Рекомендовано SHL

КОМПЕТЕНЦИИ

МОДЕЛИ МАКСИМАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ

ЛАЙЛ М. СПЕНСЕР
САЙН М. СПЕНСЕР

COMPETENCE AT WORK

Models for Superior Performance

LYLE M. SPENCER, JR., PHD

SIGNE M.SPENCER

John Wiley & Sons, Inc

Компетенции at work

Модели максимальной эффективности работы

ЛАЙЛ М. СПЕНСЕР-МЛ., ДОКТОР НАУК

САЙНМ. СПЕНСЕР

УДК 331.547(075.4)
ББК 65.240
С 71

Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. **М: HIPPO,** 2005. - 384 с.

ISBN 5-98293-066-0 (рус.)
ISBN 0-471-54809-х (англ.)

Метод оценки компетенций *(Д. МакКлелланд и МсВег/Нау)* представляет собой точный и беспристрастный подход к прогнозированию исполнения работы. В книге представлен Словарь компетенций, практические руководства по адаптации моделей компетенций для конкретных рабочих позиций в вашей компании, техники проведения интервью по получению поведенческих примеров, а также общие модели компетенций для прогнозирования успеха в продажах, в технической сфере, в социальном обслуживании, на менеджерских позициях.

© by John Wiley & Sons, Inc., 1993
© **HIPPO** — перевод и издание на русском языке, 2005

Настоящая книга «Competence at work» издается в соответствии с договоренностью с John Wiley & Sons, Inc. Все права защищены. Никакая часть данной публикации не может быть воспроизведена в какой бы то ни бышо форме без письменного разрешения владельцев авторских **прав.**

Издательство «HIPPO»
www.hippopublishing.com

Для почтовых сообщений: 201 Haverstock **Hill,** London, NW3 4QG, UK
Телефон в Москве: 775-08-62
hippo@hippopub.ru "

Перевод — А.Яковенко
Научный редактор — Ю.Шипков
Компьютерная верстка — В.Воронков

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»
105005, Москва, ул.Фридриха Энгельса, 46
Заказ № 525 Тираж 1000 экз.

Посвящается

Дэвиду К. МакКлелланду,

чьи проницательность и методы легли в основу всего представленного здесь исследования;

а также капитану

Дане Френч, ВМФ США (в отставке),

чья поддержка на раннем этапе сильно помогла мне продвинуться вперед;

и нашим дочерям

Кирсте, Эмили и Джулии,

которые с готовностью и со знанием дела сумели провести не одну ночь и выходные без родителей, занятых работой над этой книгой.

Слова признательности

Эта книга подводит итог нескольким сотням исследований, проведенных в течение последних 20-ти лет многими моими коллегами из компаний *McBer and Company, Hay Management Consultants,* университетов и, что важнее, нашими клиентами в промышленности, армии, правительстве, образовании, здравоохранении и религиозных организациях. Мы не можем поименно поблагодарить всех, кто внес свой вклад в представленные в этой книге находки и идеи, но хотели бы выразить особую признательность:

Нашим клиентам.

Профессору Дэвиду К. МакКлелланду, доктору наук.

Профессору Ричарду Бояцису, доктору наук, чья книга «*The Competent Manager*» вобрала в себя все находки и данные, полученные к 1980 году в результате исследований должностей, связанных с управлением; который работал над версиями Словаря компетенций, читал рукопись этой книги и высказывал ценные критические замечания и предложения.

Мюррэю Далзиелу, доктору наук, и Дику Мэнсфилду, доктору наук, которые работали над версиями Словаря компетенций и разработали первую экспертную систему. Дик выполнил большую часть работы по изучению компетенции предпринимательства, о которой говорится в Главе 17.

Рону Пейджу, доктору наук, который вместе с нами работал над версиями шкал «едва заметных различий» (ЕЗР), а также предлагал идеи относительно алгоритмов соответствия между человеком и выполняемой им работой и интегрированной Информационной системой управления человеческими ресурсами.

Джону Рейвену, доктору наук, с которым долгие годы мы обменивались идеями об измерении компетенций и обучении и который первый для организации и комбинирования компетенций предложил провести аналогию с химией.

Профессорам Дэвиду Колдуэллу, доктору наук, и Чарльзу О'Райли, доктору наук, за информацию по их методу сравнения по профилю, который нужен для определения соответствия человека работе.

Чарльзу Бетел-Фоксу, доктору наук, который при помощи шкал «едва заметных различий» разработал некоторые из первых моделей компетенций.

Профессору Курту Фишеру, доктору наук, за идеи по масштабированию когнитивных компетенций.

доктору наук, Рут Якобе, доктору наук. Сюзанне Нейс, Александре **Бил и** другим кодировщикам, которые анализировали более 17 000 страниц моделей компетенций.

Коллегам из *Hay management consultants:* Джиму Бауэрсу, Лорану Дафетелю, Дэвиду Фитту, доктору наук Дэну Гласнеру, Дугласу О'Доннелу, Майклу О'Мэлли и Лауре Танасс, которая предложила идеи об оплате в зависимости от компетенций.

Дэвиду Ховрихтеру, доктору наук, за пример планирования преемственности.

Хилари Пеннингтон, президенту компании *Jobs for the future.* За данные о планировании человеческих ресурсов на базе компетенций.

Дженифер Галлахер и оперативному персоналу *McBer and Company,* которые делали множество расчетов и таблиц и стойко переносили многочисленные переделки и исправления.

ВМФ США, который в течение 14-ти лет поддерживал наши исследования.

Управлению по международному развитию США, которое поддерживало наше межкультурное исследование предпринимательских компетенций.

Институту военных исследований, который поддерживал изучение военачальников и организационных консультантов.

Кирсте Андерсон, которая подбирала рисунки и таблицы для окончательного варианта рукописи.

Нашим издателям Донне Дэниел и Майклу Хэмильтону.

Лайл Спенсер
Сайн Спенсер

сфер в промышленности, должностей в правительстве, в военной отрасли, здравоохранении, образовании и религиозных организациях.

2. Подробно описать, как проводить исследования по оценке компетенций.
3. Описать искусство использования оценки компетенций в различных областях управления человеческими ресурсами: подбор персонала, оценка, отбор, планирование замещения, карьерный рост, управление эффективностью работы, обучение и развитие, оплата в зависимости от компетенций и интегрированные информационные системы управления человеческими ресурсами.
4. Предложить будущие направления и области применения исследований компетенций, такие как проблемы управления человеческими ресурсами и «информационные» экономики, более узкие рынки труда для ключевых работников умственного труда, разнообразие и глобализация. Темы включают в себя компетенции, чаще всего определяемые в исследованиях как важные для будущего; «глобализацию» базы данных моделей компетенций; растущее использование экспертных систем на базе искусственного интеллекта и социальное применение методов исследования компетенций.

Книга разделена на пять частей:

- *Часть 1* содержит краткую историю внедрения компетенций в индустриальной/организационной психологии и дает определение термина «компетенция».
- В *части II* перечисляются, определяются и предоставляются численные критерии компетенций, которые подразумевают высококлассное исполнение в большинстве видов деятельности. В этой части помещен Словарь компетенций (для 21 наиболее часто применявшейся компетенции, с целью различения превосходного исполнения и среднего в 286 исследованиях должностей высшего и среднего уровней).
- *Часть III* содержит инструкции для составления плана изучения компетенций, в ней говорится об интервью по получению поведенческих примеров и анализируются данные для разработки моделей компетенций. Реальное внедрение этих

Предисловие

Эта книга имеет четыре цели:

1. Подвести итог 20-летнему исследованию, проведенному при помощи методологии МакКлелланда/МакБера по оценке рабочих компетенций (ОРК). В книге есть Словарь компетенций компании *МсВег,* а также идеи из более чем 286 исследований различных видов деятельности: предпринимательства, технической и профессиональной деятельности, продаж, социальной и управленческой сфер в промышленности, должностей в правительстве, в военной отрасли, здравоохранении, образовании и религиозных организациях.
2. Подробно описать, как проводить исследования по оценке компетенций.
3. Описать искусство использования оценки компетенций в различных областях управления человеческими ресурсами: подбор персонала, оценка, отбор, планирование замещения, карьерный рост, управление эффективностью работы, обучение и развитие, оплата в зависимости от компетенций и интегрированные информационные системы управления человеческими ресурсами.
4. Предложить будущие направления и области применения исследований компетенций, такие как проблемы управления человеческими ресурсами и «информационные» экономики, более узкие рынки труда для ключевых работников умственного труда, разнообразие и глобализация. Темы включают в себя компетенции, чаще всего определяемые в исследованиях как важные для будущего; «глобализацию» базы данных моделей компетенций; растущее использование экспертных систем на базе искусственного интеллекта и социальное применение методов исследования компетенций.

Книга разделена на пять частей:

- *Часть 1* содержит краткую историю внедрения компетенций в индустриальной/организационной психологии и дает определение термина «компетенция».
- В *части II* перечисляются, определяются и предоставляются численные критерии компетенций, которые подразумевают высококлассное исполнение в большинстве видов деятельности. В этой части помещен Словарь компетенций (для 21 наиболее часто применявшейся компетенции, с целью различения превосходного исполнения и среднего в 286 исследованиях должностей высшего и среднего уровней).
- *Часть III* содержит инструкции для составления плана изучения компетенций, в ней говорится об интервью по получению поведенческих примеров и анализируются данные для разработки моделей компетенций. Реальное внедрение этих

методов требует обучения и практики, которые выходят за рамки этой книги. В части III вы найдете обзор, полезный для того, чтобы решить, насколько предложенный подход применим к конкретной ситуации.

Читатели, которых не очень интересуют методы исследований и отборочные интервью, могут захотеть пропустить или только бегло просмотреть эту часть и перейти к общим моделям или данным исследований из Части IV.

- *Часть IV* предлагает исследовательские данные относительно компетенций, прогнозирующих успех в продажах, технической/профессиональной сферах, помощи и услугах, управленческой и предпринимательской деятельности. Чтобы читатель получил представление о типах данных, которые могут представить модели компетенций, в главах с 13 по 16 наши данные будут описаны в общем, без лишних подробностей. В главе 17, о предпринимателях, представлены некоторые статистические сведения о результатах исследований, полученных в рамках международного проекта по изучению предпринимателей, профинансированного государством.
- *Часть* дописывает применение компетенций в управлении человеческими ресурсами: набор персонала, его отбор, прием на работу, планирование замещений, развитие и карьерный рост, оплата в зависимости от компетенций и интегрированные информационные системы управления человеческими ресурсами; социальные и футурологические аспекты.

Эта книга — первая из запланированной нами трилогии, посвященной анализу компетенций. Второй том будет посвящен подробному анализу статистических данных при помощи факторного и кластерного анализа. Третий том будет содержать инструкции по «программированному обучению», примеры и практические тесты, которыми читатели смогут пользоваться для самостоятельного обучения созданию компетенций с достаточной надежностью.

Эта книга предназначена для профессионалов в области человеческих ресурсов, менеджеров и просто заинтересованных читателей. За исключением главы 17, в которой представлены не публиковавшиеся ранее данные о предпринимателях, использование статистики ограничивается простыми значениями и частотностью. В книге даны ссылки на соответствующую техническую литературу, для того чтобы сориентировать читателей, имеющих академические интересы.

Наше исследование компетенций во многих отношениях еще не закончено. Более 100 исследователей в 24 странах добавляют в базу данных модели компетенций с периодичностью две в неделю. Каждые три месяца мы пересматриваем Словарь компетенций и вставляем в него новые понятия. Новые знания, скорее всего, будут продолжать поступать и, возможно, все быстрее.

Поскольку первая книга «заморозила» нас на определенной временной точке, ноябре 1991, мы приветствуем любые вопросы от разработчиков компетенций относительно наших последних данных — а также приветствуем их вклад в базу данных компетенций, которую мы создаем. С нами можно связаться через компанию *McBer and Company,* США, г. Бостон, ул. Ньюбари, д.137, индекс MA02116, тел. 617-437-7080, факс 617-437-9417.

Лайл Спенсер
Сайн Спенсер

Бостон, Массачусетс

Оглавление

Часть I Концепция компетенций

Глава 1: Введение 3
Глава 2: Определение компетенции 9

Часть II Словарь компетенций 17

Глава 3: Разрабатываем словарь компетенций 19
Глава 4: Достижение и действие 25
Глава 5: Помощь и обслуживание других 37
Глава 6: Кластер Воздействия и Оказания влияния 44
Глава 7: Менеджерские компетенции 54
Глава 8: Когнитивные компетенции 67
Глава 9: Личная эффективность 79

Часть III Разрабатываем модель 91

Глава 10: Проектируем исследование компетенций 93
Глава 11: Проведение интервью по получению поведенческих примеров 115
Глава 12: Разработка модели компетенций 137

Часть IV Данные: обобщенные модели компетенций 159

Глава 13 Технические специалисты и профессионалы 161
Глава 14 Продавцы 173
Глава 15 Работники служб социальной и прочей помощи 187
Глава 16 Менеджеры 201
Глава 17 Предприниматели 222

Часть V Приложения подхода, основанного на компетенциях 241

Глава 18: Отбор: оценка и сопоставление человека и работы в рамках рекрутмента, определения на должность, удержания и продвижения 243
Глава 19 Управление эффективностью работы 268
Глава 20 Планирование замещения 279
Глава 21 Развитие и карьера 289
Глава 22 Оплата^ 308
Глава 23 Интегрированные информационные системы управления человеческими ресурсами 319
Глава 24: Применение в обществе 327
Глава 25: Основанное на компетенциях управление человеческими ресурсами в будущем 346

Библиография 353
Индекс 360

ЧАСТЬ

I

Концепция компетенций

ГЛАВА

1

Введение

Дэвид К. МакКлелланд

В 1973 году я опубликовал статью «Testing for Competence Rather Than Intelligence»[1], которую расценивают (кто ставя в заслугу, кто обвиняя) как начало движения «компетенций» в психологии.[2] В этой статье я рассмотрел исследования, ясно доказывавшие, что традиционные академические тесты способностей и тесты на знание предмета, равно как и школьные уровни и дипломы:

1. Не прогнозировали эффективное выполнение работы или успех в жизни.
2. Зачастую несли в себе предубеждение против меньшинств, женщин и людей более низкого социально-экономического слоя.[3]

Эти выводы привели к тому, что я стал искать методы, которые смогли бы определить переменные «компетенции», которые могли бы прогнозировать уровень исполнения работы и не несли (или хотя бы несли в меньшей степени) в себе расовые, половые или социально-экономические факторы. Наиболее важные из этих методов были:

/. *Использование критериальных выборок.* Этот метод сравнивал людей, которые были явно успешными в работе или вели интересную жизнь, с менее успешными, для того чтобы определить характеристики, связанные с успехом.

2. Определение оперантных мыслей и поведения, причинно связанных с успешным результатом. То есть при оценке компетенций необходимо использовать незавершенные ситуации, так чтобы человек имел возможность генерировать свое поведение, которое в корне отличается от поведения «респондента» в таких тщательно структурированных ситуациях, как тесты-самоотчеты и тесты с множественным выбором, которые требуют выбрать один ответ из нескольких четко определенных альтернативных ответов. В реальной жизни и на работе такие тестовые условия случаются редко. Скорее, наилучший прогноз того, что может и будет делать человек, - его спонтанные поведение и мысли в условиях неструктурированной ситуации или то, как он вел себя в похожих ситуациях раньше.

Первые апробации этих методов были проведены сотрудниками дипломатической информационной службы Государственного Департамента США[4] и работниками сферы социального обслуживания штата Массачусетс.[5] Исследование в Государственном Департаменте стоит изложить подробно, ибо оно иллюстрирует процесс определения компетенции.

В начале 1970-х Государственный Департамент США обратился в *McBer and Company* за помощью в подборе младших сотрудников для Дипломатической информационной службы (Foreign Service Information Officers, FSIOs). Эти молодые дипломаты представляли Америку за границей, укомплектовывали штат библиотек, организовывали культурные мероприятия и рассказывали об Америке небольшим группам местного населения. Истинная их работа - вселить любовь к Соеди-,. ненным Штатам в сердца как можно большего количества людей и поддерживать политику США. В 1970-е годы почти все молодые сотрудники FSIOs были белыми мужчинами.

Традиционно государственный департамент подбирал сотрудников дипломатической информационной службы путем экзамена, который был основан на навыках, которыми, по мнению старших чиновников, должен обладать современный дипломат — обязательное знание общеобразовательных предметов и культуры: истории Америки, западных цивилизаций, правил английского языка и конкретных тем, таких как экономика и правительство.

Экзамен, однако, имел серьезные недостатки. Во-первых, поскольку тесты требовали очень высоких проходных баллов, различные меньшинства и люди из менее привилегированных культур куда с меньшей вероятностью могли пройти их. Во-вторых, тщательный отчет, подготовленный доктором Кеннетом Кларком, показал, что баллы кандидатов за набор тестов на общие способности для работы FSIO или за тест на общие знания не прогнозировали успех в качестве **FSIO,** как было выяснено впоследствии по результатам работы[6], по крайней мере, на том очень высоком уровне, который требовался для того, чтобы быть рассмотренным в качестве кандидата на должность FSIO. Невозможно было при помощи баллов за тесты на общие способности и очень богатого словарного запаса претендента определить, насколько хорошо он или она справится со своей работой где-нибудь в Эфиопии. Если учесть недостаток связи между баллами за эти тесты с успехом в работе, то их использование потенциально представляло собой пример неправомерной дискриминации и препятствовало работе Информационной службы США, ибо ее сотрудники, на самом деле, не представляли роль меньшинств в жизни Америки.

Нашей задачей было ответить на вопрос: «Если традиционные способы измерения способностей не прогнозировали исполнение работы, то чем можно было их заменить?» Наш подход, во-первых, предполагает наличие критериальной выборки: несколько явно высококлассных исполнителей и контрастная выборка средних и/или плохих исполнителей. Мы попросили Государственный департамент назвать нам самых лучших FSIOs и предоставить группу для сравнения.

Группа лучших исполнителей состояла из звезд — самых блестящих и эффективных молодых дипломатов. Эти люди, в глазах своего руководства, коллег и иностранных клиентов, были наиболее эффективными представителями США за рубежом. Группа средних исполнителей состояла из людей, которые выполняли свою работу достаточно хорошо, чтобы не быть уволенными.

Во-вторых, мы разработали метод, который назвали «Интервью по получению поведенческих примеров — ИПП» (Behavioral event interview, BEI).[7] Изначально мы предполагали: понаблюдаем, как дипломаты высшего и среднего уровня выполняют свою ежедневную работу, и посмотрим, что же такого делают наилучшие работники, чего не делают средние. Этот подход был слишком дорогостоящим и непрактичным и не мог использоваться в исследовании мирового масштаба. Тогда нам пришла в голову мысль попросить людей составить очень подробные отчеты о том, что они делали в самых критических ситуациях, случавшихся в процессе работы. Предметом интервью по получению поведенческих примеров быш краткий рассказ о трех суперуспехах и трех самых серьезных неудачах. Опрашивающий играет роль репортера-исследователя, задавая вопросы: «Что привело к такой ситуации? Кто был замешан? Что вы думали, что чувствовали и что хотели выполнить в сложившейся ситуации? Что вы сделали на самом деле? Что произошло? Каким был результат происшествия?» Эти интервью дали нам несколько сотен коротких рассказов о самых трудных ситуациях, в которых действительно оказывались молодые дипломаты, работая в разных иностранных государствах.

BEI по сути соединял в себе метод критических инцидентов Флэнагана[8] и Тематический апперцепционный Тест (Thematic Apperception test, TAT), применявшийся в течение 30 лет при изучении мотивации.[9] Однако тогда, как Флэнагана интересовало определение заданных элементов работы, мы интересовались качествами людей, которые хорошо выполняли свою работу.

В третьих, мы проанализировали расшифровки BEI с наилучшими и менее эффективными FSIO по темам, чтобы определить качества, отличавшие их друг от друга, то есть характеристики поведения, имевшиеся у наилучших исполнителей и отсутствующие у средних. Такие тематические различия обычно находят объективное выражение в баллах, которые различные наблюдатели могут надежно индексировать.

Затем в расшифровках BEI подсчитываются баллы в соответствии с этими определениями при помощи метода, давно использовавшегося для измерения мотивации[10] (теперь он называется «CAVE» — Content Analysis of Verbal Expression, Контент-анализ вербальных высказываний).[11] Индексирование CAVE позволяет исследователям подсчитывать (измерять при помощи чисел) и получать статистически значимые различия в качествах, продемонстрированных лучшими и средними исполнителями в различных видах работ. Этот метод широко использовался в следующем проекте по определению компетенций, присущих лучшим дипломатам регулярной дипломатической службы.[12]

Характеристики компетенций, отличавших лучших сотрудников дипслужбы от средних, заключались в следующем:

Межкультурная межличностная восприимчивость. Способность слушать, что на самом деле думают или говорят люди — иностранцы с другой культурой, и предугадывать их реакцию. Например один FSIO рассказал такую историю:

> Я тогда занимал должность в культурном представительстве в Северной Африке. Как-то я получил из Вашингтона распоряжение показать определенный фильм с одним американским политиком в главной роли, позицию которого по отношению к этой стране, как я знал, считали враждебной. Я знал, что покажи я этот фильм, на следующий же день наше здание будет сожжено 500-ми разъяренными студентами-сторонниками левого крыла. По мне-

> нию Вашингтона, фильм был отличный, однако местное население восприняло бы его как оскорбление. Мне требовалось выяснить, как показать фильм таким образом, чтобы Посольство могло отчитаться об этом перед Вашингтоном и одновременно не оскорбить никого из местных... Я решил показать его в религиозный праздник, когда никто не мог прийти на просмотр.

Этот молодой дипломат обладал социальной восприимчивостью, чувствовал, как отреагирует местное население, и знал, как использовать свое знание о местном населении в интересах собственной организации.

