



## Методика создания модели компетентностей<sup>1</sup>

**БАЗАРОВ Тахир Юсупович**

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

**ЛАДИОНЕНКО Мария Александровна**

ООО «Яндекс», Москва, Россия

В статье авторы показывают использование на практике метода анализа деятельности для создания модели компетентностей. В качестве основных методов анализа использовался контент-анализ и метод экспертной оценки. В статье также приведен пример анкеты для анализа деятельности и шаги работы с таким методом, как «фотография рабочего дня». Авторы детально описывают переход от этапа выявления ключевых задач для конкретной должности к этапу выявления профессиональных и личностно-деловых качеств, за счет которых эти задачи могут быть решены специалистом. Авторы показывают на реальном примере как сочетаются количественный и качественный подходы при создании модели компетенций. Основная ценность заключается в предоставлении пошагового алгоритма для создания модели компетентностей.

**Ключевые слова:** анализ деятельности; модель компетентностей; компетенция; контент-анализ; экспертная оценка.

### Процедура анализа деятельности

Процедура анализа деятельности проводилась при использовании таких методов, как: анализ документов (должностных инструкций и положений отделов организации), опосредованное наблюдения (фотография рабочего дня) и анкетирование. При реализации всех методов анализ проводился в два этапа:

первый этап анализа — выделение основных категорий (групп) профессиональных задач (*компетенций*), стоящих перед сотрудниками на данной должности;

второй этап анализа — определение тех качеств, свойств личности, навыков и умений (*компетентностей*), которые позволят человеку эффективно справляться с имеющимися задачами<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> На примере Департамента по управлению персоналом государственной корпорации «GPR».

<sup>2</sup> Необходимость разведения понятий «компетенция» и «компетентность» обусловлена, во-первых, теоретически — это понятия с разным содержанием, во-вторых, практически — оценивать надо именно компетентности (качества, личностные свойства, умения, присущие человеку), так как с одними и теми же задачами человек может справляться за счет совершенно разных качеств. Понимание набора этих необходимых качеств зависит не только от выделения спектра задач, но и от анализа организационной культуры, особенностей руководства и подчинения в организации и т.п. Таким образом, набор качеств, свойств и умений человека

## I. Анализ документов организации

### Фаза 1. Сбор документов организации для проведения анализа деятельности

В организации запрашивается для анализа максимально возможный спектр нормативных и отчетных документов, в которых отражены:

- цели, задачи деятельности сотрудников (например, положения о деятельности отделов);
- обязанности сотрудников (например, должностные инструкции);
- свидетельства о реально выполняемой сотрудниками деятельности в течение определенного периода времени (например, фотографии рабочего дня, квартальные отчеты и т.п.).

### Фаза 2. Аналитическая обработка собранных документов

Обработку информации целесообразно строить от анализа более общих положений организации к следующим более частным.

1. Анализ положений организации.
2. Анализ должностных инструкций.
3. Анализ фотографий рабочего дня.

Обработка информации, содержащейся в документах, проводится качественно-количественным методом контент-анализа. Данный метод предполагает реализацию следующих этапов.

**Этап 1. Выделение и выписывание основных категорий и подкатегорий анализа.** Цель этапа (в случае анализа деятельности) — вычленение основных групп задач (компетенций), свойственных для данного вида деятельности (должностной позиции). В случае анализа деятельности для создания модели компетенций категориями анализа являются задачи деятельности сотрудника (которые включают как предполагаемые функции, так и реальные действия). Выписывание всего спектра задач (функций, действий) сотрудников, указанных в данном типе анализируемых документов (например, в Должностных Инструкциях — далее ДИ) для данной должности. При этом выписывать надо короткие емкие формулировки задач, отражающие ключевую суть задачи, подробности излишни, они лишь затруднят дальнейшую категоризацию (см. Табл. 1).

---

(модель компетентностей) однозначно не соотносится с набором задач организации или отдела (моделью компетенций) и с необходимостью должен выступать конечным продуктом для проведения оценки персонала организации.

