

**Евгений Александрович Могилёвкин,**  
**профессор кафедры психологии ВГУЭС, бизнес-тренер (г. Владивосток)**  
**Оксана Владимировна Горшкова**  
**начальник Управления персоналом ВГУЭС(г. Владивосток),**  
**Антон Новгородов, студент 5 курса ДВГУПС,**  
**специализация «Управление персоналом» (г. Хабаровск)**

## **ПРОГРАММА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА)**

**В статье рассматривается программа формирования кадрового резерва и развития профессиональной и должностной карьеры сотрудников университета на основе технологии Ассесмент-центра, а также описаны методы оценки эффективности реализации подобной программы.**

### **Ключевые слова:**

*Кадровый резерв, управление карьерой, Ассесмент-центр, управленческие компетенции, социально-психологические эффекты, методы оценки эффективности работы с персоналом.*

Программа формирования кадрового резерва предназначена для повышения качества управления персоналом вуза и менеджмента университета в целом. Срок ее исполнения – 45 дней (1,5 месяца). В основе программы лежит современная технология оценки управленческих компетенций – Ассесмент-центр.

При проведении программы используются различные методы индивидуальной и групповой работы. К индивидуальным методам относятся тесты, анкеты, кейсы, интервью. В число групповых методов входит представление участников, подготовка и презентация доклада на заданную тему, выбор лучшего доклада, групповая дискуссия, упражнение «Слалом». Сами методы широко используются в психодиагностической практике, а содержание заданий адаптированы под цели и задачи конкретной оценочной программы.

В ходе подготовки и реализации программы используется ряд ресурсов, в число которых входят следующие:

### **1. Материально – технические ресурсы:**

- Рабочие помещения для проведения деловой оценки (2 аудитории);
- Специальное программное обеспечение для первичной обработки результатов;
- Комплекс диагностических материалов по числу участников (бланки, тексты методик, анкеты, кадровые опросники и т.д.);
- Видеооборудование для фиксации и последующего анализа поведения участников деловой оценки в ходе презентации, подготовки докладов, деловых игр и т.д.;

- Канцелярские принадлежности;
- Обеспечение для кофе-брейков и обедов.

## **2. Человеческие ресурсы:**

- Руководитель проекта (1);
- Представитель организации (руководитель университета в лице заместителя первого проректора) (1);
- Высоккоквалифицированные эксперты – оценщики (2);
- Фасилитаторы (2);
- Психодиагносты (2);
- Ответственный за организационно – технические вопросы (1);
- Оператор (1).

## **3. Финансовые ресурсы:**

- Оплата труда организаторам и исполнителям деловой оценки, кроме представителя организации;
- Расходы на тиражирование раздаточного материала;
- Расходы на обеспечение кофе-брейков и обедов;
- Затраты на канцелярские принадлежности.

Оценочная программа, лежащая в основе формирования кадрового резерва, включает набор процедур, которые выстроены по определенному алгоритму.

### **1. Определение целей и задач программы формирования кадрового резерва (совместно с руководителем университета):**

Цель: оптимизация управления университетом (учебным и учебно-методическим процессом).

Задачи:

- Выявить уровень представлений директоров институтов о необходимости и значимости кадрового резерва в институтах (семь институтов и одно учебное управление);
- Оценить кандидатов в кадровый резерв;
- Повысить эффективность взаимодействия различных подразделений университета (например, дирекций институтов и учебного управления);
- Дать обратную связь руководителям об управленческом потенциале кандидатов в кадровый резерв;
- Провести персональную обратную связь с каждым участником программы;
- Выявить сотрудников для участия в программах повышения квалификации;
- Выявить карьерные ожидания и карьерные амбиции участников деловой оценки и сопоставить их с возможностями университета;

- Наметить дальнейшие пути профессионального и карьерного роста участников оценки;
- Усилить приверженность участников деловой оценки к корпоративной культуре университета.

## **2. Формирование группы участников оценки:**

2.1. Запрос от директоров институтов и начальников подразделений.