Позитивные ожидания** от **окружающих. Сильная вера в чувство собственного достоинства и ценность других людей, отличающихся от вас, и способность поддерживать эту позитивную точку зрения в условиях стресса. Вот что, к примеру, рассказал другой дипломат, женщина, о поддержании дружбы с лидерами радикального студенческого движения, которые угрожали сжечь библиотеку USIA (Информационного агентства США):

> ...несмотря на проблемы, которые у нас с ними были, я никогда не переставала хорошо относиться и уважать лидеров студенческого движения. Они только начинали обретать национальное самосознание и собирались стать лидерами стремительно меняющейся страны. Я могла понять, что они должны бунтовать против нас, противостоять нам, выкинуть нас вон — даже тогда, когда они хотели сжечь мою библиотеку! Я им об этом сказала и пригласила пользоваться нашими помещениями для проведения их собраний. Я пыталась пригласить живущих в стране американцев послушать эти собрания, чтобы как можно лучше понять их. У меня сейчас хорошие контакты с некоторыми студенческими лидерами. И нас до сих пор не подожгли!

Скорость** в **освоении политических хитросплетений. Способность быстро выяснять политические интересы нужных людей, и кто на кого влияет. Например звезда из числа FSIO рассказал о поездке в африканскую страну и о том, что, как он выяснил, «племянник любовницы исполнительного помощника премьер-министра вызывает скачки в нефтяной политике». FSIO сумел быстро устроить себе приглашение на вечеринку, где смог встретиться с этим племянником и начать лоббировать свои интересы.

Эти три компетенции и прочие неакадемические навыки, такие как способность генерировать полезные идеи, чаще всего проявлялись в виде мыслей и действий лучшего FSIO. Средние исполнители либо не сообщали об инцидентах, демонстрировавших эти навыки, либо рассказывали истории, в которых эти навыки явно отсутствовали. К примеру, средние FSIO описывали ситуации, которые возникали перед ними из-за того, что они не предусмотрели политические последствия какого-то действия (недостаток социальной восприимчивости и политического здравого смысла). BEI средних исполнителей куда с большей вероятностью имели отрицательные комментарии и даже обвинения в расизме по отношению к «клиентам» принимающей стороны.

Последним шагом стало исследование валидности модели компетенций (т. е. было доказано, что она прогнозирует поведение кандидата, из которого получится хороший

FSIO, не ущемляет права кандидатов по расовому, половому, культурному признакам или по причине отсутствующего образования). Достичь этого удалось двумя способами.

Во-первых, мы составили новые группы суперзвезд и средних FSIO. Мы опросили этих дипломатов при помощи метода BEI и оценили в баллах их рассказы, чтобы увидеть, показывают ли они критически важные компетенции. Компетенции, которые чаще всего проявлялись в рассказах наилучших исполнителей, считались утвержденными, валидными (и поэтому точными) индикаторами навыков, необходимых для хорошей работы в качестве FSIO.

Во-вторых, были найдены новые типы тестов для измерения компетенций. К примеру, хороший способ измерить уровень эмпатии (сопереживания) и социальной восприимчивости — воспользоваться Профилем невербальной восприимчивости (ПНВ).[13] Этот тест представляет собой магнитофонную запись эмоциональной беседы людей на разные темы. Эти небольшие отрывки эмоциональных разговоров проводят через электронный фильтр, чтобы слушатель мог услышать эмоции, но не смог разобрать слов. После прослушивания каждого сегмента разговора ему задают вопросы типа: « Это мужчина, который (а) говорит о своем разводе или (б) спорит с подчиненным?» Люди с большим \ ровней сопереживания могут уловить на слух разницу между горем или болью в первом сценарии и злостью или раздражением во втором.

Этот тест был предложен лучшим и средним FSIOs. Лучшие набрали за ПНВ намного больше баллов, потому что обладали большими способностями «подстроиться» под чувства других. Баллы за ПНВ не зависели от расы, пола или образования.

Дальнейшие исследования с использованием этого метода оценки компетенции привели к формированию определения компетенции и нахождению стандартных процедур оценки компетенций, которые описаны в этой книге.

В 1991 году метод оценки компетенций был использован более чем 100 исследователями в 24 странах. 20 лет опыта использования этого метода привели к созданию всемирной базы данных моделей компетенций и общего словаря компетенций, «едва заметных различий» (ЕЗР), шкал различных компетенций, межкультурных сравнений и новых данных о роли мотивации достижений и поиска информации в прогнозировании уровня исполнения работы. Эти и многие другие нововведения и приложения методологии компетенций представлены в последующих главах.

Движение за компетенции раздвинуло границы методов психологов, традиционная задача которых заключалась в подборе подходящего человека на конкретную должность. Раньше психологи определяли задачи, которые необходимо выполнить по работе (например, моторные навыки для управления трамваем или самолетом), создавали тесты для измерения навыков, нужных для выполнения этих задач, производили факторный анализ баллов за исполнение по результатам этих тестов, предварительно убедившись в надежности тестов, а затем пытались сопоставить факторные баллы с успешностью работы - без видимого успеха. В сущности, традиционная индустриальная и организационная психология начиналась с раздельного анализа работы и человека и попыток их совмещения. Этот подход был очень успешен при прогнозировании академического исполнения на основе тестов академического типа, однако оказался совершенно неадекватным для прогнозирования исполнения работы на должностях высокого уровня, которая очень важна в современном бизнесе.

В подходе, основанном на компетенциях в работе, анализ начинается с человека-в-работе, без предварительных выводов о том, какие характеристики нужны для надлежащего выполнения этой работы; затем на основе интервью с целью получения поведенческих примеров определяется, какие человеческие качества связаны с успехом в этой работе. Метод компетенций делает упор на валидности критериев: важно то, что действительно приводит к наилучшему исполнению работы, а не факторы, наиболее достоверно описывающие все характеристики человека в надежде, что некоторые из них будут относиться к исполнению работы.

Компетенции, выявленные грамотно, восприимчивы к контексту (например, они описывают, что в действительности делают успешные индийские предприниматели в собственных компаниях и культуре, а не то, что нужно для успеха — по мнению западных психологов или теории управления). Отбор на основе компетенций прогнозирует наилучшее исполнение работы и сохранение персонала — и то и другое с большой выгодой для компания, — невзирая на расовые, возрастные, половые или демографические предрассудки.

Подход, основанный на компетенциях, позволяет увязать в единое целое управление человеческими ресурсами: при подборе персонала, планировании карьеры, оценке исполнения и развитии в грядущие многообещающие годы.

ПРИМЕЧАНИЕ

1 *McClelland, D.C.* (1973), Testing for competence rather than for intelligence, American Psychologist, 28, 1-14

2 *Barrett, G.V.& Depinet R.L.,* (1991), A reconsideration of testing for competence rather than intelligence, American Psychologist, 46 (10), 1012-1024

3 *Barrett & Depinet,* в цитируемое произведении, подвергли сомнению эти находки, процитировали несколько недавних мета-аналитических исследования, показывающих, что баллы за тесты на уровень интеллекта прогнозируют исполнение ряда работ. В статье: McClelland, D.C. (in press) «The knowledge testing-educational complex strikes back», American Psychologist, я ответил: «Если бы мне предложили что-то поменять в статье за 1973 год, я бы более тщательно описал пределы компетенции...интеллект может быть пороговым типом переменной, однако когда человек обладает определенным минимальным уровнем интеллекта, его исполнение за пределами этой точки не связано с его способностью.

Насколько я знаю, тесты на знание до сих пор используются для несправедливого отсеивания меньшей части претендентов из-за их умственных и физических недостатков, хотя, как показывают т действующие есты на компетентность, эти люди могли бы отлично справиться с работой,. То есть нет доказательств, что высокие баллы по тесту на способности каким-либо образом связаны с высококачественным исполнением работы».

4 *McClelland, D.C, & Dailey, C.* (1972), Improving officer selection for the foreign service, Boston: McBer

5 *McClelland, D.C, & Fiske, S.T.* (1974), Report to the Executive Office of Manpower Affairs on validation of a human service worker test, Boston: McBer

6 *McClelland, D.C, & Dailey, C* (1972), Improving officer selection for the foreign service, Boston: McBer

7 *McClelland, D.C, & Dailey, C* (1972), op. cit. Also see McClelland, D. (1976), A guide to job competence assessment, Boston: McBer

8 *Flanagan, J.C* (1954), The critical incident technique, *Psychological Bulletin, 51,* 327-358.

9 *McClelland, D.C,* (1989), Human motivation, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

10 *Atkinson, J.W.* (Ed.) (1958), Motives in fantasy, action and sociery, New York: Van Nostrand.

11 *Zullow, H.M., Oettingen, G., Peterson, C, & Seligman, M.E.* (1988) Pessimistic explanatory style in the historical record, *American Psychologist, 43, (9),* 673-682

12 *McClelland, D.C, Klemp, CO., Jr., & Miron, D.* (1977), Competency requirements of senior and mid-level positions in the Department of State, Boston: McBer.

13 *Rosenthal, R.* (Ed). (1979), Skill in non-verbal communication, Cambridge, MA: Oelgeschlager.

ГЛАВА

2

Определение компетенции

Компетенция — *базовое качество* индивидуума, имеющее *причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению* в работе или в других ситуациях.

Базовое качество означает, что компетенция является очень глубоко лежащей и устойчивой частью человеческой личности и может предопределять поведение человека во множестве ситуаций и рабочих задач.

Причинное отношение означает, что компетенция *предопределяет* или *вызывает* определенное поведение и исполнение.

На основе критериев — значит, что компетенция действительно прогнозирует хорошее или плохое исполнение, которое измеряется при помощи *конкретного критерия,* или стандарта. Примером критериев может служить объем продаж в долларах для продавцов или количество «завязавших» клиентов для консультантов по избавлению от алкогольной зависимости.

В последующих разделах этой главы обсуждается каждая часть приведенного выше определения: скрытое качество, причинное отношение, на основе критериев.

БАЗОВОЕ КАЧЕСТВО

Компетенции есть базовые качества людей и обозначают «варианты поведения или мышления, распространяемые на различные ситуации и длящиеся довольно значительный период времени».[1]

Пять типов базовых качеств

1. *Мотивы.* То, о чем человек думает или чего хочет постоянно и что вызывает действие. Мотивы «нацеливают, направляют и выбирают»[2] поведение на определенные действия или цели и уводят в сторону от остальных.

   Пример: Мотивированные на достижение люди постоянно ставят перед собой многообещающие и трудные цели, несут личную ответственность за их достижение и пользуются обратной связью для достижения лучшего результата.

I

2. *Психофизиологические особенности (или свойства).* Физические характеристики и соответствующие реакции на ситуации или информацию.

Пример: Скорость реакции и хорошее зрение — физиологические особенности для компетенций боевого пилота.

Эмоциональный самоконтроль и инициативность являются более сложными «соответствующими реакциями на ситуации». Некоторые люди не «бросаются» на окружающих и действуют «за пределами голоса долга» во имя решения проблем в условиях стресса. Такие свойства характерны для компетенций успешных менеджеров.

Мотивы и компетенции присущи *оперантным* или *самозапускающимся* «свойствам мастера», которые прогнозируют долгосрочное выполнение работы без тщательного контроля.

3. *Я-концепция.* Установки, ценности или образ-Я человека.

Пример: *Я-концепция* — вера человека в то, что он может эффективно действовать в любой ситуации, — является частью представления человека о самом себе.

Человеческие ценности — это *ответные* или реактивные мотивы, которые прогнозируют действия человека на краткосрочный период в ситуациях, когда за старшего остаются другие[3]. Например человек, который *ценит* лидерство, имеет большую вероятность проявить лидерство в поведении, если ему дадут задание, которое будет «тестом на лидерские способности». Люди, *ценящие* работу, заключающуюся «в руководстве», но не склонные влиять на других на уровне мотивации, часто добиваются руководящих постов, но терпят на них неудачу.

4. *Знание.* Информация, которой обладает человек в определенных содержательных областях.

Пример: Знания хирурга о нервах и мускулах человеческого тела.

Знание — сложная компетенция. Баллы за тесты на знания зачастую не в состоянии прогнозировать исполнение работы, ибо не могут измерить то, как знания и навыки используются в работе. Во-первых, многие тесты на знания измеряют механическое запоминание, тогда как на самом деле важна способность найти информацию. Запоминание конкретных фактов менее важно, чем знание о том, какие факты по конкретному вопросу вообще существуют и где при необходимости их найти. Во-вторых, тесты на знания — «ответные». Они измеряют способность тестируемых выбрать правильный ответ из нескольких вариантов, а не способность человека действовать на основе своих знаний. Например способность выбрать, какой из пяти пунктов действенен в качестве доказательства, сильно отличается от способности выстоять в конфликтной ситуации и приводить убедительные доводы. Наконец, знания лучше всего прогнозируют, что человек *может* сделать, а не то, что он, *сделает*.

5. *Навык*. Способность выполнять определенную физическую или умственную задачу.

Пример: Навык стоматолога пломбировать зубы, не повреждая при этом нерв; способность программиста написать программу в 50 000 строк, логически оформленных.

Умственные или познавательные компетенции включают аналитическое мышление (обработка знаний и данных, определение причины и следствия, организация данных и планов) и концептуальное мышление (выявление паттернов в комплексных данных).

Тип или уровень компетенции имеет практический смысл для планирования человеческих ресурсов. На рисунке 2-1 показано, что знания и навыки имеют тенденцию быть видимыми и относительно поверхностными характеристиками людей. Я-концепция, свойства и мотивы, присущие компетенции, более скрыты, «глубоки» и спрятаны в самой сердцевине личности.

Поверхностные компетенции (знания и навыки) относительно просто развить. Тренинг — наиболее рентабельный способ укрепить и сохранить эти способности у сотрудников.

Глубинные компетенции (мотивы и свойства), лежащие в основе айсберга личности, оценить и развить труднее; рентабельнее *отбирать* людей по наличию этих характеристик.

Компетенции на основе Я-концепции лежат где-то посередине. Установки и ценности, такие как уверенность в себе (видение себя «руководителем», а не «техником/профессионалом»), можно изменить при помощи тренинга, психотерапии и/или упражнения для позитивного развития, хотя это потребует больше времени и усилий.

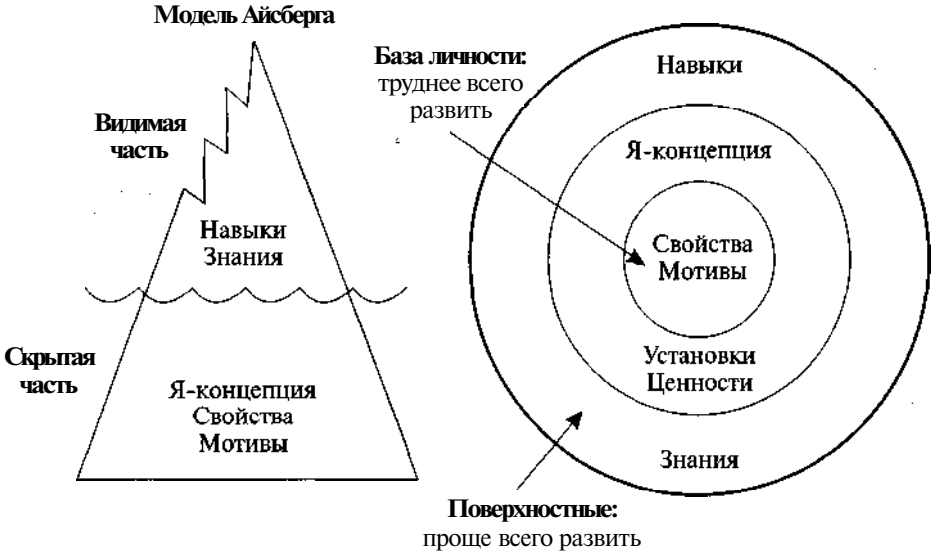


Рис.2-1 Центральные и поверхностные компетенции

Многие компании выбирают сотрудников, основываясь на компетенциях поверхностных знаний и навыков («мы нанимаем людей с дипломами MBA хороших бизнес-школ»), и либо предполагают, что новички имеют скрытые компетенции, связанные с мотивами и свойствами, либо их можно привить при помощи хорошего руководства. Обратный вариант более рентабелен: компании должны набирать людей в зависимости от базовых компетенций, включающих мотивы и свойства, и обучать набранных навыкам и знаниям, нужным для конкретной работы. Или, как выразился один директор по персоналу: «Можно и индейку научить лазать по деревьям, но проще нанять белку».

В сложных работах, при прогнозировании наилучшего исполнения, компетенции относительно важнее, чем связанные с заданием навыки, умственные способности или дипломы. Все дело в «ограниченных по времени последствиях». В более высокоуровневых технических, маркетинговых, профессиональных и руководящих работах почти *каждый* имеет уровень интеллекта (IQ) 120 баллов и выше и ученую степень, полученную в хорошем университете. На таких работах наилучшего исполнителя отличает мотивация, межличностные навыки и навыки политеса - и все они являются компетенциями. Получается, что изучение компетенций - самый рентабельный способ найти людей на эти позиции.

ПРИЧИННЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Компетенции, имеющие в своей основе *мотив, свойство* и *Я-концепцию,* прогнозируют *навык* поведенческих действий, который, в свою очередь, прогнозирует *результаты* исполнения работы, как мотив/свойство > поведение > результат в модели причинного потока, показанной на рис. 2-2.

Компетенции всегда содержат *намерение,* с помощью которого мотив, или свойства, будут работать на результат. Например компетенции знаний и навыков неизменно включают в себя компетенцию на основе мотива, свойства, Я-концепции, которая и обеспечивает стремление или «толчок» к использованию знаний или навыка.

Поведение без намерения не может рассматриваться как составляющая компетенции. В качестве примера можно привести «руководство типа вокруг да около». Не зная *почему* руководитель ходит вокруг да около, вы не можете узнать, какая, если вообще хоть какая-то, компетенция демонстрируется. Намерения руководителя могут быть скучными, кривыми, он может захотеть контролировать работу на предмет ее высокого качества или пожелать «быть видимым для войска».

Поведение-действие может содержать в себе мысль, где размышление предшествует и прогнозирует поведение. Примерами могут быть мотивы (скажем, размышление о том, чтобы сделать что-то лучше), планирование или мысли о решении проблем.

Модели причинного потока можно применять для анализа «оценки рисков». Например, следуя причинным стрелкам на рис. 2-2, компания, которая не выбирает, не развивает или не стимулирует мотивацию достижения у своих сотрудников, может ожидать *меньше* улучшений финансовых результатов, продуктивности и качества и *меньше* новых продуктов и услуг.

Рис. 2-2 Модель причинного потока компетенций

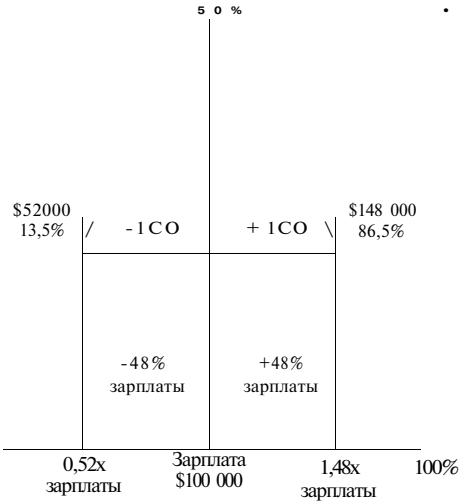
НА ОСНОВЕ КРИТЕРИЕВ

Ссылка на критерий очень важна для определения компетенции. *Характеристика* (качество) *не является компетенцией, пока не прогнозирует нечто существенное в реальном мире.* Психолог Уильям Джеймс сказал, что первое правило ученых должно быть следующим: «Различие, которое не *различает,* не *есть* различие». Характеристика (или дипломы), которая не сказывается на исполнении, не является компетенцией и не должна использоваться для оценки людей.

Критерии, чаще всего применяемые при изучении компетенций:

- *Наилучшее исполнение.* Определяется статистически как одно стандартное отклонение от среднего исполнения (см. рис. 2-3), уровень которого достигает приблизительно один лучший человек из десяти в конкретной рабочей ситуации.
- *Эффективное исполнение.* Обычно означает «минимально приемлемый» уровень работы, крайний ограничительный уровень, ниже которого сотрудник будет считаться некомпетентным для этой работы.

Одно стандартное отклонение (СО) добавляет 19 — 120% к стоимости конечного продукта (например, для сложных работ 1 СО обходится в 48% зарплаты).



Продуктивная ценность 1 СО

Работы низкой сложности	19 %
Работы средней сложности	32%
Работы высокой сложности	48%
Продажи	48-120%

Взято из статьи J.E. Hunter, F.L. Schmidt, and M.K. Judiesch, «Individual DifFerences in Output Variability as Function of Job Complexity», *Journal of Applied Psychology* 75 (1990), 28 — 42.

Рис. 2.3 Во что обходится наилучшее исполнение

Термин «одно стандартное отклонение» используется для определения наилучшего исполнения по двум причинам. Во-первых, многие исследования документально подтвердили экономическую ценность этого уровня исполнения для компаний. В зависимости от сложности работы ценность одного стандартного отклонения выше среднего составляет 19—48% результата для не связанных с продажами позиций в компании (работ) и 48—120% для продаж[4] (см. рис. 2-3). Минимальную оценку экономической ценности наилучшего исполнения можно подсчитать, взяв эти проценты и перемножив их на среднюю годовую зарплату за работу. Фактически этот глобальный оценочный подход серьезно недооценивает работы, которые используют значительные доходы или активы. Например недавнее исследование 44-х юго-восточных компаний[5] показало, что лучшие продавцы (зарабатывающие в среднем $ 41 777) продали в среднем на $ 6,7 млн., а средние исполнители продали — в среднем на $ 3 млн. Наилучшая группа продала на 123% больше, чем средние продавцы, а разница в зарплате по сравнению со средним работником составила не 120%, а 8,857% (или больше в 89 раз).

Эти данные подчеркивают практическую экономическую ценность модели компетенций. Используя модель компетенций, можно помочь компании найти даже одного дополнительного наилучшего продавца: $3,7 млн. — выгода, которая может обосновать значительные вложения в исследования компетенций.

Во-вторых, чтобы улучшить исполнение, компании должны использовать характеристики наилучших исполнителей в качестве «шаблона» или «плана» для отбора и развития сотрудников. Причина неудачи подобной попытки всегда кроется в подборе и обучении *посредственности* — среднего текущего уровня исполнения в компании.

КАТЕГОРИЗАЦИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Компетенции можно разделить на две категории - «пороговые» и «дифференцирующие», в зависимости от критерия исполнения работы, который они прогнозируют.

