



**Шавкатжон
Каххаров**

ВОПРОСЫ К ЭКСПЕРТУ

Вопросами оценки и диагностики мы занимаемся уже не первый десяток лет...

Вопросы бакалавров ВШКУ.

1. Насколько оценка персонала важна и нужно ли проводить ее регулярно?
2. А какие современные подходы имеются и в чем отличие потенциала от компетенций?
3. Развитие потенциала сотрудников и потенциала компании связаны между собой?

Ответить на эти вопросы мы попросили **Шавкатжона Каххарова**, соучредителя и управляющего партнёра немецкой-российской группы компаний ATG-CNT Consult

www.atg-consult.com

1. Насколько оценка персонала важна и нужно ли проводить ее регулярно?

Вопросами оценки и диагностики мы занимаемся уже не первый десяток лет. В нашей немецко-российской команде к «оценке персонала» отношение однозначное - это устаревший инструмент управления. Возможно, это высказывание для многих руководителей прозвучит как то неожиданно. Но множество исследований, как в России, так и в Германии показывают, что этот инструмент оставляет целый пласт важных для успеха факторов за бортом. Часто руководители ставят задачу оценки персонала и верят в иллюзию разных метрик, типа KPI. Отделы персонала начинают решать ее так, как получится. И дальше чем «производство оценочных отчетов» дело не движется. Как результат, «оценка персонала» превращается в чистый формализм. Становится источником имитации бурной деятельности или используется как механизм давления. Поэтому "оценка персонала" в старом понимании не важна и не нужна! Как бы качественно или регулярно она не проводилась, с результатами этого процесса работать сложно. И это не российская специфика. В Германии происходит тоже самое.

Даже само словосочетание "Оценка персонала" проблематичное. Слово «оценка» напрягает каждого. А если она связана с тестами, то вызывает негативные ассоциации. Поэтому, мы рекомендуем поменять не только название, но и сам подход. Заниматься «Анализом потенциала», если стоит задача определить соответствие кандидата на вакантное место или зачислить сотрудника в кадровый резерв.

"Диагностикой компетенций", если нужно отправить сотрудника на обучение или поручить ему ответственный участок работы. Или "диагностикой результативности труда", если речь идет о производительности сотрудника. В этом случае анализ потенциала и диагностика выполняют не просто функцию контроля, а становятся ядром более важного процесса как «формирование культуры обратной связи». Без обратной связи нет развития. Развивать людей без обратной связи, это тоже самое, что "ждать у моря погоды".

2. Какие современные подходы имеются и в чем отличие потенциала от компетенций?

Если организация работает на конкурентных и динамичных рынках, то речь идет прежде всего о компетенционном подходе. Это система менеджмента, построенная на управлении компетенциями и результативностью. Она строится как раз на культуре «обратной связи». Где системно и при помощи технологий работа ведется не только на уровне личности руководителя или сотрудника. Но и на уровне команд и всей организации, по так называемым «core-competences». С этой целью в компании создается так называемый «Центр компетенций». Главный фокус у этого центра направлен на руководителей, которые овладевают навыками

в использовании результатов диагностики в каждодневной работе с сотрудниками. Только в этом случае диагностика дает отдачу. Кстати, это и самый экономичный способ повышения качества руководства. Так как этот процесс происходит в самой организации, силами своих людей.

Мы работаем с несколькими немецкими компаниями, которые успешно практикуют компетентный подход. В них отказались от традиционной "оценки персонала". Есть и российский пример. Это ритейлер ВкусВилл, который пошел на шаг дальше. Он не только не проводит "оценку персонала", но полностью отказался от отдела "Управления персоналом". Эта компания как раз делает ставку на потенциал и компетенции своих руководителей и сотрудников. Критерием качества работы сотрудников является уровень качества обслуживания ими клиентов на местах и качеством продукции, с которой они торгуют.

В чем отличие потенциала от компетенций? Имеется большая неразбериха в понятиях. Можно сказать, что потенциал, это еще не реализованная компетенция. Как только потенциал начинает переходить в действия и приносить желаемые результаты, которые имеют место не один раз, а постоянно, то мы можем говорить о сформированной компетенции.

Другими словами: Один раз великолепно сыграть на скрипке это еще не компетенция. Но делать это на высоком уровне всегда и в любой ситуации, это уже показатель.

В компетентном подходе особую роль играют так называемые "Над профессиональные компетенции", которые обеспечивают до 80% успеха в профессиональной деятельности. Их называют также "сквозные компетенции", "мета-компетенции", "мягкие навыки". Наша немецко-российская команда специализируется именно на работе с этими «сквозными компетенциями».

3. Развитие потенциала сотрудников и потенциала компании связаны между собой?

Да, самым непосредственным образом. Когда мы попадаем в традиционные компании с вертикальной иерархией, то в большинстве из них люди в искренней беседе подтверждают удручающую картину. Что руководители у них некомпетентны. Что действуют неписанные правила. Что "одни винтики оперируют другими винтиками". В этих организациях руководство еще опирается на административные иерархии, построенные на авторитете должностей и личных отношениях. В них интересы организации и потенциал сотрудников часто не согласуются. Как результат, мы видим расточительство и низкую производительность труда.

А если потенциал сотрудников и интерес компании согласуются, то мы получаем ценный эффект.

В теннисе этот эффект называется "speed point" - где одновременно происходят удвоение скорости и повышение точности попадания мяча в цель. Умелое управление компетенциями повышает вероятность такого эффекта, который увеличивает результативность компании в несколько раз. Для этого имеются эмпирические данные.

Если говорить о процессах в Германии в сравнении с Россией, то по нашей практике мы можем констатировать, что немецкие руководители стоят перед теми же вызовами и дилеммами в менеджменте, что и их российские коллеги.

Хотя традиция по проведению регулярных бесед руководителя с сотрудниками там большая, но и они страдают формализмом. В компетентном подходе формализм не приемлем. Этот подход позволяет использовать колоссальные возможности людей, зная их мотивы, потенциал и компетенции в реализации стратегических целей организации.



Интервью Шавкатжон Каххаров МИМ Линк 01.02.17