



ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Профессиональная диагностика и оценка руководителя

Коновалова Анна
Ооржак Айрана

Профессиональная диагностика



Диагностика позволяет лидеру определить свои сильные и слабые стороны, создать индивидуальную стратегию по достижению поставленных целей.

Диагностика руководителя позволяет:

+

• измерить степень управленческого потенциала

+

• определить степень конфликтности руководителя и доверия к нему подчинённых

+

• открыть для управленца приоритетные направления в работе

+

• показать новые возможности

+

• поднять боевой дух, повысить самооценку и усилить мотивацию

Профессиональная диагностика

исследует не только качества
руководителя как личности,
но и как профессионала по
управлению во
взаимодействии с другими
людьми, в том числе и с
другими руководителями.



Технология Assessment Center

При качественном проведении оценки можно получить ответ на следующие вопросы:

- Каков уровень подготовки топ-менеджера к решению управленческих задач?
- Кого из топ-менеджеров направить на обучение;=?
- Каковы особенности взаимодействия в коллективе и насколько слаженно работает команда топ-менеджеров?
- Кто из менеджеров среднего звена обладает необходимым потенциалом, чтобы стать руководителем высшего звена?

Особое значение для эффективности выполнения функций руководителя имеют такие особенности, как:

- развитое стратегическое и аналитическое мышление;
- высокий интеллект;
- умение оценивать риск;
- стремление к достижению успеха;
- коммуникативные навыки.

