



## Над-профессиональные компетенции и управление ими

**КАХХАРОВ Шавкатжон**

*Группа компаний ATG–CNT Consult (Гамбург—Москва), Германия—Россия*

Автор статьи показывает роль и практическую отдачу от работы с над-профессиональными компетенциями, которые определяют до 80% успеха в профессиональной деятельности руководителей и специалистов. В современной организации ряд неоценимых конкурентных преимуществ можно реализовать через компетентное руководство людьми, грамотно выстроенные продажи и повышение мастерства работы специалистов. Ключевым условием в этом процессе является умение управлять над-профессиональными компетенциями при помощи современных технологий профилирования компетенций и психометрических методик выявления потенциала. Владение этими технологиями развивают стержневые компетенции на уровне организации и укрепляют преимущества ее позиционирования на рынке, привлекая и удерживая ценных сотрудников. Автор предлагает иллюстрацию над-профессиональных компетенций в качестве мета-компетенций при помощи рассмотрения трех типов продавцов: «охотники», «собиратели» и «фермеры». Данный подход используется автором в проектах в ведущих российских и европейских компаниях. В конце статьи автор делится своим видением актуальной ситуации в работе с компетенциями и дает ряд рекомендаций.

**Ключевые слова:** управление компетенциями, над-профессиональные компетенции, профили требований на позицию, технологии профилирования компетенций, оценка компетенций, развитие компетенций, личные мотивы, ценности, психометрические методики, позиционирование организации, конкурентные преимущества.

### Введение

Эта статья имеет своей целью показать роль над-профессиональных компетенций, которые помогают бизнес-организации реализовать ее уникальные конкурентные преимущества, так и избежать ошибок при принятии кадровых решений. Если организация владеет технологиями идентификации, построения и управления над-профессиональными компетенциями и активно применяет их в своей практике, то она легко избежит истории, которая произошла с Максимом.

*Максим Иванов, чуть старше тридцати лет, высокого роста и стройного телосложения, с приятным и открытым лицом, с хорошими манерами и приветливой улыбкой. Им дорожат как друзья, так и коллеги по работе, где у него отличная репутация эксперта и надежного сотрудника. Он всегда хорошо*

*одет. Его поведение сигнализирует о здоровых амбициях и настрое на карьерный рост. До этого он успешно руководил отделом программистов. По результатам теста IQ, который он прошёл в рамках программы развития для руководителей High Potentials, Максим набрал самый высокий результат с коэффициентом 136. В рамках ежегодной процедуры оценивающих и развивающих бесед с руководителем, благодаря своей репутации и своим успехам, он получает предложение перейти в отдел продаж по работе с ключевыми клиентами. Максим и сам задумывался об этом, так как опыт работы в продажах является хорошим подспорьем в развитии карьеры для перехода на позицию в топ-менеджменте, да и существенная прибавка в материальном вознаграждении тоже привлекательна. Правда, сотрудники отдела продаж не совсем симпатичны ему, а самый успешный продавец в компании даже ему неприятен, но Максим уверен, что карьерный рост требует жертв. Что касается новой должности, то он часто бывал на встречах с клиентами, где всегда был большой спрос на его профессиональную точку зрения и ценился его совет. Более восьми лет он проработал в компании по разработке программного обеспечения и уже приобрел репутацию надежного специалиста, в том числе и среди клиентов. И за это время никогда не было каких-либо ссор или конфликтов, даже наоборот, Максим своей расчетливостью и трезвыми фактами сглаживал острые ситуации. Хотя он и теряет в своем социальном статусе, так как оставляет позицию руководителя отдела, но получает служебный автомобиль более высокого класса, бюджет для представительных расходов, ну и, конечно, другой порядок финансового вознаграждения, более 30% больше, чем на прежней позиции! Взвесив все «за» и «против», Максим соглашается на переход в отдел продаж.*

*Но через полтора года Максим, подпортив свое здоровье, испытывая хронический стресс и начиная терять интерес к работе, пишет заявление об уходе. Он вынужден оставить не только свою новую позицию в отделе продаж, но уже и не в состоянии вернуться к своей деятельности руководителя отдела разработки программного обеспечения. Да и в программировании технологии не стоят на месте, и он уже отстал от их развития.*

### **Три уровня в работе с «компетенциями»**

Существует больше количество различных интерпретаций понятия «компетенция». Прийти к общему пониманию очень сложно, и некий ориентир дают многочисленные обсуждения в экспертных группах. Одно из таких коллективных обсуждений, которое предлагает 16 определений понятия «компетенция» на основе результатов экспертной оценки, я бы хотел выделить отдельно (Базаров, Ерофеев, Шмелев, 2014). Понятие «компетенция» происходит от латинского слова *competere*, которое переводится как «соответствовать», «сравнивать». Поэтому под компетенциями мы понимаем комбинацию из способностей и навыков («Умею»), контекста, способствующего осуществлению действия («Можно – Надо») и движущих мотивов личности («Хочу»), позволяющие человеку достигать результатов на основе самостоятельных действий (Volker, Ergenbeck, 2009) в соответствии с требованиями позиции (должности, роли, профессии или деятельности) на основе модели компетенций.

На практике мы сравниваем на предмет «соответствия» профиль способностей личности («Умею + Хочу») с профилем требований к компетенциям конкретной позиции, деятельности или роли («Можно – Надо»). Эта многогранность измерений (Рис. 5) и их соотношение

между собой является первым из важных ориентиров при работе с компетенциями. Вторым важным ориентиром в работе с над-профессиональными компетенциями является классификация компетенций по уровням. Мы выделяем три уровня, которые непосредственно перекликаются с классификацией компетенций в дорожной карте Национальной системы компетенций и квалификаций Агентства стратегических инициатив (НСКК АСИ)<sup>1</sup>, рекомендованной этим агентством для использования в рамках создания такой национальной системы (Рис. 1). Вот эти три уровня.