Таблица 1 Пример результата первого этапа анализа должностной инструкции

№	Задачи главного специалиста отдела руководящих кадров
1	обеспечивает получение информации из Департамента
2	готовит предложения для принятия решения по вновь созданным или приобретенным обществам
3	консультирует работников служб
4	готовит предложения по организации работы с персоналом
5	осуществляет контроль предоставления информации
6	осуществляет в установленном законодательством порядке подготовку документов
7	участвует в подготовке, рассмотрении и согласовании проектов документов по вопросам совершенствования внутрикорпоративной структуры
8	контроль выездных проверок
9	организует работу по подготовке представлений Председателю Правления Госкорпорации «GPR» кандидатов для назначения на руководящие должности
10	проводит анализ и готовит предложения по корректировке действующих и разработке новых нормативных документов и методических материалов
11	осуществляет юридическое сопровождение разработок
12	рассматривает письма, заявления, жалобы работников, разрешает споры, конфликты и т.п.)
13	участвует в подготовке предложений по планированию затрат на оплату услуг рекрутинговых компаний
14	по поручению руководства обеспечивает подготовку необходимых материалов и т.п.

Группировка задач в несколько содержательно близких подкатегорий анализа и присвоение имен выделенным подкатегориям. Группировать можно двумя способами:

- 1) группировать по каждому документу в отдельности (по каждой ДИ, например), а потом соотносить группы с полученными группами в других документах;
- 2) группировать по итогам рассмотрения всех документов данного типа по данной должности (например, после прочтения и выписывания задач по всем ДИ главных специалистов).

Результат — вычленение основных специфических групп задач деятельности и их составляющих (см. Табл. 2).

Таблица 2 Пример результата второго этапа анализа ДИ главного специалиста отдела руководящих кадров

Подкатегории задач	Содержание категорий
1-я подкатегория	Руководство сотрудниками (организация работы, консультация, разрешение конфликтов и т.п.)
2-я подкатегория	Подготовка новых проектов (по организации работы, усовершенствованию структуры и регламентов)
3-я подкатегория	Согласование проектов
4-я подкатегория	Планирование
5-я подкатегория	Контроль исполнения
6-я подкатегория	Подготовка документов в соответствии с нормами
7-я подкатегория	Информирование руководства
8-я подкатегория	Анализ эффективности регламентов
9-я подкатегория	Юридическое сопровождение
10-я подкатегория	Выполнение поручений руководства

**Этап 2. Подсчет частоты встречаемости выделенных подкатегорий в документах.** Цель этапа — выявить удельный вес каждой из групп задач в исследуемой деятельно-

сти (для данной должностной позиции). Подсчет частоты осуществляется как в отношении каждой из групп документов (отдельно для ДИ, отдельно для Фотографий рабочего дня, отдельно для Положений об отделах), так и в отношении всей совокупности документов.

Анализ частоты встречаемости подкатегорий задач по всем предоставленным документам выражается в двух величинах:

- абсолютное численное значение количества упоминаний каждой подкатегории задач;
- относительное численное значение количества упоминаний каждой подкатегории задач (в процентах).

Например, всего упоминаний любых задач — 100%, из них 32% относится к подкатегории «Контроль исполнения», 25% — к подкатегории «Планирование».

Дополнительный анализ документов типа «Фотография рабочего дня» используется с целью выявления удельного веса каждой из групп задач. Для этого осуществляется выявление соотношения временных затрат на разные типы задач:

- определение среднего показателя временных затрат по каждой из групп задач для данного типа должности;
- определение относительного показателя временных затрат для каждой из групп задач (в процентах).

Например, всего — 8 часов рабочего времени (100%), из них в среднем 1 час 15 мин (15.6%) — задачи, относящиеся к подкатегории «Планирование», 2 часа (25%) — задачи подкатегории «Руководство сотрудниками» и т.д.

**Этап 3. Определение ранга каждой из выделенных категорий.** Цель этапа — получение итоговой иерархии групп задач для данного вида деятельности (должностной позиции). Включает в себя ранжирование задач по параметру «частота упоминания» по итогам этапа 2. А именно, чем больше относительный показатель упоминаемости данной подкатегории в документах (% упоминаемости), тем более высокий ранг эта подкатегория занимает в иерархии (см. Табл. 3).

