

Практика создания моделей компетенций

В.В. СТРЫГИНА

генеральный директор и ведущий эксперт Центра методического консалтинга «Бизнес-фактор»

Е.В. ВИНОГРАДОВА

кандидат психологических наук, ответственный секретарь редколлегии журнала «Социальная психология и общество»

В статье предлагается авторский подход к разработке модели компетенций. Рассматриваются причины активизации в настоящее время интереса к процессу оценки персонала по компетенциям. Показано, что на современном этапе понятие «компетенция» претерпело значительную трансформацию, а границы между различными категориями компетенций не столь явно выражены. Анализируются методы оценки выраженности компетенций у сотрудников. Излагается логика построения модели компетенций и предлагается собственная, полноформатная модель компетенций, учитывающая все нюансы ее практического использования в целях оценки компетенций сотрудников предприятия.

Ключевые слова: *компетенция, модель компетенций, категории компетенций, оценка персонала, методы оценки компетенций, управление персоналом.*

Практика управления персоналом предприятий ставит перед hr-специалистами все более сложные задачи, включающие в себя не только рекрутирование нового персонала в компании и ведение кадрового документооборота. Стремление предприятий наращивать свою эффективность, создавая результативные и профессиональные рабочие команды, способные решать сложные профессиональные и бизнес-задачи, актуализировало процессы управления персоналом, которым ранее уделялось внимание по «остаточному принципу». Среди наиболее востребованных процессов, требующих сегодня от специалистов по управлению персоналом пристального внимания и высокого уровня профессиональной готовности к их реализации, своей

значимостью выделяется процесс оценки персонала. Приобретая статус ключевого hr-процесса, он все более структурируется, обогащается использованием дополнительных методов и методик оценки как кандидатов на должности, так и уже работающих сотрудников. При этом от применения методик психологической диагностики, ранее столь популярных, и типовых интервью и собеседований компании переходят к использованию методов всесторонней оценки не только свойств личности и уровня развития психических познавательных процессов, но и комплексных характеристик, оказывающих непосредственное влияние на выполнение сотрудником функциональных задач с требуемым качеством.

В связи с этим перед специалистами по управлению персоналом встал вопрос поиска тех самых характеристик, свойств, оказывающих прямое влияние на результативность выполнения сотрудником его обязанностей, и методов и способов оценки этих качеств. И такой комплексной характеристикой стала *компетенция*, а сам процесс оценки часто реализуется с помощью *метода оценки по компетенциям*. Данный метод предполагает разработку компетенций на должность (реализуемую в формате модели компетенций) и использование специальных методик оценки степени их выраженности у оцениваемых сотрудников и специалистов. Необходимо особо подчеркнуть, что модели компетенций являются основой для управления персоналом по компетенциям.

Сегодня компетентностный подход используется в ключевых процессах управления персоналом: найме, оценке, обучении, развитии персонала, формировании кадрового резерва предприятия. Успешная практика использования методов оценки компетенций предопределила активное развитие компетентностного подхода и в будущем. В настоящем же очевидно, что его использование в практике работы предприятий повсеместно расширяется.

Активизация интереса к процессу оценки персонала по компетенциям в последние пять лет связана с несколькими вполне объективными и конкретными причинами.

1. Собственники предприятий, управляющий менеджмент компаний нацелены на повышение эффективности бизнеса, оптимизацию затрат на организацию ключевых бизнес-процессов (БП). По мере роста и развития компа-

ний происходит структурирование самого бизнеса и систематизация БП, что влечет за собой увеличение требований к профессиональному уровню сотрудников. И если раньше неэффективность или низкую результативность работы конкретно взятого сотрудника компенсировали увеличением штата, по сути, таких же работников или увеличением количества рабочего времени, то сейчас многим управленцам предприятий скорее близка фраза С. Джобса «Работать надо не 12 часов, а головой». Производительность и результативность сотрудников оценивается в том числе и по их профессиональной готовности и способности выполнить поставленные задачи в конкретные сроки с конкретным качеством, эффективно используя предлагаемые компанией средства труда и ресурсы. Поэтому повышение эффективности работы сотрудников-профессионалов в своей области работы становится одной из ключевых составляющих достижения компанией требуемых финансовых результатов. В связи с этим, чтобы определить, насколько компетентен персонал и готов ли он достигать поставленных целей и задач, возникает необходимость оценить выраженность компетенций, чтобы, в первую очередь, понять, насколько велико соответствие или несоответствие отдельно взятого сотрудника требуемым нормам, и что дальше можно и нужно делать с выявленным несоответствием.

2. В стране существует проблема подготовки специалистов, связанная:

— с понижением качества образования (а зачастую и с неспособностью вузов готовить специалистов, удовлетворяющих современным требованиям бизнеса и производства);

— с изменением мотивации к обучению самих учащихся со стремления обучиться профессии и реализоваться в ней на желание получить диплом, чтобы работать в любой отрасли, где будут платить заработную плату, соответствующую растущим личным потребностям. В текущей ситуации часто самоопределение в профессии оптантов происходит не в момент поступления в учебное заведение, а значительно позже, скорее, после получения опыта работы, который и помогает увидеть, хотелось или нет связывать свою жизнь с определенной отраслью профессиональной самореализации. В такой ситуации страдает и работник, и работодатель: первый, уже работая, продолжает искать себя, а затем получать дополнительное или второе образование, более соответствующее формирующимся потребностям в профессиональных знаниях; второй вынужден отбирать среди сотрудников тех, кто действительно способен и хочет работать в конкретной должности, и тратить время и собственные средства на обучение своих работников.

Оценка по компетенциям помогает работодателю выявить тот самый потенциал сотрудника, который, во-первых, гарантирует вложение «корма в коня», а во-вторых, точно определяет, каким навыкам необходимо учить, какие знания нужно предоставить, чтобы в итоге иметь возможность требовать от сотрудника достижения конкретных результатов.

