

ТЕСТ-ДРАЙВ

ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Мы знаем, что руководитель и топ-менеджмент компании ответственны за бизнес, за его прошлое, настоящее и будущее. Как не прогадать в выборе людей на руководящие позиции, что оценивать и какие инструменты использовать и нужно ли вообще пытаться прогнозировать поведение потенциального руководителя? Ответы на эти нелегкие вопросы ищет старший партнер компании «Тренинг-Бутик» Марк Кукушкин.



/// Марк Кукушкин,
старший партнер компании
«Тренинг-Бутик»

Что оценивают в руководителе?

Первое и абсолютно необходимое – результативность. Она измеряется чаще всего достижениями, то есть мы смотрим на результаты деятельности этого кандидата: были ли выполнены задачи и решены проблемы. Мне очень нравится трендовый формат – своего рода тест-драйв, когда кандидату предлагают решить реальную задачу, продемонстрировать свою результативность в реальном деле. Просят подготовить презентацию или провести переговоры. Важно, что это не учебная задача, а абсолютно реальная, но не способная нанести большой вред компании в случае ошибки кандидата.

Второе, что оценивают, – это компетенции, которые я сразу поделю на профессиональные и личные. На мой взгляд, инструменты оценки компетенций традиционны. Это интервью и ассессмент-центры. Когда привлекаются к оценке кандидата его руководители, коллеги, сотрудники (метод «360 градусов») или также и его друзья и семья (метод «720 градусов»). В рамках первого метода оценивается поведение человека в рабочих условиях, в рамках второго (что уже более интересно) – в других сферах жизни (шире, чем работа). Конечно, при массовом подборе сотрудников это до-

рого, но если дело касается штаба или лидера большого бизнеса, может быть вполне подходящим инструментом.

Личностный потенциал

Я бы вообще разделил понятия профессиональных (развиваемых) компетенций и личностных (трудно развиваемых) характеристик. И именно личностный потенциал, как я наблюдаю за годы практики, становится ключевым моментом при выборе кандидатов. Однако научить человека переговорным техникам в разы проще, чем управлять собственными личностными характеристиками (нейротизм*, экстравертированность** и др.). При этом на основе личностных опросников и глубинных интервью можно прогнозировать то, как поведет себя человек в стрессовой ситуации, как он будет работать в команде и выстраивать отношения с руководством, акционерами и партнерами.

Об универсальных компетенциях

Если мы говорим о компетенциях руководителя, то я выделю наиболее важные: это организация себя и других, способность к выстраиванию совместной деятельности. Можно сказать, что все руководители должны уметь создавать команду, планировать свое время, проектировать схемы работы, осуществлять взаимодействие всех структур, но на деле в каждой компании содержание компетенций (ее поведенческие индикаторы) настолько специфично, что говорить об универсальности для всех компаний и ситуаций скорее неправильно.

* Нейротизм – личностная характеристика человека, которая проявляется в беспокойстве, тревожности и эмоциональной неустойчивости.

** Экстравертированность – личностная характеристика, отражает преимущественную направленность активности, установок, стремлений и интересов человека на внешний мир и окружающих людей.

Нужно ли прогнозировать?

У каждого прогнозиста есть свое кладбище несостоявшихся прогнозов. Но совершенно отказываться от прогнозов на этом основании не стоит...

При прогнозировании важны не только личностные опросники (например, НАС), но и личная интуиция руководителя, культура организации. В дополнение ко всем оценкам и прогнозам HR-отдела или внешней службы важно, чтобы сами руководители инвестировали время в личностные разговоры с кандидатами. В компаниях с сильной корпоративной культурой формальную диагностику заменяют на серию согласований. У инвестиционных банкиров есть известный метод подбора кандидата – «8 чашек кофе».



Идея такая: сколько человек должен выпить с нами чашек кофе, чтобы мы почувствовали, что он наш? Балансирование между внешней диагностикой и тем, насколько человек подходит компании на интуитивном уровне (а это в первую очередь естественная оценка личностных характеристик), и есть верный способ найти нужную кандидатуру. **HR**