

Формирование управленческой команды: аудит управленческого потенциала

В предыдущей статье мы рассмотрели подходы к формализации требований к управленческим должностям.

Теперь мы располагаем проектом той корпоративной структуры, которая позволит оптимально решать задачи стратегического развития компании. Исходя из этого, нам понятно, какое количество руководителей необходимо, чтобы эта структура могла успешно функционировать. Ну и, для того, чтобы снизить вероятность субъективных решений, у нас есть формализованное описание того набора компетенций, которые необходимы руководителю для качественного выполнения должностных обязанностей.

Как и в предыдущих статьях, я не рассчитываю на то, что кто-то, впечатлённый темой, начнёт действовать немедленно. Расчет, в первую очередь, на «Первых Лиц» - посодействовать им в организации правильного подхода к решению задач по формированию профессиональной управленческой команды. Надеюсь, что, прочитав статью, руководитель сможет более конструктивно взаимодействовать с собственным HR – директором или внешним консультантом. Альтернатива - целенаправленно подбирать информацию для развития своих собственных компетенций, если желаете всё сделать самостоятельно.

Теперь можно приступать к организации первой аттестации. В предыдущей, опять-таки статье, мы рассмотрели те неприятные последствия, которые влечёт за собой попытка организовать аттестацию персонала без предварительной разработки системы компетенций.

Эта система у нас теперь есть, так что – упомянутые проблемы мы с Вами уже предупредили.

Цели проведения аудита

Теперь – самое время ещё раз вспомнить о целях аудита. Нас, конечно, должно интересовать не только заполнение управленческих вакансий, но и, параллельно оптимальное использование человеческого потенциала. Ведь отдача будет тем выше, чем больше требования к должности будет совпадать, в первую очередь, с «личностным профилем» человека. Напомню, что речь идёт, в первую очередь, о формировании профессиональной управленческой команды. Безусловно, есть редкие и/или специфические виды работ, для выполнения которых более всего будут важны не личностные качества, а набор знаний и навыков. Но – сейчас мы такие случаи не рассматриваем.

Если же «личностный профиль» человека совпадает с требованиями, то остальным компетенциям – знаниям и навыкам - можно и нужно обучать. Конечно, вероятностью идеального совпадения стоит пренебречь, но – всегда можно выделить три-пять ключевых характеристик. Сам факт наличия таких характеристик, а также –

их выраженность в требуемом числовом диапазоне, можно считать фактором «необходимым и достаточным» для вынесения суждения.

Приведу пример одной из тех ошибок, которую часто совершают при выборе кандидата на должность руководителя.

При оценке менеджера, которого рассматривают в качестве кандидата на повышение, «во главу угла» ставят такое качество, как ответственность. Если менеджер обладает этим качеством, то он демонстрирует весьма радующее начальственный глаз поведенческие характеристики. Выполняет в срок задания, соблюдает корпоративные правила, не склонен что-либо забывать, и не нарушает границ своих полномочий. В общем – на человека можно положиться. Но – допустим, что этот менеджер не обладает теми личностными качествами, которые позволяют ему оказывать влияние на поведение других людей. Что же будет происходить после того, как он займёт кресло босса? Правильно – всю работу он стянёт на себя, так как окажется неспособен должным образом обеспечить управление своими подчинёнными. Даже если его обучить всем необходимым управленческим компетенциям, то большую их часть он просто не сможет применить по причине чисто личностных ограничений. В итоге мы получим гиперперегруженного босса и его подчинённых, которые работают в облегчённом режиме. Риторический вопрос: будет ли эффективна работа такой структуры? Ну, а если у менеджера, кроме ответственности, есть те качества, которые позволяют ему влиять на поведение других людей? Достаточно ли этого для карьерного роста? А вот тут ответ неоднозначен – смотря на какую должность.

Если он обладает ещё и таким качеством, как «открытость мышления», то может оказаться, способен на перспективный рост и на «тупиковую ветку» его лучше не ставить. Если же не обладает – то, наоборот, лучше не ставить на первую ступеньку «карьерного эскалатора».

Поэтому я и упомянул о трёх-пяти ключевых, среди великого множества, характеристик, параметров, которые позволяют оценить изначальную пригодность сотрудника, исходя из его личностных качеств.