3. В компаниях меняется подход к формированию кадрового резерва. То, что в советские времена было правилом — планомерный профессиональный и карьерный рост сотрудников на предприятиях, — со временем утратилось или не экстраполировалось на

бизнес 90-х или «нулевых», когда многие владельцы компаний не держались за своих сотрудников, активно использовали возможности открытого рынка труда, поскольку всегда казалось, что дешевле найти другого, более профессионального работника, чем растить своего. Но компаний становилось все больше, а профессиональных сотрудников на рынке значительно не прибавлялось, опытные профессионалы, достигая пенсионного возраста, заканчивали свою трудовую карьеру. Компании, в свою очередь, научились не только анализировать затраты на персонал в разрезе фонда оплаты труда, но и учитывать расходы на поиск, найм и адаптацию нового сотрудника, на обучение специалистов, определять стоимость ошибки при найме новичка, не соответствующего требованиям компании. Если раньше при несоответствии работника занимаемой должности принималось решение о его увольнении, то сейчас, как правило, предпринимаются попытки найти узкое (проблемное) место в навыках сотрудника и изменить ситуацию, не только сохранив, но и «прирастив» тем самым кадровый ресурс предприятия. Для того чтобы правильно определить «проблемные зоны» работника, активно используются модели компетенций и оценка по этим моделям, в результате чего и создаются планы по обучению и развитию, а данные, полученные в результате оценки, позволяют формировать работающий кадровый резерв, который сегодня для многих компаний становится неоспоримым конкурентным преимуществом, вполне осязаемым инструментом развития кадрового потенциала своего предприятия.

Определение понятия «компетенция»

Несмотря на столь значимую роль компетенций в сфере управления персоналом, до сих пор существует значительный разброс мнений по вопросу определения данного понятия как в нашей стране, так и за рубежом [1–7; 9 и др.]. Однако при всем многообразии дефиниций компетенций в настоящее время хорошо заметны тенденции более широкой, нежели первоначальная, трактовки этого понятия. Если сначала компетенция определялась как «эффективное взаимодействие (человека) с окружающей средой» (R. White), означающее высокую мотивацию («компетентностную мотивацию») и компетенцию как «достигнутую способность» [9], то впоследствии этим термином обозначались все характеристики, способствующие эффективному выполнению деятельности.

Классическим определением компетенции (и наиболее часто цитируемым) считается формулировка Р. Бояциса: «Компетенции — это характеристики, которые обычно причинно связаны с эффективной или высокоэффективной работой» [1, с. 29]. Но ведь такими «причинными характеристиками» помимо первоначально подразумеваемых мотивации и определенных навыков также могут быть и личностные свойства, и психофизиологические особенности (для некоторых профессий — критически важные), и те же знания, на что, собственно, и указывает сам Р. Бояцис: «Рабочая компетенция ... может быть: мотивом; чертой; навыком; аспектом самообознания или социальной роли; объемом знаний, которым человек пользуется» [там же]. Л.М. Спенсер-мл. и С.М. Спенсер

выделяют в качестве компетенций пять типов базовых качеств: 1. Мотивы. 2. Психофизиологические особенности (или свойства). 3. Я-концепция. Установки, ценности или образ-Я человека. 4. Знание. 5. Навык. При этом знания и навыки относятся к поверхностным компетенциям, которые легко развить; мотивы и свойства — к глубинным компетенциям, оценить и развить которые труднее; «компетенции на основе Я-концепции лежат где-то посередине». [5, с. 11]. По Ф. Hodkinson и М. Issitt, компетенции — это знания, понимание, ценности и навыки (цит. по: [8]). G. Cheetham and G. Chivers выделяют когнитивные компетенции, функциональную компетентность, личностные компетенции, этическую компетентность, мета-компетенции (цит. по: [8]).

На тенденцию к более широкой трактовке понятия «компетенция» обратили внимание F. Delamare le Deist и J. Winterton. Тщательно проработав историю вопроса, авторы на большом фактическом материале показали, что несмотря на разницу подходов к определению компетенции в США («поведенческий» подход), Великобритании («функциональный» подход), Франции, Германии и Австрии («всесторонний» подход), исследователи во всех этих странах постепенно переходят от более узкого понимания термина, обозначающего отдельные характеристики, к более широкому, комплексному пониманию компетенции. F. Delamare le Deist и J. Winterton делают закономерный и вполне обоснованный вывод, что «...одномерные структуры (модели) компетенций в настоящее время постепенно уступают место многомерным структурам (моделям) и такой подход к проблеме компетенций становится все более рас-

пространенным» [8]. По мнению данных авторов, «...целостная типология значительно полезнее для понимания характера взаимодействия знаний, навыков и социальных компетенций, которые являются ключевыми для выполнения профессиональной деятельности» [там же].

Аналогичные процессы — содержательного расширения трактовки понятия «компетенция» — происходят и в отечественной науке. В советские времена интеллектуальные и поведенческие стандарты, которым должны были соответствовать сотрудники, зачастую вообще сводились к таким показателям, как профессиональные ЗУНы (знания, умения и навыки) и опыт. Данная традиция оказалась весьма устойчивой, и позже, с введением понятия «компетенция», последняя именно так и трактовалась, примером чего может быть «Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года», в которой компетенции определяются как «система знаний, умений, навыков, а также опыта самостоятельной деятельности и личной ответственности обучающихся» [3]. Но в настоящее время мы можем видеть уже и другие определения компетенций, включающие в себя помимо ЗУНов дополнительные характеристики сотрудника и указывающие на взаимосвязь понятий «компетенция» и «успешная деятельность»: «Компетенции — способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области» [7]; «Компетенции — комплекс требуемых характеристик (качеств) работника, которые он проявляет в реальной деятельности для успешного достижения поставленных целей в конкретных условиях. К компетенциям относятся как знания и навыки,

так и личностные характеристики: врожденные способности, эмоциональные особенности и волевые установки, проявляющиеся в поведении» [4]. Наиболее удачным нам кажется следующее определение: «Компетенции — совокупности знаний, умений, способностей, установок, личностных черт и других свойств сотрудников, которые позволяют им эффективно выполнять свою работу в соответствии с установленными стандартами, так, что это приводит к реализации бизнес-целей и целей организационного развития» [2].