Оценка менеджеров высшего звена

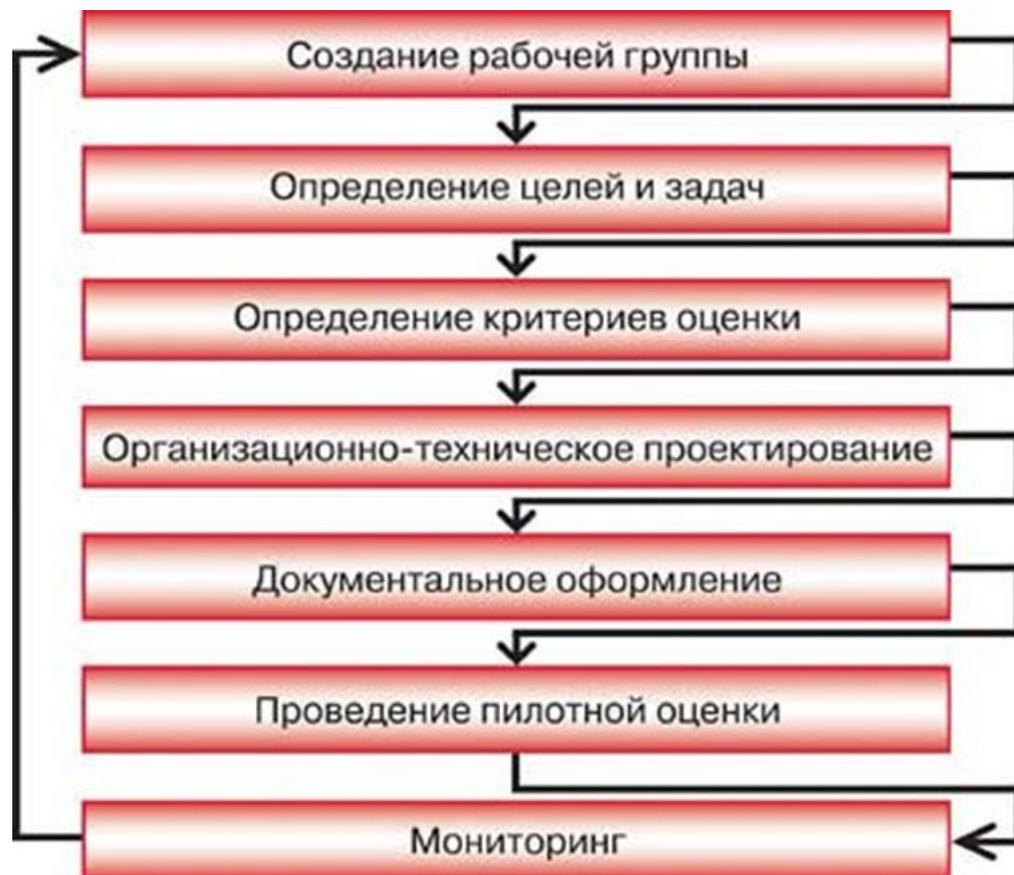
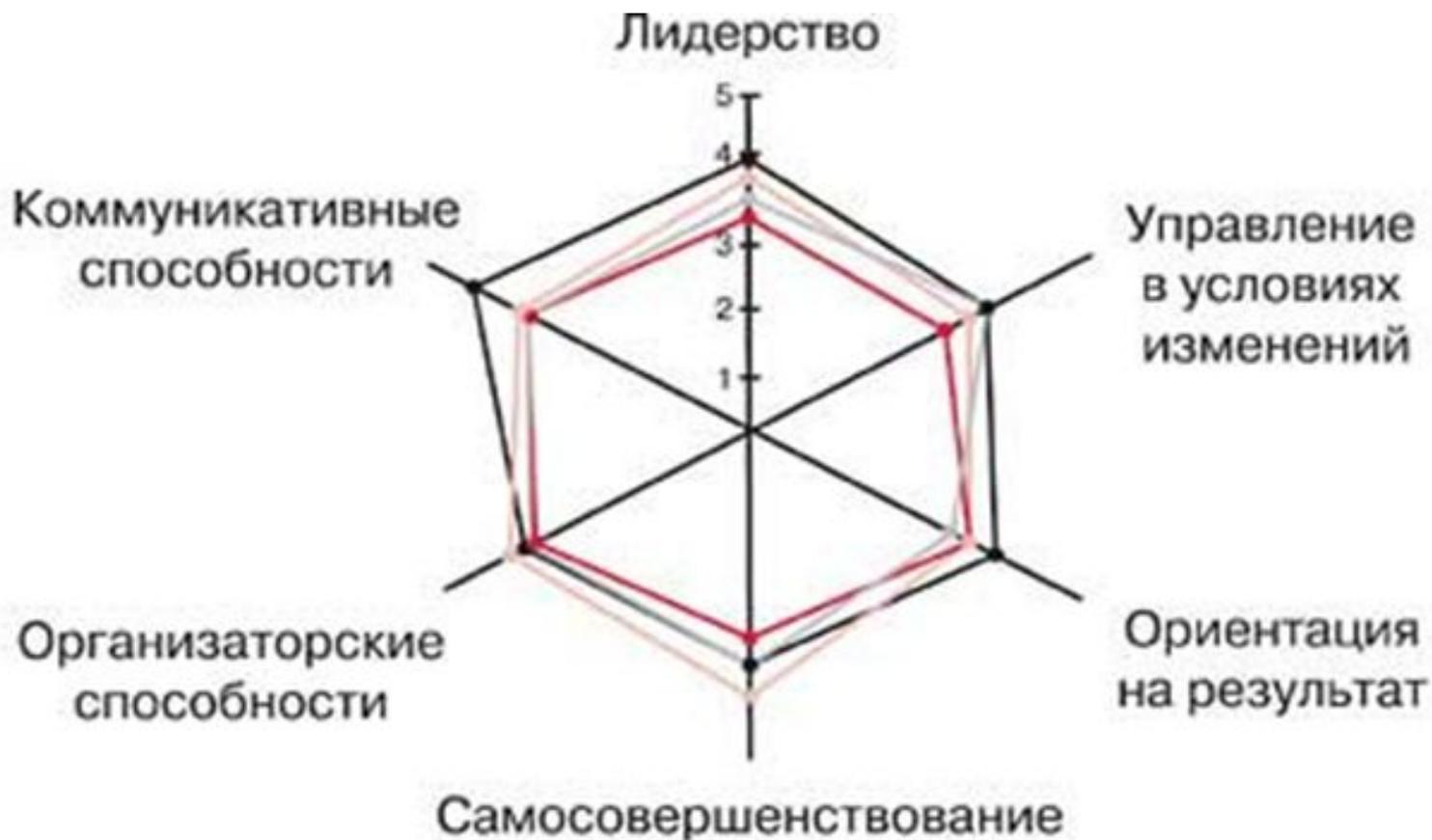


Рис. 1 Этапы разработки системы оценки

Для качественной подготовки и проведения ЦО требуется группа профессиональных оценщиков высокой квалификации.