**1. Профессиональная квалификация** (*Определение НСКК АСИ: Базовые компетенции и квалификации*). Профессиональная квалификация — это набор требований к знаниям, навыкам и умениям, который определяется профессией и её стандартными функциями. Квалификация – это необходимое, но недостаточное требование для занятия рабочего места. Подтверждение: диплом, сертификаты, результаты тестов.

**2. Над-профессиональная квалификация** (*Определение НСКК АСИ: Дополнительные компетенции и квалификации*). Над-профессиональная квалификация — это набор специфических требований к знаниям, навыкам и умениям, которые определяются исходя из особенностей роли и функций (например: роль руководителя, роль проектного менеджера). Они не затрагивают характеристик личности, ее мотивов и ценностей. Подтверждение: диплом, профессиональные сертификаты, результаты тестов, опыт работы.

**3. Над-профессиональные компетенции** (*Определение НСКК АСИ: «Прорывные» профессиональные мета-компетенции*). «Над-профессиональные компетенции» — это набор личностных качеств, внутренних установок, предрасположенностей, мотивов и ценностей, имеющихся у личности, формирующие ее внутреннюю структуру самоорганизации действий. Они создают те условия, которые в отличие от квалификации (где четко ясны функции, цели и задачи деятельности) позволяют личности или группе людей действовать самостоятельно и адаптироваться к конкретной ситуации под изменяющиеся требования, т.е. уметь изменить свою стратегию поведения соответственно новой непредвиденной ситуации и успешно реализовать ее на практике. Они особенно важны в ситуациях, где необходимо решать проблемы и принимать решения в рамках не только сложных, но и комплексных систем.

Фундаментальное различие между этими двумя типами систем состоит в том, что сложные системы, как, к примеру, часы, исключают возможность неожиданных сюрпризов, а комплексные системы, как, например, общество, полны ими (Pfläging, 2012). Мы используем понятие «сложность» в связи с системами, когда рассматриваем предметы, машины и процессы. А понятие «комплексность» предполагает участие человека, из чего вытекает масса непредсказуемых вариантов развития событий, к которым надо быть готовым в наш динамичный и непредсказуемый век. Можно даже сказать, что компетенции становятся нужны в тот момент, когда растут динамика и комплексность.

Значимость «над-квалификационных компетенций» состоит в том, что именно они обеспечивают до 80% успеха в профессиональной деятельности, в зависимости от позиции и отрасли (Nagler, 2011). Так как их основу составляют ценности и внутренние установки людей, их амбиции и мотивы, а также внутренние склонности и личностные качества, их непросто оценить, и с ними непросто работать. Они, как правило, формируются уже с детства, отражают то социальное окружение, где вырос человек. Со временем к ним присоединяются ценности той культуры и профессиональной среды, где он трудится. С одной стороны, «над-квалификационные компетенции» способны влиять на мысли, интересы и мотивы

<sup>1</sup> Презентация дорожной карты НСКК, Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов, 25 октября 2012 года, слайд 22.

человека. С другой стороны, они определяют его действия и поведение, а значит опыт и результаты, которые получаются в итоге деятельности.

Над-профессиональные компетенции учитывают требования различных ролей сотрудника (не только профессиональной роли), совокупность которых:

- во-первых, отражает все уникальные требования организации к сотруднику и к командам сотрудников;
- во-вторых, позволяет не упустить из виду, что исполнение зависит не только от квалификации, но и способностей, мотивации, ценностей и т.д.;
- в-третьих, определяет конечный успех сотрудника (а не просто исполнителя профессиональных функций), включенного в контекст разных организационных отношений и процессов.

Иначе говоря, сотрудник — это и профессионал, и член команды, и новатор, и лидер и т.д., в зависимости от комплексного взгляда на сотрудника в данной конкретной организации.

В нашем понимании, компетенциями располагает тот высококвалифицированный сотрудник, который максимально соответствует требованиям деятельности, определяемых миссией и стратегическими целями организации, ее корпоративной культурой и ценностями, отраженными в профилях требований («профилях успеха»). Эти профили требований составляют нами в качестве инструментов для развития корпоративной модели компетенций с учетом всех трех уровней компетенций, приведенные выше.



Национальная предпринимательская инициатива по улучшению инвестиционного климата в Российской Федерации

Рисунок 1. Классификация компетенций в дорожной карте НСКК АСИ

В нашей практике мы не раз убеждались, что самым большим потенциалом для развития компетенций высококвалифицированного сотрудника на определенной позиции или в конкретной деятельности располагает тот, у кого внутренние диспозиции и склонности, мотивы и установки близки к требованиям над-профессиональных компетенций, т.е. соответствуют третьему уровню указанной классификации.

## Особенности управления над-профессиональными компетенциями

Какие мотивы могут двигать людьми, чтобы они хотели прилагать особые усилия в достижении своих личных и профессиональных целей? Какие драйверы должны активироваться у руководителей и сотрудников, чтобы они своими силами начали реализовывать



важные изменения? Это могут быть достойное вознаграждение, достойные условия труда, интересная работа, возможность прилагать свои способности и таланты, вносить личный вклад в общее дело, развиваться, находиться и работать в окружении достойных людей, быть признанным в коллективе, и многое другое. Все это возможно обеспечить в организации за счет внутренних ресурсов, если ей удастся:

- организовать процессы и работу людей так, чтобы они могли расти и развиваться с учетом своих интересов, мотивов, потенциала, компетенций и потребностей;

- создать благоприятный рабочий климат и возможности для профессионального роста, когда люди уже в выходные радуются началу трудовой недели и с удовольствием идут на работу;

- научиться быстро и четко находить адекватные ответы на вызовы динамичного рынка и помочь руководителям и сотрудникам уверенно справляться с наплывом текучки и давления;

- создать механизмы, которые помогают людям и организации в целом, быстро настраиваться на изменения внешних условий и рамок работы, обеспечивая такой процесс изменений, который строится не на сопротивлении, а, наоборот, в осознанном и желаемом всеми непрерывным самообучении. И главное, научиться делать это в команде;

- укреплять механизмы и ритуалы, помогающие преодолевать существующие границы и тормоза в производительности труда, во внедрении инноваций, поиске и в реализации оптимальных решений, росту и устойчивому развитию;