Таким образом, явно прослеживается несколько тенденций в изменении подхода к определению компетенции.

Первая тенденция связана с расширением самого содержания компетенции, включением в его структуру большего объема характеристик, позволяющих комплексно оценить сотрудника.

Здесь хотелось бы отметить, что зачастую, вводя в структуру модели компетенций личностные свойства, ее разработчики включают их в формате «как есть», т. е. в полном соответствии с психологическим термином, не стремясь «вписать» личностную характеристику в формат компетенции, а это в дальнейшем не позволяет правильно описать последнюю и сформулировать поведенческие индикаторы, определить требуемые нормы ее выраженности. Примеры таких формулировок: ответственность, инициативность, мотивация на достижение, коммуникабельность. Все приведенные примеры относятся к категории личностных качеств в «чистом виде».

Когда же мы говорим о компетенции, то должны оценивать, как личностное свойство вписывается в рабочее поведение, и в конечном счете прямо или опосредованно влияет на результативность деятельности.

средованно влияет на результат работы сотрудника. Ответственность трансформируется в ответственность за принятые решения, ответственность за результаты работы, принятие ответственности на себя в рамках своих полномочий. Мотивация достижений отражается в компетенции как стремление к получению результата работы и т. д.

Вторая тенденция связана с переходом от этапа выделения статических ЗУ-Нов или определения конкретных личностных качеств и свойств (ПВК), формирующих основу компетенции как таковой, ее объем, к акцентированию внимания на динамической ее составляющей, отражающей прикладной характер: способность работника *применить* ЗУ-Ны, с одной стороны, и возможность *увидеть проявление* компетенции специалиста в конкретной *трудо-вой деятельности*, с другой.

И, наконец, третья тенденция заключается в формировании более специализированных компетенций, характерных для конкретной профессиональной деятельности/функции/должности, в соответствии с чем появляются модели компетенций на конкретные должности менеджеров, инженеров, преподавателей, юристов и т. п.

Категории компетенций

Следующий вопрос, регулярно обсуждаемый практиками в области управления персоналом, — это вопрос правильной классификации компетенций: какие компетенции должны быть выделены для должности, в какие группы их можно и нужно объединять? При этом и сам вопрос разделения компетенций на различ-

ные категории возникает в связи с необходимостью структурировать модели компетенций и систематизировать оценку специалистов компании по создаваемым моделям. Для этих целей используется несколько групп компетенций.

Для оценки соответствия сотрудника корпоративным нормам, стандартам и ценностям разрабатываются *корпоративные* компетенции.

Исполнение функционала должности оценивается с помощью *функциональных* или *профессиональных* компетенций.

Ряд должностей связан с менеджментом и управлением процессами и ресурсами, даже если сотрудник не является руководителем подразделения, в этом случае разрабатываются модели *менеджерских*, или *управленческих* компетенций.

Поскольку все сотрудники в той или иной мере связаны со средствами труда, появляется необходимость оценить уровень сформированности инструментальных навыков, отражающихся в *инструментальных* компетенциях.

Определим объем каждой категории компетенций, учитывая при этом, что подобная категоризация компетенций достаточно условна.

Менеджерские (управленческие) **компетенции** — характеристики, определяющие способность специалиста *управлять* процессами, людьми, т. е. ресурсами, предоставляемыми и доступными для конкретной должности в конкретном бизнесе или производстве. Основная их характерная черта заключается в том, что они, согласно определению Л.М. Спенсера-мл. и С.М. Спенсера, «... представляют собой особое подмножество компетенций... выражающих намерение *оказать определенное воздействие*» [5, с. 54]. Менеджерские компетен-

ции, как правило, оценивали у руководителей, но в настоящее время, в связи с усложнением деятельности специалистов в реальном бизнесе и производственной практике, можно видеть, что владение менеджерскими компетенциями оценивают и у линейных сотрудников, в сфере полномочий которых находится управление процессами или ресурсами, необходимыми для реализации рабочих функций. Таким образом, можно видеть, что менеджерские компетенции становятся присущи не только управленцам, и их наличие в моделях компетенций для конкретных должностей связано, в первую очередь, не с тем, относится ли должность к категории руководителя, а с наличием объекта управления. Приведем несколько примеров (табл. 1).

Профессиональные компетенции — это характеристики, определяющие уровень владения специалистами профильными/ специальными знаниями, умениями и навыками, необходимыми для эф-

фективного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей. Как следует из названия, эта категория компетенций, в первую очередь, связана со специальными ЗУНами. Применительно к данным компетенциям личностные свойства и способности должны рассматриваться как почва и питательная среда для формирования компетенций и их развития.

Следует отметить, что в настоящее время заметно возрос интерес предприятий к этой категории компетенций. Вместе с тем зачастую именно профессиональные компетенции вызывают наибольшие сложности при разработке. Часто встречающиеся ошибки в формулировке этой группы характеристик объясняются:

- либо избыточностью созданных компетенций, которая, как правило, возникает из стремления оценить все возможные виды ЗУНов, которые могут относиться к должности, но по факту дале-

Таблица 1

Менеджерские компетенции

Объект управления	Менеджерская компетенция	Пример оцениваемой должности
Подчиненные сотрудники	Управление сотрудниками; умение ставить цели и задачи, контролировать исполнение; умение мотивировать подчиненных; умение оценивать эффективность работы подчиненных и т. д.	Руководитель
Время	Умение планировать работу	Руководитель Линейный специалист
Бизнес-процессы (БП)	Умение оптимизировать БП; контроль исполнения БП в соответствии с регламентами; компетенции относительно БП по конкретному направлению деятельности сотрудника: управление отношениями с заказчиками или клиентами и т. д.	Руководитель Руководитель Линейный специалист

ко не всегда востребованы в реальных рабочих условиях;

- либо их явной недостаточностью, связанной с тем, что:

- в определении компетенций не участвовали специалисты в оцениваемой предметной области;

- не был проведен анализ непосредственной структуры работы наиболее успешных в своей области деятельности специалистов, методов и способов выполнения ими рабочих задач;

- компания не уделяет должного внимания профессиональной готовности специалиста к выполнению им поставленных задач (часто в этом случае руководство делает акцент на мотивацию сотрудника к работе и его обучаемость, считая, что эти качества могут в полной мере компенсировать недостаток профессиональных ЗУНов работника).

