная осведомленность о нюансах работы. Компетентный управленец хорошо знает специфику отрасли. Систематически, эффективно и надежно выполняет свою работу. Умеет делегировать полномочия, контролировать выполнение задач подчиненными.
* Способность сформировать команду единомышленников, создать условия для продуктивного труда, мотивировать персонал. Руководитель хорошо знает силу и слабость своих сотрудников, способствует их обучению, карьерному росту. Обеспечивает поддержание командного духа в коллективе.
* Умение общаться, точно выражать свои мысли, достигать взаимопонимания в общении с подчиненными, клиентами и партнерами.

Поскольку при проверке скиллов важно смотреть в будущее, оценку компетенций проводят с прогнозом развития управленческого потенциала. Три "кита" оценки — мотивация, способности, личность.

Интервью — вопрос-ответ

Применяют для оценки действующих руководителей, кандидатов в управленческий резерв.

В ходе собеседования оценивают мета-компетенции, отражающие качество мышления и потенциал персонала — гибкость, критическое мышление, коммуникации, уверенность в себе.

Основные проблемы, которые могут возникнуть:

Характеристики интервьюера мешают кандидату отвечать искренне. Например, молодой эйчар интервьюирует возрастного руководителя, который считает ниже своего достоинства отвечать корректно и полно.

Соискатель скрывает информацию (по каким-либо причинам).

Отвечающий чувствует себя некомфортно из-за официальной обстановки.

Виды интервью

Структурированное — отборочное собеседование при подборе управленческого персонала. Состоит из вопросов, систематизированных по тематическим блокам. Цель — получить данные о компетентности кандидатов на руководящую должность, сравнить результаты с данными других претендентов. Преимущество отдают специалисту с нужными навыками, более опытному, с более высокой мотивацией выполнять предлагаемые задачи. Правильно составленные вопросы может задавать даже не очень опытный HR-специалист. Всех кандидатов оценивают по одинаковым критериям, что исключает «человеческий фактор». Но интервью занимает много времени, если обсуждать все важные аспекты управленческой работы.

Ситуационное (кейс-интервью). Применяют для оценки руководителей среднего звена. Эксперты — руководитель HR-службы, департамента, менеджер по оценке персонала. Интервьюируемому предлагают ситуации, относящиеся к специфике должности, а он должен описать модель своего поведения для их решения. Инструмент помогает изучить модель поведения, ценности и мотивы личности. Плюс интервью — позволяет проанализировать понимание сущности работы. Минус — нужно время на разработку ситуационных вопросов и обсуждение ответов.

Последовательное. Оценивают руководителей отделов продаж, структурных подразделений, маркетинг-директоров. С оцениваемым по очереди беседуют руководитель HR-отдела, структурных подразделений, первые лица компании. Каждый из них задает новые вопросы и формирует собственное мнение о собеседнике. HRы сравнивают полученные мнения, согласовывают оценку по заранее выработанной системе. Плюсы:

оценку проводят эксперты разных уровней;

каждая компания может разработать свои критерии успешного руководителя.

Минус — подготовка к интервью и обработка результатов отнимают время.

Метод 360 градусов

К оценке привлекают вышестоящее руководство, коллег, подчиненных, а также самого руководителя. На основании их мнения делают вывод о степени соответствия управленца занимаемой должности. Применение:

поиск руководителей отделов среди сотрудников компании;

анализ качества работы и определение направлений развития действующего руководителя (управленческие навыки, лидерство, работа в команде, стрессоустойчивость).

Эйчары составляют опросники с учетом специфики деятельности компании, разрабатывают оценочную шкалу. Оценщикам важно объяснить, как работает инструмент, как верно оценить человека, не ударяясь в восхищение или негатив. Вышестоящие начальники оценивают планирование и организацию рабочего процесса, уровень управленческих знаний коллеги. Персонал — стиль руководства и общения с коллективом, умение справедливо распределять задания, коммуникативность, четкость требований. При этом подчиненных необходимо убедить, что информация не повлияет на их работу или оплату труда.

При проведении оценки соблюдают строгую конфиденциальность. Обратная связь от источников — анонимная, в этичной, корректной форме. Точность результата зависит от объективности оценщиков, атмосферы в коллективе.

Круговой опрос и его итог дает руководителю толчок для самосовершенствования. Он видит, где склонен себя переоценивать или недооценивать, где самооценка совпадает с мнением окружающих. Недостатки метода — психологические барьеры, ошибочное восприятие руководителя подчиненными, субъективность информации, зависящая от личных отношений или настроения опрашиваемых.

Assessment center — Центр оценки

Ассесcмент-центр — комплексная оценка персонала для определения уровня развития управленческих компетенций и определения потенциала.

Применяют для:

выявления перспективных кадров;

карьерного продвижения сотрудников;

разработки плана развития персонала;

формирования кадрового резерва компании.

Мероприятие занимает от 2-3 до 24 часов (в зависимости от уровня руководителя).