- создать такую организационную культуру, которая повышает у руководителей и сотрудников их идентификацию с целями и ценностями организации, в которую выстраивается очередь из желающих работать в этой организации высококвалифицированных людей, с соответствующими целями и ценностями;

- сформировать стержневые (корневые) компетенции организации (Prahalad, Hamel, 1990) — в качестве ее уникального конкурентного преимущества. Стержневые компетенции — это компетенции, общие для всей организации, которые определяют уникальную способность и преимущества организации. Это ценный актив организации, формирующийся из совокупности материальных (лицензии, патенты) и нематериальных ресурсов (особая культура, репутация, технологии работы с людьми), включая ключевые компетенции сотрудников. Это уже исключительный актив, который просто так не купишь, не скопируешь или не переманишь вместе с топами или ключевыми сотрудниками (Collins, Montgomery, 1995);

- клиенты получают такое качество продуктов, услуг или сервиса, что быстро становятся самыми большими приверженцами организации и людей, работающих в ней, что по своей инициативе рекламируют их и приводят новых клиентов.

Одним из ключей успеха в развитии такой организационной структуры являются как раз использование технологий и развитие в организации способности профессионального управления над-профессиональными компетенциями. Хорошей иллюстрацией для понимания роли над-профессиональных компетенций являются продажи. Этот ценный для организации потенциал людей, успешных в продажах можно измерять. Он выражается во внутренних установках и склонностях человека, которые вызывают у них ощущение удовлетворенности и даже радости от самого процесса продаж. У таких людей отмечается высокая степень активности и готовность ставить перед собой амбициозные цели. Они способны преодолевать трудности и эмоциональные нагрузки, не замечают негативных сигналов или враждебности со стороны, не усложняют отношения. Но главное, такие люди получают удовольствие от презентации товаров или услуг, потому что сами становятся «фанатами» того, чем занимаются. Они открыты к общению с людьми, подсознательно чувствуют их потребности и

направляют беседу в русле интересов клиента. И так как все это у них как бы делается само собой и от души, клиент чувствует, что он в хороших руках, и ему легко принимать решения.

Мы измеряем этот потенциал при помощи нашей психометрической диагностики CAPTain (в версии для продавцов/консультантов), где представлены как отдельная шкала «Потенциал к продажам», так и обобщенный анализ, который проводится по комбинации нескольких из 38 шкал методики, таких, например, как: Отношение к работе, Целенаправленность, Личное участие, Самоорганизация, Ориентация на детали, Темп работы, Выдержка, Самостоятельность, Планирование, Потребность перемен, Исполнительность, Лидерство, Делегирование, Оказание влияния, Ориентация на авторитеты, Принятие решений, Самоутверждение, Амбиции, Владение собой, Изменения, Ориентация на стратегию, Фитнес, Компромиссы, Признание, Внимание окружающих, Личный контакт, Принадлежность к группе, Сотрудничество, Роль руководителя, Потенциал руководителя, Потенциал продавца, Креативность, Потребность в поддержке, Основательность, Уровень активности, Технический подход, Уверенность в себе, Открытость к контактам. Соответствующие значения по этим шкалам могут указывать на наличие соответствующего потенциала. Ценность таких методик заключается в том, что они помогают обнаруживать как раз те способности и задатки человека, которые редко встречаются в природе.

### **Как над-профессиональные компетенции обеспечивают индивидуальный подход к клиенту**

Очевидно, что продукты, специфика работы с клиентом и циклы развития организации сильно различаются между собой, что и определяет специфику процесса продаж. Эта специфика как раз и отражается на требованиях к продавцам. И поэтому то, что может продавать один продавец, не сможет продавать другой, хотя у них обоих установлено наличие базового потенциала для продаж. Эти различия необходимо фиксировать на уровне метакомпетенций у так называемых «продавцов-охотников», «продавцов-фермеров» и «продавцов-собираателей» (Рис. 2). Это три разных типа продавцов с различной направленностью в самоорганизации и некоторых отдельных личностных характеристик, но с единой структурой базового потенциала к продажам...



Рисунок 2. Различные типы продавцов в зависимости от личностных особенностей

С этими различиями мы непосредственно столкнулись около 15 лет назад, когда стали заниматься компетенциями и оценкой потенциала в Гамбурге, в компании CNT, с которой я работаю до сих пор, но теперь уже в качестве партнера. Мы вели в то время проект с известной британской компанией мобильной связи, которая только вышла на немецкий рынок и приобрела контрольный пакет акций ведущего в то время немецкого провайдера мобильной связи.

Наша первая задача состояла в отборе продавцов-охотников, так как в соответствии со стратегией британской компании была установлена цель, которая заключалась в утروении доли рынка этого немецкого провайдера в ближайшие два года на территории Германии. Это должны были быть именно «продавцы-охотники», которые бы быстро и напрямую выходили на корпоративных клиентов. Обходили бы все преграды и договаривались о встрече с генеральными директорами, т.е. с лицами, принимающими решения. Войдя в их кабинет, такие продавцы быстро устанавливали личные отношения, вываливали кучу различных телефонов на стол, указывали на самые подходящие модели для него самого, для его жены и для его детей, и тут же предоставляли договор для подписи. На уровне мета-компетенций «продавцов-охотников» отличает то, что это экстравертированные люди с высокой энергетикой и ярко выраженным мотивом в зарабатывании денег. Их интересуют быстрые результаты и крупные клиенты; задачи, в которых есть вызов; возможность увидеть результат своего труда достаточно быстро; соревнование, конкуренция. Они отличаются гибкостью, скоростью принятия решений и уверенностью в себе. И отбирали мы таких продавцов при помощи психометрической методике CAPTain в версии продавца и на основе профиля компетенций «продавца-охотника».