2.2. Доведение до участников деловой оценки целей, задач программы и вариантов использования оценочной информации.

2.3. Составление списка участников с обоснованием их включения в программу деловой оценки (**приложение 1**).

2.4. Распоряжение о проведение деловой оценки персонала с указанием списка участников, времени, места.

## **3. Подготовка программы оценки:**

3.1. Указание последовательности оценочных процедур с указанием оцениваемых управленческих компетенций (**приложение 2**) и критериев оценки.

3.2. Подбор экспертов с соответствующим уровнем квалификации.

3.3. Составление графика прохождения оценочных процедур.

## **4. Проведение программы деловой оценки:**

- Введение в процедуру оценки (описание целей, задач, результатов, правил и принципов ассессмента) – 30 минут;

- Доведение графика участникам деловой оценки прохождения всех процедур ассессмента для каждой группы – 5 минут;

- Распределение участников на две группы по 10 человек в каждой – 2 минуты;

- Начало процедур оценки (блок письменных заданий с жестким ограничением по времени выполнения каждого задания): «Краткий ориентировочный тест» - 15 минут; «Организационный тест» - 1 час 10 минут;

- Перерыв (Кофе-брейк) – 15 минут;

- Выполнение группового упражнения «Слалом» для обеих групп – 1 час 20 минут;

- Перерыв (обед) – 45 минут;

- Выполнение групповых и письменных заданий в группах:

Выполнение групповых заданий (группа «А»)	Выполнение письменных заданий (группа «В»)
1. Групповая дискуссия на выбранную тему с необходимостью выработать общую точку зрения – 40-45 минут;	1. Тест «МВТІ» – 20 минут; 2. «Анкета профессионала» – 30 минут; 3. «Кадровый опросник» – 30 минут;

<p>2. Подготовка докладов, их презентация, ответы на вопросы – 45 минут;</p> <p>3. Выбор лучшего доклада – 5-10 минут.</p>	<p>4. Методика «Якоря карьеры» Э. Шейна – 10 минут;</p> <p>5. Опросник «Мотивация карьеры» А. Ноэ, Р. Ноэ, Д. Баххубер в адаптации Е. А. Могилёвкина – 10 минут.</p>
--	--

- перерыв (кофе-брейк) – 15 минут;
- Смена заданий в группах: группа «А» выполняет письменные задания; группа «В» выполняет групповые задания.

- Завершающий этап деловой оценки, общий сбор участников обеих групп, доведение участникам графика персональных обратных связей – 15 минут.

#### **5. Анализ и обработка результатов:**

- Формирование комплектов диагностической информации для каждого участника;
- Ввод полученных данных в специальную компьютерную оценочную программу;
- Обсуждение и согласование экспертами оценок участников по результатам наблюдения;
- Согласование внешних экспертных оценок с мнением представителя организации, учувствовавшего в качестве внутреннего эксперта в программе;

#### **6. Подготовка отчетов и рекомендаций:**

- Составление персональных оценочных листов с указанием оценок в баллах по всем наблюдаемым компетенциям.
- Подготовка рекомендаций для руководителей подразделений по дальнейшей реализации управленческого потенциала участников программы оценки.
- Подготовка индивидуальных рекомендаций по развитию компетенций до требуемого уровня для участников оценки. На основании полученных данных эксперты составляют заключения по каждому участнику группы. Подобное заключение может содержать следующие части:
  - Описание сильных сторон, то есть деловых и личностных качеств, которые максимально выражены и обеспечивают успех в оцениваемой деятельности, а также являются конкурентными преимуществами данного участника оценки по сравнению с другими.
  - Описание слабых сторон (проблемных зон), то есть деловые и личностные качества, которые недостаточно выражены, но необходимы для данного вида деятельности.
  - Профиль выраженности управленческих компетенций, который представляет собой график или диаграмму, точки или столбцы которого соответствуют степени выраженности той или иной компетенции (**приложение 3**).

- Составление индивидуальных карьерограмм (траекторий дальнейшего профессионального и карьерного роста).