ЦО — групповые испытания, в которых используют тестирование, задания, кейсы, грамотное структурированное интервью, деловые игры. Процессом руководит ведущий (ассессор). За ходом мероприятия наблюдают специально обученные эксперты. Их задача — следить за ассессментом, не вмешиваясь, составлять отчеты о качествах и способностях каждого участника с рекомендациями по развитию потенциала управленческой деятельности.

Ассессмент помогает руководителям:

осознать свой управленческий опыт;

почувствовать на практике свои сильные/слабые стороны;

сравнить свой уровень с уровнем коллег;

обменяться с другими участниками профессиональным опытом.

По результатам ЦО возможно должностное продвижение или перемещение специалистов и управленцев.

Преимущества АЦ:

надежный прогноз успешности управленческой деятельности;

обратная связь;

объективное и непредвзятое оценивание. Эксперты ЦО не состоят в отношениях «начальник-подчиненный». Оценка фокусируется исключительно на ключевых компетенциях управленцев. Результаты опираются на наблюдение за их поведением в моделируемых ситуациях.

Недостатки:

не рекомендуется проводить ассессмент в онлайн-формате, очная форма более эффективна;

сложность подготовки (разработка внутренних документов, определение и согласование компетенций, обучение ведущего, экспертов);

финансовые затраты на обучение наблюдателей-экспертов (или аутсорсинг);;

за один день эксперт может оценить не больше шести компетенций.

Ассессмент центр могут провести HR-специалисты компании — крупные фирмы часто обучают свой штат ассессоров. Если таких специалистов нет, лучше использовать аутсорсинг. Преимущества внешнего оценивания:

гарантия независимости результатов;

объективность оценки;

качество проведения ЦО.

Тесты на потенциал к управлению

Виды HR-тестов для руководителей:

профессиональные — определяют степень компетентности в управленческой деятельности;

психологические — помогают оценить личностные качества;

тесты-испытания, бизнес-геймы — задания, выполнение которых показывает уровень развития компетенций.

Тестирование применяют для подбора руководителей любого уровня и их заместителей, формирования кадрового резерва, оптимизации управленческих процессов. Для оценки управленческого персонала пользуются, преимущественно, комплексными тестами, чтобы оценить сразу несколько сторон, например, мотивацию, интеллект, личность.

Компания может создавать оценочные тесты самостоятельно, привлекая сотрудников отдела кадров и других подразделений. Продукт должен быть стандартизированным, надежным, валидным. Важно — тестовое задание, составленное неверно или некорректно, будет бесполезным в оценке руководителя. В личностных тестах следует избегать вопросов, которые нарушают права человека (например, интимная жизнь, привычки). Кроме того, испытуемому необходимо сообщить о целях тестирования и о том, как будет использована полученная информация.

Для корректной оценки лучше пользоваться тестовыми методиками, разработанными психологами или специалистами по персоналу и кастомизированными под потребности конкретного бизнеса.

Достоинства тестирования:

Равные условия — испытуемые отвечают на одни и те же вопросы, никто из них не находится в привилегированном положении.

Экономия времени. Интервью занимает от 30 до 90 минут. Экспертное исследование, в т.ч. метод 360 градусов, — в среднем, до одного месяца, Ассессмент центр — от нескольких часов до 3 дней. На решение тестов требуется 25-90 минут (в зависимости от типа, структуры теста, уровня руководителя).

Исключение субъективного фактора в оценке. В онлайн тестировании не участвует HR или другой эксперт, у которого могут быть личные симпатии или антипатии к испытуемому.

Тесты упрощают работу HRа. Автоматизация процесса позволяет сократить время на разработку тестовых заданий, обработку результатов, обеспечивает обратную связь.

Психометрические тесты на управленческий потенциал: оценка компетенций, диагностика навыков управления

Психометрическими считаются только тесты, прошедшие психометрическую проверку — статистическое обоснование ключей и норм, интерпретация результатов на основании статистических данных.

Психометрические инструменты позволяют измерить логические, когнитивные способности личности, оценить эмоциональный интеллект, поведенческие особенности, сильные и слабые стороны, чтобы узнать уровень потенциала к развитию компетенций управленца.

Психометрика дает более объемный взгляд на руководителя, помогает определить его сильные стороны и зоны развития.

Компания https://ht-lab.ru/ создает тесты для решения HR-задач в соответствии с российским стандартом тестирования персонала. Психометрические свойства продукта гарантируют его измерительную способность (один раз в год Лаборатория проверяет качество и пересчитывает тестовые нормы). Опыт работы — более 30 лет. Направления деятельности — готовые тесты, разработка, кастомизация, аудит. Клиенты — более 5000 компаний малого, среднего, крупного бизнеса и серьезных государственных структур.

Примеры тестов

Примеры тестов для [оценки управленческого потенциала кандидата](https://ht-lab.ru/knowledge/articles/otsenka-upravlencheskogo-potentsiala/) или сотрудника.