- *Пороговые компетенции*. Являются неотъемлемой характеристикой (обычно знания или базовые навыки, такие как способность читать), в которой каждый выполняющий работу должен быть минимально эффективен, но которая не разграничивает средних исполнителей от наилучших. Пороговая компетенция продавца - знание продукта или способность заполнять счета-фактуры.
- *Дифференцирующие компетенции*. Эти факторы отличают наилучших исполнителей от средних. Например ориентация на достижение, выраженная втом, что человек ставит перед собой цели выше, чем требует компания, является компетенцией, которая отличает лучших продавцов от средних.

ПРИМЕЧАНИЯ

I *Guion, R.M.* (1991), Personnel assessment, selection and placement. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology, (p.335), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

• Технически мотив определяется как «повторяющаяся тревога о состоянии цели или условия, появляющаяся в фантазиях, которая управляет, направляет и выбирает поведение индивидуума». *McClelland, D.C.* (1971), Assessing human motivation, New York: General Learning Press.

3 *McClelland, D. C, Koester, R., & Weinberger, J.* (1990), How do implicit and self-attributed motives differ? Psychological Review, 96, 690-702.

4 *Hunter, J.E., Schmidt, F.L., Judiesch, M.K.* (1990), Individual differences in output variability as a function of job complexity, Journal of Applied Psychology, 75 (1), 28-42.

5 *Sloan, S. & Spencer, L.M.* (1991, February 28), Participant Survey Results: Hay Salesforce Effectiveness Seminar, Atlanta: Hay Management Consultants.

II

Словарь компетенций

ГЛАВА

3

Разрабатываем словарь компетенций

РАЗРАБОТКА СЛОВАРЯ

В 1981 году наш коллега Ричард Бояцис повторно проанализировал исходные данные (то есть расшифровки интервью по получению поведенческих примеров) из ряда исследований компетенций менеджеров и обнаружил набор компетенций, которые последовательно отличали лучших менеджеров в разных компаниях и в разных функциях.[1] Еще раньше Бояцис и его коллеги из *McBer*[2] попытались градуировать компетенции (скорее на концептуальной, чем на эмпирической основе). Ободренные успехом определения «общих» компетенций, в 1989 г. мы решили взглянуть на компетенции, обнаруженные на более чем 200 позициях, для которых были доступны модели компетенций. Мы пользовались отчетами об исследованиях (ссылаясь на них как на «модели») в качестве основы для анализа. К каждому отчету мы относились как к количественному исследованию характеристик лучших исполнителей этой работы.

В отчетах модели компетенций (основанные на интервью по получению поведенческих примеров исследования отличительных характеристик лучших исполнителей работы)[3] обычно организованы в *кластеры,* или группы, отличительных компетенций (как правило, кластеров от трех до шести, они похожи на кластеры в приведенном ниже словаре). Каждый кластер содержит от двух до пяти *компетенций,* схожих с описанными в словаре. Каждая компетенция имеет повествовательное определение и от трех до шести *поведенческих индикаторов,* или определенных поведенческих способов продемонстрировать компетенцию в работе.

Зачастую каждая компетенция или каждый поведенческий индикатор иллюстрируется типичным примером, взятым из интервью с лучшими исполнителями. Большинство отчетов включают t-тесты статистической значимости каждой компетенции, но не значимости каждого поведенческого индикатора в рамках каждой компетенции.

Чтобы сравнить все модели, нужно было перевести все данные на «общепринятый язык». Этот шаг похож на кодирование данных для каждого исследования в количественном мета-анализе.

Анализ полного примера моделей компетенций основывался на поведенческих индикаторах, «наименьшем общем знаменателе» или наименьшей единице наблюдения, которую можно напрямую сравнивать по всем моделям. Этот подход был необходим, потому что исследования, проведенные в течение последних 20 лет более чем 100 различными исследователями, использовали разные наименования для похожих компетенций.

Был сделан список всех поведенческих индикаторов, встречавшихся в 286 моделях компетенций. Было выделено около 760 отдельных типов поведения, из них 360 индикаторов, определявших 21 компетенцию, охватывали от 80 до 98% типов поведения, описанных в каждой модели. Оставшиеся 400 поведенческих индикаторов описывали редко встречающиеся компетенции, которые мы в дальнейшем будем называть «уникальными». Список из 360 поведенческих индикаторов составил предварительный словарь.

Все модели компетенций были проиндексированы в словаре по всем поведенческим индикаторам. Большинство моделей содержали от 50 до 150 индикаторов.

При помощи данных, полученных в интервью по получению поведенческих примеров, мы ввели в базу данных 286 моделей компетенций.[4] Эта выборка включает 187 (66%) американских исследований и 98 (34%) исследований, проведенных в 20-ти других странах, или многонациональные исследования, которые выполняли уполномоченные лица из 3-10 стран.

Модели компетенций в базе данных включают следующие работы: технические/профессиональные, социальное обслуживание, предпринимательскую деятельность, продажи/маркетинг/торговлю и работу менеджеров в промышленности, правительстве, военной сфере, здравоохранении, образовании и религиозных организациях. Там, где мы имели исследования одинаковых работ, можно было запросить базу данных, создать общие модели компетенций (например, для менеджеров здравоохранения, продавцов в области высоких технологий или внутренних тренеров/консультантов). Запросы баз данных могут проверить схожесть между различными уровнями семейства работ, различными типами работ или исследованиями работ в различных условиях. Например оказалось, что компетенции для лучшего исполнения похожих работ были одинаковыми во всем мире. (В главе 17 вы найдете данные по сравнению компетенций для исследований, проведенных в Латинской Америке, Африке и Азии.)

ШКАЛЫ КОМПЕТЕНЦИЙ «ЕДВА ЗАМЕТНЫХ РАЗЛИЧИЙ» (ЕЗР)

В процессе индексации мы обнаружили, что в некоторых примерах один и тот же тип поведения проявлялся интенсивнее, полнее и более масштабно, чем в других. Так, в некоторых историях о достижениях упоминалось намного больше шагов-действий, чем в других. Иные обращались к более серьезной проблеме (больше денег и работы) или описывали более новые и инновационные способы решения проблем. Мы опробовали различные способы индексирования различий в интенсивности, которые обнаружили между примерами разных работ «одной и той же» компетенции. *Оказа-*

лось, что поведенческие индикаторы компетенций обладают свойствами шкалы: очевидная прогрессия от низшего уровня к высшему в одном или более измерениях.

Чтобы получить эти шкалы компетенций, **в** рамках изучения разных видов работ было собрано 50 стенографических примеров каждой компетенции, которые были обработаны несколькими исследователями методом Q-сортировки до того уровня, когда эти шкалы стали более или менее обозначать искомые компетенции. Примеры были выстроены в колонки или в двухмерные решетки путем сравнения их относительного веса или силы, добавляя при необходимости размерности. Исследователи читали примеры в каждой колонке и ряду и записывали индикаторы, которые описывали сходства в примерах в каждой колонке. Этот процесс привел к появлению шкал «едва заметных различий» (ЕЗР) для каждой компетенции.

Шкалы измерения компетенций

Так как шкалы были выведены эмпирически, базовые измерения различаются в соответствии с изменениями, которые мы наблюдали в реальных данных (т. е. со слов лучших исполнителей). Многие компетенции имеют больше одного измерения. Вот наиболее типичные измерения:

Интенсивность или завершенность действия. Первая или основная шкала («А») большинства компетенций описывает задействованную интенсивность намерения (или личного качества человека) и завершенность действий, предпринятых для реализации этого намерения. Например некоторые истории об ориентации на достижение были сильнее из-за того, что были связаны с предпринимательским риском, а не просто с желанием хорошо выполнить свою работу.

Масштаб воздействия. Широта воздействия описывает число и положение людей, на которых оказывается воздействие или размер исполняемого проекта. Скажем, использование компетенции может оказать воздействие на подчиненного, на равного себе, на начальника, на исполнительного директора компании или даже на государственных или международных лидеров. Воздействие также может описать размер проблемы, к которой обратились, начиная с чего-то, влияющего на часть исполнения человеком его работы, и заканчивая проектом, влияющим на то, как компания ведет весь бизнес. Лля большей части компетенций размер воздействия (или «широта») относится ко второй шкале, «Б».

Размер работы или уровень организации сильно влияет на это измерение и зачастую полезнее для сравнения работ, чем для сравнения отдельных людей в рамках той же работы. Некоторые работы позволяют осуществлять воздействие куда большего масштаба. Тем не менее, лучшие исполнители могут отличаться на один-два пункта по шкале размера воздействия. Лучшие исполнители на некоторых работах решают несколько больше проблем, чем входит в их официальные обязанности, тогда как средние исполнители фокусируются на заданиях, несколько меньших, чем их формальные обязанности.

Сложность. Сложность поведения (например, если во внимание принимается слишком много вещей, людей, данных концепций или причин) — основная шкала для немногих компетенций, преимущественно для «мыслительных».

Количество усилий. Количество дополнительных усилий или времени, затраченного надело, — второе измерение для некоторых компетенций. .

Уникальные измерения. У некоторых компетенций есть уникальные измерения. Например Уверенность в себе имеет вторую шкалу - Работа с неудачей, которая описывает, как человек приходит в себя после неудачи и избегает депрессивных мыслей. Инициатива имеет временное измерение: как далеко в будущее смотрит и действует человек. На более высоких уровнях лучшие исполнители видят дальше в будущем и планируют и действуют, основываясь на том, что видят. Например действия в настоящем с целью предотвратить проблемы или создать возможности, на реализацию которых могут уйти годы.

Большинство определений компетенции имеют два или три параметра. Например определение Ориентации на достижение имеет три шкалы:

А. Интенсивность и завершенность мотивированного на достижение действия.
Б. Воздействие достижения (размер проблемы или воздействия на компанию).
В. Степень инновативности.

Примеры компетенций могут показать любую комбинацию силы по одному параметру и слабое или умеренное воздействие по другим. Большая часть различий между средними и лучшими исполнителями лежит в области основной шкалы, «А».

Шкалы компетенций были усовершенствованы в течение последних двух лет и модифицированы при помощи коллег и клиентов, способствовавших разработке примерно 30-ти новых моделей компетенций.

Примеры в словаре взяты из реальных интервью с лучшими исполнителями многих видов работ. В целях сохранения конфиденциальности должности и личности говорящего подробности были изменены, примеры были отредактированы для большей ясности и выразительности, однако кодируемые слова и фразы остались без изменений.

ВВЕДЕНИЕ В СЛОВАРЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

Кластеры компетенций

Компетенции были объединены в кластеры на основе базового намерения (интенции). Намерение является уровнем анализа между глубоко скрытыми социальными мотивами и поверхностными типами поведения. Намерение характерно для конкретных обстоятельств и обладает более эфемерным и поверхностным качеством, чем базовый мотив или диспозиция.

Компетентные типы поведения могут управляться одним или сочетанием нескольких социальных мотивов. Например намерение развить у подчиненного какой-то навык и подготовить человека к продвижению может быть мотивировано Властью («Я хочу на нее

повлиять»), Достижением («Если она сможет хорошо выполнить X, У и Z, то сэкономит *x* часов или долларов»), Аффилиацией («Если я помогу ей развиться и продвинуться, то понравлюсь ей, и она решит, что я прекрасный босс») или сочетанием этих мотивов.

Шкалирование и нумерация уровней компетенции

Каждому описанию компетенции сопутствует таблица, содержащая развернутую шкалу. Шкалы отличаются по длине, потому что получены эмпирическим путем: в некоторых компетенциях мы обнаружили больше вариаций, чем в других. Уровни шкалы расположены по интенсивности, сложности и т. д., и каждый уровень отличим от предыдущих и последующих[5] (для обученного кодировщика). Система нумерации разработана таким образом, что 0 всегда является нулевой отметкой. Некоторые компетенции имеют отрицательные точки; они обозначают поведение, наблюдаемое у средних исполнителей, но не у лучших, и наносят вред превосходному исполнению. Отрицательные точки полезны для развития (в качестве примеров того, чего следует избегать) и иногда для отбора (как предупреждения об опасности, вызывающие вопросы о пригодности кандидата на позицию, в которой очень важна данная компетенция).

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ

Словарь компетенций представляет компетенции в общей форме, в виде шкал, разработанных для описания поведения в рамках широкого спектра работ. Эти шкалы можно адаптировать к различным частным случаям, и поэтому мы советуем принять некоторые меры предосторожности.

1. *Шкалы общего словаря применимы ко всем работам — и ни к одной в точности.* Многие компетенции могут не иметь отношения к конкретной работе. Даже если компетенция критична для данной работы, несколько уровней шкалы могут не иметь к ней отношения. Эффективный найм персонала, его отбор, обучение и аттестация требуют изучения компетенции, чтобы определить пороговые и отличительные уровни каждой важной компетенции. В противном случае пользователь рискует выбрать или обучать характеристикам, которые не прогнозируют исполнение работы. Например специалист по отбору может выбрать более высокие уровни компетенций, чем необходимо, игнорируя этим потенциально подходящих кандидатов в пользу сверхквалифицированных, которых эта работа может не удовлетворить. Общие шкалы придают больше точности изучению компетенций, однако они не могут заменить настоящего исследования.

2. *Шкалы представляют только 21 наиболее распространенную компетенцию.* Большинство работ требуют необычных или уникальных способностей или характеристик, которые почти или совсем невозможно отобразить в виде общей шкалы. Уникальные компетенции составляют от 2 до 20% работы в зависимости от исследуемой должности. Общие шкалы компетенций лучше всего адаптируются к типичным позициям менеджеров и продавцов, несколько хуже — к дошкольным преподавателям или творческим ученым.

Многие работы требуют одновременного использования уникальных комбинаций компетенций. Например, ведя занятия по разрешению конфликтов, консультанты по развитию компании применяют высокий уровень Самоконтроля вместе со средними уровнями Концептуального или Аналитического Мышления и высоким уровнем Оказания влияния.

3. *Более высокие уровни шкалы — не обязательно лучше.* Шкалы выстроены для того, чтобы отражать интенсивность, завершенность или сложность выражения каждой компетенции. Чаще всего человек, чье исполнение находится на более высоком уровне шкалы, сможет исполнять работу и на более низких уровнях. Каждая работа имеет оптимальный уровень на каждой шкале. Человек, набравший намного больше баллов, чем нужно для конкретной работы, может столкнуться с таким же количеством проблем, как и человек, набравший баллов намного меньше. Следовательно важно определить *оптимальный* уровень для каждой работы и не думать, что более высокий уровень будет способствовать лучшему исполнению.

4. *Чтобы верно кодировать поведение, нужны обучение и практика.* Часть II этой книги предназначена для того, чтобы помочь читателям понять описанные в ней методы и находки. Эта книга не заменит полномасштабное руководство по кодированию, обучение и практику в применении.

ПРИМЕЧАНИЕ

[1] *Boyatzis, RE.* (1982), The competent manager: A model for effective performance, New York: Wiley-Interscience.

[2] Jobs for the Future (1986), Executive report of jobs for Connecticuts future, Somerville, MA: Jobs for Future. См. рис. 24-1 в качестве примера.

[3] Приведенное ниже описание применимо к моделям, созданным до 1991 г. Самые последние модели имеют другой формат, содержащий порядковые шкалы или уровни сложности для каждой компетенции и обозначающий типичный уровень или ряд уровней для каждой компетенции и для средних, и для лучших исполнителей.

[4] Другие 700 моделей компетенций, основанные на анализе экспертных систем, были проверены, но им не хватало описательной составляющей, нужной для индексирования по конкретным поведенческим индикаторам.

[5] Эти шкалы порядковые, но не интервальные. У нас достаточно опыта и доказательств для утверждения, что уровни, которыми пользуются обученные кодировщики, расположены в правильном порядке. Однако расстояние между смежными парами уровней могут быть не всегда равными: например разница между 2-м и 3-м уровнем Инновативности может отличаться от таковой между 4-м и 5-м уровнями Командного лидерства.

ГЛАВА

4

Достижение и действие

Сущность этого кластера компетенций — склонность к действию, больше направленная на проверку выполнения, чем на влияние на других людей. Однако действия с целью повлиять или привести других людей к улучшению продуктивности или получению лучших результатов измеряется как по компетенциям достижения, так и по Воздействию и Оказанию влияния. Тогда как Поиск информации и Инициативность могут использоваться для поддержки любой компетенции или намерения, эти компетенции чаще всего сочетаются с Ориентацией на достижение.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ДОСТИЖЕНИЕ (ОД)

Ориентация на достижение — это забота о том, чтобы хорошо работать или соревноваться со стандартами совершенства. Этим стандартом может быть старое (имеющееся) исполнение того же самого человека (борьба за улучшение), объективное измерение (ориентация на результаты), исполнение работы другими (соревнование), трудные и многообещающие цели, поставленные человеком, или даже то, что *кто-то* когда-то сделал (новинка).

Другие названия Ориентации на достижение:

- Ориентация на результаты
- Ориентация на эффективность
- Забота о стандартах
- Сосредоточенность на улучшении
- Предпринимательство -
- Оптимизация использования ресурсов

Шкала Ориентации на достижение (таблица 4-1) имеет три измерения. Первое измерение представляет (А) *интенсивность и завершенность действия* (от желания хорошо выполнить работу до завершенности предпринимательских усилий). Второе измерение (Б) представляет широту охвата - степень, до которой бизнес подвергается юздействию (начиная от части работы самого индивидуума и заканчивая тем, как вся компания ведет бизнес). Третье измерение (В) — это *инновации:* насколько новы и отличны действия или идеи индивидуума в контексте работы и компании.

Таблица 4-1 Шкала Ориентации на достижение (ОД)

Уровень	Описание поведения
А	ИНТЕНСИВНОСТЬ И ЗАВЕРШЕННОСТЬ ДЕЙСТВИЯ, МОТИВИРОВАННОГО НА ДОСТИЖЕНИЕ
А. — 1	*Отсутствие стандартов совершенства в работе.* Демонстрирует отсутствие интереса к работе, делает только то, что требуется (может быть чрезмерно занят нерабочими делами, такими как общественная жизнь, статус, хобби, семья, спорт, друзья). На интервью это может проявиться как неспособность ярко или подробно рассказать о работе наравне с энтузиазмом при описании какой-либо посторонней деятельности.
А. О	*Сосредоточенность на задании.* Работает упорно, но не демонстрирует стандарты совершенства в результатах работы.
А. 1	*Хочет выполнить работу хорошо.* Работает в направлении подразумеваемых стандартов совершенства. Старается выполнить работу хорошо или правильно. Может расстраиваться из-за ненужных потерь, убытков или неэффективности (например, раздражается из-за потерянного впустую времени и хочет сделать лучше), но это не приводит к особым улучшениям.
А. 2	*Работает над тем, чтобы соответствовать стандартам других.* Работает, чтобы соответствовать стандартам, определенным менеджментом (например, укладывается в бюджет, выполняет квоту продаж, требования к качеству).
А. 3	*Создает собственную меру совершенства.* Пользуется своими собственными методами измерения результатов в соответствии со стандартом совершенства (не навязанным руководством); например, потраченная сумма в долларах, грейды, превосходство над другими, потраченное время, процент брака, выигрыш в соревновании и т. д.; или ставит цели, которые неясны или недостаточно многообещающи. (Замечание по подсчету баллов: цели, которые не полностью удовлетворяют критериям для 5-го уровня, засчитываются за данный (3-й) уровень).
А. 4	*Улучшает качество исполнения.* Осуществляет определенные изменения в системе или в методах своей собственной работы, для того чтобы улучшить исполнение. Например делает что-то лучше, быстрее, с меньшими затратами, более эффективно; улучшает качество, повышает удовлетворение покупателя, боевой дух, доходы, не ставя при этом конкретных целей.
А. 5	*Ставит трудные цели.* Ставит и достигает трудные цели в отношении себя и других (например, «поднять продажи/качество/продуктивность на 15% через 6 месяцев»). «Трудные» означает, что вероятность реального достижения этих целей 50 на 50 — это истинное напряжение, но реальное и возможное. Постановка и работа для достижения трудных целей оценивается даже в том случае, если цели на самом деле не достигнуты. (Постановка менее точных целей, «безопасных» и заведомо нетрудных не оценивается вообще.) Или же приводит конкретные меры базового исполнения по сравнению с лучшим в более поздний период времени: «Когда я принял дела, эффективность составляла 20% — а сейчас она выросла до 85%».
А. 6	*Анализирует затраты.* Принимает решения в свете потенциальной выгоды, расставляет приоритеты или выбирает цели на основе затрат и выпуска: явно рассматривает потенциальную выгоду, возврат инвестиций или анализ затрат.
А. 7	*Принимает просчитанные предпринимательские риски.* Вкладывает значительные ресурсы и/или время (перед лицом неизвестности) в улучшение исполнения, пробует что-

Таблица 4-1 *(Продолжение)*

Уровень	Описание поведения
	то новое, добивается трудных целей (например, запускает новые продукты или услуги, полностью меняет операционную деятельность) и одновременно предпринимает действия с целью минимизировать связанные с этим риски (например, исследует рынок, заранее подыскивает покупателей и пр.); в Достижениях для других ободряет и поддерживает подчиненных в предпринимательских рисках.
А. 8	*Настаивает на предпринимательских усилиях.* Предпринимает множество долговременных действий перед лицом препятствий, чтобы достичь предпринимательской цели; или же его предпринимательские усилия завершаются успехом.
Б	ВОЗДЕЙСТВИЕ ДОСТИЖЕНИЯ (применяется только для Достижений с баллами от 3-х и выше).
Б. 1	*Только индивидуальное исполнение.* Работает для повышения собственной эффективности при помощи техник управления временем, хороших личных методов работы и пр. Также старается повысить личную эффективность еще какого-либо *одного* человека (одного ключевого подчиненного, секретарши и т. д.).
Б. 2	*Воздействует на одного или двух другихлюдей.* Может связывать себя небольшими финансовыми обязательствами.
Б. 3	*Воздействует на рабочую группу (от 4 до 15 человек).* Может добиться торгового или финансового обязательства среднего размера. Работает, чтобы повысить эффективность системы, заставить других работать эффективнее (ОД других), улучшить командное исполнение (ОД команды).
Б. 4	*Воздействует на отделение (более 15 человек).* Может добиться крупного торгового или соизмеримого финансового обязательства.
Б. 5	*Воздействует на всю компанию среднего размера (или подразделение крупной компании).*
Б. 6	*Воздействует на крупную компанию целиком.*
Б. 7	*Воздействует на всю отрасль.*
В	СТЕПЕНЬ ИННОВАТИВНОСТИ (применимо только для достижений с баллами от 3-х и выше).*
В. О	*Не делает ничего нового.*
В. 1	*Новое для работы или для части работы.* В целях повышения исполнения делает то, что прежде не делалось в этой работе, но, возможно, делалось где-то еще в компании.
В. 2	*Новое в компании.* Повышает исполнение, делая что-то новое и отличающееся (чего не делалось в компании, не обязательно нечто новое в данной отрасли).
В. 3	*Новое в отрасли.* Повышает исполнение, совершая нечто уникальное, смелое и новое в отрасли.
В. 4	*Преобразование.* Делает настолько новое и эффективное, что оно преобразует отрасль (например, компания «Apple» произвела революцию в отрасли ПК, «Schockley» разработала транзисторы, которые полностью преобразили электронику, Генри Форд преобразил отрасль по производству автомобилей). Этот уровень по определению встречается редко.