Через два года перед нами была поставлена вторая задача, которая состояла уже в подборе «продавцов-фермеров», так как британская компания достигла поставленных целей на немецком рынке, и была установлена новая стратегическая цель в удержании имеющихся клиентов. А это уже совсем другая форма работы с клиентами. «Продавец-фермер» выходит на связь с корпоративным клиентом более мягко, без особого напора и спешки. Он устанавливает доверительные отношения, умея слушать и слышать потребности клиента, с выдержкой и вниманием. Далее он помогает выбрать оптимальное решение и всегда готов содействовать клиентам советами и делом. На уровне мета-компетенций такой продавец, как правило, более интровертирован, более подготовлен в техническом плане и заинтересован в консультировании клиентов. Его интересуют хорошие отношения с клиентом; перспективы долгосрочных проектов; возможность системной и планомерной работы. Такого продавца отличает выдержка и спокойствие, желание лично вести клиента и заботиться о нем. Этих продавцов мы отбирали уже по профилю компетенций «продавец-фермер», в котором учитывались все эти особенности.

Параллельно третьей нашей задачей был подбор продавцов и для самих салонов-магазинов, где работа строилась с частичными клиентами. Тут более успешным являются «продавцы-собиратели», которых больше привлекает сам процесс продаж, нежели его результаты. На уровне мета-компетенций, такой продавец, как правило, открыт к общению, его интересует постоянный контакт с множеством клиентов. Такого продавца отличает желание взаимодействовать с людьми, чувство симпатии, активность и динамика.

Этот опыт произвел на нас большое впечатление с профессиональной точки зрения, когда на основе анализа потенциала для продаж и при помощи трех различных профилей компетенций можно различать эти три группы продавцов. При этом, необходимости в какой-либо встрече с кандидатами не было. Достаточно было использовать дистанционную диагностику потенциала и сопоставить результаты с профилями компетенций. Вот тогда я впервые почувствовал силу таких технологий на себе и решил связать с ними свою профессиональную деятельность. И каждый день я получаю подтверждение правильности моему решению. Тем более, что одним из сильных трендов является индивидуализация продуктов и решений под специфические запросы, которые можно удовлетворить только при использовании новых технологий. Большинство клиентов уже всерьез ценят индивидуальный подход к себе и к удовлетворению их личных потребностей, и готовы вознаграждать это своей лояльностью и высокими гонорами.

## Организация несет потери, если не оценивает потенциал людей.

### Она всегда в выигрыше, если делает это

Организация несет большие материальные и моральные потери, если на вакантные позиции попадают неподходящие люди. Как мы увидели выше, проблема не ограничивается тем, что на позицию продавцов попадают люди, которые не могут заниматься продажами вообще. Важно также различать разные типы продаж с соответствующими требованиями к над-профессиональным компетенциям. При неучете этих особенностей организация многое может потерять из-за несостоявшихся продаж. И наоборот, если подбирать продавцов на основе анализа внутренних склонностей и их предрасположенности к продажам, то это серьезно отражается на повышении оборота и доходности организации.

И этому имеется эмпирическое подтверждение из нашей практики (Рис. 3). Мы проводили такие измерения в рамках проекта по подбору продавцов в одной из известных немецких страховых компаний. Для этого мы использовали психометрическую методику диагностики CAPTain, также в версии для продавцов и соответствующих профилей компетенций. Как и в примере с продавцами, мы сопоставляли результаты диагностики с профилем компетенций, высчитывали коэффициент соответствия профилю и в графическом изображении определяли наличие у работников потенциала к продажам. Задача исследования состояла в том, чтобы доказать позитивное влияние целенаправленного подбора продавцов на основе предварительной диагностики потенциала кандидатов на рост объема продаж. С этой целью мы решили сравнить между собой объемы продаж у следующих трех групп сотрудников:

- продавцов, которые уже работали в компании до начала проекта;
- новых продавцов, подобранных после начала проекта при помощи традиционных методик отбора, без использования методик психологического тестирования;
- новых продавцов, подобранных при помощи методики CAPTain.



Рисунок 3. Результаты сравнения объемов продаж трех групп испытуемых

Линия (100%) на графике указывает на средний объем продаж по показателям тех продавцов, которые уже работали в страховой компании до начала проекта (Рис 3). Этот показатель стал критерием для сравнения. Нижняя кривая указывает на средний объем продаж продавцов, подобранных без тестирования. Верхняя кривая указывает на средний объем



продаж продавцов, подобранных при помощи тестирования SAPTain. Как мы видим, через два года объем продаж третьей группы равнялся 126%, в то время как у сотрудников, подобранных без SAPTain — 90,5%. Сравнение результатов подобранных при помощи SAPTain продавцов с «продавцами-старожилами» показывает расхождение в 26%, а сравнение с продавцами подобранными без анализа наличия потенциала показывает расхождение в более 35%. Причем, в качестве ориентира были взяты «hard facts», т.е. результаты в числах и цифрах, имевших место продаж в конце каждого отчетного периода. И эти цифры показывают, как возможные потери организации (если не оценивать потенциал людей), так и повышение объема продаж, если делать это при помощи современных технологий в управлении компетенциями.

*История с Максимом, яркий тому пример, когда в продажи попадает человек не только без базового потенциала для продаж, но и без четкого представления о специфике этого вида деятельности. Работа с ключевыми клиентами предполагает использование потенциала, характерного как «продавцов-охотников», так и «продавцов-фермеров». Максим же был хорошим управленцем-экспертом.*

Если организация оценивает потенциал кандидатов и соответственно подбирает людей, то она способна генерировать как существенные конкурентные преимущества в позиционировании компании, так и связывать стратегические цели с их реализацией на уровне человеческого фактора. Для наглядности, воспользуемся матрицей стратегий М. Портера, который различает три основных стратегии, обеспечивающие компании ее конкурентное преимущество (Porter, 1999):

- 1) абсолютное лидерство в издержках;
- 2) дифференциация;
- 3) фокусирование.

