

**«Что такое хорошо – Что такое плохо?»:
как обеспечить высокое качество модели компетенций и ее соответствие
решаемым задачам?**

**Автор: Нина Рыжова, консультант ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»,
2009 год**

В статье предлагаются методологические принципы разработки корректных моделей компетенций. Разбираются типичные ошибки, возникающие при разработке модели компетенций, и их причины. Рассматриваются риски, которые возникают в Компаниях из-за использования некорректных моделей компетенций, а также способы их преодоления.

Для большинства западных компаний корпоративная модель компетенций уже стала стандартным элементом HR-практики. Российские компании тоже приходят к необходимости разработки **модели компетенций**: корпоративной или для группы должностей. Одна из основных задач, которые должна решать модель – оценка сотрудников Компании по критериям, значимым для достижения бизнес-целей. Увы, практика показывает, что модели компетенций, становясь «модным веянием», далеко не всегда соответствуют предъявляемым к ним методологическим требованиям.

Существенные временные и денежные затраты на разработку модели могут оказаться неоправданными, если итоговый результат не может быть интегрирован в практику должным образом. Непонимание того, как модель будет использоваться, может привести к тому, что ее придется переделывать. Так, например, практика одной российской компании показала, что из-за технической проблемы (невозможность ввода модели компетенций в электронную систему для оценки) пришлось переделывать всю модель, а значит – повторно инвестировать время и другие ресурсы.

Компании могут оценивать то, что не имеет смысла для принятия организационных решений, и потому не используется. Например, компания оценивает качества, основанные на личностных чертах, создает портрет сотрудника, однако все практики управления персоналом базируются на других показателях, а личностные профили годами хранятся в архивах.

Еще одна проблема, к которой приводят ошибки в разработке компетенций – существенное снижение объективности оценки сотрудников. Мы часто сталкиваемся с некорректными **описаниями компетенций**, история возникновения которых может быть самой различной: от заказа у консалтинговых компаний до внутреннего производства силами HR-специалистов.

Напомним, что **компетенции** – те особенности сотрудника, которые определяют эффективность выполнения им должностных обязанностей. **Модель компетенций** – это не просто набор таких характеристик, а **система**, описывающая **все необходимые** для эффективной работы особенности человека.

Типичное описание компетенции состоит из четырех элементов - см. Рисунок 1.

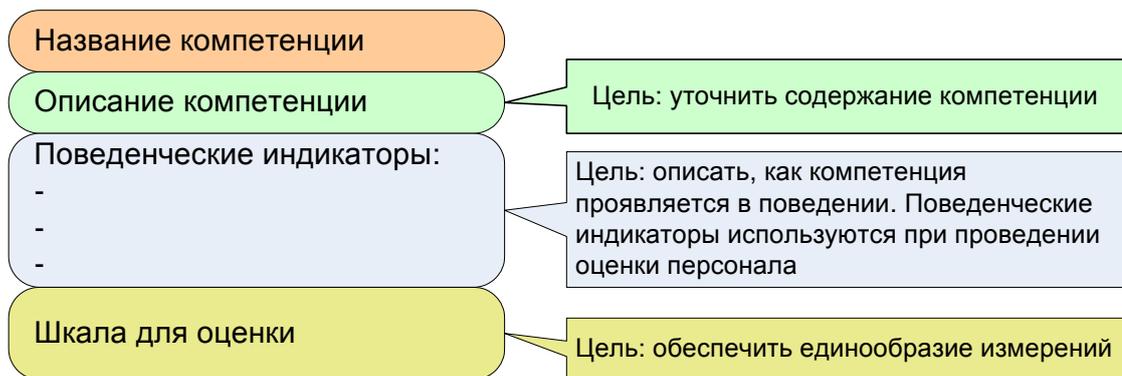


Рисунок 1. Структура описания компетенции

Специалисты ГК «Институт Тренинга – АРБ Про», основываясь на российской практике, выделяют **2 блока ошибок при разработке компетенций**: ошибки на уровне модели и ошибки на уровне отдельных компетенций.

Ошибки на уровне модели компетенций

Ошибки на уровне модели компетенций включают в себя: избыточность модели, неполноту модели, пересечения внутри модели.