Таблица 3. Пример ранжирования подкатегорий должностных задач по частоте упоминаний

Подкатегория задач	Частота упоминания (в %)	Итоговый ранг
Руководство сотрудниками (организация работы, консультация, разрешение конфликтов и т.п.)	15%	3
Подготовка новых проектов (по организации работы, усовершенствованию структуры и регламентов)	27%	1
Согласование проектов	9%	5
Планирование	15.6%	2
Контроль исполнения	12%	4
Подготовка документов в соответствии с нормами	8%	6
Информирование руководства	2%	10
Анализ эффективности регламентов	4%	8
Юридическое сопровождение	2.4%	9
Выполнение поручений руководства	5%	7

Следующий шаг — ранжирование подкатегорий задач по временным затратам в течение рабочего дня на основе анализа результатов обработки фотографий рабочего дня (см. Табл. 4).

Таблица 4. Пример ранжирования подкатегорий должностных задач по частоте упоминаний

Подкатегория задач	Относительный показатель временных затрат (в %)	Итоговый ранг
Руководство сотрудниками (организация работы, консультация, разрешение конфликтов и т.п.)	27%	1
Подготовка новых проектов (по организации работы, усовершенствованию структуры и регламентов)	12%	4
Согласование проектов	20%	2
Планирование	15%	3
Контроль исполнения	6%	6
Подготовка документов в соответствии с нормами	10%	5
Информирование руководства	2%	9
Анализ эффективности регламентов	3%	8
Юридическое сопровождение	1%	10
Выполнение поручений руководства	4%	7

Завершающая процедура — получение итоговой иерархии подкатегорий задач для данной должности (обобщение результатов предыдущих шагов). Здесь вычисляется итоговый средний ранг для каждой подкатегории задач:

- 1) суммирование рангов «частоты упоминания» и «временных затрат»;
- 2) вычисление среднего значения двух рангов;
- 3) присвоение итогового ранга в соответствии со средним значением.

Таблица 5. Пример получения итоговой иерархии подкатегорий задач для данной должности

Подкатегория задач	Ранг по частоте упоминания	Ранг по временным затратам	Среднее значение двух рангов	Итоговый ранг
Руководство сотрудниками (организация работы, консультация, разрешение конфликтов и т.п.)	3	1	2	1
Подготовка новых проектов (по организации работы, усовершенствованию структуры и регламентов)	1	4	2.5	2-3
Согласование проектов	5	2	3.5	4
Планирование	2	3	2.5	2-3
Контроль исполнения	4	6	5	5
Подготовка документов в соответствии с нормами	6	5	5.5	6
Информирование руководства	10	9	9.5	9-10
Анализ эффективности регламентов	8	8	8	8
Юридическое сопровождение	9	10	9.5	9-10
Выполнение поручений руководства	7	7	7	7

### Фаза 3. Формирование первичной модели компетентностей для данной должности

Создание модели компетентностей для данной должности. На данном этапе осуществляется переход от анализа задач деятельности (компетенций) к анализу психологической составляющей их выполнения, а именно — к компетентностям (см. Табл. 6). Ключевой вопрос данного этапа: «Какие профессиональные и личностно-деловые качества (т.е. знания, способности, умения и навыки) необходимы для успешной реализации каждой из выде-

ленных групп профессиональных задач»? Метод анализа — индивидуальная и групповая экспертная оценка.

Таблица 6. Пример «перехода» от подкатегорий задач к компетентностям, необходимым для данной должности

Ранг	Подкатегория задач	Задачи (дополнительно)	Необходимые умения и навыки	Компетентности
1	2	3	4	5
1	Руководство сотрудниками (организация работы, консультация, разрешение конфликтов и т.п.).	Перечень задач, входящих в данную подкатегорию по всем проанализированным документам.	1. Способность четко ставить цели и задачи. 2. Умение создавать алгоритмы рабочего процесса. 3. Умение координировать работу. 4. Умение проговаривать сроки выполнения задачи. 5. Умение отслеживать процесс исполнения, устанавливать контрольные точки. 6. Способность определять приоритеты в деятельности. 7. Умение понять потребности сотрудников, их чувства. 8. Умение урегулировать конфликты. 9. Умение объяснять. 10. и т.д.	1. Способность к организации работы и контролю (умения 1–5). 2. Способность к планированию (умение 6). 3. Способность к управлению отношениями (умения 7–8). 4. Убедительность (умение 9).
2–3	Подготовка новых проектов (по организации работы, усовершенствованию структуры и регламентов).	Перечень задач, входящих в данную подкатегорию по всем проанализированным документам.	1. Умение разрабатывать детальный план действий. 2. Умение определять необходимые ресурсы для достижения цели (денежные, временные, кадровые и др.). 3. Умение из общего материала выделить главное. Владение приемами сбора информации, а также умение выявлять тенденции. 4. Нахождение проблемных мест, несоответствий или ошибок. 5. Умение строить целостный и дифференцированный образ проблемной ситуации и т.д.	1. Способность к планированию (умения 1, 2). 2. Системность и аналитичность мышления (умения 3–5).
2–3	Планирование			
4	Согласование проектов			
...	и т.д.			