Каждая из этих стратегий предполагает свой стиль управления, свои процессы и структуры, которые могут кардинально отличаться друг от друга. Например, для «стратегии абсолютного лидерства в издержках» на первый план выходят большой масштаб, большие объемы, низкие цены, рационализация и оптимизация процессов управления. Тут ведущую роль играют строгие управленцы и расчетливые контролёры. Примеры таких компаний: крупные производители или авиалинии-лоукостеры. А вот «стратегия дифференциации» следует противоположным курсом, где важно предложить не самый дешевый и массовый продукт, а самый лучший, чем у конкурентов. Тут уже играет роль уникальность, клиенты с высокими запросами и высокие цены. Примеры таких компаний: технологические компании или производители люксовых товаров. Для реализации этих стратегий нужны руководители разные по своим компетенциям. В первом случае это скорее управленцы, умеющие управлять процессами, т.е. работающие со сложными системами. А во втором случае это уже руководители, которые должны уметь работать с креативными людьми, т.е. с комплексными системами. Также тут различаются и продавцы. В первом случае, это скорее массовые продажи с минимальным сервисом, во втором, речь идет скорее о единичных продажах, с предоставлением сервиса или индивидуального сопровождения.

Эти разные требования и к руководителям, и к продавцам отражаются в разных профилях требований, в особенности на уровне над-профессиональных компетенций (Scheuss, 2007). Как показывает наша практика, если в компании отсутствуют технологии управления компетенциями, то эффективно связать стратегические цели компании с ее реализацией на уровне людей, невозможно.

## Профили компетенций как основное мерило успеха

Опираясь на более чем 25 летний опыт диагностики компетенций, мы эмпирически выделили восемь групп управленческих, профессиональных, личностных и инструментальных компетенций, которые напрямую влияют на эффективность деятельности в профессиональной сфере всех категорий руководителей и сотрудников. Ниже представлена диаграмма (Рис 4.), отражающая это соотношение в процентах, которые мы рассчитали на основе наших проектов и в ходе создания наших методик, наблюдений и исследований на протяжении двух десятков лет. Эта модель служит нам в качестве методологического инструмента при профилировании компетенций. При этом такие элементы, как мотивы, поведенческие характеристики и интеллектуальный потенциал, т.е. как основе над-профессиональных компетенций, в совокупности определяют более 50% влияния на успешность в работе. В управлении компетенциями мы фокусируем наше внимание на «над-профессиональных» т.е. качественных параметрах, таких как «мотивационные и социальные», а также «мягкие» компетенции, которые как раз и отражают правую сторону нашей диаграммы.

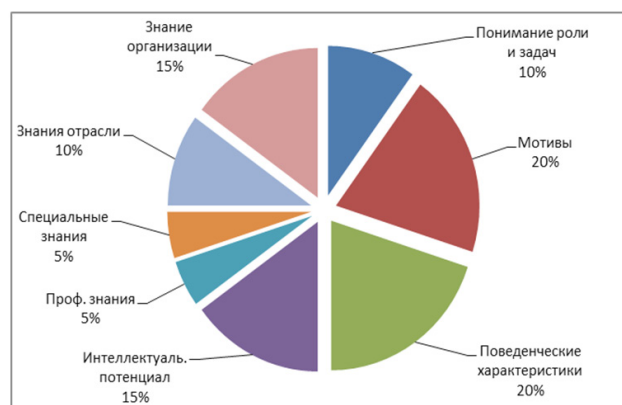


Рисунок 4. Составляющие успешной деятельности руководителей

Соответственно, нами разработан и используется весь спектр из более чем 100 методик (Рис 5), который позволяет проводить глубинную диагностику как «мотивационных и поведенческих характеристик», так и по профессиональным параметрам, таким как интеллектуальный потенциал или владение различными рода знаниями. Все наши методики реализованы на нашей собственной IT-платформе с лицензионным программным обеспечением на базе разработанной нами универсальной системы тестирования Universal Test System (UTS).

При анализе потенциала и оценке компетенций мы различаем количественные и качественные параметры. Количественные параметры — это так называемые hard-facts, которые выражаются в числах — объем работы, скорость выполнения задания или результаты труда. Качественные параметры охватывают так называемые soft-facts, которые сложно измерять в числах или в каких либо единицах измерения, как, например, самостоятельность или ответственность. Как показывает наш опыт, измерение качественных параметров при оценке поведенческих компетенций возможно только с помощью психометрических методик. В нашей работе мы используем тесты семейства CAPTain-UTS. Модель поведения человека в соответствии с теоретической моделью CAPTain — это результат взаимодействия личности и окружающей ее среды. Модели поведения раскрывают, как личность реагирует на возможности, предоставляемые ей ее окружением: с любознательностью или замкнутостью, проактивно или выжидающе, работает самостоятельно или предпочитает действовать только по прописанным инструкциям и т.д. Именно эти модели поведения, в нашем понимании, и

формируют действия и поведение на уровне над-профессиональных компетенций, которые непосредственно влияют на успешность или не успешность использования руководителями и сотрудниками своих знаний, квалификации и профессиональных навыков. Их сложно «оцифровывать» таким образом, чтобы напрямую связать с результатами в краткосрочной перспективе. Это усложняет аргументацию перед топ-менеджментом для увеличения инвестиций в работу с компетенциями. В конце статьи мы рассмотрим причины и возможности для улучшения этой ситуации.

Область компетенций	Метод оценки
Образ и стиль поведения, личностный потенциал	CAPTain & Co.   
Мотивация	Вопросник по мотивации FFBM 
Владение техникой управления, результативность и поведение	ABC 360°-Feedback, QPD, Web-AC   
Интеллектуальный потенциал, тесты на способности	IQ-Test, IST 2000  
Профессиональная квалификация	Тесты на знания, уровень владения языком  
Опыт, Know-how, знание отрасли/организации	Оценка со стороны, самооценка 

Copyright: ATG-CNT Consult

Рисунок 5. Методики анализа потенциала и оценки компетенций

В работе с компетенциями, во главе угла стоит не только необходимость их оценки, а скорее комплексный подход в управлении с ними. Но если инструменты и методики профилирования и оценки компетенций не практичны, требуют много усилий и времени в использовании, то они, как правило, не приживаются и даже мешают руководителям и сотрудникам. Как показывает наш опыт, работа с методиками облегчается, если работа с ними ведется на одной IT-платформе, которая охватывает широкий спектр методик.