Баллы начисляются только за попытки достичь или превысить стандарт совершенства. Чтобы выражать Ориентацию на достижение, инновации не должны быть обязательно успешными, однако они должны выражать намерение повысить исполнение, как-то улучшить его.

Широко распространенные типы поведения, выражающие Ориентацию на достижения, включают следующее:

- *Работает с целью соответствовать стандарту, установленному менеджментом* (например, укладывается в бюджет, выполняет квоту продаж, требования к качеству).
- *Ставит перед собой и другими трудные цели и действует для того, чтобы их достичь* (например, чтобы «поднять продажи/качество/продуктивность на 15% через 6 месяцев»). «Трудные» означает, что вероятность реального достижения этих целей 50 на 50 - это истинное напряжение, но реальное и возможное.
- *Анализирует затраты.* Принимает решения или расставляет приоритеты на основе явных обсуждений потенциальной выгоды, возврата инвестиций или анализа затрат.
- *Принимает просчитанные предпринимательские риски.* Вкладывает значительные ресурсы и/или время (перед лицом неизвестности) в улучшение исполнения, пробует что-то новое, добивается трудных целей (к примеру, запускает новые продукты или услуги, полностью меняет операционную деятельность) и одновременно предпринимает действия с целью минимизировать связанные с этим риски (например, исследует рынок, заранее подыскивает покупателей).

Примеры Ориентации на достижение:

Мне всегда нравилось анализировать, что я сделал за год с портфелями активов, которыми управляю. В этом году я ... измерил добавленную стоимость каждого портфеля за последние Шлет. (ОД А.3, Б. 1)

В марте, когда я интервьюировался на эту должность, у нас уже было $ 350 000, а по бизнес-плану на этот первый год ожидался доход в $ 700 000. Это означало, что мы должны были сделать$ 1 050 000 в течение первых девяти месяцев... Мысделали$ 1200000. (ОДА.З,также означаетА.8, Б.5)

Я взвесил затраты на проведение рекламной кампании и обдумал, что из этого может получиться с точки зрения бизнеса, — другими словами, сколько потенциальных клиентов принесет эта реклама и сколько из них станут реальными клиентами. Реклама сделает нас более узнаваемыми в обществе и, хотя гарантий нет, кажется, это хороший вариант. (ОД А.6, Б.З)

Вполне возможно получить довольно высокие баллы по ОД без какой-либо масштабной работы. Высокий уровень ОД, хотя и с крохотным воздействием, был отмечен у детей. Люди, выполняющие работу низкого уровня, включая уборщиц и заводских рабочих, демонстрировали ОД 4-го и 5-го уровней (находили способы повысить свой уровень исполнения или сами ставили перед собой цели) и анализировали затраты (даже несмотря на то, что они не обладали достаточными полномочиями для внедрения своих идей).

Экспедитор грузов выяснил, что его компания работала с компаний «Federal Express» в объемах, достаточных для получения скидки и специального компьютера от вендора, для

того чтобы вводить и отслеживать транспортные накладные, экономя тем самым $ 30 000. Этот экспедитор после работы остановил в дверях исполнительного директора и взял на себя инициативу по успешному проталкиванию этих изменений, указав директору на выгоды.

Кружки качества отчасти являются попыткой организовать и использовать мотивацию достижения сотрудников нижнего уровня. Предпринимательский риск, который берут на себя работники низшего уровня, с большей вероятностью виден за пределами работы, в мелких фирмах. Ориентация на достижение обычно отсылает к собственному исполнению индивидуума.[1] Однако она также может выражаться в измерении, улучшении и постановке целей для исполнения другими людьми (зачастую подчиненными или студентами) или для всей команды индивидуума. В таких случаях скрытая потребность человека в достижении сочетается со скрытой потребностью влиять на других или изменяется благодаря ей.

Связь с другими компетенциями

Эффективное применение Ориентации на достижение (ОД А.3 и выше) обычно подразумевает соответствующее использование:

- Инициативы
- Поиска информации (особенно на уровнях А.6 и выше)
- Аналитического или Концептуального мышления и Гибкости (для Инновативности, измерения В)

Оптимальное соответствие людей рабочим требованиям для повышения исполнения подразумевает сочетание Достижения А.4 (или как можно выше), высоких уровней Межличностного понимания (уравновешенное мнение об определенных слабых и сильных сторонах других людей) и среднего уровня Аналитического мышления.

ЗАБОТА О ПОРЯДКЕ, КАЧЕСТВЕ И АККУРАТНОСТИ (ЗА)

Забота о порядке отражает скрытое стремление к уменьшению неопределенности в окружающей обстановке. Другие названия Заботы о порядке, качестве и аккуратности:

- Контроль
- Забота о ясности
- Желание уменьшить неопределенность
- Отслеживание

Забота о порядке (Таблица 4-2) имеет одно измерение, которое выражает сложность действия по поддержанию или увеличению порядка в окружающей обстановке, начиная от поддержания порядка на рабочем месте и заботы об общей ясности и заканчивая установкой сложных новых систем по увеличению упорядоченности и качества данных. Это выражается при помощи:

- Контроля и проверки работы или информации
- Настойчивости в отношении ясности ролей и функций
- Установки и поддержании систем информации

Забота о порядке относится к Ориентации на достижение, выраженной в виде заботы о поддержании стандартов аккуратности и качества и т. д.

Эта шкала иногда работает как отрицательный прогнозист; на некоторых работах, особенно на высших руководящих должностях, большая Забота о порядке связана скорее со средним, чем с наилучшим исполнением. В таких случаях ЗА предполагает сосредоточенность на более мелких вопросах и проблемах, чем на самом деле необходимо для этих работ:

Я сделал набросок, написал и сам вычитал раздаточные материалы, чтобы убедиться, что все верно. (ЗА 3)

В течение дня я проверял, как идут дела. Я выходил и смотрел, чтобы механики не оставляли грязи на листах. Большинство из нихне возражают, но некоторые называютменя «ищейкой». Но это моя работа, и если я хочу довести дело до конца, я это сделаю. (ЗА 4)

Таблица 4-2 Шкала Заботы о порядке и качестве (ЗА)

Уровень	Описание поведения
- 1	*Недостаток порядка.* Недостаток заботы о порядке, помимо проблем, вызванных беспорядком.
0	*Не проявляется на данной работе.* Активное поддержание порядка не нужно или выполняется кем-то другим, или же недостаточная забота о порядке заметна, но не приводит к проблемам.
1	*Поддержание организованного рабочего места.* Поддерживает в порядке организованное рабочее место: стол, файлы, орудия труда и пр.
2.	*Демонстрирует общую заботу о порядке иясности.* Добивается ясности—хочет, чтобы роли, ожидания, задания и данные были кристально ясными и желательно в письменном виде.
3	*Проверяет собственную работу.* Дважды проверяет тщательность информации или свою работу.
4	*Контролирует работу других.* Контролирует качество работы других, проверяет соблюдение процедур. Или ведет четкие, подробные записи о своей или чужой деятельности.
5	*Контролирует данные или проекты.* Контролирует продвижение проекта по этапам или конечным срокам. Контролирует данные, выявляет слабые стороны или недостаточные данные и ищет информацию для поддержания порядка; общий интерес к увеличению порядка в существующей системе.
6	*Разрабатывает системы.* Разрабатывает и применяет системы для организации и отслеживания информации.
7	*Разрабатывает комплексные системы.* Устанавливает новые, подробные комплексные системы для увеличения порядка и повышения качества данных. Или же устанавливает новые потребности (не связанные с порядком) из ощущаемого беспорядка.

Я провел много времени, усовершенствуя документооборот и транспортировку материалов... Мне нужна была система управления данными и информацией от потребителей. Я установил систему и смог зрительно удостовериться, где в каждой из областей имелось множество проблем. (ЗА 6)

Связь с другими компетенциями

Забота о порядке относится к низшим уровням Ориентации на достижение и выражается в виде заботы о поддержании стандартов аккуратности и качества.

Забота о порядке может поддерживать некоторые из высших уровней Директивности и средние уровни Развития других, предоставляя аккуратные данные для развития обратной связи, или для столкновения проблем исполнения, или направляющего контроля за исполнением окружающих.

Нижний уровень Аналитического мышления предполагает уровни ЗА от низшего до среднего и, как минимум, средний уровень в высших уровнях ЗА.

ИНИЦИАТИВА (ИН)

Инициатива есть предпочтение в совершении действия. Инициатива означает: делать больше, чем требуется или ожидается в работе, делать то, чего никто не просил и что улучшит или увеличит результаты работы и поможет избежать проблем, или же поиск или создание новых возможностей. Другие названия Инициативы:

- Склонность к действию
- Решительность
- Стратегическая ориентация на будущее
- Использование возможностей
- Проактивность -.

На управленческих позициях Инициатива (Таблица 4-3) выражается в виде действия, выполняемого во избежание проблем или для создания возможностей в какой-то момент в будущем. Основная шкала Инициативы (А) описывает *временные интервалы,* начиная от завершения решений, принятых в прошлом (настойчивость или целеустремленность), и заканчивая теперешними действиями в отношении проблем или возможностей, которые не будут полностью реализованы в ближайшие годы. Второе измерение (Б) Инициативы описывает *усилия на собственное усмотрение:* дополнительные или необязательные усилия, приложенные для завершения рабочих заданий. Это измерение может различить наилучших исполнителей практически в любой работе.

Заблаговременное планирование повседневных дел (составление годового бизнес-плана или бюджета) *не* входит в Инициативу. Размышления о будущем, входящие в шкалу Инициативы, спонтанны, не запланированы и представляют собой поверхностное признание грядущих проблем или возможностей и *последующее принятие соответствующего действия.* Соответствующее действие означает, как минимум, сбор необходимой информации. Простые размышления о будущем без

Таблица 4-3 Шкала инициативы (ИН)

Уровень	Описание поведения
А	ВРЕМЕННОЕ ИЗМЕРЕНИЕ
А. -1	*Думает только о прошлом.* Упускает или не может действовать при наличии отчетливых возможностей.
А. О	*Не проявляется на данной работе; или не берет на себя инициативу.*
А. 1	*Демонстрирует настойчивость.* Настаивает - предпринимает два или более шагов для преодоления препятствий или отказа (временное измерение: мимо задания или задачи через текущее действие). Не сдается легко, если дела идут негладко.
А. 2	*Обращается к текущим возможностям или проблемам.* Признает или действует в случае представившейся возможности или обращается к имеющимся проблемам (обычно заканчивающимся в течение 1—2 дней).
А. 3	*Решителен в критической ситуации.* Действует быстро и решительно в критической ситуации (когдавнорме подождать, «осмотреться»инадеяться, что проблема решится сама собой).
А. 4	*Действует заблаговременно на срок до двух месяцев.* Создает возможности или сводит к минимуму потенциальные проблемы при помощиуникальныгх дополнительныхусилий (новая программа, особое путешествие и пр.), предпринимаемых в рамках 1—2 месяцев.
А. 5	*Действует заблаговременно на срок от 3 до 12 месяцев.* Предвосхищает и готовится к определенной возможности или проблеме, которые не очевидны для остальных. Предпринимает действия для создания возможности или во избежание будущих кризисов, заглядывая вперед на 3—l2 месяцев.
А. 6	*Действует заблаговременно на срок 1 — 2 года.* Предвосхищает ситуации за 1 — 2 года до их появления и действует во имя создания возможностей или во избежание проблем.
А. 7	*Действует заблаговременно на срок 2 — 5 лет.* Предвосхищает ситуации за 2 — 5 лет до их появления и действует во имя создания возможностей или во избежание проблем.
А. 8	*Действует заблаговременно на срок 5— Шлет.* Предвосхищает ситуации за 5— Юлетдоих появления и действует во имя создания возможностей или во избежание проблем.
А. 9	*Действует заблаговременно на срок более 10лет.* Предвосхищает ситуации более **чем** за 10 лет до их появления и действует во имя создания возможностей или во избежание проблем.
Б	САМОМОТИВАЦИЯ, УСИЛИЯ, ПРЕДПРИНЯТЫЕ НА СВОЕ УСМОТРЕНИЕ
Б. — 1	*Избегает требуемой работы.* Уклоняется или пытается уйти с работы.
Б. 0	*Не проявляется на данной работе; или отсутствует.* Требует постоянного надзора.
Б. 1	*Работает независимо.* Выполняет задания без постоянного надзора.
Б. 2	*Дополнительные усилия.* Работает дополнительное время, по ночам, выходным и пр., так как ему нужно закончить работу, хотя от него это не требуется.
Б. 3	*Делает больше, чем требуется.* Расширяет свои должностные обязанности, например, берет на себя дополнительные задания.
Б. 4	*Делает намного больше, чем требуется.* Начинает и выполняет новые проекты.
Б. 5	*Прилагает чрезвычайные, героические усилия.* Действует без формальных полномочий, лично рискует, обходит правила, чтобы выполнить работу (следует делать упор на удовлетворение потребностей работы, а не на демонстративное нарушение норм).
Б. 6	*Задействует других.* Задействует других в необычных дополнительных усилиях (например, заручится поддержкой своей семьи, коллег по работе, членов своей группы, обычно на добровольной основе).

каких-либо действий не засчитываются и не важно, на сколько лет вперед может заглядывать человек или насколько восприимчив или прав он может быть.

Это временное измерение Инициативы отнесено к рабочим ситуациям Эллиотом Жаком и Джиллианом Стэмпом на менеджерских позициях.[2] Наши наблюдения показали, что лучшие исполнители оперируют более длинными временными отрезками, чем средние на той же позиции.

Инициатива зачастую проявляется как:

- Настойчивость, отказ опустить руки при столкновении с препятствиями или отказом
- Осознание возможностей и овладение ими
- Исполнение намного большего, чем требует работа
- Предвидение и подготовка к определенной возможности или проблеме, неочевидной для остальных:

За последние несколько лет у нас часто ломались клапаны, и меня это начало беспокоить. Хотя это была не моя прямая обязанность, я вроде как занялся этим всерьез. Над этим кто-то работал, но я чувствовал, что если я могу протянуть руку помощи или что-то сделать, то вместе мы сумеем решить проблему. Ну вот, я встретился с инженером, который этим занимался, и мы обсудили, что можно сделать. (ИН А.4, Б.4)

Я представил инженеру, отвечавшему за проект, идею исправить проблему. Он отклонил мое предложение, но не предложил никакой альтернативы. Поскольку мне пришлось укладываться в расписание, я внедрил свою идею, и она работала, так что после не было никаких споров. (ИН А.4, Б.5)

Идя вдоль линии, я увидел целое скопление этих так называемых «продать-и-обслужить клиентов», говоривших: «Помогите нам, либо забирайте свой хлам, потому что он ни на что не годен». Конечно, мы им поможем. И я представил, как мы будем погребены под этим ворохом запросов. Так что я искал и нашел способ, чтобы разобраться с этим. (ИН А.5)

С таким ростом и таким количеством конкурентов нам нужно было что-то предпринять, чтобы удержаться в бизнесе. Я работал над несколькими проектами по диверсификации нашей базы, и они сильно смахивали на то, что мы уже делали, на те области, где у нас уже были возможности. Я пытался превратить в капитал наши сильные стороны. (ИН А.7, Б.4)

Связь с другими компетенциями

Инициатива поддерживает множество компетенций, а именно:

- Ориентацию на достижение
- Воздействие и Оказание влияния
- Построение отношений
- Техническую экспертизу
- Ориентацию на обслуживание клиентов
- Развитие других
- Командное лидерство

Инициатива А. 5 и выше (распознавание и действие в направлении будущих возможностей или проблем) подразумевает уровень Аналитического или Концептуального мышления хотя бы от низкого до среднего.

Поиск информации и более высокие уровни Аналитического или Концептуального мышления могут рассматриваться как особые случаи Инициативы - Интеллектуальная инициатива ,,, ;;,, ,

ПОИСК ИНФОРМАЦИИ (ИНФО)

Постоянное любопытство, желание узнать больше о вещах, людях или проблемах — все это движется Поиском информации. Поиск информации подразумевает приложение усилий к получению большей информации, не веря ситуациям «на слово». Поиск информации также может называться:

- Определение проблемы
- Диагностический фокус
- Восприимчивость по отношению к клиенту/рынку
- Более глубокий взгляд

Поиск информации имеет всего одно измерение усилий (Таблица 4-4), выраженное в том, насколько далеко за рамки выходит индивидуум в поисках информации (начиная от вопросов, непосредственно связанных с этими людьми, и заканчивая обширными исследованиями и вовлечением в поиск информации других людей).

Таблица 4-4 Шкала Поиска информации (ИНФО)

Уровень	Описание поведения
0	*Ничего.* Не ищет дополнительную информацию о ситуации, довольствуется той, что у него есть.
1	*Задает вопросы.* Задает прямые вопросы доступным в данный момент людям (или тем, кто непосредственно задействован в ситуации, даже если не присутствует физически), консультируется у доступных источников. Следует отметить, что наилучшие исполнители даже в критических ситуациях тратят несколько минут на сбор всей доступной информации, прежде чем начнут действовать.
2	*Личные исследования.* Лично старается увидеть самолет, завод, корабль, инсталляцию у клиента, бизнес претендента на заем, комнату для занятий, неудачные работы студентов или другие проблемы. Спрашивает тех, кто ближе всего к проблеме, тогда как другие могут не обратить внимания на этих людей.
3	*Копает глубже.* Задает ряд исследовательских вопросов, чтобы понять причину ситуации или проблемы глубже, чем поверхностное представление.
4	*Обращается или связывается с другими.* Обращается к другим людям, не задействованным лично, чтобы воспользоваться их подготовкой, перспективой и опытом (это зачастую, но не обязательно, является формой использования ранее налаженных отношений).

Таблица 4-4 *(Продолжение)*

Уровень	Описание поведения
5	*Проводит исследование.* Предпринимает систематические усилия в течение ограниченного периода времени для получения нужных данных или ответной реакции; или же проводит формальное исследование через газеты, журналы или другие источники. (Если информация подразумевает технические данные или знания, или систематические усилия по получению знаний на курсах, то следует начислить баллы за Техническую экспертизу.)
6	*Пользуется своей постоянной системой.* Имеет персонально установленные постоянные системы или привычки по сбору различной информации (может включать в себя «руководство со всесторонним обсуждением», регулярные неформальные совещания и проч., если все это используется именно для собора информации.)
7	*Подключает других.* Подключает других людей, которые в обычном случае не принимали бы участия, и дает им задание искать информацию. (Не засчитывается поручение исследования или поиска информации подчиненным; этот пункт касается вовлечения тех людей, которые в обычной ситуации не принимали бы участия в процессе.)

Поиск информации подразумевает выход за рамки обычных вопросов. Сюда входит:

- «Копание», или выдавливание точной информации, или разрешение несоответствий с помощью ряда вопросов
- «Сканирование» в поисках потенциальных возможностей или различной информации, которая может пригодиться в будущем
- Попытка своими глазами увидеть самолет, завод, корабль, инсталляцию у клиента, бизнес претендента на заем, комнату для занятий, неудачные работы студентов или прочие относящиеся к работе ситуации

Рассказывает сотрудник коммерческого банка, столкнувшись с отказом в займе, над которым он работал: *«Я* был просто подавлен. Хуже и быть не могло. Конечно, покупатель был вообще не в курсе всех этих событий. Я сразу же начал искать пути обхода возникшего препятствия, неофициально связался с членами комитета по политике банка, чтобы понять логическое основание происшедшего». (ИНФО 1)

После того как мне сказали, что это недостаточно хорошо, я лично спустился и проверил самолет. (ИНФО 2)

Когда для проведения крупной проверки должен был прийти__, я позвонил в Канзас моему другу Джо, который раньше работал с__, чтобы выяснить, что это за человек, что для него важно. Я выяснил, что когда-то он занимался бизнесом, любит пользоваться практичными терминами, так что я настроил нашу презентацию на самую суть вопроса. (ИНФО 4)

(Помощник директора регулярно звонит родителям учеников, чтобы получать информацию о климате в школе.) Я сказал: «Все, что я хочу, — узнать ваше впечатления о том, как ваш мальчик преуспевает в школе. Меня интересует любая информация: об учителях, курсах, школьных коридорах, завтраках, автобусах, услышанные сплетни...». **(ИНФО 6)**

Связь с другими компетенциями

Поиск информации в отношении потенциальных возможностей или проблем поддерживает *Инициативу* уровня А.4 и выше, в зависимости от того, насколько далеко в будущем эта информация может пригодиться.

Поиск информации крайне важен как для Инициативы высших уровней, так и для ряда других компетенций. Фактически во многих видах деятельности Поиск информации является господствующей характеристикой наилучших исполнителей и в той или иной форме присутствует в большинстве важных эпизодов.

Приобретение Экспертизы (Технической) (Эксп В) - особый случай Поиска информации.

Поиск информации — необходимое условие или первый шаг для:

- Инициативы
- Концептуального мышления
- Аналитического мышления
- Межличностного понимания (часто ИНФО 2 — личное наблюдение)
- Технической экспертизы
- Ориентации на обслуживание клиентов (А.6 и выше)

и часто подразумевается в Командной работе и Сотрудничестве (уровень 4).