Таблица 1. Типология ошибок на уровне модели компетенций

Тип ошибки	Описание	Пример
Избыточность модели компетенций	Модель содержит большее количество компетенций, чем требуется для компании или должностной позиции	Для оценки рядовых сотрудников используется модель компетенций высшего менеджмента
Неполнота модели компетенций	В модели не хватает компетенций, значимых для должности или группы должностей	В модели компетенций топ-менеджера отсутствует блок компетенций, связанных с мотивированием
Пересечения внутри модели компетенций	Одни и те же поведенческие проявления включаются в разные компетенции модели	Проявление «Инициативно предлагает решения» попадает в две компетенции: «Разработка решений» и «Инициатива»

Избыточность модели компетенций возможна в том случае, когда Компания стремится создать образ идеального универсального сотрудника, включая в модель чрезмерное количество компетенций. Если ранее нормой для западных компаний были модели, содержащие не менее чем 20 компетенций, то сейчас – не более 15 компетенций. Компании сознательно делают шаг от «хорошо бы, чтоб было все» в сторону «оставим то, что реально влияет на бизнес-результат». Критично, что увеличивая количество компетенций в модели, мы, с одной стороны, стремимся повысить точность оценивания, с другой стороны – создаем сложности оценщикам. У менеджера обычно не хватает времени для заполнения оценочных форм, значит, мы провоцируем его сделать свою оценку формально, в лучшем случае – «интуитивно», опираясь на впечатления, а не факты.

Избыточность также может возникнуть в том случае, если компания оценивает всех сотрудников по одному и тому же набору компетенций, не проводя различий для управленцев и специалистов. Например, практически для всех категорий сотрудников будет важен блок коммуникативных компетенций. Но для топ-менеджмента он будет, несомненно, шире, чем для специалиста: будет включать такие компетенции, как «Ведение презентаций и переговоров», «Поддержание бизнес-отношений», не столь значимые для рядовых сотрудников. Понятно, что оценивать сотрудников можно по любым компетенциям. Вопрос в том, насколько целесообразно инвестировать в оценку сотрудников в 1,5 – 2 раза больше времени и средств, чем требуется для принятия решений в области управления персоналом для этой категории должностей. Зачастую

избыточность является следствием **пересечений внутри модели**, когда одни и те же (или схожие) поведенческие проявления включают в описание нескольких компетенций.

Для того чтобы избежать избыточности модели, руководство компании должно отчетливо понимать, как будет использоваться модель, для принятия каких решений она необходима. Например, если Компания планирует использование **единой модели для аттестации и планирования развития всех сотрудников**, оптимальным решением при проведении оценки будет создание профилей значимых компетенций для групп должностей. Вторым возможным вариантом – изначально разрабатывать уровневую модель, дифференцирующую компетенции, значимые для сотрудников разных статусов. Пример структуры уровневой модели компетенций представлен на Рисунке 2.



Рисунок 2. Пример структуры уровневой модели компетенций

Неполнота модели компетенций (когда в модели не хватает компетенций, значимых для Компании или позиции) особенно критична в ситуациях формирования кадрового резерва, принятия решений о назначении на новую должность. Здесь важно обеспечить полное соответствие кандидата новой позиции, учесть все компетенции, необходимые для успешной работы. Пример ошибки в этой области – найм (чаще, как показывает наша практика, внутренний) на высшие руководящие позиции без предварительной оценки компетенций «Системное мышление» и «Стратегическое мышление». Такие кандидаты зачастую способны управлять оперативной деятельностью, но не в полной мере готовы к решению стратегических задач.

Обеспечение полноты модели также означает учет специфики корпоративной культуры компании. Практика показывает, что, если компетенции не учитывают систему ценностей Компании, не отражают принятые принципы поведения, то оценка по ним не позволяет в полной мере оценить соответствие сотрудника компании и должностной позиции, прогнозировать его «полезность» и перспективы развития. Так, одна из ключевых задач отбора при найме – выбрать тех, кто не только будет эффективно выполнять должностные обязанности, но и «впишется» в корпоративную среду, сможет реализовать в ней свой потенциал и, в пределе, будет одновременно эффективен в работе и привержен Компании.

Зачастую компании оказываются заложниками неполных моделей компетенций. Одна крупная транснациональная FMCG компания, с которой мы работали, столкнулась с проблемой неполноты набора компетенций на практике. Коммуникативный блок был слишком узок, включал в себя только компетенцию «Коммуникация с руководством». В реальности, сотрудникам требовалось развивать и другие навыки взаимодействия, однако политика компании вынуждала выстраивать процесс обучения в соответствии с принятой

моделью компетенций. Специалисты отдела обучения, понимая необходимость развития компетенций, отсутствующих в модели, были вынуждены аргументировать потребность в дополнительном обучении. Модель компетенций, вместо того, чтобы поддерживать процесс обучения и развития, оказалась дополнительным препятствием.