#### **7. Проведение обратной связи:**

- Индивидуальное собеседование по итогам оценки с каждым участником (проводится двумя экспертами);

- Предоставление каждому участнику набора оценочной информации. В комплект входит лист индивидуальных оценок в баллах с указанием категорий кадрового резерва: «А» - ближайший кадровый резерв, «В» - отсроченный кадровый резерв, «С» - менее перспективный кадровый резерв; интерпретатор полученных результатов по методике «Якоря карьеры» с указанием ведущих мотиваторов карьеры; психологический портрет на основе результатов по опроснику «МВТИ».

- Индивидуальные развернутые собеседования с руководителями подразделений по итогам оценки кандидатов в кадровый резерв с определением возможных путей максимально эффективного применения их способностей.

#### **8. Принятие кадровых решений:**

- Определение кандидатов для горизонтальных ротаций (между подразделениями в рамках одного и того же управленческого уровня);

- Повышение в должности наиболее перспективных кандидатов;

- Направление положительно проявивших себя участников оценки на курсы повышения квалификации и программы обучения;

- Назначение на должности проектных менеджеров (менеджеров направлений и руководителей отдельных образовательных проектов).

По итогам выполнения всей программы формирования кадрового резерва формируется **набор документов**, качество и тщательность подготовки которого во многом определяет эффективность программы.

В комплект документов входят:

- итоговый отчет;

- индивидуальные оценочные материалы (оценочный лист, интерпретатор МВТИ и т.д.);

- сводные данные по результатам оценки в каждой группе;

- список кандидатур для замещения вышестоящих должностей, дальнейшего обучения, повышения квалификации или исключения из числа перспективных, мотивированных на карьерный рост и профессиональное развитие сотрудников;

- индивидуальные карьерограммы для наиболее перспективных сотрудников с указанием возможных карьерных перемещений в ближайшей перспективе.

Оценка качества сформированного кадрового резерва может определяться также с помощью следующих методов:

1. **Анкетный опрос** руководителей, выдвигавших кандидатур в кадровый резерв, с обоснованием их точки зрения (**приложение 4**). От точности понимания самим руководителем критериев и требований, предъявляемым к таким сотрудникам, зависит качественный состав участников программы, а, значит, и успех всей программы.

2. **Персональная обратная связь** самим участникам программы и их руководителям. После проведения обратной связи у самих руководителей наступает ясность в отношении возможностей карьерного развития участников программы, в свою очередь у участников появляется мотивация на карьерный рост и развитие.

3. **Экспертный опрос** уровня эффективности делового взаимодействия между дирекциями и подразделениями университета. Представители дирекций институтов и сотрудники учебного и учебно-методического управления как эксперты оценивают качественные изменения в характере делового взаимодействия (снижении конфликтности, повышении конструктивности), скорости прохождения документов и качестве принимаемых управленческих решений.

Оценить эффективность реализации программы позволяет также наличие и степень выраженности следующих пост-программных социально-психологических эффектов:

1. **Развитие приверженности к корпоративной культуре** и лояльности компании благодаря появлению карьерных перспектив и возможности существенно улучшить материальное положение, заинтересованности руководства компании в объективной оценке сотрудников и раскрытии их управленческого потенциала;

2. **Повышение мотивации к профессиональному развитию и карьерному росту** за счет удовлетворения потребности в признании, получении персональной обратной связи относительно уровня развития управленческих компетенций и формирования четкого представления о траекториях карьерного продвижения в компании;

3. **Формирование благоприятного социально – психологического климата** благодаря сплочению в ходе выполнения групповых заданий и укреплению командного духа.

4. **Создание условий для самореализации** участников программы посредством: а) назначения в качестве проектного менеджера или менеджера, отвечающего за конкретное направление деятельности института; б) расширения функциональных обязанностей (так называемое «обогащение» работы); в) ротации в пределах одного и того же организационного уровня без повышения в должности; г) направления на курсы повышения квалификации; е) включения в рабочие группы по решению проблем управления университетом.