Для эффективного выполнения роли эксперта на данном этапе желательно обладать следующими компетентностями:

- знание компетентностного подхода;
- психологическое образование;
- опыт решения подобных задач в сфере кадровой работы;
- знание нюансов анализируемой профессиональной деятельности.

**Определение и описание спектра необходимых компетентностей.** Алгоритм этапа заключается в следующем. Сначала необходимо выписать все выделенные подкатегории задач в соответствии с их итоговым рангом (Табл. 6, графа 2), а также задачи, входящие в эту подкатегорию (Табл. 6, графа 3). Затем следует определить способности, умения и навыки, необходимые для реализации каждого блока задач (Табл. 4, графа 4), опираясь на специальную литературу и опыт. Наконец, определить компетентности, обобщающие выделенные умения и навыки для каждого блока задач, опираясь на специальную литературу, опыт и психологические знания (Табл. 6, графа 5).

Возможна и иная последовательность этапов, однако она требует более высокой экспертной компетентности. Во-первых, выписать все выделенные подкатегории задач в соответствии с их итоговым рангом (Табл. 6, графа 2), а также задачи, входящие в эту подкатегорию (Табл. 6, графа 3). Во-вторых, определить компетентности, необходимые для решения данных задач (Табл. 6, графа 5). В-третьих, раскрыть выделенные компетентности в конкретных способностях, умениях и навыках (Табл. 6, графа 4).

**Верификация модели качественными методами (экспертной оценкой).** Помимо количественной обработки существует качественный аспект анализа, а именно: документы просматриваются на предмет особенностей организационной культуры, норм и ценностей организации, о которых свидетельствуют, в том числе, детали формулировки задач и т.п. Обычно этот аспект анализа помогает дополнить и выверить блок личностных компетентностей для данной должности, т.к. именно он в большей степени зависит от подобных нюансов постановки задач.

### **Формулирование модели компетентностей**

Выявленные на этапе 1 компетентности выписываются по блокам. Традиционно выделяют пять блоков компетентностей: «Профессиональная компетентность»; «Управленческая компетентность»; «Работа с информацией»; «Коммуникативная компетентность»; «Личностный блок». Принципы разбиения компетентностей по блокам прописаны в специальной литературе.

Таблица 7. Пример построения модели компетентностей

№	Название компетенции	Расшифровка компетентностей
<b>Блок «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ»</b>		
1.	Знание законодательной и нормативной документации	Знание Трудового Кодекса РФ. Знание Устава Госкорпорации «GPR», решений его органов управления. Гражданский кодекс РФ в части, относящейся к деятельности кадровой службы. Инструкции по делопроизводству и требования к подготовке и хранению документов.
2.	Специальные знания и умения	Система оплаты труда и, состав заработной платы, в т.ч. виды стимулирующих и компенсационных выплат, порядок их начисления. Методы нормирования труда. Разработка внутренних кадровых документов. Анализ текучести кадров и других кадровых показателей, составление кадровой отчетности. Адаптация и внедрение новых технологий и инструментов управления персоналом. Подбор, прием, адаптация, увольнение, перевод, перемещение сотрудников. Описание функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций и т.д.). Подбор, прием, адаптация, увольнение, перевод, перемещение сотрудников.
3.	...	...
<b>Блок «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ»</b>		
4.	Планирование	Способность определять приоритеты в деятельности. Способность предвидеть возможные проблемы и разрабатывать конкретные способы их решения. Умение разрабатывать детальный план действий, определять необходимые ресурсы для достижения цели (денежные, временные, кадровые и др.). Способность структурировать и упорядочивать деятельность. Умение организовывать свое время.
5.	Организация работы и контроль	Способность четко ставить цели и задачи, создавать алгоритмы рабочего процесса, координировать работу. Умение проговаривать сроки выполнения задачи, отслеживать процесс исполнения, устанавливать контрольные точки, запрашивать промежуточные результаты. Умение оценить конечный результат деятельности.
6.	...	...
<b>Блок «РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ»</b>		
7.	Аналитичность и системность мышления	Способность выявлять существенные причинно-следственные взаимосвязи; умение из общего материала выделить главное. Владение приемами сбора информации, а также умение выявлять тенденции, анализируя факты и цифры. Нахождение проблемных мест, несоответствий или ошибок. Умение строить целостный и дифференцированный образ проблемной ситуации; способность к обобщению по разным основаниям, умение делать выводы из противоречивых данных.
8.	Динамичность мышления	Способность быстро собирать и обрабатывать информацию. Способность быстро выбирать необходимую информацию для решения данной задачи.
9.	...	...
<b>Блок «КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ»</b>		