Мы должны, во-первых, оценить управленческий потенциал действующих, на сегодняшний день, руководителей, чтобы определить их дальнейшую судьбу.

Во-вторых, мы хотим выявить тех сотрудников, которые обладают потенциалом для вертикального роста – карьеры, а также – для горизонтального перемещения на «рядовые» должности, но – в другие подразделения. Вопросы горизонтальных перспектив, вроде бы, не являются приоритетными – ведь мы пока что «оцифровали» только управленческие должности. Но, если мы всё равно собираемся проводить аудит, то почему бы не поработать на перспективу? Когда-нибудь да пригодится, так как я надеюсь, что работа о «оцифровке» будет Вами продолжена. А сейчас пора приступать к самой процедуре оценки, иначе говоря – аттестации.

Какие методы лучше использовать для аттестации?

Знания и навыки можно оценивать с помощью специально составленных, на основании «оцифровки» управленческих должностей, вопросников. Для оценки же «личностного профиля» и мотивационных факторов Вам потребуются

специализированные методики и, естественно, специалисты соответствующего профиля.

Поэтому обсудим пока метод проведения оценки знаний и навыков. Нас с вами, безусловно, интересует объективность оценки и, уже как следствие - то, насколько можно полагаться на её результаты. Этот же вопрос сильно беспокоит и персонал компании. Конечно, мы не можем полностью исключить вероятность выставления необъективных оценок, люди есть люди. Исходя из своих симпатий-антипатий, кто-то может завысить оценки, а кто-то, наоборот, занижить. Одни люди отнесутся к аттестации серьёзно, и будут взвешенно подходить к ответу на каждый вопрос, а другие – наставят всем одинаковые оценки на среднем уровне или – максимально высоко, чтобы никого не обидеть.

Как можно снизить влияние таких, в общем, по-человечески естественных подходов, на результаты аттестации?

Мы можем использовать тот метод опроса, который получил название «360 градусов». Для этого необходимо обеспечить несколько «сечений».

Самооценка сотрудника: предполагается, что это позволяет еще раз проанализировать свою деятельность, взвесить ситуацию и продумать шаги по саморазвитию. Я использую термин «предполагается», так как Вы, конечно, понимаете, что все перечисленные положительные эффекты являются возможными, но – необязательными. Тем не менее, иногда самостоятельно корректирует свои привычки, так как в процессе самооценке неизбежно осмысливает требования компании к знаниям и навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Кроме того, расхождения в оценках послужат основанием для того, чтобы его руководитель обсудил с ним те или иные аспекты его деятельности. В общем, так или иначе, самооценка бесследно не проходит и, как минимум, позволяет выявить как завышение/занижение самооценки, так и возможные «перекося» в восприятии значимости различных компетенций. Что уже, в свою очередь, позволяет, тем или иным образом, влиять на ситуацию.

Оценка коллег: это «сечение» является очень важным, так как позволяет выявить те аспекты поведения сотрудника, которые не могут эффективно контролироваться непосредственным руководителем. Сотрудник всегда находится на виду у коллег и взаимодействует с ними в различных ситуациях, поэтому их мнение даёт наиболее объективную картину. Конечно, надо учитывать тот факт, что «горизонтальное» и «вертикальное» мнение относительно различных аспектов поведения могут различаться. Но ведь мы не предполагаем, оценивать поведение в категориях «хорошо – плохо» или «нравиться - не нравится». Так что Вы можете быть спокойны - различие во взглядах окажет на объективность итоговой картины влияние, скорее, положительное, чем отрицательное. Кроме коллег из отдела, в котором работает сотрудник, можно задействовать и тех сотрудников других отделов, с которыми оцениваемый персонаж регулярно взаимодействует в процессе выполнения рабочих заданий. Анкеты, которые заполняют коллеги, должны быть анонимными. Я рекомендую даже позаботиться об одинаковых ручках, если технические возможности не позволяют провести аттестацию в одном зале с помощью компьютеров. Ни в коем случае не следует организовывать аттестацию на рабочих

местах и без контроля модератора. Такой подход только провоцирует несерьезное отношение к мероприятию.