Избежать таких ошибок можно, если в работе с моделями компетенций, во-первых, опираться на функционал должности, для которой создаются профессиональные компетенции, во-вторых, учитывать показатели эффективности, с помощью которых оценивается результат работы сотрудника по данному

функционалу, в-третьих, анализировать структуру рабочего процесса, выполняемого сотрудниками предприятия, достигая наилучших результатов.

Необходимо особо подчеркнуть, что с помощью профессиональных компетенций оценивается не просто наличие тех или иных знаний, умений и навыков у сотрудника, а именно *способность их применять*. Профессиональные компетенции часто называют техническими, функциональными. Приведем несколько примеров (табл. 2).

Инструментальные компетенции определяют уровень развития знаний, умений и навыков при работе со средствами труда (использование технических средств, применение новых технологий работы с оборудованием, навыки управления информацией и работы с компьютером и т. п.). Иногда к этому виду компетенций относят лингвистические способности, но это отдельный вопрос, требующий специального рассмотрения.

Примерами таких компетенций могут быть умение использовать в работе оргтехнику, умение работать с конкретными компьютерными программами. При этом важно отметить, что инстру-

Таблица 2

Профессиональные компетенции

Должность	Профессиональная/функциональная компетенция
Директор по персоналу	Навык построения эффективного найма персонала на предприятии. Умение разрабатывать и внедрять политику адаптации на предприятии
Маркетолог	Навык изучения потребителя и потребительского спроса
Региональный менеджер по продажам	Умение контролировать работу дистрибьютора и управлять отношениями с дистрибьюторами
Менеджер по товарному ассортименту	Умение управлять товарными запасами
Финансовый менеджер	Умение осуществлять проверку достоверности данных управленческого учета
Начальник склада	Умение эффективно организовывать складское пространство

ментальная компетенция, выделенная для одной должности, может перейти в категорию профессиональной компетенции для другой должности. Основанием для перехода будет являться то, насколько выделяемое средство труда является действительно средством или инструментом для достижения результата труда или же объектом труда, на который сотрудник воздействует в целях его обслуживания, настройки и т. д.

Самый яркий пример можно увидеть при формулировке инструментальных компетенций, касающихся работы сотрудников с компьютерными программами. Для обычного пользователя умение работать со стандартным программным обеспечением будет являться инструментальной компетенцией: менеджер по продажам — умение формировать заказ в системе 1С-торговля; менеджер склада — отражение отгрузок в программе 1С-склад; менеджер по персоналу — ведение базы кандидатов на должности в программах «Стафф-рекрутер» или «ПерсоналАктив».

Но если пользователь производит операции, выходящие за рамки стандартного пользовательского уровня, и начинает вносить в стандартную программу изменения, программировать, как это происходит с представителями должностей в области информационных технологий, то компетенция приобретет статус профессиональной: системный администратор — умение настраивать программное обеспечение под конкретное рабочее место, программист 1С — умение программировать отчеты по продажам в программе 1С-торговля и т. д.

Корпоративные компетенции определяют соответствие деловых и личностных качеств каждого сотрудника (вне за-

висимости от занимаемой должности и содержания деятельности) ценностям и стандартам, существующим в рамках корпоративной культуры и этики компании. Корпоративные компетенции позволяют подбирать персонал, разделяющий эти ценности. Особенностью этих компетенций является то, что они могут формироваться в процессе работы сотрудника на предприятии. При этом важно отметить новые тенденции в создании моделей корпоративных компетенций в реальной практике предприятий. Если до последнего времени в структуре корпоративных компетенций можно было видеть в основном компетенции ценностно-этического формата и требований компаний в части выраженности мотивации сотрудника на работу в конкретной организации, например, таких, как лояльность к компании, стремление к достижению целей, ответственность, следование корпоративным нормам и стандартам и т. д., то сейчас в такие модели включаются более предметные компетенции. Например, в последнее время наблюдается появление в структуре таких корпоративных компетенций, как умение планировать свою деятельность, умение осуществлять коммуникации с внутренними подразделениями компании или учет интересов смежных подразделений компаний, клиентоориентированность. Такая тенденция свидетельствует, что компании все более конкретизируют свои требования к персоналу и ожидания от него в связи с уточнением своих стратегий развития и требуемых бизнес-результатов, систематизацией внутренних бизнес-процессов. Ключевым моментом при принятии решения включать или не включать конкретную компетенцию в категорию кор-

поративных является не только ее способность отразить ценности компании, но и возможность распространить компетенцию на всех без исключения сотрудников.

Таким образом, итоговая модель компетенций для конкретной должности выглядит как комплекс корпоративных, профессиональных, управленческих и инструментальных компетенций.

Важно также отметить, что модели компетенций не являются раз и навсегда принятой догмой. Они пересматриваются, уточняются в зависимости от того, как видоизменяются функциональные обязанности, предусмотренные для должности, и как расставляются акценты в требованиях компании к сотруднику в связи с уточнениями или изменениями в видении миссии и стратегии компании, способах достижения предприятием результатов деятельности.

Модель компетенций и ее структура

Оценка персонала сегодня в российских компаниях представляет собой процесс, при котором важным элементом становится стандартизация должно-

стей в формате Профиля должности, предполагающего комплексное описание должности, начиная от формализации функционала и выбора ключевых компетенций, позволяющих выполнять данный функционал качественно, и заканчивая определением конкретных методов и методик оценки выбранных компетенций.