№	Название компетенции	Расшифровка компетентностей
10.	Навыки деловой коммуникации	Способность слушать и слышать коллег. Способность четко, ясно и структурировано излагать свои мысли по существу в устной и письменной форме; формулировать сообщение с учетом особенностей собеседника, аудитории. Умение вести диалог с учётом позиции партнеров и доступно представлять свою. Умение делать презентации.
11.	Управление отношениями	Способность работать эффективно в различных ситуациях, с различными людьми или группами; понимание и способность разбираться в различных и противоречивых точках зрения на проблему. Умение найти адекватный тон взаимодействия с разными партнерами, изменить стиль коммуникативного поведения в зависимости от стратегии собеседника. Способность принимать различные позиции и мнения.
12.	...	...
<b>Блок «ЛИЧНОСТНЫЙ БЛОК»</b>		
13.	Гибкость	Умение сочетать высокий уровень исполнительской дисциплины, четкого следования инструкциям и самостоятельности в принятии шагов для решения проблемы.
14.	Стрессоустойчивость	Способность эффективно действовать в ситуации длительного напряжения, умение управлять своим эмоциональным состоянием. Устойчивость к психологическому и физиологическому перенапряжению в ситуации цейтнота, при внешнем давлении.
15.	...	...

Ранжирование блоков компетентностей. Ранжирование блоков происходит, исходя из итоговых рангов подкатегорий задач данной деятельности и таблицы перевода задач в компетентности. При этом важно помнить правило, что наиболее значимыми будут те блоки компетентностей, которые: 1) нужны для реализации более значимых задач деятельности (например, для реализации наиболее значимой подкатегории задач «Руководство подчиненными» нужны в большей степени компетентности блока «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ»); 2) нужны для реализации большего количества задач (например, компетентности «ЛИЧНОСТНОГО БЛОКА» нужны для реализации подкатегорий задач «Руководство сотрудниками», «Согласование проектов», «Подготовка новых проектов» и т.д.). Итоговая значимость выявляется по совокупному соответствию этим двум критериям.

Таблица 8 Значимость блоков модели компетентностей для должности

№	Блоки компетентностей	Значимость блока для должности ...
1.	Профессиональная компетентность	3
2.	Управленческая компетентность	2
3.	Работа с информацией	1
4.	Коммуникативная компетентность	4
5.	Личностный блок	5

## II. РАБОТА С АНКЕТОЙ ПО АНАЛИЗУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Этап 1. Разработка анкеты

Следующий шаг — корректировка и дополнение базовой универсальной анкеты по анализу деятельности (Приложение), в соответствии с целями проекта и особенностями рассматриваемой должности. Доработка данной анкеты включает в себя следующие действия.

1. Формулировку вариантов ответов на каждый из пунктов с опорой на:
  - информацию, полученную на этапе обработки документов (например, спектр задач, заложенных в должностных инструкциях, данные об организационной культуре и т.п.);
  - информацию о возможных умениях и навыках, присущих той или иной компетентности по данным специальной литературы.
2. Включение дополнительных пунктов в анкету с опорой на:
  - информацию о специфике необходимой модели компетентностей, полученную в интервью с заказчиками (например, включение в требования к должности общих формальных требований и блока профессиональных знаний);
  - теоретически и эмпирически полученные представления о специфике современной управленческой деятельности (например, вопрос о полиактивности).