ПРИМЕЧАНИЕ

[1] *McClelland, D.C., Atkinson J.W., Clark, R.A., & Lowell E.L.* (1953), The achievement motive, New York: «Appleton-Century-Crofts»

[2] *Jacques, E.* (1989), Requisite organization, Arlington, VA: «Cason Hall».

ГЛАВА

5

Помощь и обслуживание других

Кластер Помощи и обслуживание других включает намерение удовлетворить потребности другого человека, приспособиться к его интересам, заботам и потребностям (Межличностное понимание), а также работу над удовлетворением этих потребностей (Ориентация на обслуживание клиента). Это подразумевает более сильную скрытую потребность в кластерах Власти и Аффилиации, чем в других кластерах.

Хотя Межличностное понимание может функционировать независимо, оно также является основанием для более высоких уровней Обслуживания клиента. Межличностное понимание также используется для поддержки компетенций в кластерах Воздействия и Менеджмента.

МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ПОНИМАНИЕ (МП)

Межличностное понимание подразумевает желание понять других людей. Это способность внимательно слушать и понимать невысказанные или частично высказанные мысли, чувства и заботы других. Под словом «другие» имеются в виду либо отдельные люди, либо группы людей, все члены которых, допустим, испытывают одинаковые чувства и заботы («мои первоклассные супервайзеры чувствовали себя забытыми» или «Группа ответила с энтузиазмом, но имелись некоторые сомнения в...»).

Кросскультурная восприимчивость, важность которой все время возрастает, - особый случай межличностного понимания, не взирая на культурные границы. Она часто включает в себя Поиск информации в значительном объеме.

Межличностное понимание также можно назвать:

- Сопереживанием (эмпатией)
- Умением слушать
- Восприимчивостью по отношению к другим
- Информированностью о чувствах других
- Диагностическим пониманием

В шкале Межличностного понимания (Таблица 5-1) два измерения. Сложность или Глубина понимания других (А) колеблется от понимания значений высказанно-

го до конца или очевидных эмоций до понимания сложных, скрытых причин текущего поведения. Умение слушать и Реагирование на других (Б) (количество усилий, затрачиваемых на слушание и реагирование на других) колеблется от базового слушания для объяснения поведения людей в прошлом до прерывания своей работы или изменения ее направленности для того, чтобы помочь людям с их личными или межличностными трудностями. ., ,. .. .

Межличностное понимание зачастую выражается через:

- Восприятие настроений и чувств других людей
- Использование понимания, основанного на слушании и наблюдении, чтобы прогнозировать и готовиться к реакциям окружающих
- Понимание отношений, интересов, потребностей и перспектив других людей
- Понимание причин скрытых долгосрочных отношений окружающих, моделей их поведения или проблем:

Скорбная складка у рта и грустные глаза означали, что этот парень был в депрессии. (МП А.1.Б.1)

В каждой стране свои обычаи. Садясь на корабль, вы пытаетесь быть своего рода дипломатом, потому что представляете правительство США, а они представляют иностранное правительство. И когда этот парень снял туфли, я не собирался входить в своих рыболовных сапогах. Я снял обувь и пошел по мосту в носках. Мне от этого хуже не стало, и, думаю, помогло мне лучше познакомиться с этим человеком. (МП А3, Б.4)

(Учитель/наставник непрерывного образования) Мэри было очень трудно написать план получения степени, и очень тягостно. Когда вы сами считаете себя пустым местом, а затем начинаете оглядываться назад на свой опыт и понимаете, что на самом деле что-то из себя представляете и можете быть чем-то, это осознание может быть очень болезненным. Именно таковым оно было для Мэри. Она охватывала взором все, чему обучалась, и думала: «Боже мой, я это пропустила. Неужели уже слишком поздно?» (МП А. 5, Б. 1)

Связь с другими компетенциями

Межличностное понимание поддерживается *Поиском информации,* включая наблюдение, прямые вопросы, непрямой поиск информации (через третьи стороны и непрямые доказательства) и различные тактики для проверки предположений.

Межличностное понимание образует необходимую основу для более высоких уровней Воздействия и Оказания влияния (ВЗД) и Ориентации на обслуживание клиента. Эффективность Обслуживания клиента и Воздействия и Оказания влияния ограничена глубиной точного понимания. В рассказах лучших исполнителей в одном и том же действии или случае Межличностное понимание переплетено с Воздействием и Оказанием влияния или с Обслуживанием клиента.

Межличностное понимание также поддерживает Развитие других, Понимание компании, Командную работу и Сотрудничество и Построение Взаимоотношений.

Таблица 5-1 Шкала Межличностного понимания (МП)

Уровень	Описание поведения
А	ГЛУБИНА ПОНИМАНИЯ ДРУГИХ
А. -1	*Недостаток понимания.* Не понимает или удивляется чувствам или действиям других, или же видит окружающих через призму расовых, культурных или половых стереотипов.
А. О	*Не проявляется на данной работе.* Не показывает явного знания о других, однако и признаков серьезного непонимания не видно. Этот уровень зачастую встречается в сочетании с Прямым убеждением (Воздействие, уровень А-2 и 3).
А. 1	*Понимает либо эмоции, либо содержание.* Понимает либо текущие эмоции, либо их явное содержание, но не то и другое вместе.
А. 2	*Понимает и эмоции, и содержание.* Понимает и текущие эмоции, и содержание.
А. 3	*Понимает значения.* Понимает текущие невысказанные мысли, заботы или чувства, или же делает так, что другие добровольно делают то, что хочет говорящий.
А. 4	*Понимает скрытые проблемы.* Понимает скрытые проблемы; причину чьих-то постоянных или долгих переживаний, поведения или заботы; или же представляет уравновешенный взгляд на чьи-то конкретные сильные и слабые стороны.
А. 5	*Понимает сложные скрытые вопросы.* Понимает сложные причины долгосрочных скрытых отношений других, моделей поведения или проблем.
Б	СЛУШАНИЕ И РЕАГИРОВАНИЕ НА ОКРУЖАЮЩИХ
Б. -1	*Не сочувствует.* Оскорбляет других, заставляя их «закрыться» перед ним.
Б. О	*Не проявляется на данной работе или не предпринимает попыток слушать.*
Б. 1	*Слушает.* Подбирает ключ к разгадке чужих чувств или значений или слушает, когда к нему обращаются другие. Может задавать вопросы для подтверждения «диагноза» говорящего. Пользуется пониманием для объяснения прошлого поведения других людей.
Б. 2	*Становится доступным для слушания.* «Держит дверь открытой», прилагает все усилия, чтобы поощрять разговоры, или активно пытается понять (часто с целью повлиять, развить, помочь или вести других).
Б. 3	*Прогнозирует реакцию окружающих.* Пользуется пониманием, основанным на слушании и наблюдении, для прогнозирования и подготовки к реакциями окружающих. ,
Б. 4	*Слушает отзывчиво.* Осознает заботы людей, с ним легко разговаривать; илиже реагирует на заботы людей тем, что чутко и с пользой влияет на свое собственное поведение.
Б. 5	*Действует с целью помочь.* Помогаетлюдямсгтавитьсяспглдсгашенньщиилинаблюдаемьши проблемами. (Примечание по поводу выставления баллов: стоиттакже учесть Развитие других, Ориентацию на обслуживание клиента или Умения и Экспертизу. Если намерения явно развивающие, используйте обслуживание клиента; а если проблема технического характера, то начисляйте баллы запонимание по МП (шкалаА),азадействие—по другойкомпетенции. Если намерение и контекст не точно подразумевают одну ю другихкомпетенций, проставляйте баллы за действие по этой шкале. Разница между ответным действием и Воздействием и Оказанием влияния заключается в том, что в этом случае говорящий не встревает со своей повесткой дня, а реагирует (гибко) на потребности или ситуацию другого человека.)

Межличностное понимание Б.4 (действия в помощь другим) подразумевает средний уровень Инициативы и приближается к Воздействию и Оказанию влияния; разница состоит в том, что в Воздействии и Оказании влияния говорящий имеет свой собственный план действий в определенной ситуации, тогда как здесь намерение — просто быть полезным или отзывчивым, а не продвигать какие-то другие цели.

Межличностное понимание предполагает первый уровень Гибкости **(ГИБК** АЛ) только в том случае, если собственные интересы или взгляды говорящего противоречат взглядам и интересам человека, которого он слушает. Тем не менее, уровень МП Б.4 (ответная реакция) предполагает некоторую Гибкость.

ОРИЕНТАЦИЯ НА ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТА (ООК)

Ориентация на обслуживание клиента предполагает желание помочь или услужить другим, удовлетворить их потребности. Это означает сосредоточение усилий на выяснении и удовлетворении потребностей клиента или покупателя. Глубина понимания в ООК примерно такая же, как в Межличностном понимании, и иногда действия могут проходить параллельно Воздействию и Оказанию влияния, однако здесь делается упор на первое - понимание потребностей других людей (а не на общее понимание их мыслей, чувств или поведения), - а затем им оказывается какая-то помощь или услуга (а не воздействие на них в целях поддержания собственного плана исполнителя).

«Клиентом» может быть действительно покупатель или же конечный пользователь в рамках той же компании. В некоторых случаях может быть более чем одна группа клиентов. Например учителя могут демонстрировать Ориентацию на обслуживание клиента по отношению к студентам или родителям, религиозные лидеры - по отношению к своим прихожанам или внешней пастве (больным, бедным, сиротам и т. д.). В подобных случаях иногда полезно пользоваться двумя шкалами ООК, по шкале для каждой группы клиентов.

Ориентация на обслуживание клиента также называется:

- Ориентацией на помощь и обслуживание
- Фокусом на потребностях клиента
- Партнерскими отношениями с клиентом
- Фокусом на конечном пользователе
- Вниманием к удовлетворению клиента

Шкала Ориентации на обслуживание клиента (Таблица 5-2) имеет два измерения. Первое измерение (А) — интенсивность мотивации и завершенность действия, действие в качестве доверенного советника клиента или защита клиента в виде завершенного действия. Второе измерение (Б) — количество усилий или инициативы, потраченных от имени клиента, начиная от действий, требующих лишь нескольких дополнительных минут, чтобы убедить других людей добровольно пожертвовать свои усилия на благо клиента, и заканчивая значительными усилиями (например, консультант агентства по найму персонала запустил и вел после работы учебную программу для кандидатов, которая занимала от двух до трех часов, четыре вечера в неделю; продавец удобрений/семян пришел в магазин по продаже семян и работал там целую неделю, ибо его клиент — владелец магазина внезапно заболел и попал в больницу) .

Таблица 5-2 Шкала Ориентации на обслуживание клиента (ООК)

Уровень	Описание поведения
А	ФОКУС НА ПОТРЕБНОСТЯХ КЛИЕНТА
А. —3	*Выражает негативное отношение к клиентам.* Произносит общие негативные комментарии о клиентах, обвиняет их в отрицательном результате. Высказывает комментарии о клиентах по расовому или половому признаку. Примечание при проставлении баллов: сюда не попадают случаи объективно верных негативных комментариев (т. е. «он преступник» — о клиенте, который попал в тюрьму из-за мошенничества).
А. -2	*Выражает недостаток ясности.* Неточно знает потребности клиента и детали собственного участия в них («Не был уверен, для чего нужно это совещание», «Никогда не был точно уверен в том, чего хочет клиент»), но не предпринимает никаких шагов для прояснения ситуации.
А. -1	*Фокусируется на собственных способностях.* Хочет показать клиенту факты или фокусируется на собственных способностях или способностях компании, а не на потребностях клиента.
А. О	*Предоставляет минимальное требуемое обслуживание.* Дает немедленный импровизированный ответ на вопросы клиента, не исследуя скрытые потребности или проблемы или не пытаясь понять контекст запросов клиента.
А. 1	*Сопровождает.* Доводит до конца запросы клиентов, их требования и жалобы. Держит клиента в курсе продвижения проекта (но не исследует скрытые проблемы или вопросы клиента).
А. 2	*Поддерживает ясное общение с клиентом на предмет взаимных ожиданий.* Проверяет удовлетворенность клиента. Распространяет полезную информацию для клиентов. Предоставляет дружественное, ободряющее обслуживание.
А. 3	*Проявляет личную ответственность.* Быстро и без оправданий исправляет проблемы с обслуживанием клиентов.
А. 4	*Полностью доступен для клиента.* Особенно полезен для клиента, когда тот проходит через трудный период. Дает клиенту номер своего домашнего телефона или иные способы легкого доступа или может проводить дополнительное время на территории клиента. (Этот уровень может быть неприменим к одним позициям и крайне важен для других, в зависимости от структуры ситуации.)
А. 5	*Действует, чтобы улучшить ситуацию.* Предпринимает конкретные попытки поднять ценность клиента, как-то улучшить его дела. Испытывает положительные ожидания по отношению к клиенту.
А. 6	*Обращается к скрытым потребностям.* Ищет информацию о реальных, скрытых потребностях клиента, помимо выраженных изначально, и пытается соотнести их с доступными (или подогнанными под клиента) продуктами или услугами.
А. 7	*Применяет долгосрочную перспективу.* Работает с долгосрочной перспективой, обращаясь к проблемам клиента. Может соглашаться на непосредственные затраты во имя долгосрочных взаимоотношений. Ищет долгосрочных выгод для клиента. Может инициировать действия, создающие видимый успех для клиента, а затем приписать этот успех самому клиенту.
А. 8	*Действует как Доверенный советник.* Выстраивает независимое мнение о потребностях клиента, возможностях/проблемах и возможностях внедрения. Действует в соответствие с этим мнением (например, рекомендует соответствующие подходы, новые и от-

Таблица 5-2 *(Продолжение)*

Уровень	Описание поведения
	личные от тех, которые запросил клиент). Принимает непосредственное участие в процессе принятия решения клиентом. (Эффективное функционирование на этом уровне зависит от выстраивания успешных взаимоотношений в течение определенного периода времени.) Может подтолкнуть клиента сопоставить трудные вопросы.
А. 9	*Действует как защитник клиента.* Встает на сторону клиента даже против собственной компании, но с долгосрочной перспективой выгоды для компании (например, советует клиенту не делать слишком много покупок — тем самым поддерживая жизнеспособность клиента в будущем); или же подталкивает руководство компании к решению проблем, связанных с покупателями. Встает на сторону клиента в хорошо обоснованных жалобах на обращение компании с клиентом.
Б	СОБСТВЕННАЯ ИНИЦИАТИВА: ПОМОГАТЬ ИЛИ УСЛУЖИТЬ ДРУГИМ
Б. — 1	*Блокирует действия других.* Может высказывать негативные замечания о покупателях или обижаться на трудных клиентов.
Б. О	*Не предпринимает никаких действий.* Может найти оправдания вроде: «Я не мог позаботиться обэтом, потомучто...».
Б. 1	*Выполняет повседневные или требуемые действия.* Старается удовлетворить потребнос ти клиентов.
Б. 2	*Прилагает все усилия, чтобы быть полезным.* Выполняет сам больше чем повседневны действия (на что тратит в два раза больше усилий и времени).
Б. 3	Предпринимает массу дополнительных усилий, чтобы удовлетворить потребности клиента. Тратит от 2 до 6 раз больше усилий и времени.
Б. 4	*Привлекает других для дополнительных действий в целях удовлетворения потребно клиента.*
Б. 5	*Предпринимает запредельные усилия.* Использует свое личное время или работает неделями, чтобы помочь другим; берет на себя задачи или предпринимает усилия, значительно выходящие за рамки обычного описания работы.

Более типичные обозначения Ориентации на обслуживание клиента включают:

- Поиск информации о реальных скрытых потребностях клиентов, помимо выраженных изначально, и их соотнесение с доступными (или подогнанными под клиента) продуктами или услугами •
- Личную ответственность за исправление проблем с обслуживанием клиента. Проблемы исправляются быстро и без оправданий
- Действия в качестве доверенного советника с независимым мнением относительно потребностей клиента, его проблем/возможностей и способностей для внедрения
- Работу с долгосрочной перспективой в обращении к проблемам клиентов.

У клиентки были какие-то проблемы с получением чека на возмещение. Она обратилась ко мне, потомучто, по ее словам, наш операционный менеджер обошелся с ней грубо. Уверен, что они не поняли друг друга, ибо для него такое поведение совсем не типично. Независимо

от этого, я все равно извинился, помог ей получить чек и отправил восвояси. Выяснение проблемы заняло всего несколько минут, и клиентка ушла с более позитивными чувствами, чем пришла. (ООК А.3, Б. 1)

(Во время шутливых разговоров об одном клиенте) Когда поеду навестить приятеля в Лондоне, позвоню в субботу клиенту и спрошу: «Как вы, мистер К., как ваши дела...Что вы думаете о...» У него возникнет впечатление, будто я на самом деле у него на зарплате... будто бы он самый важный из всех клиентов. (ООКА.4, Б.2)

Этот клиент испытывал финансовые трудности, а у меня с ним были тесные отношения на протяжении нескольких лет — в качестве друга, делового партнера и продавца. Он ценил мое мнение, основанное на этих взаимоотношениях. Мы с ним вместе работали несколько лет, пытались реконструировать его бизнес и помочь адаптироваться к меняющимся рыночным условиям. В основном он занимался оптовыми операциями. Я убедил его сосредоточить все усилия на рознице, возможно, сократить некоторые невыгодные участки, рационализировать свой бизнес и сосредоточиться на том, что могло бы принести наибольшую выгоду. (ООК А.8, Б.3) (Все баллы — за Построение отношений.)

Связь с другими компетенциями

Ориентация на обслуживание клиента поддерживается Поиском информации и Межличностным пониманием.

Инициатива — такая же часть Ориентации на обслуживание клиента, поэтому шкалы Б (усилий) обеих компетенций практически идентичны. Кроме того, ООК уровня А.6 и выше подразумевает средние уровни временного измерения Инициативы.

Ориентация на достижение зачастую выражается в виде отношения к улучшенному функционированию компании клиента (ООК уровня А.5 и выше).

Высшие уровни Обслуживания клиента (от А.6 до А.8) предполагают:

- Поиск информации
- Концептуальное или Аналитическое мышление (как минимум низкого или среднего уровня)
- Межличностное понимание или Понимание компании (средний и высший уровни)
- Техническая экспертиза или Деловой склад ума, или и то и другое, в зависимости от природы и содержания продукта или услуги
- Средний или высший уровень Построения отношений. На некоторых сильно клиентоориентированных позициях (таких как менеджер по взаимоотношениям с клиентом) Построение отношений и Обслуживание клиента взаимно обязывающие: применение одной компетенции предполагает и усиливает другую.

ГЛАВА

6

Кластер Воздействия и Оказания влияния

Кластер Оказания влияния отражает скрытую заботу индивидуума о его воздействии на других, известном как потребность во Власти.[1] Мотивация «власти», питающая эффективное поведение, обычно рассматривается в связи с чем-то хорошим в организации и других людях. Нам не удалось найти наилучших исполнителей, неотступно добивавшихся собственного статуса или престижа, или добивавшихся желаемого за счет других людей или за счет компании. Во всех компетенциях намерения и действия, исчисляемые положительными баллами, должны быть разумно социальны — желаемый эффект должен быть полезен для всех или хотя бы не причинять вреда. Ожесточенная конкуренция в рамках компании или применение влияния для личной наживы за счет всей компании засчитываются как отрицательные баллы при подсчете Воздействия и Оказания влияния.

ВОЗДЕЙСТВИЕ И ОКАЗАНИЕ ВЛИЯНИЯ (ВЗД)

Кластер Воздействия и Оказания влияния выражает намерение убедить, уговорить, повлиять или впечатлить окружающих с целью заставить их поддерживать планы говорящего; также может выражать желание оказать определенное воздействие или влияние на других.

Важная разница между Воздействием и Оказанием влияния и ответным действием в Межличностном понимании и Ориентации на обслуживание клиента заключается в том, что в Воздействии и Оказании влияния говорящий имеет свой *собственный план,* определенный тип воздействия или последовательность действий, которые он хочет, чтобы приняли другие.

Воздействие и Оказание влияния также могут называться:

- Стратегическим влиянием
- Управлением впечатлением
- Умением привлечь внимание
- Целевым убеждением
- Сотрудничающим влиянием

Кластер Воздействия и Оказания влияния (Таблица 6-1) имеет два измерения. Основное измерение (А) описывает количество и сложность действий, предпринятых для влияния на других, начиная от непосредственной презентации до сложных клиентоориентированных стратегий, включающих в себя несколько этапов или дополнительных людей. Второстепенное измерение (Б) рассматривает широту воздействия: от одного человека, целой компании и до мировых политических или экономических событий.

При применении кластера Воздействия и Оказания влияния по отношению к другим индивидуумам (т. е. широта воздействия небольшая) он поддерживается Межличностным пониманием. Трудно или невозможно влиять эффективно и последовательно на других, не понимая их при этом. Аналогично, чтобы эффективно влиять на компании, индивидууму требуется Понимание компании (большая широта ВЗД).

Стандартные признаки Воздействия и Оказания влияния предполагают:

- Предвидение со стороны говорящего эффекта действия (или другой детали) на воображение людей
- Обращение к причине, данным, фактам и цифрам
- Использование конкретных примеров, зрительной поддержки, демонстраций и т. д.
- Сбор политических коалиций, построение «закулисной» поддержки идей
- Намеренное предоставление или удержание информации в целях получения определенного воздействия
- Применение навыков и знаний о групповых процессах для лидерства в группе или направления группы.