Ошибки на уровне компетенций

В модели компетенций практически любой российской компании встречаются **ошибки на уровне описаний конкретных компетенций**. Они влияют на:

- Снижение объективности оценки
- Ухудшение качества работы оценщиков
- Некорректное понимание сотрудниками собственных результатов оценки

Таблица 2. Типология ошибок на уровне компетенций

Тип ошибки	Описание	Примеры
Использование неясного языка	Использование сложных формулировок и профессиональных терминов в описании компетенций и/или поведенческих проявлениях	Компетенция «Развитие корпоративной культуры», поведенческий индикатор: «Продвижение <i>корпоративной культуры</i> среди новых сотрудников»
Интерпретация поведения	В описании компетенции или поведенческих проявлений используются выводы о состоянии, мыслях, мнении и других особенностях людей, не подлежащих объективной оценке	Поведенческие индикаторы: « <i>Готов</i> первым начать разговор» « <i>Думает</i> о других людях только хорошо»
Отсутствие критериев для выбора индикатора	Отсутствует объективный критерий для выбора между позитивным и негативным индикатором	« <i>Эффективно</i> взаимодействует с клиентом» – « <i>недостаточно эффективно</i> взаимодействует с клиентом»
Неповеденческие признаки	В описании компетенций или поведенческих индикаторов содержатся неповеденческие признаки, факты	<i>Имеет</i> личный автомобиль
Сложносочиненные формулировки	Сложные формулировки поведенческих индикаторов, включение в один поведенческий индикатор несколько поведенческих проявлений	Поведенческий индикатор: « <i>Запрашивает информацию о проблеме у коллег, использует ее в решении, доводит решение до конца</i> ».

Одна из важных задач – **обеспечить понимание компетенций** всеми категориями сотрудников, для которых разрабатывается модель. Сотрудник, получивший оценки по компетенциям, должен понимать, что за ними скрывается, чтобы иметь возможность повлиять на них.

Использование неясного языка в описании компетенций – одна из «профессиональных» ошибок HR-специалистов. В качестве примера можно привести компетенцию «Влияние» из модели компетенций одной российской компании.

Таблица 3. Примеры ошибок – использование неясного языка

<p>Влияние</p> <p>Эффективное представление интересов компании, лидерство в команде для достижения общих целей.</p>
--

«Лидерство в команде» - словосочетание из области профессионального языка тренеров и HR-специалистов. Представим себя на месте специалиста или рабочего

производственной компании, получившего по этой компетенции оценку 1,5 балла из возможных 3 баллов. Понимает ли он значение термина «лидерство в команде» так же, как специалист отдела персонала или его непосредственный руководитель, проходивший тренинг формирования команды? Скорее всего, нет. Насколько оценка по таким компетенциям будет понятна сотруднику, эффективна для принятия решений по обучению и развитию можно только догадываться.

В данной ситуации было бы уместнее раскрыть термин и описать компетенцию «Влияние» так: «Отстаивает интересы компании. Сплачивает людей и ведет их за собой для достижения общих целей».

Конечно, в каждой компании есть свой внутренний профессиональный сленг, который необходимо учитывать при разработке компетенций. Это обеспечит узнавание и принятие сотрудниками компетенций, их понимание. В то же время, простые и четкие формулировки позволят избежать двусмысленностей, разрозненности в толковании и интерпретации.

Зачастую поведенческие проявления компетенций содержат ненаблюдаемые описания, которые представляют собой **интерпретацию**. Причина возникновения интерпретаций – недостаточно четкое формулирование поведенческих индикаторов, ссылка на внутренние состояния человека. Фактически, интерпретируя чье-то поведение, оценщик будет находить подтверждение своим гипотезам, оценивать человека исходя из прошлого опыта, а не из актуальной ситуации.

Примером может служить компетенция «Способность принимать решения и нести за них ответственность». Вот как выглядит один из поведенческих индикаторов этой компетенции.

Таблица 4. Примеры ошибок – интерпретация

Позитивный поведенческий индикатор	Негативный поведенческий индикатор
Умеет принимать решения и нести ответственность за собственные действия	Боится принимать решения, стремится уйти от ответственности

Попробуем представить себя на месте оценщика, который должен выбрать один из них. Боязнь не является поведенческим проявлением и, тем самым, мы вынуждаем оценщика делать выводы, строить гипотезы, что противоречит правилам оценки.