Оценка руководителя: это «сечение», конечно, не менее важно, чем оценка сотрудника его коллегами. Кроме того, руководитель, оценивая своего подчинённого, одновременно выделяет пункты для собеседования, которое предстоит провести по итогам аттестации. То, что важно беседовать с подчинёнными и наставлять их, так сказать, на «путь истинный», знают все. Но мне неоднократно задавали вопрос – а о чём, собственно, беседовать? Если нет иных тем, то результаты регулярно проводимой аттестации позволяют выстроить основу для содержательного и предметного разговора. Умение оценивать своих подчинённых является одним из важнейших навыков руководителя. Результаты же аттестации позволяют перевести этот навык из индуктивного в дедуктивный. Индуктивным методом несложно произвести итоговую оценку, но – проблемно скорректировать подходы к работе или процесс выполнения рабочих заданий. Подходить же к подчинённым с позиции «Нет результатов – не о чем говорить!» - непочтенно, с точки зрения управленческой этики и расточительно по отношению к человеческому потенциалу. Напомню, что о руководителе принято судить по квалификации его подчинённых.

Подведение итогов аттестации

В результате, на основании трёх «сечений», мы получаем возможность вывести интегрированные оценки. Но – не стоит спешить. Есть несколько моментов, на которые я бы советовал обратить внимание.

Один из простых способов – применить метод «среднего арифметического» - сложить все оценки и разделить сумму на количество респондентов.

Желающим получить более точную картину можно посоветовать использовать метод «взвешенных коэффициентов», что позволяет принять во внимание не только оценку, но и её «вес» и, следовательно, то влияние, которое оказывает каждая отдельная оценка на формирование итогового показателя. Так, например, мнение того коллеги, который работает сравнительно недавно, может быть более поверхностным, чем мнение сотрудников со стажем. С другой стороны, у тех уже «глаз замылился». В общем, применение этого метода требует очень тщательного обдумывания правил присвоения тех или иных корректирующих коэффициентов. Кроме того, стоит отмечать те оценки, которые резко – в одну или в другую сторону – отличаются от остальных. Расхождения, особенно те, которые отличаются в меньшую сторону, должны быть проанализированы. Вполне может быть, что такие «разбросы» дадут Вам дополнительную информацию относительно вероятных межличностных конфликтов.

Кроме того, может оказаться, что сотрудник, который достигает очень хороших результатов, получил низкие оценки по ключевым компетенциям. Такое, как правило, случается с теми, кто работает, полагаясь, в основном, на интуицию. В любой сфере деятельности есть такие люди, которые достигают результата вопреки, казалось бы, всем нормам и правилам.

Разумеется, такими сотрудниками грех «разбрасываться». Возможно – такой результат может указать на необходимость разработать отдельную группу компетенций для участка работы, на котором, как раз, таких людей и наиболее целесообразно использовать.

Например, в департаментах продаж иногда наблюдается такая картина. Есть категория менеджеров, которую я называю «Тёртыми коммерсантами». Как правило, это те, кто начинал ещё в период расцвета кооперативного движения. Обладая определённой харизмой и, не побоюсь этого слова, талантом к продаже, эти люди отлично находили общий язык с начальниками складов, товароведом и иной публикой времён «дикого рынка». Навыков своих эти люди не утратили, но – тот сегмент, с которым они прекрасно взаимодействуют, имеет явную тенденцию к сокращению. При этом описанные выше персонажи неохотно учатся новым технологиям и вообще всё время норовят выпасть за рамки корпоративных правил. С клиентами же новой формации эти менеджеры общего языка не находят, да и найти не могут. Можно, конечно, разогнать их, чтобы не портили картину. Но – если в компании есть клиенты той самой «устаревшей» формации, то почему бы не соединить эту группу сотрудников с этой группой клиентов? Как правило, такие клиенты относятся к категории «СС» по ABC - анализу. Работать с ними как-то надо, но – как раз «Молодые тигры», обвешанные всеми достижениями современного маркетинга, в этой аудитории вязнут наглухо. А так - все будут только счастливы. И будет себе компания получать стабильный результат без особого напряжения живой силы и техники.

Но – в случае целесообразности такого решения необходимо, как я уже упоминал, обязательно сформировать особый набор компетенций именно для этого участка работы. Тогда и волки будут сыты, и овцы целы, да и пастух не пострадает. По результатам аттестации руководитель должен провести с подчинённым специальное собеседование. Руководитель рассказывает подчинённому, как об интегрированных оценках, так и о различиях в самооценке, оценках коллег и своём собственном мнении. Очень важно, чтобы руководитель прокомментировал свои оценки и выяснил мнение подчинённого о причинах расхождений. Кроме того, в процессе собеседования обсуждаются те организационные решения, которые последуют вслед за аттестационной оценкой.