Раз уж вы покупаете один предмет, почему бы не обновить всю комнату? За имеющиеся деньги вы можете получить довольно много мебели. В процессе вы могли бы привести и комнату в порядок. (ВЗДА.2, Б.1)

Когда я начала эту работу, официальных сертификатов у меня было мало. Я хотела произвести впечатление очень делового и профессионального человека, чтобы никто даже не сомневался в моих дипломах. Я всегда закалывала волосы наверх, носила очень консервативный костюм, туфли на низких каблуках и все в таком же духе... Доказав на работе, на что способна, я немного расслабилась. (ВЗД А.4, Б.2)

Я знал, что два или три генерала, связанных с этой закупкой, пришли бы в ярость, если бы мы послали письма конгрессменам, но я также знал, что это остановило бы закупки у одного поставщика. Как только письма попали в Пентагон, естественно, все прекратилось, и пошли разговоры, что все под контролем. Конечно, следующее, что я получил, был звонок от генерала_____, который разразился громом и помянул всех моих предков до десятого колена, ибо (я уверен!) его начальник сделал ему серьезный выговор. (Драматические действия: отправка писем протеста конгрессменам и понимание причинной цепочки поведения других, что привело к предвидению неприятного телефонного звонка; также включает Понимание компании.) (ВЗД А.5, Б.8 плюс МП А.4, Б. 1)

Я знал, что завербовать его жену было столь же важно, как завербовать его самого. Удостоверившись, что он видел пристань, я познакомил его жену с двумя всадниками, моими друзьями. (Приводит друзей, чтобы произвести впечатление на жену, чтобы она повлияла на мужа и склонила его присоединиться к компании говорящего.) (ВЗД А.8, Б.1)

(Консультант представляет группе директоров, включая воинственного директора по маркетингу, обзор плана сокращения штата.) Я подумал, что если начну действовать напролом и скажу правду, что явно ничего не происходит в одной сфере — в маркетинге, - то он найдет тысячу и одну причину оправдаться, почему ничего не было сделано или почему он хочет оставить все как есть. Поэтому я начал с того, что повернулся к управляющему директору и сказал: «Ладно, вас тут шестеро и секретарш шестеро, и мы эти цифры не сократили. Почему бы нам не сократить количество ваших секретарш? Почему бы нам не начать осуществлять этот план с вашей собственной приемной?» Это их застало врасплох, они не предполагали, что я начну интересоваться их секретаршами.. .Так я получил возможность опросить маркетинговое подразделение, пока они находились в замешательстве. Так как директор по продажам все еще был немного обижен, то не ожидал вопроса о своем маркетинговом подразделении. Итак, два других директора... вцепились в этого беднягу (директора по продажам), потому что он не дал указания своему директору по маркетингу сократить количество сотрудников в отделении, которое он считал неприкосновенным. В общем, в конце дня мы получили желаемое, но мучительным путем. Я был доволен. (ВЗД А.8, Б.2)

Таблица 6-1 Шкала Воздействия и Оказания влияния (ВЗД)

Уровень	Описание поведения
А	ДЕЙСТВИЯ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ, ЧТОБЫ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ.
А. —1	*Личная власть.* Ожесточенная конкуренция внутри компании, забота о личной позиции, не взирая на ущерб компании.
А. О	*Не проявляется.* Не выказывает попытки повлиять или убедить других.
А. 1	*Выражает намерение, но не предпринимает конкретных действий.* Намеревается оказать определенное воздействие или влияние; выражает заботу о репутации, статусе и внешности.
А. 2	*Предпринимает одно действие, чтобыубедить.* Не предпринимает явных попыток адаптироваться куровню и интересам аудитории. Пользуется прямым убеждением в дискуссии или на презентации (например, обращается к причине, данным, более крупной цели; использует конкретные примеры, зрительную поддержку, демонстрации и т. д.).
А. 3	*В целях убеждения предпринимает двухшаговое действие.* Не предпринимает явных попыток адаптироваться к уровню и интересам аудитории. Тщательно готовит данные для презентации или два и более различных аргументов для презентации или обсуждения.
А. 4	*Просчитывает воздействие чьего-то действия или слов.* Адаптирует презентацию или обсуждение, чтобы они были созвучны интересам и уровню других. Предсказывает эффект действия или других элементов своего поведения на восприятие слушателей.
А. 5	*Просчитывает драматические действия.* Моделирует поведение, ожидаемое от других, или предпринимает хорошо продуманные, нетипичные или эффектные действия, чтобы оказать конкретное воздействие. (Примечание при подсчете баллов: угрозы или выражение злобы не засчитываются за драматические действия для влияния: см. Директивность, уровень А.8).

Таблица 6-1 *(Продолжение)*

Уровень	Описание поведения
А. 6	*Оказывает влияние в два этапа.* В рамках каждого этапа адаптируется к конкретной аудитории или планирует оказать определенное воздействие или предвидит и готовится к реакциям других.
А. 7	*Три действия или непрямое влияние.* Чтобы оказать влияние, пользуется экспертами или иной третьей стороной; или предпринимает три различных действия или приводит сложные, поэтапные доводы. Собирает политические коалиции, выстраивает «закулисную» поддержку идей, намеренно предоставляет или удерживает информацию, дабы оказать определенное воздействие, пользуется знаниями и навыками о закономерностях групповых процессов, чтобы вести или направлять группу.
А. 8	*Комплексные стратегии влияния.* Пользуется комплексными стратегиями влияния, подогнанными под конкретные ситуации (например, использование цепочек непрямого влияния — «пусть А покажет Б, потом Б расскажет В то-то и то-то»), структурирует ситуации или работы или меняет организационную структуру для поощрения желаемого поведения; пользуется сложными политическими маневрами для достижения цели или оказания воздействия. (Этот уровень сложности действия обычно связан с Межличностным пониманием 4, 5 и 6-го уровней или с соответствующими уровнями Знания компании.)
Б	ШИРОТА ВЛИЯНИЯ, ПОНИМАНИЯ ИЛИ СЕТИ ВОЗДЕЙСТВИЯ (СВОЕЙ ИЛИ ДРУГОЙ КОМПАНИИ)
Б. 1	*На одного человека.*
Б. 2	*На рабочую единицу или проектную команду.*
Б. 3	*На департамент.*
Б. 4	*На крупное подразделение или целиком на фирму среднего размера.*
Б. 5	*Целиком на крупную компанию.*
Б. 6	*На городские, политические или профессиональные организации.*
Е 7	*Нагосуд\1рственныеправитшьственные,политическиешшпрофессионааьныеорганизацци.*
Б. 8	*На национальные правительственные, политические или профессиональные организации.*
Б. 9	*Намеждународныеправителъственные,политическиеилипрофессиональныеорганизации.*

Связь с другими компетенциями

Воздействие и Оказание влияния (уровня А.4 и выше) включает в себя Межличностное понимание. Эффективное использование влияния основано на точном Межличностном понимании. Иногда люди оказывают влияние и вмешиваются при недостатке понимания, однако результаты могут быть непредсказуемы, неконтролируемы и нехарактерны для наилучшего исполнения. Понимание компании - основа Воздействия и Оказания влияния с большей широтой воздействия (верхний уровень шкалы Б), точно так же, как Межличностное понимание является основой Воздействия и Оказания влияния на индивидуальном уровне (нижний уровень шкалы Б).

Использование Стратегий влияния (ВЗД от А.6 до А.8) предполагает средний уровень \налитического или Концептуального мышления плюс некоторый уровень Гибкости.

Инициатива зачастую поддерживает Воздействие и может использоваться для Воздействия и Оказания влияния, равно как и для других целей.

Построение отношений часто поддерживает Воздействие и Оказание влияния на организационном уровне (Б.3 и выше), предоставляя как информацию, так и основу для альянсов и непрямого влияния.

Менеджерские компетенции, обсуждаемые в Главе 7 (Развитие других, Командная работа и Сотрудничество, Командное лидерство), могут рассматриваться как особые случаи Воздействия и Оказания влияния, и каждый из них выражает различные определенные планы. Директивность не является особым случаем Оказания влияния, так как в данном случае намерение обычно - не повлиять или убедить, а скорее, *навязать* чью-то волю или желание другим людям.

ПОНИМАНИЕ КОМПАНИИ (ПК)

Понимание компании относится к индивидуальной способности понимать силовые взаимоотношения в своей компании или других организациях (покупателей, поставщиков и т. д.), а на более высоком уровне — позицию компании в большом мире. Сюда входит способность определять, кто на самом деле принимает решения и кто может на них влиять, а также прогнозировать воздействие новых событий или ситуаций на отдельных людей и группы в рамках компании, или на позицию компании по отношению к национальному или международному рынкам, компаниям или политике.

Эта шкала параллельна шкале Межличностного понимания, однако здесь субъект - компании, а не отдельные люди. Конечно, как минимум, средние уровни Межличностного понимания будут способствовать знанию компании, однако эти две характеристики не обязательно зависят друг от друга. В частности, прирожденные политики могут не слушать других людей, сообщающих информацию, не относящуюся к их собственным планам, и их часто обвиняют в недостатке ответного действия (также известного как «восприимчивость к чувствам других»).

Эта шкала может относиться либо к пониманию и воздействию в рамках компании индивидуума (код ПКИ), либо к пониманию и воздействию на другие компании (покупателей, клиентов, поставщиков и т. д., код ПКД).

В разных исследованиях Понимание компании называется как:

в Деятельность компании
и Объединение людей
в Понимание компании клиента
н Использование цепочки команд
• Политическая проницательность

Основным измерением (А) шкалы Понимания компании (Таблица 6-2) является сложность, или глубина, понимания: количество факторов, которые принимает во внимание индивидуум, пытаясь понять компанию. Глубина понимания компании колеблется от понимания официальной цепочки власти до понимания долгосрочных скрытых вопросов. Широтное измерение (Б) показывает размер компании, которую понимает индивидуум, и подбирает соответствие широте шкалы (Б), использованной для Воздействия и Оказания влияния (см. Таблицу 6-1).

Стандартные индикаторы Понимания компании включают:

- Понимание *неформальных* структур компании (определяет ключевых действующих лиц, людей, влияющих на решения и т. д.)
- Признание невысказанных ограничений в компании — что возможно и что невозможно в определенное время или для определенных позиций

Таблица 6-2 Шкала Понимания компании (ПК)*

Уровень	Описание поведения
А	ГЛУБИНА ПОНИМАНИЯ КОМПАНИИ
А. —1	*Неправильно понимает структуру компании.* Допускает ошибки.
А. О	*Не придерживается политики.* Отвечает на явные запросы, фокусируется на выполнении своей работы и игнорирует или пренебрегает «политикой» компании.
А. 1	*Понимает формальную структуру.* Признает или описывает (использует) формальную структуру или иерархию компании, «цепочку силы», позиционные силы, правила и нормы, Стандартные операционные процедуры и т. д.
А. *2*	*Понимает неформальную структуру.* Понимает и может пользоваться неформальными структурами (определяет ключевых действующих лиц, людей, влияющих на решение и пр.).
А. 3	*Понимает климат и культуру.* Признает невысказанные ограничения в компании — что возможно и что невозможно в определенное время или для определенных позиций. Признает и пользуется корпоративной культурой, языком и т. д., которые будут лучше всего услышаны.
А. 4	*Понимает организационные политики.* Понимает, описывает (или манипулирует) текущей силой и политическими отношениями в рамках компании (альянсы, соперники).
А. 5	*Понимает скрытые организационные проблемы.* Понимает причины текущего поведения в компании или скрытые проблемы, возможности или политические силы, воздействующие на компанию, и обращается к ним. Или же описывает скрытую функциональную структуру компании.
А. 6	*Понимает долгосрочные скрытые вопросы.* Понимает и обращается к долгосрочным скрытым проблемам, возможностям или политическим силам, воздействующим на компанию (относительно внешнего мира).

* Для субшкалы широтного измерения (Б), см. Таблицу 6-1

- Признание скрытых проблем и обращение к ним, к возможностям или политическим силам, воздействующим на компанию.

(Продавец, по отношению к обработке предложения в компании клиента) Я знал, что мы не сможем увидеть предложение до тех пор, пока оно не будет одобрено. Они отправляли его по иерархической лестнице менеджмента, и мы не могли увидеть конечный продукт прежде, чем он прошел через всех. С их стороны это бышо просто политическое решение — у них были какие-то секретные причины, некоторые из их центров были полностью закрыты, поэтому

наше новое оборудование установили в компьютерной комнате, и было много людей, чью работу пришлось перенести в другое место. У них также была масса проблем с объединением, и я думаю, что им хотелось предавать предложение как можно меньшей огласке. (ПКД А3, Б.4)

(Консультант описывает компанию клиента) Новый генеральный директор, появившийся в начале прошлого года, был, как мне говорили, совсем другого типа. Обычно, пытаясь узнать о человеке на такой должности, я задаю один вопрос: «Это его последняя смена работы?» То есть я имею в виду, что его выбросили за ненадобностью или назначили на это место в целях обучения для будущего? Тот конкретный человек - явный наследник работы главы компании, из чего я сделал вывод, что он птица высокого полета. Таким образом я сразу же понял, что хочу встретиться с ним и что он был для нас серьезной возможностью. Как-то я разговаривал с HR-менеджером и пытался настаивать на моей встрече с этим генеральным директором... (ПКД, А.4, Б.3)

Предыдущая процедура для_____была, наверное, менее используема, чем та, которой мы пользуемся сейчас. Основная причина этого (неиспользования системы) заключалась втом, как эта система была собрана — одно большое давление на группу людей... команда предпринимала не очень много усилий, ибо один из старших менеджеров любил навязывать людям и навязывал собственные взгляды, не позволяя им иметь свое мнение. (ПКИА.5,Б.2)

Связь с другими компетенциями

Поиск информации — важнейшая поддержка Понимания компании, которая включает в себя наблюдение, прямые вопросы, непрямой поиск информации (от третьих сторон, косвенные свидетельства) и различные тактики для проверки гипотез.

Построение отношений иногда является основой Понимания компании и Оказания влияния; оно предоставляет источник информации и понимания, а также основу для альянсов и сотрудничества при влиянии.

Понимание компании поддерживает организационные уровни Воздействия и Оказания влияния (от уровня Б.3 и выше); также может поддерживать Командное лидерство и Командную работу и Сотрудничество.

ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ (ОТН)

Построение отношений — работа над построением или поддержанием дружеских, теплых взаимоотношений или сети контактов с людьми, которые *являются или могут когда-либо стать полезными для достижения связанных с работой целей.* Иногда определяющая цель столь же явна, как в приведенных ниже примерах.

Глядя в будущее, возможно, в этом году и в следующем я собираюсь поехать в Мэриленд, потому что хочу наладить более тесные отношения с дочерью, с мыслью, что когда ей исполнится восемнадцать и она получит эти деньги, она захочет взять кредит и назвать нас в качестве доверенных лиц.

Я налаживал с ним отношения, потому что хотел встретиться с его начальником и тем самым попасть на презентацию.

Иногда инструментальная цель менее выражена и неявно определяется выбором людей, с которыми нужно налаживать отношения. Компетенция Построения отношений всегда подразумевает некоторую (иногда долгосрочную) связанную с работой цель: Построение дружеских отношений только ради них самих относится к другой компетенции (Интерес к сопричастности), которая не вошла в общий словарь.

В различных моделях Построение отношений может называться:

- Поддержание контактов
- Использование ресурсов
- Развитие контактов
- Личные контакты
- Забота об отношениях с клиентами
- Способность вызвать доверие

Построение отношений может выражаться в рамках своей компании (код ОТНВну — ОТН внутренние) или с людьми из других компаний или общества (код ОТНВне — ОТН Внешние).

Так как высшие уровни Построения отношений во многих видах деятельности не нужны, эта шкала является хорошим примером того, что более высокий уровень по шкале не обязательно лучший. Мы провели несколько исследований, в которых было показано, что лучших исполнителей характеризовали очень близкие личные взаимоотношения с коллегами и клиентами (например, на должности менеджера по управлению отношениями с клиентами). Тем не менее, успешное сочетание бизнеса с личной жизнью в течение долгого времени выносит дисциплину, ловкость и заботу за рамки тематики этой книги.

Основное измерение (А) шкалы Построения отношений (Таблица 6-3) — близость, или интимность, отношений, начинающаяся с самого низкого уровня в формальных отношениях (т. е. отношения ограничены рабочими темами) и заканчивая близкими личными дружескими отношениями с вовлечением в них членов семьи. Второе измерение (Б) описывает размер, или предел, построенной сети отношений. Эта шкала аналогична широтной шкале Воздействия и Оказания влияния и Понимания компании (см. Таблицу 6-1). Интервью не всегда обеспечивают достаточное количество информации для подсчета баллов при измерении Широты Построения отношений.

Типичные поведенческие индикаторы включают:

- Сознательную «работу над» построением взаимопонимания (нужно переступить через себя для построения взаимопонимания)
- Легкое установление взаимопонимания (это можно непосредственно наблюдать во время интервью)
- Обмен личной информацией для налаживания взаимопонимания или взаимности

- «Контактирование», или налаживание дружеских отношений со многими людьми, к которым можно когда-нибудь обратиться за информацией или другой помощью.

Все началось как обычный разговор - как у него дела, как у меня, потому что мы не виделись около месяца. Затем я спросил разрешения пройти к шкафу с запасными частями и посмотреть, что там у него есть. Я сделал список нужных мне деталей из того, что он оставил, и он согласился выдать мне запчасти. (ОТНВнуА.2, Б.1)

Я сам решил поговорить с руководителем оперативного отдела, который был нашим клиентом, и сказал ему, что хочу встретиться на совещании со всеми ключевыми лицами его компании. Затем я лично пообщался со всеми, кого смог отыскать, потрепавшись с каждым по 10-15 минут и рассказав им, кто я такой и чем занимаюсь. И хотя мы столкнулись с небольшими проблемами во время этого вторжения, серьезньжтрудностейвконтактахс людьми не возникло. (ОТНВнеА.4,Б.3)

Таблица 6-3 Шкала Построения отношений (ОТН)*

Уровень	Описание поведения
А	БЛИЗОСТЬ ПОСТРОЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ
А. 0	*Избегает контактов.* Затворник, избегает социального взаимодействия.
А. 1	*Принимает приглашения.* Принимает приглашения или другие попытки завязать дружеские отношения от других людей, но не приглашает сам или не выходит за рамки установленных рабочих отношений.
А. 2	*Поддерживает относящиеся к работе контакты.* Поддерживает формальные рабочие взаимоотношения (в основном сведенные к рабочим вопросам, не обязательно формальные по тону, стилю или структуре). Сюда относятся бесструктурные беседы по рабочим вопросам.
А 3	*Время от времени совершает неформальные контакты.* Иногда инициирует неформальные или повседневные отношения на работе, болтает о детях, спорте, новостях и т. д.
А. 4	*Строит взаимопонимание.* Часто инициирует на работе неформальные или повседневные контакты с коллегами или клиентами. Сознательно предпринимает попытки установить взаимопонимание.
А. 5	*Иногда поддерживает социальные контакты.* Иногда инициирует или добивается дружеских отношений с коллегами или клиентами вне работы в клубах, ресторанах и пр.
А. 6	*Часто поддерживает социальные контакты.* Часто инициирует или добивается дружеских отношений с коллегами или клиентами вне работы в клубах, ресторанах и пр.
А. 7	*Поддерживает контакты, подключая дом и семью.* Время от времени приводит коллег или клиентов к себе домой или ходит к ним в гости.
А. 8	*Поддерживает тесные дружеские отношения.* Часто развлекает коллег или клиентов у себядома. Становится их близким другом; илипользуется личной дружбойдля расширения деловых знакомств.

* Для субшкалы широтного измерения (Б) см. Таблицу 6-1.

Мы заняты в индустрии развлечений. В прошлую субботу вечером в опере бьиа премьера, мы заказали столик на 20 человек, пригласили лучших людей с женами и мужьями, и все разошлись только к трем часам утра. Это было просто отличное мероприятие. (ОТН А.6, Б.4 или выше)

Я прошел к Эду Д., к главному специалисту по инвестициям, с которым мы большие друзья, и сказал: «Эд, мне нужно, чтобы это дело пошло хорошо». У него сидел босс (которого обычно там не бывает), и это очень помогло. (Это пример обращения к существующим контактам или отношениям. Примеры такого рода чаще встречаются в данных, чем мы привели в наших примерах, потому что их, как правило, сложно оценивать по баллам). (ОТН А. 8)

Связь с другими компетенциями

Средние уровни Межличностного понимания и Воздействия и Оказания влияния предполагают Построение отношений, ибо намерение Построения отношений — оказывать общее, долгосрочное воздействие на других. Межличностное понимание нужно для того, чтобы понять, как лучше всего подружиться с человеком.

Построение отношений предполагает средний уровень Инициативы (выполнение дел сегодня с целью построить ресурсы для того, чтобы помочь отыскать будущие возможности или решить будущие проблемы).

Построенные отношения или налаженные постоянные контакты значительно способствуют более высоким уровням Воздействия и Оказания влияния; особенно они помогают влиять на компании.

Наличие Построения отношений обычно подразумевается на высших уровнях Ориентации на обслуживание клиента (степень задействованного доверия, как правило, со временем выстраивается, хотя контакты могут быть формальными (т. е. ОТН А.2 или А.3)). И наоборот, предоставление клиенту отличного обслуживания может оказаться одним из способов начать взаимоотношения.

ПРИМЕЧАНИЕ

[1] *McClelland, D.C.* (1975), Power: The inner experience, New York: Irvington.

ГЛАВА

7

Менеджерские компетенции

Менеджерские компетенции представляют собой особое подмножество компетенций Воздействия и Оказания влияния, выражающих намерение оказать определенное воздействие. Эти особые намерения (развивать других, вести других, улучшать командную работу и сотрудничество) особенно важны для менеджеров. Эти компетенции хорошо проработаны в общем словаре, потому что они так часто встречаются среди руководителей и людей других должностей, которых мы изучали.

РАЗВИТИЕ ДРУГИХ (РАЗВ)

Развитие других — особый вариант Воздействия и Оказания влияния, намерение которого — учить или способствовать развитию одного или нескольких людей. На каждом положительном уровне Развития других предполагается наличие подлинного намерения способствовать обучению или развитию других и соответствующего уровня анализа потребностей. Суть этой компетенции - скорее, в развивающих намерениях и воздействиях, чем в официальной роли. Действия по направлению людей на положенные учебные программы для выполнения установленных законом или компанией требований (или промоушн-акции, проводимые в основном для удовлетворения потребностей бизнеса) *не* выражают намерения развивать других и не засчитываются в данной шкале. С другой стороны, возможно работать для дальнейшего развития равных по положению, клиентов и даже вышестоящих по должности людей.

Поведенческие действия, похожие на описываемые в этой шкале, но без намерения учить, тренировать или развивать другого человека, можно засчитывать по Директивности, Межличностному взаимодействию, Воздействию и Оказанию влияния или Командной работе и Сотрудничеству.