Таким образом, для каждой должности предусмотрен свой набор или модель компетенций.

Сама модель представляет собой организованную структуру, состоящую из *кластеров компетенций* («набора тесно связанных между собой компетенций» [6, с. 7]), собственно *компетенций* и «*поведенческих индикаторов*» — «стандартов поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией» [там же, с. 5].

Каждая компетенция имеет определение, позволяющее конкретно сформулировать ее объем и ее содержание и не допустить разночтения в понимании содержания компетенции всеми сотрудниками предприятия (табл. 3).

На наш взгляд, в классическом вышеприведенном формате описания компетенции не хватает одного важного элемента — ссылки на то, какое влияние ока-

Таблица 3

Содержание компетенции

Компетенция	Содержание компетенции
Умение создавать эффективную систему подбора персонала	Отражает умение специалиста создавать систему эффективного подбора персонала, решающую вопрос комплектования предприятия профессиональными кадрами
Навык формализации организационной структуры	Отражает уровень умения специалиста создавать и оптимизировать организационную структуру предприятия или подразделения, формировать функционалы должностей департамента, распределять функции и полномочия между сотрудниками отделов и служб департамента, создавать положение о подразделении

зывает определенная компетенция на профессиональную деятельность специалиста или компании в целом и на качество выполнения им профильных функций.

Например, «Умение создавать эффективную систему подбора персонала» влияет:

- на укомплектование штата предприятия профессиональными специалистами, соответствующими требованиям должностей;
- выполнение предприятием планов по развитию бизнеса или производства за счет наличия специалистов, подготовленных к выполнению своего функционала;
- достижение предприятием стратегических целей и задач;
- систематизацию подбора персонала на предприятии;
- увеличение эффективности подбора персонала (внутренний и внешний подбор);
- снижение риска ошибки при найме кандидатов на работу в компанию.

Дополненное таким образом описание содержания компетенции позволяет оценить ее значимость для деятельности специалиста, а определение влияния компетенции на работу всей компании значительно увеличивает ее вес в общей структуре модели. На данном примере мы можем видеть, как конкретная компетенция сотрудника, а вернее, соответствие сотрудника этой компетенции может повлиять на общие результаты работы предприятия и, соответственно, при формировании итоговой модели компетенций имеем возможность присвоить ей категорию важной с высоким весом значением относительно других компетенций, входящих в общую модель, разработанную для должности.

Отдельно необходимо отметить некоторые отличия в подходах к выделению индикаторов — поведенческих проявлений компетенций.

Каждая компания выбирает свою парадигму в формулировке индикации.

Наиболее часто встречающиеся варианты описания поведения сотрудников можно разделить на несколько групп.

1. Индикаторы являются моделью поведения, полностью соответствующего стандартам предприятия. По сути дела, это идеальное поведение сотрудника в рамках оцениваемой компетенции.

2. Индикаторы включают в себя примеры положительных и отрицательных поведенческих проявлений, по наличию которых оценивается поведение сотрудника и делаются итоговые выводы о его соответствии требованиям компании.

Практика изучения реальных моделей компетенций компаний показывает, что в действительности часто используется первая модель индикации. При этом важно отметить, что любая модель компетенций разрабатывается для конкретной организации (профессии, должности, группы должностей), и потому индикаторы в, казалось бы, компетенциях с одинаковыми названиями могут существенно различаться в разных компаниях.

В итоге описательная часть модели компетенций имеет следующую структуру (табл. 4.)

Итак, модель разработана, но пока пользоваться ею еще нельзя. Пройдя этапы обсуждения, экспертного отбора ключевых компетенций, индикаторов, проявляющих рабочее поведение сотрудников, она является неким стандартом, в который нужно привести самое главное — *превратить ее из статично-*

Описательная часть модели компетенций

Кластер	Компетенция	Содержание компетенции	Индикатор
Планирование	Навык эффективного планирования собственной деятельности	Отражает умение специалиста планировать собственную деятельность, расставлять приоритеты поставленным задачам	Планирует свою работу, пользуется ежедневником или планировщиком
			При получении претензий за несвоевременное выполнение точно знает, когда была поставлена задача и насколько он задержался с исполнением
			Расставляет приоритеты (важное срочное, важное не срочное, неотложное), имеет как минимум свои ранги задач, которые может описать конкретно
			Заранее готовится к встречам, интервью, работе с клиентами и т. п.
			Составляет планы и графики выполнения заданий заблаговременно
			Заранее предвидит в процессе планирования возникновение проблем, связанных с ресурсами

го документа — декларации в оценочный инструмент.

Это значит, что модели компетенций требуется шкала оценки, в которой будет однозначно показано, что является нормой для компании в выраженности компетенции сотрудников, а что находится за ее пределами.

Шкала — это те самые нормы-уровни, на соответствие которым и должна проводиться оценка по компетенциям сотрудников и кандидатов на должности.

И вновь, как и в вопросе разработки индикации, существует несколько подходов к формированию шкалы.

Первый вариант предполагает, что компетенция оценивается по уровню интенсивности качества ее проявления.

Как правило, это форматы шкалы от двух уровней выраженности (проявляется — не проявляется) до одиннадцати уровней (проявляется всегда, проявляется часто и т. д. по убывающей), либо проявляется в определенной мере и степени, что соответствует конкретному оцифрованному уровню.

Второй вариант — это широта воздействия сотрудника на процессы и ресурсы, при котором основанием для формирования шкалы является то, распространяется ли навык сотрудника только на область собственных действий либо он активно воздействует на других, т. е. например, организывает только себя либо организывает работу подразделения.

Третий вариант — это когда компании стремятся выработать комплексную шкалу, учитывающую первый и второй варианты.

Приведем один пример варианта нормативной шкалы:

4 — компетенция сформирована на высоком уровне, позволяющем выполнять задачи с наилучшим качеством (в ряде моделей этот уровень приравнивается к часто встречающейся формулировке «уровень мастерства»);

3 — компетенция сформирована на уровне, достаточном для выполнения рабочих задач, — уровень устойчивого исполнения;

2 — компетенция сформирована в недостаточной степени, требует развития, что может быть отнесено к уровню обучения или развития;

1 — компетенция не выражена/ отсутствует/ выражена на неудовлетворительном уровне (неприемлемый уровень).