Уместнее было бы описать индикаторы таким образом, как указано в таблице 5.

Таблица 5. Вариант исправления ошибки «интерпретация»

Позитивный поведенческий индикатор	Негативный поведенческий индикатор
Проявляет инициативу в решении проблем Принимает решения и действует в сложных, противоречивых ситуациях Признает авторство непопулярных и неудачных решений	Занимает пассивную позицию в решении проблем Отказывается от принятия решений в сложных, противоречивых ситуациях, бездействует Отказывается от авторства непопулярных и неудачных решений, отказывается от него

В сходной ситуации замешательства оценщик может оказаться в том случае, если **нет ясного критерия выбора индикатора** для какой-либо компетенции. В качестве примера приведем компетенцию «Наличие специальных знаний и навыков».

Таблица 6. Примеры ошибок – отсутствие ясного критерия выбора индикатора

Позитивный поведенческий индикатор	Негативный поведенческий индикатор
---	---

Эффективно использует свои знания и навыки в профессиональной деятельности

Не обладает в достаточной степени профессиональными знаниями и навыками

Как оценить эффективность использования знаний и навыков, определить их достаточность? Для каждого человека степень эффективности и достаточности чего-либо весьма субъективна. Высока ли вероятность получить объективную усредненную оценку от людей, каждый из которых измеряет один и тот же параметр разными «линейками»? Вероятно, нет.

Для того чтобы избежать неясности в критериях выбора индикатора, необходимо использовать четкие формулировки, которые позволят выбрать нужный индикатор без лишних допущений, основываясь только на результатах наблюдений.

Недопустимо описывать компетенцию с помощью **не поведенческих признаков**. Например, в журнале «Кадровик» за июль 2007 года в статье «Модель компетенций – это не сложно» приводится пример уровневой компетенции «Работа с клиентами». Высший, 4-ый уровень развития компетенции описывается так: «Способен вести переговоры на высоком уровне. Может выступать как консультант и наставник в ведении переговоров. Имеет полномочия для принятия решений в работе с клиентами». Полномочиями сотрудника наделяет руководитель, и неясно, почему этот момент вошел в итоговое описание компетенции. Увы, сотрудник, не наделенный полномочиями, изначально «обречен» на более низкие оценки по этой компетенции по сравнению с теми, кто этими полномочиями обладает.

Часто поведенческие индикаторы оформляются **сложносочиненными формулировками**: в один индикатор смешиваются несколько проявлений или в описание добавляются излишние причинно-следственные связи. В качестве примера можно привести компетенцию специалиста маркетинг-центра, предлагаемую одной из консалтинговых компаний.

Таблица 7. Примеры ошибок – отсутствие ясного критерия выбора индикатора

Компетенция – «Саморазвитие»

Один из поведенческих индикаторов - «Быстро обучается и применяет полученные знания в работе».

В одном поведенческом индикаторе объединены не всегда связанные друг с другом проявления. Мы бы рекомендовали разделить данный поведенческий индикатор на два: «Быстро обучается» и «Применяет полученные знания в работе».

Для того чтобы модель компетенций была корректной и приносила Компании пользу:

1. Сформулируйте задачи, для решения которых Компания планирует использовать модель компетенций. Важно также задать диапазон применения: для каких категорий сотрудников будет использоваться модель.
2. Продумайте и создайте прозрачную логику, лежащую в основе модели. Модель должна быть простой и понятной для восприятия. Сложные, громоздкие модели сотрудники используют с трудом.
3. Учитывайте особенности языка, принятого в Компании. Это обеспечит понимание компетенций сотрудниками и принятие их.
4. Соблюдайте правило точности и лаконичности при формулировании компетенций и поведенческих индикаторов. Максимальное единообразие в трактовке текста оценщиками обеспечивает валидность процедуры оценки.

5. Описывайте компетенции на языке наблюдаемых поведенческих проявлений. Включайте в описание компетенций только то, что поддается наблюдению, не требует от оценщиков построения гипотез или интерпретаций.

Следование этим правилам позволит создать модель компетенций, которую легче использовать. Кроме того, такую модель будет проще донести до сотрудников, вовлекая их в соответствующие HR-процедуры. Справедливости ради, отметим, что донесение модели до сотрудников – второй критический фактор, определяющей ее полезность. Третий фактор – простота и удобство процедур, в которых используется модель компетенций. Два последних фактора – предмет отдельного разговора.