Развитие других также может называться:

- Обучение и тренинги
- Обеспечение роста и развития подчиненных
- Коучинг
- Реалистичное положительное подкрепление
- Обеспечение поддержки

Основное измерение (А) Развития других (Таблица 7-1) — интенсивность и завершенность действия, которое развивает других, начиная от поддержки положительных ожиданий по отношению к потенциалу другого человека и заканчивая продвижением людей на базе успешного развития. Второе измерение (Б) сочетает количество развиваемых людей и их должностной уровень по отношению к человеку: от развития подчиненного до развития суперваизера или от развития клиента до развития больших групп людей на смешанных уровнях.

Стандартные типы поведения, выражающие Развитие других:

- Выражение положительных ожиданий от других, даже в «трудных» случаях. Верит, что другие могут и хотят учиться.
- Указания или демонстрация с причинами или логическими обоснованиями, используемыми в качестве тренинговой стратегии.
- Если и дается негативная обратная связь, то она направлена скорее на оценку поведения, чем на личность, высказываются положительные ожидания в отношении будущего исполнения или даются индивидуальные советы по усовершенствованию.
- Определение потребности в тренинге или развитии и проектирование или установка *новых* программ или материалов для их удовлетворения.

Таблица 7-1 Шкала Развития других (РАЗВ)

вровень	Описание поведения
Л	ИНТЕНСИВНОСТЬ ОРИЕНТАЦИИ НА РАЗВИТИЕ И ЗАВЕРШЕННОСТЬ РАЗВИВАЮЩЕГО ДЕЙСТВИЯ
А. — 1	*Препятствует*. Выражает стереотипные или персонально негативные ожидания, обижает подчиненных, учащихся, клиентов. Придерживается «начальственного» стиля управления, задает тон.
Л. О	*Нет поведенческих проявлений или не выражает явныхусилий для развития других*. Со чивается на хорошем исполнении своей работы, являет собой хороший пример.
А. 1	*Выражает позитивные ожидания по отношению к другим*. Отпускает положительные комментарии по отношению к способностям или потенциалу других людей, даже в «трудных» случаях. Верит, что другие могут и хотят учиться.
А. *2*	*Дает подробные инструкции и/или демонстрирует в процессе работы*. Рассказывает, ка выполнять задание, дает конкретные полезные советы.
А. 3	*Указывает причины или оказывает иную поддержку*. Дает указания или проводит демонстрации с указанием причин или логических обоснований в качестве стратегии обучения; или оказывает практическую поддержку или помощь для облегчения работы (т. е. предлагает дополнительные ресурсы, инструменты, информацию, квалифицированный совет). Задает вопросы, дает тесты или пользуется другими методами, чтобы убедиться в том, что его объяснение или указания были поняты верно.
А. 4	*Дает конкретную положительную обратную связь или смешанную обратную связь д развивающих целей*.

Таблица 7-1 *(Продолжение)*

Уровень	Описание поведения
А. 5	*Подбадривает и поощряет.* Подбадривает других при возникновении препятствия. Дает негативную обратную связь скорее в отношении поведения, чем в отношении личности, выражает позитивные ожидания на предмет будущего исполнения или дает индивидуальные советы по усовершенствованию; или разбивает сложные задания на более мелкие составляющие, или же пользуется другими стратегиями.
А. 6	*Осуществляет долгосрочное наставничество или обучение.* Организует соответствующи полезные задания, официальное обучение или другие вещи для поощрения обучения и развития других людей. Также заставляет людей самостоятельно искать решения проблем, чтобы они действительно знали, а не просто дает им ответ. Формальное обучение проводится только для выполнения требований государства или компании и здесь не засчитывается.
А. 7	Сдас^е/и новыеотреяинги/^чеяш.Огфеделяетпотребноста^ руетилиустанавливаетновые программы или материалы для удовлетворения згихпотребностей; проектирует в значительной мере новые подходы к обучению традиционному материалу; организует успешный опыт для других в целях построения их навыков и уверенности.
А. 8	*Полностью передает полномочия.* После проверки компетенций подчиненных полностью передает им полномочия и ответственность со свободой выполнять задание так. как они считают нужным, включая возможность совершать ошибки и учиться на них в некритической обстановке.
А. 9	*Награждает за хорошее развитие.* Продвигает или организует продвижение для особо компетентных подчиненных в качестве награды или развивающего опыта; или дает другие награды за хорошее исполнение. Этот тип поведения оценивается высоко, потому что обычно индивидууму приходится сначала хорошо развить людей, чтобы иметь возможность наградить их за хорошее исполнение.
Б	КОЛИЧЕСТВО И СЛУЖЕБНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫХ РАЗВИВАЮТ ИЛИ КОТОРЫМ ДАЮТ УКАЗАНИЯ
Б. 1	*Один подчиненный (илиучащийся, или пользующийся советами клиент).*
Б. 2	*Несколько (2—6) подчиненных.*
Б. 3	*Много (более 6) подчиненных.*
Б. 4	*Один равный по должности (включая поставщиков, коллег и пр.).*
Б. 5	*Несколько (2— 6)равных по должности.*
Б. 6	*Много равных по должности.*
Б. 7	*Один высший по должности или покупатель (или клиент покупательского типа).*
Б. 8	*Более одного высшего по должности или покупателя.*
Б. 9	*Большие группы (более 200) на смешенных уровнях.*

Примечание по подсчету баллов: На каждом уровне предполагается соответствующий уровень анализа потребностей: усилия по развитию, которые явно не подходят или неверно направляют, в этой шкале *не учитываются.* Усилия по развитию не обязательно должны быть успешными, чтобы получить баллы, но они не должны быть явно неподходящими.

Отправка людей на предписанные программы обучения для выполнения установленных законом или компанией требований (или продвижения, осуществляемые в основном для удовлетворения потребностей бизнеса) *не* выражают намерения развивать других и *не* учитываются в данной шкале.

- Делегируют задания или ответственность с целью развить способности других:

Мне приходится учить младших сотрудников, как мной руководить... Я им говорю: «Вы ведете корабль, а я присматриваю за всем этим оборудованием; вы имеете право знать, как идет дело. Спросите меня. И просите меня помочь вам, когда у меня есть возможность». Довольно скоро они говорят: «Шеф, а как... делается? Вы можете это выровнять?. ..Именно этим я и занимался на этот раз». (Имейте в виду, что это — пример развития *подчиненных.)* (РАЗВА.2,Б.7)

Я сразу заметил в пепельнице остатки марихуаны, но хотел, чтобы мой помощник увидел это сам. Я прерывал его действия только в тех случаях, когда думал, что он движется в неверном направлении. Я действительно хотел, чтобы он делал это сам. Я наблюдал, как он отреагирует. (РАЗВ А.6, Б. 1)

Я была расстроена тем фактом, что в отделении ничего не знали о законах касательно недвижимости и задавали глупые вопросы. В результате я сложила две лекции, которые охватывали около 15 статей закона, и сказала: «Вот почему они здесь, вот что вам нужно делать, если их здесь нет, вот что вы делаете, если они здесь». Итак, я пыталась их научить, чего им следует искать в инструменте и соответствуют ли они этому. Мне нравится это продолжать. (РАЗВ А.7, Б.5)

Я передала какую-то часть ответственности за проведение совещания по Воздействию на заместителя директора. Цели и задачи совещания были с ним оговорены. Затем заместителя директора пригласили поприсутствовать на утреннем совещании, которое обычно проводится мной и/или консультантом. После этого заместитель директора стал сам проводить совещание, аятолько присутствовал. Воттакое обучение. (РАЗВА.8, Б. 1)

Связь с другими компетенциями

Развитие других (уровень А.4 и выше) подразумевает как минимум средний уро-Н'.'чь Межличностного понимания для осознания и реакции на определенные силь-: стороны и потребности других людей в развитии.

РАЗВ А.7 (Проектирование новых программ и материалов) предполагает как минимум средний уровень Концептуального мышления и может включать достаточно высокий его уровень, в зависимости от размера и новизны новых материалов. Также предполагается наличие некоторой степени Инноваций (Ориентация на достижение В).

Если развития других — не явная часть работы, уровни А.6 и выше предполагают уровень Инициативы от среднего до высшего.

ДИРЕКТИВНОСТЬ: АССЕРТИВНОСТЬ И ПРИМЕНЕНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ (ДИР)

:1ективность выражает намерение индивидуума подчинить других своим жела-;м. Тональность директивного поведения — «вот что вам надо делать». Тон может ть разным, от жесткого до директивного или даже угрожающего. Попытки вразу-

мить, убедить и заверить других считаются Воздействием и Оказанием влияния, а не Директивностью. Для оценки на положительных уровнях следует эффективно и соответствующим образом пользоваться силой личности или силой своего положения, держа в уме долгосрочную пользу для компании. Непостоянное или не надлежащее использование позиционной силы *не* входит в эту компетенцию и *не* является характеристикой наилучшего исполнения.

Директивность имеет следующие синонимы:

- Решительность
- Применение власти
- Применение агрессивного влияния
- Осуществление надзора
- Жесткость в навязывании стандартов качества
- Контроль и дисциплина

Хотя Директивность явственнее всего проявляется в отношениях начальник - подчиненный, любые сотрудники могут проявлять настойчивость (ассертивность) (например, секретарша, заказывающая гостиницу, поставщик еды или просто поставщик (ДИР А.2 или А.3); продавец, настойчиво спрашивающий о заказе определенного размера (ДИР А. 4 или А.5)).

Основное измерение (А) Директивности (Таблица 7-2) — интенсивность настойчивости в тоне, от явных просьб до (намеренных и контролируемых) проявлений ярости или увольнения людей при необходимости, не чувствуя при этом вины или сомнений. Широтное измерение (количество и служебное положение людей, на которых направлена директивность) такое же, как в Развитии других (см. Таблицу 7-1).

Работы низкого уровня могут иметь недостаточно возможностей для демонстрации высоких уровней Директивности. Однако мы встречали случаи, когда лучшие исполнители иногда проявляли настойчивость по отношению к боссам или клиентам, сталкиваясь с ними по поводу сложных проблем исполнения и пр. Такой вариант более приемлем при совмещении с высокими уровнями Ориентации на достижение (Ориентации на результаты), Ориентации на обслуживание клиента или обоих вместе.

Лучшие руководители не пользуются Директивностью ежедневно, а применяют ее избирательно, с высокой эффективностью воздействия, только в определенных ситуациях (особенно в кризисных и «неопределенных», а также при столкновении с плохим исполнением, неподдающимся развивающим усилиям).

Типичное директивное поведение включает:

- Открытое и явное столкновение с окружающими по вопросам исполнения.
- Одностороннее установление стандартов; требует высокого исполнения, качества или ресурсов; настаивает на соответствии с другими приказами или просьбами в форме «требую» или «решительно отрицаю».
- Твердый ответ «нет» на неразумные просьбы или определение границ для поведения других.
- Подробные указания, назначение заданий для выполнения работы или освобождение своего времени для более приоритетных задач.

Таблица 7-2 Шкала Директивности (ДИР)*

Уровень	Описание поведения
А	ИНТЕНСИВНОСТЬДИРЕКТИВНОСТИ
А. —1	*Пассивен.* Поддается на просьбы окружающих, даже если это препятствует выполнению основной работы. Больше озабочен тем, чтобы понравиться окружающим (или чтобы не огорчить или не обидеть их), чем качественным исполнением работы. Может бояться помешать или противоречить другим.
А. О	*Не отдает приказаний.* Или не дает указаний, когда его об этом просят. Или это не требуется на данной позиции. Если этот уровень наблюдается у руководителей, то такие руководители могут не иметь четкого представления о требованиях, даже если их напрямую об этом спросить. Типичный признак—жалобы подчиненных о том, что они не знают, чего от них хочет начальник.
А. 1	*Дает основные, повседневные указания.* Дает соответствующие указания, достаточно ясно выражает свои желания и требования.
А. *2*	*Дает подробныеуказания.* Делегирует повседневные задания, чтобы освободить себя для более нужных илидолгосрочных вопросов, или дает указания с очень конкретными подробностями. (Если эта передача осуществляется во имя развития навыков или знаний других, это засчитывается как Развитие других. Если передача нужна для позиционирования человека каклидера, см. Командное лидерство. В данном случае намерение обычно простое—выполнить работу) Наилучшие исполнители иногдадемонстрируютэтотуроюньпринехгаже формальных полномочий, но когда никто больше неберетнасебя ответственность.
А. 3	*Говорит настойчиво.* Говорит жестко «нет» в ответ на нелогичные просьбы или устанавливает ограничения для поведения других. Может манипулировать ситуациями для сокращения возможных вариантов или чтобы заставить других сделать доступными нужные ресурсы.
А. 4	*Требует высококачественного исполнения.* Устанавливает стандарты в одностороннем порядке; требует высокий уровень исполнения, качества или ресурсов; настаивает на соответствии с собственными приказами или просьбами в форме «требую» или «решительно отрицаю». Этот уровень может наблюдаться у лучших продавцов, консультантов или работников трастовых отделов банка, работающих с клиентами.
А. 5	*Явно контролирует исполнение.* Навязчиво (или публично) контролирует исполнение на соответствие четким стандартам (например, вывешивает результаты продаж рядом с индивидуальными целями и обводит красным ошибки).
А. 6 .	*Противостоит другим.* Открыто и явно сталкивается с другими из-за проблем в исполнении. (Если обсуждение содержит подбадривание, положительные ожидания по отношению к будущему исполнению или конкретные полезные советы по улучшению, то это оценивается как Ориентация на развитие 5-го уровня.)
А. 7	*Констатирует последствия поведения.* Применяет наказание или награду для контроля поведения (например: «Если вы хорошо справитесь с работой, то получите вознаграждение, а если плохо...»).
А. 8	*Пользуется контролируемой демонстрацией гнева или угроз для получения соответствия.* Кричит или угрожает: «Еще раз так сделаете, и я вас уволю». (Не засчитывается неконтролируемый гнев или если в его голосе слышится сожаление или упоминаются негативные последствия.)
А. 9	*При необходимости увольняет или избавляется от плохих исполнителей,* без ненужных сомнений, после провала соответствующих усилий, чтобы заставить их стать лучше, и после проведения соответствующих правовых процедур. (Не засчитывается, если в его речи есть противоречие или сожаление.)

* Для субшкалы широтного измерения см. Таблицу *1-1.*

Затем я сказал: «Я хочу, чтобы эта команда следила за ящиком с песком, эта — написала первый и второй параграфы, я напишу третий, а эта команда—параграфы четыре и пять. Хочу, чтобы это было сделано к такому-то времени, чтобы я мог просмотреть и утвердить их. А вы должны заняться координацией, собрать людей, чтобы они этим занялись». (ДИР А.2, Б.2)

Я был с ним прямолинеен. Не то чтобы я никогда прежде не отдавал приказаний, но, в конце концов, дошло до «Дон, мне нужен заказ», и я предложил определенное количество... десять тысяч лент. (ДИР А.5, Б.7)

Я сказал: «Я заметил, что вы пропускаете как минимум один день в неделю. Возможно это очень и очень тяжело для студентов. В чем причина проблемы и как вы собираетесь ее решать?» (ДИР А.6.Б.1)

Я сказал людям, что это не собрание-обсуждение..., что собираюсь им что-то сказать, и этапа «вопрос-ответ» не будет. Потом, если им захочется прийти ко мне и поговорить лично, буду рад с ними встретиться. Я сказал, что лично мне все равно, как они относятся к другим людям с точки зрения расы или личного характера, до тех пор, пока они не высказывают своих пристрастий на заводе. Но как только они начнут переносить свои предрассудки в стены завода и это будет мешать делу, это будет меня касаться. Ни я, ни их супервайзер не собирались мириться с угрозами или преследованиями. Если для этого придется выгонять людей за ворота... увольнять их, то именно так мы и поступим. Затем я вышел. (ДИРА.7, Б.3)

Я сказал ему, что хочу видеть какие-то значительные перемены. Аон вернулся с какими-то своекорыстными несущественными ответами намоивопросы. Так чтояего уволил. (ДИР А.9,Б.1)

Связь с другими компетенциями

Директивность может быть сочетанием высокого уровня Ориентации на достижение и либо недостатка навыков Воздействия и Оказания влияния, либо конкретной ситуации, в которой не подходит применение этих навыков.

В Директивности предполагается наличие среднего уровня Уверенности в себе.

В случаях, где настаивают или навязывают высокие стандарты исполнения, наблюдается Ориентация на достижение.

Инициатива уровня А.3 (реагирует быстро и решительно в критической ситуации) часто соседствует с Директивностью, если ситуация требует действий более чем одного человека.

КОМАНДНАЯ РАБОТА И СОТРУДНИЧЕСТВО (КР)

Командная работа и Сотрудничество подразумевают подлинное намерение работать совместно с другими, быть частью команды, работать вместе в противопоставление работе по одиночке или конкуренции. Шкала Командной работы и Сотрудничества может рассматриваться вне зависимости от того, является ли отдельный человек

членом группы, *действующей* как команда. Членство в группе не обязательно должно быть формальным — люди разных уровней и из разных подразделений, общающиеся друг с другом, чтобы решить проблему или выполнить проект, действуют в команде. Командой может быть любое объединение от трех человек, от одноразовой специальной группы до команды корабля.

Командная работа и Сотрудничество могут проявляться в любом виде в рамках команды; индивидууму не нужно быть лидером или занимать позицию официального авторитета. Тот, кто обладает официальным авторитетом, но участвует в общей работе или помогает работе группы, демонстрирует Командную работу и Сотрудничество. Многие великолепные руководители совмещают Командную работу с Командным лидерством.

Командная работа и Сотрудничество также могут называться:

- Управление командой
- Фасилитация команды
- Разрешение конфликтов
- Управление климатом в группе
- Мотивирование других

Основное измерение (А) Командной работы и Сотрудничества (Таблица 7-3) — интенсивность и насыщенность действия, направленного на развитие командной работы, от простого сотрудничества, выполнения своей части работы, до действий во имя построения командного боевого духа или решения конфликтов в команде. Эта шкала измеряет усилия, направленные на развитие командной работы или решение конфликтов внутри команды, а не тех, что направлены на выполнение какого-то командного задания или на достижение командной цели. Шкала Б (широтная) определяет размер команды (от небольшой специальной группы до целой компании), а третье измерение (В) относится к количеству усилий или инициативы, затраченных на развитие командной работы.

Типичное поведение построения команды включает:

- Отстаивание идей и мнений для формирования конкретных решений или планов.
- Информирование людей и предоставление им свежих данных о процессах в группе, обмен всей относящейся к делу или полезной информацией.
- Выражение позитивных ожиданий от других.
- Публично оказываемое доверие для выполнения и достижения.
- Ободрение и наделение полномочиями других, даем им возможность почувствовать себя сильными или важными.

Таблица 7-3 Шкала Командной работы и Сотрудничества (КР)

Уровень	Описание поведения
А	ИНТЕНСИВНОСТЬ РАЗВИТИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ
А. -1	*Не сотрудничает.* Разрушителен, вызывает проблемы.
А. О	*Нейтрален.* Нейтрален, пассивен, не принимает участия или не является членом какой-либо команды.
А. 1	*Сотрудничает.* Охотно принимает участие, поддерживает командные решения, хороший «командный игрок», выполняет свою долю работы.
А. *2*	*Делится информацией.* Информирует людей и держит их в курсе относительно процессов, происходящих в группе, делится всей полезной или имеющей отношение к делу информацией.
А. 3	*Выражает положительные ожидания.* Выражает положительные ожидания относительно других. Положительно отзывается о членах команды. Демонстрирует уважение к умственным способностям других людей, обращаясь к их интеллекту.
А. 4	*Добивается вклада в дело.* По-настоящемуценитвкладизнаниядругих,хочетучитьсяуних (особенно у подчиненных). Защищает идеи и мнения, чтобы помочь сформировать определенные решения или планы. Приглашает всех членов группы внести свой вклад в процесс.
А. 5	*Поощряет других.* Публично оказывает доверие тем, кто хорошо выполнил задание. Поощряет и уполномочивает других, заставляет их почувствовать себя сильными или необходимыми.
А. 6	*Строит команду.* Создает дружескую атмосферу, поддерживает высокий командный дух и сотрудничество (проводит вечеринки и неофициальные мероприятия, создает символы самобытности группы). Защищает и продвигает репутацию группы среди внешних, не включенных в группу людей. :
А. 7	*Разрешает конфликты.* Делает конфликты внутри команды достоянием гласности и поощряет или облегчает успешное их решение (должен совершать действия по разрешению конфликта, не прятать его или не пытаться избегать проблемы).
Б	РАЗМЕР ЗАДЕЙСТВОВАННОЙ КОМАНДЫ*
Б. 1	*Маленькие, неформальные группы из 3 — 8 человек.* Сюда могут входить социальные клубы или дружеские компании. (Данный уровень редко засчитывается в рабочих ситуациях, но может быть полезен при отборочных интервью недавних выпускников.)
Б. *2*	*Временная команда или специальная группа.*
Б. 3	*Постоянная рабочая группа или небольшое отделение.* Может включать группу подчиненных, которые сами являются главами отделений, в том случае если действия лидеров не оказывают прямого влияния на их сотрудников.
Б. 4	*Крупное отделение целиком (примерно 16 — 50 человек).*
Б. 5	*Подразделение крупной фирмы.* Или целиком фирма среднего размера.
Б. 6	*Крупная фирма целиком.*
В	КОЛИЧЕСТВО УСИЛИЙ ИЛИ ИНИЦИАТИВЫ, НАПРАВЛЕННЫХ НА РАЗВИТИЕ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ
В. О	*Не предпринимает дополнительных усилий.*
В. 1	*Самостоятельно делает больше, чем нужно ежедневно (до 4-х телефонных звонков, разговоров или действий).*

Таблица 7-3 *(Продолжение)*

Уровень	Описание поведения
В. 2	*Самостоятельно делает больше, чем нужно ежедневно (5—15действий).*
В. 3	*Предпринимает чрезвычайные усилия.* (В свое личное время или в течение нескольких месяцев.)
В. 4	*Заставляет других выполнять не повседневные дела, проводить дополнительные совещания и пр.* (Засчитывается для равных, вышестоящих или людей из других компаний. Не засчитывается при передаче подчиненным каких-то личных действий, до тех пор пока действие подчиненного не выходит явно за рамки его должностных обязанностей. Инициатива, которая предполагает обычную помощь подчиненным, засчитывается как уровни 3, 4 или 5.)
В. 5	Понуждает других к дополнительным (экстраординарным) усилиям.