По большому счету, компания выбирает уровни сообразно своему представлению об оценке результата выраженности и пониманию необходимой нормы. Однако стоит отметить, что наличие многоуровневых шкал с широкой линейкой значений, как правило, затрудняет оценку результатов и интерпретацию данных, и компании, начиная свою работу в области оценки персонала с громоздких шкал, переходят на более простые и понятные оценочные шкалы.

Оценка по компетенциям

Сегодня претерпевают изменения и формы, и форматы оценки персонала. На смену аттестационным процедурам,

превратившимся в достаточно формальный процесс и инструмент выявления соответствия сотрудника должности, пришли комплексные методы и формы оценки по компетенциям, включающие в себя лучший опыт реализации аттестаций и обогащенные новыми технологиями реализации управления персоналом по компетенциям, главная цель которых — **выявить наличие у сотрудника компетенций**, обеспечивающих успешность его деятельности в конкретной должности и компании.

Как правило, для оценки выраженности компетенций применяют несколько методов. Важно лишь помнить, что для получения наиболее объективной картины реальной выраженности компетенции у работника каждую из них необходимо оценивать, по меньшей мере дважды, используя разные методы оценки.

В качестве вспомогательных процедур оценки, осуществляемых на первичном этапе, можно назвать анализ резюме кандидата или опыта работы сотрудника как общего, так и в рамках одного предприятия — изучение его профессиональной истории, биографических данных, документов (об образовании, дополнительном обучении, наградах и т. п.), анкетирование, позволяющие оценить предыдущий опыт, квалификацию и личные обстоятельства жизни кандидата.

Основными же методами оценки по компетенциям являются имитация реальной ситуации, тестирование, оценка «методом 360 градусов», интервью, анализ результатов работы, Центр оценки.

Имитация реальной ситуации

Суть данного метода состоит в том, что оцениваемым предлагается выполнить упражнения, имитирующие реаль-

ную рабочую ситуацию. Это могут быть индивидуальные деловые упражнения, групповые дискуссии, ролевые игры, презентации. Идеальный вариант: воспроизведение условий работы, для которой и оцениваются кандидаты на должность из внутреннего резерва или с открытого рынка труда либо участники ежегодной оценки персонала на подтверждение категории.

(+) Имитация позволяет в течение относительно короткого временного отрезка оценить способность оцениваемых к исполнению задач, которые им предстоит выполнять ежедневно, либо увидеть, как они чаще всего действуют в аналогичных рабочих ситуациях.

(-) Подготовка и проведение процедуры требует наличия квалифицированных специалистов, значительных временных и трудовых затрат. Высока также вероятность социально-желательного поведения, и реальное поведение оцениваемого может отличаться от демонстрируемого в процессе оценки.

Если в структуру оценки включены имитационные упражнения, то необходимо помнить, что это должен быть не единственный оценочный инструмент.

Тестирование

При использовании данного метода надо прежде всего иметь в виду, что тестирование — это не прямое измерение (оценка) компетенций. Тесты применяются для диагностики уровня выраженности конкретных способностей, личностных качеств и мотивации претендента, необходимых для *исполнения определенной работы*.

(+) Тесты позволяют получить достаточно надежные результаты; алгоритм проведения процедуры тестирования и

обработки результатов стандартизирован, что упрощает его применение и интерпретацию полученных результатов.

(-) Тесты измеряют отдельные *свойства личности*, которые могут влиять на поведение, но не раскрывают поведения человека в целом, о чем необходимо помнить всегда. Именно поэтому данный метод не может быть использован в качестве самостоятельного при оценке компетенций.

Отдельной категорией тестирования являются *тесты знаний*.

Чаще всего такой формат тестирования используется для того, чтобы выявить объем актуальных знаний в профильной предметной области деятельности тестируемого или оценить объем и качество усвоенных им знаний в процессе контроля результатов обучения сотрудников.

При этом можно выделить два подвида таких тестов:

первый проверяет собственно профессиональные знания, например, тест на знание бухгалтерского и налогового учета, тесты для программистов на знание языка программирования, тесты на знание гражданского, трудового права и т. д.;

второй проверяет знание политик и регламентов, положений, которыми регулируется деятельность компании или сотрудника, работающего в должности. То есть эти тесты направлены на выявление уровня понимания оцениваемым специфики работы в компании, например, тест на знание ассортимента, тест на знание регламента в области отгрузок, тесты на знание политики продаж или стандартов работы или обслуживания клиента и т. д.

В отношении тестирования часто прослеживается тенденция активного

его использования для оценки кандидатов на должности (психологические тесты) и недооценка необходимости использования тестов знаний. При этом следует отметить, что все виды тестов знаний являются элементом системы оценки компетенций и не могут быть единственным оценочным инструментом.

Оценка «методом 360 градусов»

«Метод 360 градусов» — это по своей сути метод опроса окружения сотрудника в целях получения развернутой обратной связи о проявлении компетенций оцениваемого в реальной работе. Ответы даются людьми, которые взаимодействуют с данным сотрудником на разных уровнях (руководитель, коллега, подчиненный, клиент и др., а также самооценка).

(–) Высокий уровень субъективизма собранной информации.

(+) Полученные данные содержат ценную информацию:

- о выраженности компетенций в частности, проявляющихся в межличностном взаимодействии;
- расхождении в оценке деятельности оцениваемого, продемонстрированных участниками оценки и им самим;
- компетенциях, требующих дополнительного внимания, если данные о степени их выраженности имеют значительную разницу в оценках разных групп оценивающих;
- самооценке уровня навыков и компетенций, представленных оцениваемым, особенная ценность полученных данных заключается в том, что здесь оценка представляет собой не вербальную информацию о своих навыках и умениях, а конкретный оцифрованный

результат, когда оцениваемый сам выносит вердикт своей компетентности, выставив себе оценочный балл.