Чтобы внести ясность и повысить практическую отдачу в работе такой сложной материей, как компетенции, мы рекомендуем начинать с базовой процедуры в управлении компетенциями — определением профиля компетенций. Исходя из понятия «компетенции», которое означает с латинского «соответствие» или «совпадение», именно грамотно составленный профиль компетенций помогает быстро и точно проверять это самое соответствие с требованиями к компетенциям. Мы в своей работе составляем профиль компетенций в соответствии с трехуровневой классификацией компетенций (Рис. 1), с учетом всех восьми составляющих успешной деятельности (Рис. 4) и со строгим соблюдением последовательности шагов по трем следующим основным компонентам профилирования, в целях оценки и развития компетенций (Рис. 6).

**I. Организация:** Миссия, Цели, Стратегия, Позиционирование, Корпоративная культура.

**II. Роль/Деятельность/Позиция/Работа:** Цели позиции, Рабочие задачи, Требования к позиции, Результаты, Оплата труда.

**III. Личность сотрудника:** Образование, Знания, Способности, Навыки, Опыт, СКЛОННОСТИ, Мотивы, Ценности (основа над-профессиональных компетенций).

На практике профили компетенций создаются различными способами, в том числе и с привлечением консультантов, которые анализируют деятельность, находясь в организации. Многие из этих методов весьма трудоемки и затратны по времени и иным ресурсам.

Поэтому мы рекомендуем использовать прикладные методики, с применением новейших информационных технологий в виде опросников и психометрических методик диагностики. Они позволяют получить нужные данные и результаты для составления профилей компетенций более экономичным путем, с минимизацией субъективного фактора и ошибок.



Рисунок 6. Основные компоненты профилирования, оценки и развития компетенций

### Пример построения шагов по профилированию компетенций

Опишем последовательность шагов по созданию профилей компетенций и их содержание.

1. Определяем стратегические цели развития организации и ее позиционирование на рынке.
2. Определяем и анализируем, какую работу необходимо уметь и хотеть делать, т.е. какие цели достигать и какие задачи выполнять на конкретной позиции (роли, должности).
3. Определяем и учитываем, какие условия, и какие ограничения для этого имеются.
4. Из полученных данных выводим требования к личности человека, который должен хотеть и уметь делать эту работу, в данных условиях и с имеющимися ограничениями.
5. Определяем методику диагностики позволяющую определять наличие или отсутствие у конкретного человека нужных умений и мотивов. Эта методика должна соответствовать критериям качества и обеспечивать данные, на основе которых возможно прогнозировать будущее поведение людей.
6. Проводим процедуру оценки компетенций в виде сопоставления двух профилей: профиль человека с профилем требований к компетенциям.
7. Принимаем кадровые решения при установленных расхождениях (gaps) между профилем компетенций и профилем личности, организуем соответствующие развивающие мероприятия и далее контролируем результаты.

Самым критичным вопросом в этом процессе является вовлечение топ-менеджмента и обеспечение стратегического решения и управленческой воли в развитии компетентного подхода в работе с людьми. Только при наличии такого решения и поддержке топ-руководителей стоит приступать к такого рода внедрениям и изменениям. Однако, многие организации не ставят перед собой таких задач и менеджмент пока не видит необ-



ходимости во внедрении технологий управления компетенциями, по банальной причине отсутствия у них идей, знаний и понимания, как это делать. Как результат, тема управления компетенциями не выходит на повестку дня топ-менеджмента, не инициируется процесс осознания необходимости инвестиций и изменений, которые могли бы показать отдачу от использования технологий профилирования и оценки компетенций. Этот вопрос мы рассмотрим ниже, в последнем разделе статьи.

Итог: ошибки при подборе людей и их развитии очень дороги и обходятся организации в сумме полутора годовых доходов (компенсация на выходе/поиск нового человека), а также косвенных потерь (утраченная прибыль, потери времени, недовольство коллег, потеря знаний). Нет ничего более расточительного для организации и для самого сотрудника, когда обучение не приносит пользы. Это демотивирует людей и снижает у них желание развивать свои профессиональные навыки и умения.

### **Пример реализации проекта по построению и использованию системы управления компетенциям, включая над-профессиональные компетенции**

1. В компании создается «Центр компетенций» из руководителей подразделений, специалистов по персоналу и обучению, которые проходят специальное обучение и ответственны за создание, адаптацию и использование данных по «профилю компетенций».

2. Профили компетенций в виде «портретов успешного сотрудника» создаются для всех ключевых позиций в компании (руководители, продавцы, специалисты).

3. Профили компетенций становятся главным критерием при отборе новых кандидатов и при определении необходимости в тренингах и в обучении.

4. Профили компетенций используются в качестве инструментов при ежегодных, полугодовых и ежеквартальных беседах руководителя и сотрудника. При согласовании целей, руководитель и сотрудник наряду с постановкой целей обсуждают набор необходимых компетенций и их наличие (также и по результатам тестов) для большей результативности и намечают план по их развитию.

5. Одной из целей становится развитие той или иной компетенции за установленный промежуток времени, наличие или отсутствие которой влияет на эффективность работы.

6. По результатам деятельности и выполнению плана, а также достижению согласованных целей делается вывод о качестве «портрета успешного сотрудника». При необходимости проводится корректировка профиля.

7. Профили компетенций становятся фильтром для определения талантливых сотрудников с потенциалом развития и для формирования внутреннего резерва руководителей и ключевых специалистов.

Какую же информацию и данные получают руководители, сотрудники и менеджеры по персоналу при помощи профилей компетенций?

1. Каждый сотрудник получает возможность определять свои компетенции и развивать свой потенциал в различные промежутки времени.

2. Зная требования по профилю компетенций («портрету успешного сотрудника»), руководители и сотрудники будут знать, почему они успешны или менее успешны на той или иной позиции, а также на какой позиции их потенциал и компетенции могут раскрыться наилучшим способом. Сотрудники смогут выстраивать свою карьеру в соответствии со своими склонностями и личными мотивами.