Результатом доработки станет специализированная анкета для анализа данного типа деятельности в организации данного типа.

Таблица 9 Пример доработки некоторых пунктов итоговой анкеты

1. Название вашей должности (выделите один из предложенных вариантов)	Начальник Департамента Зам. начальника Департамента — начальник Управления Зам. начальника Департамента — начальник Отдела Начальник Управления Зам. начальника Управления Зам. начальника Управления — начальник отдела Начальник отдела Зам. начальника отдела
<i>Проранжируйте следующие рабочие обязанности в зависимости от количества времени, затрачиваемого на каждую из задач в течение рабочей недели (1 — занимает наибольшее количество рабочего времени, 13 — наименьшее)</i>	
2. Типичные рабочие обязанности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование работы _____</li> <li>• Подготовка поручений исполнителям _____</li> <li>• Контроль исполнения выполненной работы ____</li> <li>• Телефонные переговоры ____</li> <li>• Консультации сотрудников (в том числе руководителей) других отделов, управлений, дочерних предприятий в сфере своей компетентности ____</li> <li>• Различные совещания ____</li> <li>• Подготовка, проведение различных мероприятий (в том числе обучающих) ____</li> <li>• Работа с документами (подготовка, корректировка, визирование и т.д.) ____</li> <li>• Согласование документов с вышестоящим руководителем ____</li> <li>• Выполнение поручений вышестоящего руководителя ____</li> <li>• Составление отчетов, информационных материалов ____</li> <li>• Работа с корреспонденцией (в том числе с электронной почтой) ____</li> <li>• Разработка различных нормативных и методических документов ____</li> <li>• Другие _____</li> </ul>
<i>Выберите 1–2 варианта из предложенных ответов, которые с Вашей точки зрения наиболее точно отражают специфику работы на Вашей должности.</i>	
3. Сколько задач одновременно Вам приходится решать?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Много, трудно определить</li> <li>• 2–3</li> <li>• 4–7</li> <li>• 8–10</li> </ul>
4. Степень соответствия вашей работы стандартным процедурам и правилам, существующим в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все строго определено, важно следовать порядку и процедурам</li> <li>• Процедур больше, но есть моменты, требующие проявления самостоятельности в работе</li> <li>• Стандартных процедур довольно мало, необходимо каждый раз самостоятельно «создавать модель» заново</li> <li>• 50 на 50</li> </ul>
5. ...	•

### Этап 2. Проведение анкетирования

Для получения валидных и репрезентативных данных необходимо опросить не менее 10 человек на данной должности. Участники анкетирования: непосредственные носители данной должности; носители других должностей, но прямо взаимодействующие с первыми (например, прямые руководители или подчиненные).

### Этап 3. Обработка результатов

**Подсчет количественных** — абсолютных и относительных — **показателей** по пунктам анкеты, т.е. рассчитывается ранг каждого из вариантов ответов. Метод — суммирование рангов выборов по каждому варианту ответа. Вес ответа носителя должности (в нашем случае руководителя) в два раза больше, нежели веса ответов его подчиненных. Другими словами, суммирование происходит с учетом коэффициентов. Коэффициент носителя должности = 0.5, коэффициент других отвечающих (например, подчиненных) = 0.25. Затем — наход-

дение среднего ранга для каждого варианта ответа по каждому пункту анкеты. Итоговый ранг  $X = 0.5a + 0.25b + 0.25c$  (или  $X = 0.5a + 0.25(b + c)$ ), где  $a$  — ранг, присвоенный носителем должности,  $b$  и  $c$  — ранги, присвоенные его коллегами (подчиненными, прямым руководителем и т.п.). В итоге выстраивается итоговая иерархия в соответствии со средним рангом (см. Табл. 10).