На практике одной из ошибок в применении данного метода является его использование в качестве исключительно самостоятельной процедуры оценки для получения развернутой картины выраженности компетенций сотрудника. Однако данный метод не позволит достигнуть такой цели, и при принятии решения о его использовании необходимо либо корректировать цель применения, либо использовать его в комплексе с другими методиками оценки.

Интервью

Данный метод чаще всех остальных используется в практике оценки персонала. Наиболее распространенные виды интервью: биографическое, поведенческое, ситуационное или кейс-интервью, стресс-интервью.

Однако для оценки персонала по компетенциям наиболее эффективным является метод оценки с помощью **комплексного оценочного интервью**. Поскольку этот вид интервью, используемый в рамках реализации компетентного подхода, наиболее точен и результативен, он требует подробного рассмотрения в отдельной статье.

Анализ результатов работы сотрудника

На наш взгляд, именно этот метод часто не используется как важная составляющая оценки сотрудника.

Безусловно, в рамках компетентного подхода не все компетенции могут быть оценены посредством данной методики. Однако для оценки таких компетенций, как достижение результа-

та и качество работы, могут помочь, например, результаты выполнения сотрудником планов, статистика выполнения им KPI, предусмотренных для должности. Именно анализ результатов труда, как никакой другой метод, демонстрирует нам соответствие сотрудника должности по самому главному параметру — достижению конкретных рабочих результатов.

Главный минус метода — оценивает результативность работы специалиста, но не отслеживаются нюансы, отдельные значимые компетенции, возможно, влияющие на общий результат.

Для этого существуют другие методы и способы оценки, но отказ от использования анализа результатов работы является большой ошибкой, поскольку в этом случае не анализируется и не учитывается конечный продукт, создаваемый конкретным сотрудником. Даже если по ряду оцененных компетенций фиксируется его супер-уровень, но не отслеживается в итоге результат работы, удовлетворяющий компанию, стоит задуматься и, главное, найти причины такой ситуации:

- либо модель компетенций создана так, что она не оценивает ключевые компетенции, влияющие на деятельность работника;
- либо у сотрудника есть объективные причины, мешающие достигать необходимых результатов;
- либо цели работы сформулированы некорректно или они недостижимы.

В любом случае такая рассогласованность результатов оценки по компетенциям и анализа конкретных результатов работы сотрудника может показать проблемные зоны и помочь в определении пути их устранения.

Центры оценки

Центр оценки (ЦО) — это комплексный процесс, в котором сочетаются несколько оценочных процедур или методов для оценки персонала. Как правило, это психологическое тестирование; игровое моделирование, включающее в себя работу с деловыми упражнениями, кейсами, деловыми играми; интервью.

В работе ЦО принимают участие несколько человек, оценивает выполнение заданий группа экспертов, причем программа ЦО составляется таким образом, что каждый участник выполняет все упражнения и оценивается, по меньшей мере, один раз каждым наблюдателем по нескольким критериям.

(+) При правильной организации дает достаточно объективную информацию об оцениваемом, так как позволяет оценить выраженность нескольких компетенций у него, причем по меньшей мере дважды.

(–) В последние лет десять центры оценки (ЦО) и центры развития (ЦР) были очень популярны. Но по ряду причин далеко не каждая компания готова сегодня их использовать.

Среди основных причин отказа от ЦО и ЦР — это:

- высокие требования к профессиональной готовности экспертов, модераторов для проведения оценки и анализа полученных результатов (такие специалисты, способные самостоятельно реализовать данную оценочную процедуру, работают далеко не в каждой компании);
- высокая стоимость процедуры оценки при ее выполнении консалтинговыми компаниями;
- большие временные затраты на подготовку, проведение, обработку и анализ

результатов оценки при проведении своими силами.

Когда сформулирована модель компетенций, создана оценочная шкала, важно определиться, какие инструменты из всего оценочного арсенала могут быть использованы для оценки сотрудников, работающих на конкретных должностях или претендующих на эти должности. Выбор инструментов зависит от целей и задач оценки.

Приведем пример нескольких целей оценки персонала, работающего на предприятии.

1. Подтверждение текущей категории или присвоение следующей категории, предусмотренной для должности оцениваемого в матрице карьерного или профессионального роста, принятой на предприятии.

2. Определение зон развития сотрудника для формирования программы обучения.

3. Выявление потенциала специалиста для зачисления его в кадровый резерв на конкретные должности предприятия.

4. Участие во внутреннем отборочном конкурсе на вакантную должность.

Цели и задачи оценки регулируют также сам объем оценки: либо будет про-

водиться оценка по всей модели компетенций, предусмотренной для должности, либо только части компетенций, актуальных для выбранных целей.

Резюмируя вышеизложенное, представим, как может выглядеть полноформатная модель компетенций, учитывающая все нюансы использования оценки компетенций сотрудников предприятия.

Предлагаемая модель компетенций дает содержательную характеристику компетенции (категорию компетенции, возможные уровни выраженности, индикаторы), а также включает в себя и определение уровня развития компетенции, необходимого для данной должности на конкретном предприятии, и методы оценки компетенции в зависимости от целей оценки сотрудника. Таким образом, это реальный рабочий инструмент, с помощью которого можно организовывать и проводить оценку по компетенциям сотрудника, занимающего конкретную должность на конкретном предприятии. Эффективность применения данной модели компетенций неоднократно была доказана при проведении оценки персонала в ряде российских компаний.

Таблица 5

Структура модели компетенций (разработана Стрыгиной В.В., 2009 г.)