С чего начинается Родина: порядок проведения аттестации

Аудит начинается с проведения аттестации. При этом необходимо хорошо понимать, что уже сам этот факт вызывает, мягко говоря, нервность персонала и порождает самые невероятные слухи. Это можно понять – никому не нравится служить объектом оценки и человек изначально не ждёт ничего для себя хорошего, как от самой процедуры, так и от её последствий. Кроме того, аттестация отнюдь не является простым, в использовании, «инструментом». Достаточно нарушить сам порядок необходимых мероприятий, или неправильно провести какое – либо из них, чтобы получить резкое снижение мотивации на фоне сбоев в исполнении регулярных процессов. Острее всего реагируют на ошибки наиболее квалифицированная и, следовательно, востребованная на рынке труда часть

персонала. Поэтому «Первому Лицу» стоит последовать рекомендации Михаила Михайловича Жванецкого: «Без специалиста не рыпайся!!!».

Мероприятие №1 «Нейтрализация страхов»: персонал должен быть проинформирован о своём счастье. Необходимо объявить цели проведения аттестации. Особое внимание следует уделить нейтрализации возможных страхов. В этой ситуации совершенно недостаточно ограничиться общими тезисами «Больше», «Дальше» и «Лучше». Подобная поверхностность только усиливает негативное отношение к аттестации и вызывает лавинообразный рост разнообразных слухов. Неизбежные, как мы понимаем, опасения персонала относительно возможных негативных последствий могут быть нейтрализованы только предоставлением развёрнутой информацией относительно корпоративной стратегии.

Трудность этого процесса заключается в том, что должна быть обеспечена своеобразная «ретрансляция» на уровень подразделений. При этом, с одной стороны, необходимо организовать «перевод» основных положений стратегии в понятные сотрудникам параметры работы, с другой – не раскрывать те элементы стратегии, которые должны до определённого момента должны оставаться в секрете.

В результате правильной организации представления стратегии у персонала должно сформироваться чёткое понимание следующих моментов:

- Стратегия разработана с учётом с учётом тенденций развития *рыночных составляющих* и необходима для успешного перспективного функционирования компании;
- Стратегия, во всех своих внешних – действия на рынке, и внутренних – преобразования в системе корпоративного управления, элементах, будет реализована.
- Персонал может участвовать в обсуждении и предлагать коррективы в отношении тех или иных элементов стратегии, но не может остаться в стороне от реализации, если хочет остаться работать в компании;
- Требования к уровню тех или иных управленческих компетенций являются одним из ключевых факторов, необходимых для успешной реализации корпоративной стратегии.
- Аудит управленческого потенциала является важнейшим условием рационального отношения к человеческому капиталу и позволит предоставить каждому сотруднику возможности для наилучшего раскрытия своего потенциала – не только и не столько из человеколюбия, а потому, что это нужно компании для успешного функционирования. Практика проведения корпоративных преобразований показывает эффективность именно такого, на первый взгляд, циничного, аргумента. Наоборот – любые попытки обосновать аудит исключительно заботой о персонале вызывает мгновенное и стойкое недоверие, особенно – если подобные приступы человеколюбия ранее не являлись основой для принятия ресурсоёмких решений. Люди, вне зависимости от положения в корпоративной иерархии, прекрасно понимает язык расчетливой логики и то, что, в данном случае, интересы компании и персонала совпадают полностью. Не надо бояться обидеть коллектив демонстрацией расчетливого подхода. Опять-таки, практика показывает, что гораздо более обидным является попытка

руководства посчитать людей полными идиотами. То, что это именно так, как раз и наглядно демонстрируют попытки скормить персоналу «жвачку» из наспех состряпанного наукообразного пустословия, обильно политого сладким сиропом.

- Аттестация, в свою очередь, является одним из элементов аудита управленческого потенциала. Если будет аудит, то – куда деваться от аттестации?
- Очень важно, чтобы у персонала была полная ясность относительно возможных последствий для тех, кто не получит необходимого, для оптимального исполнения своих обязанностей, набора оценок. Как мы понимаем, варианты возможного развития событий достаточно ограничены: перевод на другое место работы, обучение и, наконец - увольнение.