Таблица 10 Пример обработки пунктов анкеты с количественными вариантами ответа (рангами)

Критерии (вопрос анкеты)	Варианты ответов	Ранг, присвоенный данному варианту ответа			Подсчет итогового ранга	Итоговый ранг
		Ответы носителя должности	Ответы подчиненных в отношении их руководителя, занимающего данную должность			
			Подчиненный № 1	Подчиненный № 2		
1. Типичные рабочие обязанности (ранжированный список в зависимости от количества времени, затрачиваемого на каждую из задач в течение рабочей недели)	Работа с документами	5	10	11	$0.5 \cdot 5 + 0.25 \cdot 10 + 0.25 \cdot 11 = 7.75$	7
	Выполнение поручений вышестоящего руководителя	3	5	6	$0.5 \cdot 3 + 0.25 \cdot (5+6) = 4.25$	3
	Согласование документов с вышестоящим руководителем	1	3	4	$0.5 \cdot 1 + 0.25 \cdot (3+4) = 2.25$	2
	Разработка различных нормативных и методических документов	2	2	2	2	1
	Работа с корреспонденцией	4	13	9	$0.5 \cdot 4 + 0.25 \cdot (13+9) = 7.5$	6
	Консультации сотрудников в сфере своей компетентности	6	12	8	$0.5 \cdot 6 + 0.25 \cdot (12+8) = 8$	8
	Составление отчетов, информационных материалов	7	4	1	$0.5 \cdot 7 + 0.25 \cdot (4+1) = 4.75$	4
	Планирование работы	9	6	5	$0.5 \cdot 9 + 0.25 \cdot (6+5) = 7.25$	5
	Различные совещания	10	11	3	$0.5 \cdot 10 + 0.25 \cdot (11+3) = 8.5$	9
	Контроль исполнения выполненной работы	8	7	12	$0.5 \cdot 8 + 0.25 \cdot (7+12) = 8.75$	10
	Подготовка поручений исполнителям	11	9	10	$0.5 \cdot 11 + 0.25 \cdot (9+10) = 10.25$	13
	Подготовка, проведение различных мероприятий	13	1	13	$0.5 \cdot 13 + 0.25 \cdot (1+13) = 10$	12
Телефонные переговоры	12	8	7	$0.5 \cdot 12 + 0.25 \cdot (8+7) = 9.75$	11	

**Подсчет итоговых рангов** для ответов на пункты с качественными вариантами ответов, переведенных в количественные. Принцип подсчета приведен в Таблице 11. Количественное описание полученных результатов дополняется качественным описанием.

### III. СОЗДАНИЕ ИТОГОВОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

#### Этап 1. Корректировка первичной модели компетентностей по результатам анкетирования

Дополнение модели новыми компетентностями. Дополнение расшифровок компетентностей (списка значимых навыков и умений). Объединение некоторых компетентностей в одну или разделение компетенции на несколько. Коррекция значимости блоков. Метод

анализа: качественный анализ, экспертная оценка. Измененные компетентности модели и причины этих изменений по результатам анкетирования приведены в таблице 12.

Таблица 12 Обновления в модели компетентностей для отдела работы с кадрами администрации и комментарии к ним

№	Название компетентности	Расшифровка компетентностей	Комментарии к внесенным изменениям
<b>I Блок «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ»</b>			
1.	Техническая осведомленность	Владение техническими средствами и необходимым программным обеспечением: - Internet Explorer; - Microsoft Power Point; - Microsoft Outlook; - Microsoft Word; - Microsoft Excel.	Вся информация, представленная в первом блоке взята из анализа анкет по данному отделу
<b>II Блок «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ»</b>			
2.	Стратегичность	Способность изменять приоритеты деятельности, видоизменять цель в зависимости от меняющихся условий. Способность видеть долгосрочную перспективу развития. Умение оценивать вероятность и риски наступления прогнозируемых событий.	Среди списка профессионально важных способностей и навыков — способность видеть долгосрочную перспективу стоит на первом месте у пяти человек, что составляет 100% от выборки в данном отделе.
3.	Организация работы и контроль	Способность четко ставить цели и задачи, создавать алгоритмы рабочего процесса, координировать работу. Умение проговаривать сроки выполнения задачи, отслеживать процесс исполнения, устанавливать контрольные точки, запрашивать промежуточные результаты. Умение оценить конечный результат деятельности.	В данной компетентности были объединены две, так как из анкет стало понятно, что нет необходимости их разделения.
<b>III Блок «РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ»</b>			
4.	Аналитичность и системность мышления	Способность выявлять существенные причинно-следственные взаимосвязи; умение из общего материала выделить главное. Владение приемами сбора информации, а также умение выявлять тенденции, анализируя факты и цифры. Нахождение проблемных мест, несоответствий или ошибок. Умение строить целостный и дифференцированный образ проблемной ситуации; способность к обобщению по разным основаниям, умение делать выводы из противоречивых данных.	В данной компетентности были объединены две, так как из анкет стало понятно, что нет необходимости их разделения.
<b>IV Блок «КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ»</b>			