3. При помощи тестов до и после обучения, можно определять потребность в обучении, организовать как подготовку тренинга, так и повторное тестирование, определяющее отдачу от них. Если программа тренинга была выбрана правильно и качественна, то при помощи тестов можно измерять качество мероприятий и прогресс развития в нужном направлении.

4. Руководитель и сотрудник при согласовании целей и задач на следующий период времени, смогут четко определить компетенции и способности, которые надо развить, чтобы быть максимально эффективным на своем рабочем месте.

5. Процесс оценки при подборе, назначениях и развитии персонала строится на объективных результатах тестирования и анализе результативности работы, что существенно снижает субъективный фактор.

Какие задачи решает система управления компетенциями для организации?

1. Сопоставление индивидуальных результатов оценки компетенций сотрудника с профилем компетенций позволяет ранжировать сотрудников по категории «А—В—С сотрудников», по Дж. Уэлчу (Welch, Welch, 2005):

а) сотрудник А — подходит под профиль компетенций, будет справляться со своими обязанностями отлично;

б) сотрудник В — скорее подходит под профиль компетенций, в благоприятных условиях будет справляться со своими обязанностями (надо доучивать);

в) сотрудник С — большие расхождения по профилю, сотрудник не подходит к требованиям должности.

2. Профили компетенций позволяют выискивать людей со «скрытыми талантами». Решается вопрос кадрового резерва, при котором быстро и с успехом закроются те ключевые позиции, на которые сложно найти готовых кандидатов с открытого рынка труда. Это могут быть логисты, аналитики, финансисты, особые менеджеры для уникальных проектов, «продавцы от рождения» и т.д.

3. Система управления компетенциями обеспечивает конкурентные преимущества в ее позиционировании и позволяет связать стратегию с ее реализацией, на уровне компетенций руководителей и сотрудников.

Какую отдачу дает оценка и развитие над-профессиональных компетенций в процессе обучения и развития персонала? При помощи технологий управления компетенциями можно реализовать компетентностный подход в обучении, если последовательно обеспечена соответствующая настройка системы обучения.

1. **Что развиваем?** Качество подготовки руководителей и специалистов по обучающей программе заключается в приобретении ими не только знаний, но и личностных, управленческих, социальных и инструментальных компетенций, необходимых для успешной деятельности на конкретных позициях и функциях. К таким компетенциям относятся: самоорганизация менеджера, личная эффективность, эффективность в управлении проектами, эффективная коммуникация, способность обеспечить улучшение климата в компании, простота и понятность выстраивание взаимодействия со смежными направлениями, минимизация времени решения организационных вопросов, повышение скорость обработки информации и принятия решений.

2. **Как развиваем?** Современному заказчику, интересны форматы развития компетенций в качестве личного «веера возможностей и мотивов», позволяющие им самоорганизованно, быстро и с наименьшими затратами находить правильные решения, показывать нужное поведение и реализовывать действия, особенно в непредвиденных обстоятельствах и ситуациях. Поэтому актуальной становится модель адаптивного подхода к построению

программ обучения (индивидуального, специфического, конкретного). Важным является и согласование целей обучаемого с целями и интересами организации.

**3. Как прослеживаем динамику развития?** Необходимо измерение критериев оценки эффективности обучения на «входе» и на «выходе». Слушатель должен четко определить для себя, с какой целью он обучается, какой потенциал он имеет, какие компетенции будет развивать. Конкурентным преимуществом компетентностного подхода является то, что слушатели могут определить потребность в развитии *конкретных* компетенций для решения *конкретных* задач своей организации и отслеживать динамику их развития. Важно прослеживать обратную связь между квалификацией, компетенциями и результатами. Технологии управления компетенциями позволяют создавать и самостоятельно использовать методики оценки качества обучения, которая в состоянии показывать конкретную отдачу от обучения, как это указано ниже.

Как видно на примере из бизнес-образования (Рис. 5), если фокус обучения и развития на программах EMBA и MBA больше сфокусирован на знаниях и квалификации (Отдача I), то программы в форматах группового коучинга сфокусированы на зону над-профессиональных компетенций, связанных с умениями правильно действовать (Отдача II) и достигать результатов (Отдача III).



Рисунок 7. Взаимосвязь между областями, зонами фокуса, отдачей и обратной связи

## Заключение

Текущая ситуация характеризуется низким уровнем распространения систем управления компетенциями и недостаточным уровнем инвестиций в компаниях в такие системы, приводит к эффекту замкнутого круга.

1. У менеджмента отсутствует четкое осознание значимости и возможностей культуры реализации потенциала людей и системного подхода в управлении компетенциями для повышения качества руководителей и производительности труда, так как результаты от внедрения видны не сразу, а только в среднесрочном (2-5 лет) горизонте.

2. В организациях не хватает позитивных «историй успеха» и опыта в использовании прикладных методик и технологий для оценки и развития талантов и способностей, в особенности на уровне над-профессиональных компетенций, так как этот уровень компетенций

сложно формализовать и «оцифровывать». (Во многих организациях если и есть опыт, то в основном он крайне негативен).

3. На рынке недостаточно информации о специалистах и компаниях с опытом внедрения психометрических высокоточных, валидных методик и технологий работы с компетенциями. Информация о них освещается, как правило, только в профессиональной среде.

4. На недостаточное количество квалифицированных экспертов и специалистов в области управления над-профессиональными компетенциями влияет тот факт, что их основу составляют мотивы, ценности, внутренние установки и личностная предрасположенность, которыми должны располагать сами эксперты, так как такой экспертный опыт формируется только на практике реализованных проектов, в рамках «делания» и «применения» психометрических методик диагностики в течении довольно продолжительного времени.

5. Сложность работы с «оцифровкой» этих компетенций приводит к тому, что работа руководителей и специалистов по компетенциям, в большей мере ограничивается методами психологии направленных на личностные характеристики людей (причина негативного опыта), без связи с требованиями и критериями определяемыми спецификой конкретной деятельности, позиции, роли или должности на рабочем месте.