Нам надо быть готовым к тому, что, возможно, окажется, что части руководителей мы не сможем найти иную руководящую работу в структуре, уйти «на понижение» они сами не захотят, а попытки обучения выглядят откровенно бесперспективными. Ну что ж – скорее всего, аттестация послужит просто катализатором развития событий. Наверняка руководитель такого субъекта и раньше чувствовал, что тот «не тянет». Просто, по тем или иным причинам, им ничего не предпринималось для исправления ситуации.

Иногда принятию рационального кадрового решения мешают, различного рода, гуманистические соображения. Например, заслуги персонажа, его возраст, стаж работы в компании и тому подобные аспекты бытия. Вопрос, конечно, непростой. Мы с Вами, в очередной раз, попали между «Сциллой и Харибдой». С одной стороны, заслуги требуют уважения. С другой стороны, управление должно быть эффективным. Как тут поступить?

Вариантов много, и я постараюсь показать возможные направления, комбинировать же, конечно, придётся Вам самому, «по месту».

Возможно, следует оценить заслуги человека и выплатить ему при увольнении определённую сумму. Как это не покажется смешным, но мне много раз приходилось участвовать в таких диалогах:

«Этот человек тормозит всю работу»

«Да, мы знаем, но – он уже работает у нас 20 лет – список аргументов может быть самый различный – и очень много сделал для нашей компании»

«Какую сумму Вы готовы ему выплатить в качестве своеобразного выходного пособия, в качестве оценки его вклада и иных заслуг?»

Тут собеседник приходит в замешательство и начинает говорить что-то невнятное, вроде того, что обсуждаемый персонаж, в общем, исправно получал зарплату и премии.

Возникает вопрос – таки много сделал или нет? И – если мы не готовы материально оценить вклад, то насколько уместно, морально и экономически оправдано держать на должности человека, который явно не справляется со своей работой? И – какой пример это подаёт другим?

Никто не призывает к беспощадности, но – нельзя оплачивать свою совесть из бюджета компании.

Человек ещё может приносить пользу? Отлично – найдите для этого подходящую, во всех смыслах, форму. Это, между прочим, Ваша прямая обязанность.

Человек бесполезен, что равносильно – вреден? Увы, компания, которая заинтересована в эффективности, не может себе позволить роскошь быть «Заповедником гоблинов». Кстати – Вам никто не говорил, что «хлеб» руководителя довольно горек?

Необходимо убедить сотрудников в том, что компания не предполагает использовать аттестацию в качестве инструмента для увольнения «неудобных». Версия об именно таком предназначении всегда появляется, наряду с прочими. Для нейтрализации этой, обычно популярной, идеи нам опять потребуется готовность назвать «кошку кошкой». Я обычно применяю такой ход:

Если бы была необходимость уволить то или иное количество человек, то это можно было бы сделать намного проще. Например – попросить руководителей каждого подразделения составить перечень тех, кто «не справляется» или «мешает больше всего». И вовсе необязательно затевать столь сложную процедуру для того, чтобы придать процессу увольнения легитимную форму.

Обычно люди понимающе усмеваются и соглашаются с этим доводом.

Конечно, сам ход, успешность и сложность процесса формирования отношения персонала к аудиту во многом зависит от той репутации, которая сложилась у руководства на этот момент времени. Но, вне зависимости от – надо же когда-нибудь начинать, правда?

К сожалению, довольно часто, столкнувшись с громким ропотом или откровенным негативом, руководство закрывает тему и впоследствии все стараются делать вид, что ничего, собственно, и не происходило. Такое развитие событий даёт персоналу почувствовать «вкус победы» над системой управления, что очень негативно сказывается на управляемости структуры вообще и эффективности работы, в частности. Впоследствии вошедший во вкус персонал может тормозить любые инновации или попытки интенсифицировать рабочие процессы.

Так что – начинайте только в том случае, если Вы готовы мягко, но настойчиво преодолевать сопротивление. Помните, что Ваша спокойная и твёрдая позиция снижает вероятность деструктивного поведения персонала, а высокая эмоциональность, нерешительность и попытки заигрывать – наоборот, увеличивает.