№	Название компетентности	Расшифровка компетентностей	Комментарии к внесенным изменениям
5.	Убедительность	Способность аргументировать и отстаивать свою точку зрения. Умение обосновывать свою точку зрения с помощью различных аргументов, значимых для оппонента.	Среди списка общих знаний и умений — техники ведения переговоров были указаны всеми, кто заполнял анкету в данном отделе только для позиции руководителя, поэтому данная компетентность входит в модель только для позиции Зам. начальника Управления — начальника отдела.

#### V Блок «ЛИЧНОСТНЫЙ БЛОК»

6.	Внимательность	Способность педантично выполнять задания и инструкции, точно и скрупулезно работать по установленным правилам с соблюдением заданных регламентов.	Среди списка личностных качеств — внимательность стоит на 2–3 месте, поэтому данная компетентность была включена в модель.
7.	Стрессоустойчивость	Способность эффективно действовать в ситуации длительного напряжения, умение управлять своим эмоциональным состоянием. Устойчивость к психологическому и физиологическому перенапряжению в ситуации цейтнота, при внешнем давлении.	Среди списка личностных качеств — стрессоустойчивость стоит на 3–4 месте, поэтому данная компетентность была включена в модель.

### Этап 2. Формулирование итоговой модели

Принцип описания модели смотри выше в описании этапа формулировки первичной модели компетентностей.

### Этап 3. Верификация итоговой модели в прямом взаимодействии с организацией-заказчиком

Цель этапа — проверка точности оценки приоритетности блоков компетентностей, а также формирование конкретных балльных профилей по должностям. Метод: экспертная оценка. Методика: специальная анкета для экспертной оценки. Эксперты — сотрудники организации-заказчика.

На заключительном этапе работы по анализу деятельности особенно важно активное участие представителей компании-заказчика в верификации полученных моделей компетентностей как для итоговой содержательной корректировки моделей, так и для приведения их к форме, соответствующей нормам и требованиям организации.

### Приложение. Базовая анкета по анализу деятельности

1. Точное название должности

---

2. Основные задачи и результаты

Задачи (процессы)	Результаты

3. Соотнесение времени на выполнение отдельных видов работ

Задачи	% отводимого времени

4. Основные контакты по сбору информации \_\_\_\_\_

по представлению информации \_\_\_\_\_

по согласованию документов, результатов \_\_\_\_\_

по представлению информации (отчетности) \_\_\_\_\_

5. Вышестоящий руководитель (-и) \_\_\_\_\_

6. Наличие подчиненных: сколько \_\_\_\_\_, кто \_\_\_\_\_

7. График работы, периоды наибольшей загрузки (в течение месяца, квартала, года)

---



---

8. Основные качества, способствующие эффективной работе

---

9. Основные качества, препятствующие эффективной работе

---

---

10. Знания и навыки, которыми уже должен обладать кандидат на должность

---

---

11. Какова оценка перспектив должностного роста?

---

---

13. Каковы условия должностного роста?

- объективные (не зависящие от сотрудника)

---

---

- субъективные (зависящие от самого сотрудника)

---

---



# The method of the creation of the model of competences

Takhir BAZAROV

Moscow State University, Moscow, Russia

Maria LADIONENKO

LLC “Yandex”, Moscow, Russia

In the article the authors show in practice how to use the method of job analysis to create the model of competences. As the main methods of analysis used content analysis and expert assessment method. Also in the article you can find an example of a questionnaire for the job and algorithm of work with such a method, as a «photo of the working day». The authors describe in detail the transition from the phase of identification of key tasks for a specific job to the stage of identification of professional and personal qualities by which these tasks can be solved by a specialist. The authors show on a real example of how to combine quantitative and qualitative approaches in designing a competency model. The basic value is in providing step-by-step algorithm for creating the model of competences.

**Keywords:** job analysis; competency model; competency; content analysis; expert assessment