6. Это приводит к тому, что менеджмент организации не видит связи инвестиций в системы управления компетенциями и ее влиянием на повышение производительности труда и результатами работы организации, которые, как правило, представлены в числах. А недостаточные инвестиции в технологии в свою очередь, сдерживает возможность наработки доказательств «в цифрах», что управление над-профессиональными компетенциями напрямую способствует в повышении качества руководителей, производительности труда и обеспечивают организации уникальные конкурентные преимущества.

Чтобы изменить эту ситуацию, необходимо существенно расширить социальный запрос со стороны топ-менеджмента организаций бизнеса и образовательных учреждений на повышение инвестиций в использование, улучшение и продвижение решений по управлению над-профессиональными компетенциями на высокопрофессиональном и высокотехнологическом уровне. А для этого крайне важно создать в сфере бизнеса и образования, следующие условия:

1. Менеджмент и сотрудники должны быть вовлечены в процессы формирования корпоративной культуры и внедрение моделей управления, способствующих расширению радиуса доверия между людьми и расширению горизонта планирования в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

2. Создано достаточное количество проектов и площадок для ознакомления «историями успеха» и получения практического опыта в работе с апробированными методиками и технологиями оценки и развития над-профессиональных компетенций.

3. Существенно увеличено количество топ-руководителей — сподвижников трансформации организационной культуры, прошедших подготовку в работе с инструментами управления на основе компетенций и в работе с технологиями оценки и развития над-профессиональных компетенций на базе ведущих специализированных вузов России и СНГ.

*Если вернуться к истории Максима, то это пример, когда компания не работает с такими технологиями и несет потери из-за ошибочных кадровых решений. В ней отсутствует профилирование позиций по требованиям к компетенциям, не проводится анализ потенциала при помощи психометрических методик и качество руководителей нужно поднимать. Так как руководителю было важно учесть*



отсутствия у Максима нужных над-профессиональных компетенций для успешной работы в продажах. А сам Максим, должен был бы получить возможность сопоставить различные профили над-профессиональных компетенций на позицию руководителя отдела и позицию в продажах, и увидеть, что его сильные стороны раскрываются не в продажах, а в организации производства и технического сопровождения технологических решений. В таком случае, у него был бы шанс сделать более взвешенный выбор в построении своей карьеры. Как результат отсутствия технологий управления компетенциями, компания Максима не получив хорошего продавца, потеряла хорошего руководителя отдела и специалиста в программировании.

С целью реализации конкретных шагов в направлении значимых изменений данной ситуации в управлении компетенциями группа компаний ATG–CNT Consult совместно с Институтом Практической психологии НИУ ВШЭ под научным руководством проф. Тахира Базарова реализует комплексную программу по сертификации специалистов по работе с над-профессиональными компетенциями. С этой целью в апреле 2014 года стартовала серия установочных семинаров в формате группового коучинга Trainings4Jobs для отбора первых слушателей такой уникальной для России и СНГ программы, старт которой запланирован на 2015 год.

## Литература

- Базаров, Т.Ю., Ерофеев, А.К., Шмелев, А.Г. (2014). Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания. Вестник Моск. ун-та, Сер. 14. Психологи, 1, С. 87–102.
- Collins, D.J.; Montgomery, C.A. (1995). Competing on Resources — Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, July-August.
- Nagler, C. (2011). *Empirische Analyse Methoden zur Bewertung der Kompetenzen und Effektivität der Arbeits im Vergleich*, Hamburg.
- Pfläging, N. (2012). *Organisation für Komplexität*, Beta Codex Publishing.
- Porter, M. (1999). *Wettbewerb und Strategie*, München.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990). The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June.
- Scheuss, R. (2007). *Handbuch der Strategien*. Campus Verlag, Frankfurt – New York.
- Volker, H., Erpenbeck, J. (2009). *Kompetenztraining*. Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Welch, J.; Welch, S. (2005). *Winning: das ist Management*. Campus Verlag, Frankfurt – New York.

# Over-professional competence and management

**Savkatzon KACHCHAROV**

*Group ATG–CNT Consult (Hamburg—Moscow), Germany—Russia*

**Abstract:** The author shows the role and practical benefits of working with over-professional competences that determines to 80% of success in professional work of managers and specialists. In the modern organization of a number of invaluable competitive advantage can be realized through competent management, well-built sales and increase skill working professionals. A key condition in this process is the ability to control over-professional competences with today's technology competence and psychometric tests to identify of potential. Possession of these technologies to developing core competencies at the level of organization and reinforce the benefits of its positioning in the market, attracting and retaining valuable employees. The author offers an illustration of the over-professional competencies as a meta-competency examination using three types of sellers: "hunters", "collectors" and "farmers". This approach is used by the author in the projects in the leading Russian and European companies. At the end of the article the author to share his vision of the current situation in the work with competence and makes several recommendations.

**Keywords:** competencies management, over-professional competence profiles requirements for the position, profiling technology competencies, competency assessment, development of competencies, personal motives, values, psychometric techniques, positioning the organization a competitive advantage.

## References

- Bazarov, T.Yu., Erofeev, A.K., Shmelev, A.G. (2014). Kollektivnoe opredelenie ponyatiya «kompetentsii»: popytka izvlecheniya smyslovykh tendentsii iz razmytogo ekspertnogo znaniya [Collective definition of the notion "competence": An attempt to acquire semantic regularities from fuzzy expert knowledge]. *Vestnik Mosk. un-ta, Ser. 14. Psikhologiya*, 1, S. 87–102.
- Collins, D.J.; Montgomery, C.A. (1995). Competing on Resources — Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, July-August.
- Nagler, C. (2011). *Empirische Analyse Methoden zur Bewertung der Kompetenzen und Effektivität der Arbeits im Vergleich*, Hamburg.
- Pfläging, N. (2012). *Organisation für Komplexität*, Beta Codex Publishing.
- Porter, M. (1999). *Wettbewerb und Strategie*, München.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990). The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June.
- Scheuss, R. (2007). *Handbuch der Strategien*. Campus Verlag, Frankfurt – New York.
- Volker, H., Erpenbeck, J. (2009). *Kompetenztraining*. Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Welch, J.; Welch, S. (2005). *Winning: das ist Management*. Campus Verlag, Frankfurt – New York.