Модель для оценки управленцев высшего звена



- Самооценка
- Оценка собственника бизнеса
- Оценка со стороны клиентов
- Оценка со стороны подчиненных

Пример

Проект по разработке и внедрению системы оценки топ-менеджеров для телекоммуникационной компании, реализованный консалтинговым центром «Жемчужина».

ЗАДАЧИ РАЗРАБОТЧИКОВ:

- оценить уровень ключевых компетенций, а также профессионально важных личностных особенностей;
- оценить управленческий потенциал сотрудников;
- выявить способности к управленческой деятельности.

Определены ключевые компетенции:

- организация и планирование;
 - открытость новому;
- ориентация на результат;
- способность работать в команде;
- способность к развитию и личностному росту;
- приверженность компании;
- мотивация достижения;
 - лидерство;
 - гибкость.

Система оценки уровней развития компетенций

Табл. 1. Уровни развития компетенции

Уровень	Балл	Описание соответствия оцениваемого сотрудника компетенции определенного уровня
3	10 9	Транслируемая компетенция. Компетенция развита в полной мере, сотрудник реализует ее в профессиональной деятельности, способствует ее развитию у подчиненных и коллег
2	8 7 6	Компетенция развита. Компетенция развита в достаточной степени, сотрудник эффективно использует ее в профессиональной деятельности, проявляет активность и инициативу в ее развитии
1	5 4 3	Компетенция развита не полностью. Сотрудник признает значимость данной компетенции, частично реализует ее в профессиональной деятельности, не всегда активен в ее развитии
0	2 1	Компетенция не развита. Сотрудник не реализует данную компетенцию в профессиональной деятельности и не проявляет интереса к ее развитию

Табл. 2. Индикаторы для оценки компетенции «стратегическое мышление»

Уровень	Балл	Описание соответствия оцениваемого сотрудника компетенции определенного уровня
3	10 9	Планирование деятельности носит системный и научно-обоснованный характер. Деятельность организована исходя из перспектив и ограничений развития бизнеса. В процесс принятия решений вовлекаются подчиненные и коллеги
2	8 7 6	Сотрудник планирует развитие подразделения с учетом имеющихся возможностей и ресурсов. Прогнозирует и учитывает внутренние и внешние условия, направления развития бизнеса. Предвидит результаты и последствия деятельности в рамках как своего подразделения, так и компании в целом
1	5 4 3	Сотрудник понимает место и роль своего подразделения в структуре компании, осознает влияние результатов его работы на результаты работы других подразделений. При планировании испытывает определенные сложности, не может выделить главные направления развития
0	2 1	Сотрудник не обладает стратегическим мышлением. Ориентирован на постановку краткосрочных целей и решение оперативных задач подразделения

Табл. 3. Приемлемые показатели личностных характеристик для оценки руководителей отдела сбыта

№ п/п	Наименование методики	Приемлемые критерии ПВК
1	Руководитель отдела сбыта	
	16-факторный личностный опросник Р. Кеттела	Фактор А+; фактор F+; фактор Н+; фактор N+
	Методика К. Томаса	Избегание или компромисс
	Методика определения уровня невротизации и психопатизации	Низкий уровень невротизации; низкий уровень психопатизации
	Методика Т. Лири	Сотрудничающий — конвенциональный; ответственно-великодушный
2	Методика А. А. Реана	Количество набранных баллов от 13 до 20, мотивация достижения успеха

- Проведение профессионального и психологического тестирования с помощью методик

Основные рекомендации

1. Разработка программ обучения на средне- и долгосрочный период для топ-менеджеров компании.



2. Реализация в ближайшее время программы по развитию коммуникативных навыков.

Вывод

- Диагностика руководителя в любом случае станет полезной как для самого лидера, так и для всей компании, даже если её результаты не будут использованы в полной мере.



- Это ответственный поступок руководящего лица, который готов сделать шаг навстречу коллективу.