Мероприятие №2 «Создание аттестационного комитета». В этот комитет должны войти люди, которым компания доверяет разработку и утверждение процедуры аттестации. Конечно, очень важно, чтобы члены комитета обладали понятными для сотрудников компании «авторитетными» признаками. Комитет определяет и утверждает ключевые принципы проведения аттестации, перечень компетенций для сотрудников и руководителей, а также – методы подведения итогов и принятия кадровых решений. На основании решений, принятых комитетом, разрабатывается «Положение об аттестации», которое приводится в соответствие с трудовым законодательством и утверждается руководством компании. При разработке «Положения об аттестации» необходимо учитывать и то, что, впоследствии, будет необходимо, обеспечить связь этого документа с *компенсационными пакетами* для каждой должности.

Мероприятие №3 «Обеспечение гласности»: «Положение об аттестации» должно быть доступно для ознакомления. Открытость информации решает ещё задачу дополнительное развитие системы корпоративной мотивации. Теперь каждый сможет ознакомиться с набором компетенций для той или иной управленческой должности. В перспективе нужно будет разработать порядок подачи и обработки заявки на включение менеджера в кадровый резерв.

Мероприятие №4 «Обучение пользователей»: После утверждения «Положения об аттестации» необходимо обучить как менеджеров, так и руководителей тому, как, собственно, проводить саму аттестацию. Для этого необходимо провести собрания в рабочих группах, в процессе которых дать возможность изучить аттестационные формы, разъяснить смысл тех или иных терминов, в общем – постараться обеспечить максимально возможную синхронизацию. Возможно, что, по итогам тех или иных собраний, часть формулировок придётся изменить. Конечно, процедура обучения и согласования требует времени и, если Вы используете услуги внешнего подрядчика, определённых дополнительных затрат. Но, если на этой процедуре сэкономить, то потери будут намного больше. Чего будут стоить ответы на непонятные вообще или понимаемые неправильно вопросы?

Осмысление полученных результатов

Результаты аттестации должны быть обязательно доступны для всего персонала. Не надо бояться, что это подорвёт авторитет руководителей. Идея состоит в том, что вся компания начинает путь в новую, не столько по результатам, сколько по процессам, жизнь. И руководители должны являть собой, простите за пафос, живой тому пример. Правда, некоторых может смущать некое сомнение в собственном праве руководить, не будучи «управленческим отличником». Право, не стоит принимать ситуацию так близко к сердцу. Не стыдно не уметь чего-либо, стыдно не учиться тому, что нужно. А учить управленческую команду мы будем, да ещё как. Но об этом - позже.

Персонал должен получить чёткое представление о том, что отныне и вовек компанию интересует не только результат, но и – набор тех компетенций, которыми руководители должны должным образом владеть, а также – использовать в процессе управления подчинёнными. И компанию интересует мнение персонала о том, какой набор компетенций оптимален, а также – как организовать процесс обучения. Но – компанию не интересует, хочет ли персонал развивать свои компетенции до интересующего уровня. В общем, работает принцип «Развивайся или убирайся». Компания готова оказывать посильную и разумную помощь тем, кто хочет и стареется, но – будет жёстко «прессовать» тех, кто намеревается «химичить» или отлынивать. Такая вот диспозиция, никакого человеколюбия и сплошная рациональность.

В течение первых двух лет я рекомендую проводить аттестацию не реже, чем один раз в шесть месяцев. Такая периодичность связана с тем, что набор компетенций, равно как и методика проведения аттестации, будут неизбежно претерпевать разумные изменения. Это необходимо для наилучшей настройки «инструмента» под задачи компании. По мере того, как такая настройка будет проведена – практика

показывает, что два года является оптимальным сроком для гомеопатического режима организационных преобразований - можно будет перейти на ежегодный формат.

Итак, чем мы располагаем? У нас есть «карта» оценки управленческого потенциала действующих руководителей в сопоставлении с требованиями той структуры, которая нам необходима для реализации корпоративной стратегии.

Кроме того, мы выявили наличие управленческого потенциала у менеджеров компании.

Теперь - самое время начинать формирование кадрового резерва. Об этом – в следующий раз.

Управляющий партнёр
консалтинговой компании «Amadeus Group»
Александр Фридман

Amadeus Group

Strategic Development
Consulting