Кластер «Планирование»

№ п/п	Компетенция	Тип компетенции	Описание компетенции/ Индикаторы	Шкала/ уровни выраженности компетенции	Краткая формулировка уровней	Нормативный уровень согласно требованиям компании	Цели оценки	Методы оценки
1	Навык эффективного планирования собственной деятельности	Менеджерская	Описание компетенции/Индикаторы <u>Содержание компетенции:</u> отражает умение специалиста планировать собственную деятельность, расставлять приоритеты поставленным задачам	Шкала/уровни выраженности компетенции 4 – компетенция сформирована на высоком уровне, позволяющем выполнять задачи с наилучшим качеством. В полной мере владеет умением планировать собственную деятельность, расставлять приоритеты для различных рабочих задач, определять сроки выполнения задач. Редко находитесь в ситуации цейтнота. Невыполнение запланированных задач для него является исключительное. Помогает коллегам произвести планирование	4 – высокий уровень выраженности	4	Аттестация	Аттестационное интервью
			Описание компетенции/Индикаторы <u>Влияние компетенции на профессиональную деятельность специалиста и качество выполнения им профессиональных функций</u> Умение планировать собственную деятельность влияет:	3 – компетенция сформирована на уровне, достаточном для выполнения рабочих задач. Регулярно планирует свои действия, стремится выполнить собственный план. Владеет инструментами расстановки приоритетов задачам по степени важности или срочности, но допускает неточности, в связи с которыми не всегда укладывается в сроки выполнения приоритетных задач. При невыполнении собственных планов работы стремится учесть допущенные ошибки или определить временные потери и причины их появления	3 – оптимальный, достаточный, рабочий уровень выраженности качества		«Развитие персонала»	Оценочное интервью

			Оценочное интервью
			Отбор и оценка кандидатов
<ul style="list-style-type: none"> • на выполнение специалистом поставленных рабочих задач с требуемым качеством и в необходимые сроки; • распределение усилий специалиста по выполнению рабочих задач равномерно и с соблюдением баланса целей 	<p>2 — компетенция сформирована в недостаточной степени, требует развития. Осуществляет планирование непостоянно, чаще всего под нажимом руководителя или в случае регулярного контроля планирования со стороны руководителя. Постоянно отклоняется от собственных планов как по срокам выполнения, так и по объему выполненных задач. Постоянно находится в состоянии временного цейтнота</p> <p>1 — компетенция не выражена/ отсутствует. Считает, что ничего спланировать в его работе невозможно, поэтому отказывается планировать свою деятельность. При распорядках руководителя составляет план работы создает формальный план, которого никогда не придерживается</p>	<p>2 — недостаточный уровень выраженности качества</p> <p>1 — качество отсутствует/ не выражено/ выражено на неприемлемом уровне</p>	<p>Оценочное интервью</p>
		<p>2 — компетенция сформирована в недостаточной степени, требует развития. Осуществляет планирование непостоянно, чаще всего под нажимом руководителя или в случае регулярного контроля планирования со стороны руководителя. Постоянно отклоняется от собственных планов как по срокам выполнения, так и по объему выполненных задач. Постоянно находится в состоянии временного цейтнота</p> <p>1 — компетенция не выражена/ отсутствует. Считает, что ничего спланировать в его работе невозможно, поэтому отказывается планировать свою деятельность. При распорядках руководителя составляет план работы создает формальный план, которого никогда не придерживается</p>	<p>Отбор и оценка кандидатов</p> <p>Деловые упражнения на владение технологиями планирования</p> <p>Оценка 360 градусов</p>

ЛИТЕРАТУРА

1. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М., 2008.
2. Метод компетенций <http://www.smart-edu.com/professionalnye-kompetentsii/metod-kompetentsiy.html>
3. «О Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года». Приказ Министерства образования Российской Федерации от 11.02.2002.
4. Оценка и развитие персонала на основе модели компетенций <http://www.hr-portal.ru/article/ocenka-i-razvitie-personala-na-osnove-modeli-kompetentsiy>
5. Спенсер-мл. Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. М., 2005.
6. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М., 2003.
7. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования от 22.02.2007.
8. Delamare le Deist F., Winterton J. What Is Competence? // Human Resource Development International. 2005. Vol. 8. № 1 <http://www.hr-portal.ru/article/chto-takoe-kompetentsii>.
9. White R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological

Practices of Competency Models Development

V. V. STRYGINA

CEO and leading expert at the Methodological Consulting Centre "Business Factor"

E. V. VINORGADOVA

*PhD in psychology, executive secretary
at the "Social Psychology and Society" journal*

The authors introduce their own approach to the development of competency models and discuss the reasons for the recent increase in interest in competency-based employee evaluation. The concept of competency has changed considerably over the time and the differences between various categories of competency are not so distinct nowadays. The authors analyse the methods of competency evaluation and describe the principles of competency model development, providing a self-designed full-size competency model considering every aspect of its application for the purposes of competency evaluation in employees.

Keywords: *competency, competency model, competency categories, employee evaluation, methods of competency evaluation, employee management.*

REFERENCES

1. Boyacis R. Kompetentnyi menedzher. Model' effektivnoi raboty. M., 2008.
2. Metod kompetentsii <http://www.smart-edu.com/professionalnye-kompetentsii/metod-kompetentsiy.html>
3. "O Konceptcii modernizatsii rossiiskogo obrazovaniya na period do 2010 goda". Prikaz Ministerstva obrazovaniya Rossiiskoi Federatsii ot 11.02.2002.
4. Ocenka i razvitie personala na osnove modeli kompetentsii <http://www.hr-portal.ru/article/ocenka-i-razvitie-personala-na-osnove-modeli-kompetentsiy>
5. Spenser-ml. L.M., Spenser S.M. Kompetentsii na rabote. M., 2005.
6. Uiddet S., Holliford S. Rukovodstvo po kompetentsiyam. M., 2003.
7. Federal'nyi gosudarstvennyi obrazovatel'nyi standart vysshego professional'nogo obrazovaniya ot 22.02.2007.
8. Delamare le Deist F., Winterton J. What Is Competence? // Human Resource Development International. 2005. Vol. 8. № 1 <http://www.hr-portal.ru/article/chto-takoe-kompetentsii>.
9. White R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review. 1959. Vol 66 (5). doi: 10.1037/h0040934.