Тест-Ассессмент

Инструмент — альтернатива длительным и громоздким ЦО. Применяют для комплексного тестирования, Дает развернутую оценку руководителей, топ-менеджеров.

Состоит из блоков:

психологическое тестирование — оценивает характер, тип поведения, способности, чувства и другие психологические особенности респондента;

интервью по компетенциям (ассессмент) — показывает уровень проявления компетенций в управленческой деятельности, поведение человека в смоделированных ситуациях.

Результаты испытаний показывают:

прогноз успешности личности;

психологический портрет руководителя;

сильные и слабые стороны.

Программа формирует рекомендации по развитию управленческих навыков с учетов результатов оценки.

Тест-Ассессмент хорошо изменяется и настраивается (кастомизируется) по любым моделям компетенций, важных для конкретной компании. Оценивание можно проводить дистанционно или очно. Гибридная технология оценки (искусственный интеллект + живой опыт реального эксперта) позволяет с высокой точностью определить уровни развития компетенций, навыков, умений и спрогнозировать успешность оцениваемого.

Бизнес-Профиль

Оценивает:

потенциал к управлению;

прогноз модели поведения;

предпочитаемый стиль менеджмента;

прогноз развития компетенций;

личность (особенности характера).

Структура теста — блоки для оценки мотивации, интеллекта, личности. По результатам тестирования определяют:

что мотивирует или демотивирует человека эффективно работать;

какие есть способности;

характер, личностные особенности;

прогноз стиля управления по Адизесу;

способность и степень готовности выполнять управленческие функции.

Результаты рассчитывают по шкале стэнов. Отчеты по результатам формируются автоматически. Программа выдает 6 отчетов:

для респондента (описание результатов, рекомендации по развитию);

для специалиста (психологический портрет руководителя);

бизнес-отчет с анализом потенциальных возможностей в профдеятельности;

отчет управленческого потенциала + рекомендации по выбору идеального заместителя (полезно при многоуровневой системе управления или при формировании кадрового резерва)

;

отчет по 12 базовым компетенциям с описанием их выраженности и перечнем психологических качеств, препятствующих ее проявлению в поведении;

удаленная работа — показывает факторы успешности перехода на удаленку, общий потенциал к эффективной дистанционной работе.

За счет детального подхода тест помогает оценить мотивацию, интеллект, личность, спрогнозировать потенциальную успешность человека в различных видах деятельности, а также перевести данные на язык компетенций, командных ролей и стилей менеджмента.

Бизнес-Профиль особенно эффективен в связке с LeaderCase, который на первом этапе поможет отсеивать кандидатов, не подходящих на руководящую позицию, и сузить воронку подбора. Тест хорошо кастомизируется для конкретной компании.

LeaderChart

Тест для руководителей линейного и среднего уровня, отбора кандидатов в кадровый резерв. Объекты оценки:

мотивация к руководству;

интеллектуальные способности;

личностные качества;

эмоциональный интеллект.

Длительность тестирования — 60 минут.

Кейсовая методика состоит из 5 блоков, обеспечивающих комплексный подход к оценке. В блоках:

ситуации взаимодействия с подчиненными с вариантами ответов. Необходимо указать, какие из них эффективны для решения проблемы, а какие — нет;

вопросы на карьерные предпочтения;

вопросы на интеллект, математические способности, эрудицию, вербальную логику, внимание;

вопросы для диагностики личностных качеств;

ситуации, позволяющие оценить эмоциональный интеллект.

Результаты теста рассчитывают по шкале стэнов. Автоматическое формирование отчетов для респондента, специалиста, отчет по управленческому потенциалу. Инструмент выводит общую интегральную оценку потенциала личности к руководству с описанием ее сильных и слабых сторон, которые лежат в основе прогноза успешности в управлении.

LeaderCase — тест на управленческий потенциал

Применение — оценка потенциала к руководству на входе в компанию, отбор в кадровый резерв. Можно сочетать с другими методиками оценки управленческих качеств.

В тесте — 2 блока:

решение ситуационных кейсов — оценивает понимание управленческих ситуаций и интуицию руководителя. Респонденту нужно решить 10 заданий, которые объединены единой сюжетной линией, и объяснить, почему предложенные решения эффективны или неэффективны;

блок мотивации и готовности к руководству — показывает желание сотрудника брать на себя обязанности, ответственность руководителя.

Ответы испытуемого сопоставляют с ответами успешных руководителей, которых привлекали на этапе создания теста. Итоговый результат тестирования рассчитывают по шкале стэнов (англ. standart ten — стандартная десятка), где 1 — минимальный балл, 10 — максимальный. Программа автоматически формирует отчеты по тестированию для испытуемого (обратная связь) и для специалиста (психологический портрет руководителя).

HR-службе при оценке ТОП-менеджмента необходимо пользоваться надежными инструментами диагностики управленческого потенциала, позволяющими с максимальной точностью измерить компетенции, лидерские качества, способность к профессиональному и личностному развитию.