* Засчитывайте размер группы, на которую непосредственно воздействует сотрудничество или помощь человека. Для людей на более высоких должностях вся компания засчитывается только в том случае, когда воздействие оказывается или обращено на большинство людей в компании или во всем отделении. Если объект работает с группой руководителей, учитывайте только руководителей, а не всех их подчиненных. Если сомневаетесь или имеете неточные данные, засчитывайте уровень 3 — Постоянная рабочая группа или небольшое отделение.

(На одном заводе, где работал топ-менеджер, неопытный супервайзер (руководитель низшего звена) неправильно отреагировал на происшествие, случившееся во время аварийной ситуации. Менеджер предпринял корректирующие действия.) Я попросил супервайзера написать все, что он помнит о происшествии. Я поговорил со своим начальником и объяснил ему свой план. Я поговорил с отделом персонала... Они кое-что предложили. Я попросил своего начальника вызвать участников... Они пришли на завод, и я с ними поговорил. Я беседовал с главой профсоюза. (И говорящий продолжил в том же тоне; каждый раз, как имел место новый виток в развитии, он информировал об этом каждого, кто должен был знать.) (КР А.2, Б.4, В.2)

Район, где мы работали, на самом деле очень болотистый. Тонкая корка твердой земли... И однажды он мне сказал: «Теперь, когда ты понял проблему, следует быть осторожнее», и я ответил: «Как думаете, что я должен делать?». Он ответил: «Что ж, вы испортили стену, сэр. Вернитесь и закрепите ее». Я согласился, поднялся обратно наверх и закрепил. (Также учитывается Работа над ошибками: соглашается и исправляет свои ошибки.) (КР А.4)

Я знал некоторых консультантов по проблемам семьи, которые действительно делали больше, чем требовали задачи, поставленные перед ними. Я считал, что они проделали огромную работу, о чем и сказал им. На совещании я поднял много шума вокруг этого события. Хотелось, чтобы все знали, какую значительную работу они сделали. (КР А.5)

Я сказал временным операторам, что у нас прорва работы. Мы рассматривали их как часть нашей операционной единицы и отдела... Мы намеревались работать в команде. Мы хотели знать о любой проблеме, которая у них возникала. Затем я и мой младший супервайзер взяли их на обход участка. (КР А.6, Б.2)

В общем я собирался воспитать дух товарищества и как-то поддерживать отношения (в собирании вместе людей из разных частей компании). (КРА.6, Б.5)

Связь с другими компетенциями

Командная работа (уровня А.3 и выше) подразумевает наличие как минимум низкого уровня Межличностного понимания и Воздействия и Оказания влияния.

Эффективная уверенность в себе Б (Работа над ошибками) в ряде примеров связана с Командной работой.

Командная работа может поддерживать Воздействие и Оказание влияния на уровне компании (ВЗД Б.3 и выше).

Командная работа по своей ориентации схожа с Развитием других, и они часто вместе встречаются в моделях.

КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО (КЛ)

Командное лидерство - намерение взять на себя роль лидера команды или другой группы. КЛ предполагает желание вести за собой других. Командное лидерство, как правило (но, конечно, не всегда), показывают с позиции официальной силы, поэтому вся шкала построена на аспекте размера работы. Командное лидерство часто встречается вместе с Командной работой, особенно у топ-менеджеров и менеджеров высшего звена.

Как и Директивность, Лидерство должно использоваться с достаточной ответственностью: его применение в личных целях, для явно неподходящих целей или в манере, противоположной целям компании, *не* засчитывается в этой шкале.

Другие названия Лидерства:

- Принятие командования
- Руководство
- Видение
- Управление и мотивирование группы
- Построение чувства групповой цели
- Истинная забота о подчиненных

Основное измерение (А) шкалы Командного лидерства (Таблица 7-4) — интенсивность и завершенность лидерской роли, от проведения обычных совещаний до настоящей харизмы — вдохновения и побуждения к действию других через непреодолимое видение и лидерство. Широта (Б) (размер команды) и усилия/инициатива (В) совпадают с таковыми для Командной работы и Сотрудничества (см. Таблицу 7-3).

Типичное лидерское поведение включает:

- Информирование людей: чтобы те, на которых влияет решение, были в курсе происходящего
- Лично предпринимает усилия для справедливого отношения ко всем членам группы

Таблица 7-4 Шкала Командного лидерства (КЛ)*

Уровень	Описание поведения
А	СИЛА ЛИДЕРСКОЙ РОЛИ
А. -1	*Отказывается.* Отказывается или не может быть лидером, например, не в состоянии дать указания о направлении или миссии, когда это нужно подчиненным.
А. О	*Не проявляется на данной работе.* Работа не требует лидерства.
А. 1	*Руководит совещаниями.* Руководит совещаниями — оглашает план мероприятия и цели, контролирует время, назначает задания и пр.
А. 2	*Информирует людей.* Оповещает о происходящем людей, на которых повлияет решение. Должен удостовериться, что группа имеет всю необходимую информацию. Может объяснить причины решения.
А. 3	*Справедливо пользуется авторитетом.* Пользуется авторитетом и силой справедливо и беспристрастно. Предпринимает личные усилия, чтобы честно относиться ко всем членам группы.
А. 4	*Повышает эффективность команды.* Пользуется сложными стратегиями для укрепления командного духа и увеличения продуктивности (решения о найме и увольнении, групповые задания, перекрестное обучение и т. д.). (Замечание о начислении баллов: к этой шкале также относятся по-настоящему сложные примеры, которые засчитываются за высшие уровни Межличностного понимания и/или Воздействия и Влияния.)
А. 5	*Заботится о группе.* Защищает группу и ее репутацию по отношению к более крупной компании или обществу в целом: добивается для группы нужного персонала, ресурсов, информации. Удостоверяется, что практические потребности группыудовлетворены. Этот уровень часто наблюдается у военных или на заводе, а также применим к получению для подчиненных—профессионалов и руководителей—дополнительных ресурсов.
А. 6	*Позиционирует себя каклидер.* Гарантирует, что другие выиграют от миссии, целей, планов, климата, тона и политики лидера. «Подает хороший пример» (т. е. моделирует желаемое поведение). Гарантирует выполнение всех заданий группой (заслуживающий доверия лидер).
А. 7	*Сообщает видение команде.* Обладает истинной харизмой, передает видение, которое вызывает возбуждение, энтузиазм и желание следовать миссии группы. (Этот уровень встречается редко, скорей всего его можно предположить исходя из результатов действий, отчетов других людей и из наблюдений и впечатлений обследователей, чем на основе прямых цитат.)

* Для Субшкал широта (Б) и усилия/инициатива (В), см. Таблицу 7-3.

- Применяет комплексные стратегии для усиления командного духа и увеличения продуктивности (решения о найме и увольнении, групповые задания, перекрестное обучение и т. д.).
- Удостоверяется, что практические потребности группы удовлетворены. Этот уровень часто наблюдается у военных или на заводе, а также применим к получению для подчиненных - специалистов и менеджеров - дополнительных ресурсов.
- Гарантирует, что другие выиграют от миссии, целей, планов, климата, тона и политики лидера.

Я организовал эти совещания по планированию, разработал повестку дня и попросил директоров изложить свои данные и сделать презентации по своим областям. Затем мы обсудили эти презентации. Каждый слышал дискуссии о финансовой информации, о рынке, о планах проектирования и производства. Финансист подвергался воздействию информации о рынке и наоборот. Это послужило перекрестным обучением и привело к лучшему сотрудничеству. (Также начисляются баллы за Развитие других.) (КР А.4, Б.2, В.2)

Эта компания была похожа на Янки из Нью-Йорка. У меня было девять звезд, но не было команды. Мы собрались вместе и решили что-то предпринять, а затем каждый вернулся в свой отдел и занялся своим делом. Поэтому на первое место я поставил сотрудничество и интеграцию. Чтобы привить людям новые привычки и отношения, я собрал команды из отделов Исследования и разработок, маркетинга и прочих, и дал им некоторые существенные задания, которые просто невозможно было выполнить без тесного сотрудничества друг с другом. Только после того как я увидел, что их привычки и отношения действительно стали меняться, я начал спрашивать всю команду менеджеров: как мы можем сломать все барьеры, которые стоят на пути к продуктивности нашей работы. К этому моменту они начали воспринимать мои слова, увидели необходимость сотрудничества и интеграции и смогли предложить несколько хороших идей. (Также засчитывается за Межличностное понимание и Воздействие и Оказание влияния: определяет долгосрочные модели поведения других людей и осуществляет ряд действий — основывает различные команды и проекты, а потом занимается вопросом напрямую, чтобы изменить ситуацию и поощрять сотрудничество.) (КРА.5, Б.3, В.2)

У нас в компании есть сотрудники, которым сильно недоплачивают, если учесть их вклад в общее дело. Я разработал схему компенсаций, которая позволяет им участвовать в усовершенствованиях в этой области. Например, если мы сэкономили деньги на операционных расходах, то сотрудники, занятые в операционной деятельности, получают часть сэкономленных средств. Эта часть вычитается из моей премии, но я твердо намерен включить этих людей в раздел прибыли. Они помогают создавать прибыль и поэтому должны получить свою долю. (КЛ А.3 и А.5)

Связь с другими компетенциями

Для КЛ уровня А.3 и выше нужен средний уровень Воздействия и Оказания влияния.

КЛ А.4 требует высокого уровня Воздействия и Оказания влияния по отношению к конкретной цели продвижения командной работы и увеличения эффективности группы.

Для руководителей Ориентация на достижение может выражаться через групповые достижения, затем могут переплестись Командное лидерство и Ориентация на достижение (например, менеджер принимает роль лидера, чтобы привести группу к какому-то достижению).

Средние уровни Построения отношений, Понимания компании и Воздействия и Оказания влияния играют определенную роль в эффективном Командном лидерстве. Фактически вся шкала Командного лидерства может рассматриваться как тщательная разработка и совершенствование конкретной формы организационного влияния.

ГЛАВА

8

Когнитивные компетенции

Когнитивные (познавательные) компетенции действуют как интеллектуальный вариант Инициативы: работающий индивидуум приходит к пониманию ситуации, задания, проблемы, возможности или объема знаний. Подобно Инициативе, о Когнитивных компетенциях думают чаще всего в связи с ориентацией на задание или Ориентацией на достижение, однако их можно применять отдельно для поддержки компетенции Воздействия и Оказания влияния или Менеджерских компетенций (выработка комплексных стратегий для влияния на других).

Шкалы Концептуального и Аналитического мышления измеряют практический или прикладной интеллект: степень, до которой индивидуум не воспринимает критическую ситуацию или проблему всерьез, или то, как ее определяют другие, а приходит к *самостоятельному* ее *осознанию* на более сложном или глубоком уровне. Необходимые условия — наблюдение и/или поиск информации.

Эти шкалы не измеряют непосредственно основные умственные способности (хотя определенный уровень IQ может быть пороговым требованием для каждого уровня шкалы), а скорее, оценивают тенденцию индивидуума с пользой применять эти способности в рабочих ситуациях, добавлять ценность своему исполнению этой работы. Эти шкалы измеряют сочетание способностей и мотивации.

Существует грубая корреляция между баллами за Аналитическое (АМ) и Концептуальное (КМ) мышление и «размахом» работы, *для лучших исполнителей, в разных видах деятельности*. Лучшие исполнители на более сложных или масштабных работах думают о своих рабочих проблемах более комплексно, чем те же исполнители на менее требовательных должностях. Они также думают о более крупных проблемах, которые больше воздействуют на компанию. Тем не менее, лучший сотрудник таможенной службы береговой охраны вполне может быть оценен выше по этим шкалам, чем средний служащий трастового отдела банка или отдела коммерческих займов, даже несмотря на то, что умственные «орудия труда» сотрудника отдела займов куда сложнее, чем таковые у таможенника береговой охраны.

Уинтер, МакКлелланд и Стьюарт (Winter, McClelland, and Stewart)[1] разработали систему баллов для ответов-рассказов на вопросы типа «сравни и противопоставь» и для анализа заданий на аргументацию, требующих строить доводы за и против спорных утверждений. Фишер (Fischer)[2] разработал шкалу для измерения когнитивных навыков, в соответствии с числом концептов, скоординированных одно-

временно. Существует приблизительное соотношение между системой подсчета Уинтера, МакКлелланда и Стюарта, когнитивными уровнями Фишера и нашими собственными ранними попытками систематизировать все когнитивные навыки в одну шкалу. Мы оставили разделение компетенций Аналитического и Концептуального мышления по той причине, что многие исследования обнаруживают либо один, либо другой когнитивный навык.

Пожалуйста, обратите внимание, что приведенные ниже примеры взяты из интервью по получению поведенческих примеров, взятых у лучших исполнителей. Следовательно, они представляют уровень сложности, спонтанно выраженный в разговоре с интервьюером, который не является техническим экспертом в области, которую хорошо знает интервьюируемый. Эти исполнители не обязательно представляют наивысший или самый сложный уровень, на котором они могут работать. Аналитическое и Концептуальное мышление задействуют одни и те же связи с другими компетенциями, которые будут описаны в конце раздела о Концептуальном мышлении.

АНАЛИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ (АМ)

Аналитическое мышление представляет собой понимание ситуации при помощи разбиения ее на более мелкие части, или отслеживание предпосылок ситуации шаг за шагом по принципу причинности. Аналитическое мышление включает в себя систематизированную организацию частей проблемы или ситуации; проведение систематических сравнений различных свойств или аспектов; рациональную расстановку приоритетов; определение временной последовательности, причинных взаимоотношений или отношений «если — • то».

Аналитическое мышление также может называться:

- Размышление для себя
- Практический интеллект
- Анализ проблем
- Логические рассуждения
- Навык планирования

Базовое измерение шкалы Аналитического мышления (Таблица 8-1) — сложность: количество различных причин, поводов, последствий или шагов действий, включенных в анализ, от составления простого списка до комплексного многослойного анализа. Второе измерение (Б) - широта, или размер анализируемой проблемы.

В стандартные поведенческие индикаторы Аналитического мышления входят:

- Расстановка приоритетов для заданий в порядке важности.
- Систематизированная разбивка сложного задания на легко исполнимые части.
- Признание нескольких возможных причин событий или нескольких последствий действий.

Таблица 8-1 Шкала Аналитического мышления (АМ)

Уровень Описание поведения

А СЛОЖНОСТЬ АНАЛИЗА

А. О *Нет поведенческих проявлений или отсутствует анализ.* Делает каждое дело по мере его появления, реагирует на насущные потребности или запросы; или работа организуется кем-то другим.

А. 1 *Разбивает проблемы.* Разбивает проблемы на простые списки заданий или действий.

А. 2 *Видит базовые отношения.* Анализирует взаимоотношения между немногими частями проблемы или ситуации. Проводит простые причинные связи (А вызывает Б) или принимает решения, взвешивая доводы за и против. Расставляет приоритеты для заданий в порядке важности.

А. 3 *Видит множественность отношений.* Анализирует взаимоотношения между несколькими частями проблемы или ситуации. Систематизировано разбивает сложное задание на управляемые части. Видит несколько возможных причин событий или несколько последствий действий. Обычно предвидит препятствия и думает заранее о следующих шагах.

А. 4 *Составляет сложные планы или проводит сложный анализ.* Систематически разбивает сложную проблему или процесс на составные части; или пользуется несколькими аналитическими техниками для разбивки сложных проблем и достижения решения; или выстраивает длинные цепочки причинных связей.

А. 5 *Составляет очень сложные планы или проводит очень сложный анализ.* Систематически разбивает многомерные проблемы или процессы на составные части; или пользуется несколькими аналитическими техниками для определения нескольких решений и взвешивает ценность каждого.

А. 6 *Составляет крайне сложные планы или проводит крайне сложный анализ.* Организует, определяет последовательность и анализирует крайне сложные взаимозависимые системы.

Б. РАЗМЕР ИССЛЕДУЕМОЙ ПРОБЛЕМЫ*

Б. 1 *Занимается исполнением одного или двух людей.*

Б. *2 Занимается небольшой рабочей группой.* Или занимается продажей среднего размера, или одним аспектом исполнения более крупной единицы.

Б. 3 *Занимается текущей проблемой.* Может задействовать рабочую единицу среднего размера, несколько продаж или очень крупную продажу.

Б. 4 *Занимается общим исполнением.* Задействует исполнение крупного подразделения **большой** компании или целиком компании небольшой.

Б. 5 *Занимается долгосрочным исполнением.* Устанавливает отношения с крупным подразделением в комплексной обстановке (экономические или демографические изменения, крупные усовершенствования и пр.).

* Хотя эта шкала строго связана с «размахом» работы, важно учесть, что слишком большой «прыжок» в размере проблемы может окончиться перегрузкой аналитических и концептуальных возможностей человека.

Предвидит препятствия и заблаговременно обдумывает следующий шаг.

Использует несколько аналитических методов, чтобы определить решения и взвесить ценность каждого.

Из-за огромного объема работ, которые имели место в каждом отделе, в отделах не хватало супервайзеров для управления работой. (АМ А.2, Б.2)

Я по-прежнему занимался большей частью из этого, ибо все, что я слышал, вело к другому аспекту общей проблемы. У нас были не совсем ясные заказы на закупку, и *поэтому* проектирование еще не было закончено, и *поэтому* мы проектировали в тот же день, когда сдавали проект, и *поэтому* мы тратили так много времени на доработку. И именно *поэтому* наша прибыль оставляет желать лучшего, и *поэтому* мы не успеваем с отправкой. И *поэтому* т наши клиенты недовольны. • •,... • • •,.,..

Я просмотрел лабораторные результаты процесса и заметил, что мы не соблюли спецификации. Я сходил к супервайзеру и сказал ему, что нужно поднять температуру в соответствии со спецификацией. Он ответил: «Если мы будем жить по спецификации, то «перегреемся» и работа остановится. Повторный старт потребует массу дополнительной работы для операторов, и тогда они не смогут выполнить свои годовые планы». Я пытался выяснить, была ли проблема только в том, что они не хотели предпринимать лишних усилий, требуемых для того, чтобы сделать продукт верно с первого раза, или они действительно беспокоились, что не смогут достичь ежегодных объемов, если придется выполнять спецификации. Эти размышления привели меня в отдел маркетинга. Оказалось, что мы потеряли крупного клиента из-за выполнения спецификации продукта. Я сходил к химику, который пояснил, что маркетолог сказал клиенту, что может смешать продукт с другим процентным соотношением воды, чем было установлено в спецификации. Вот к чему это привело: этот клиент столкнулся с определенной проблемой, которая возникла почти сразу.. Куда лучше выполнить спецификацию, чем потом испытать стресс и мучения, через которые мы проходили день за днем, получить снижение производительности отдела... Или эту проблему можно было решить на месте? Мы предложили клиенту использовать охлажденную воду и вентиляторы в течение тех двух месяцев в году, когда возникали проблемы. (АМ А. 5, Б2)

КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ (КМ)

Концептуальное мышление представляет собой понимание ситуации или проблемы путем сложения частей, взгляда на картину в целом. Сюда входит определение моделей или связей между ситуациями, взаимосвязь между которыми не очевидна; определение ключевых или скрытых вопросов в сложных ситуациях. Концептуальное мышление применяет творческие, концептуальные или индуктивные рассуждения и доводы по отношению к существующим концепциям (уровни А. 1 -А. 3) ил и для опреде - ления новых концепций (уровни А. 5 - А. 7).

Концептуальное мышление также имеет следующие названия:

- Применение концепций
- Распознавание моделей
- Интуиция
- Критическое мышление
- Определение проблемы
- Способность создавать теории

В основном измерении (А) шкалы Концептуального мышления (Таблица 8-2) есть две главных темы: сложность мыслительных процессов и их оригинальность, от

использования базовых правил до создания новых теорий, которые поясняют сложные ситуации. В шкале Концептуального мышления ранее узнанные концепции занимают нижнюю часть шкалы, а оригинальные концепции — верхнюю часть. В рамках каждой секции более сложные идеи (координация большего количества факторов) расположены выше, чем более простые. Второе измерение (Б) — широта или размер анализируемой проблемы — совпадает с широтной шкалой Аналитического мышления (см. таблицу 8-1).

Таблица 8-2 Шкала Концептуального мышления (КМ)*

Уровень	Описание поведения
А	СЛОЖНОСТЬ И ОРИГИНАЛЬНОСТЬ КОНЦЕПЦИЙ
А. О	*Не пользуется абстрактными концепциями.* Мыслит очень конкретно.
А. 1	*Пользуется базовыми правилами.* Применяет «сугубо практическое правило», пользуется здравым смыслом и прошлым опытом для определения проблем или ситуаций. Видит основные сходства между текущей и прошлой ситуацией.
А. 2	*Распознает модели.* Наблюдает несоответствия, тенденции и взаимосвязь данных или видит важнейшие различия между текущей ситуацией и событиями, имевшими место в прошлом.
А. 3	*Применяет сложные концепции* (например, «анализ коренных причин», «анализ портфеля (заказов)», «естественный отбор»); или пользуется знаниями о прошлых несоответствиях, тенденциях и отношениях, чтобы посмотреть на различные ситуации. Соответствующим образом применяет и модифицирует комплексные научные концепции или методы.
А. 4	*Упрощает сложность.* Собирает идеи, вопросы и наблюдения в единую концепцию, имея четкое представление. Определяет ключевой вопрос в сложной ситуации.
А. 5	*Создает новые концепции.* Определяет проблемы и ситуации, которые неочевидны другим и неизвестны им на основе предшествующего образования или опыта.
А. 6	*Создает новые концепции по сложным вопросам.* Формулирует полезное объяснение сложным проблемам, ситуациям или возможностям. Создает и тестирует множество концепций, гипотез или объяснений для данной ситуации; или определяет полезные отношения между сложными данными из несвязанных областей.
А. 7	*Создает новые модели.* Создает новые модели или теории, которые разъясняют сложную ситуацию или проблему и регулируют противоречащие данные.

* Для измерения широты (Б), см. Таблицу 8-1.

Описание стандартного поведения Концептуального мышления включает:

- Использование: «сугубо практических правил», здравого смысла и прошлого опыта для определения проблем или ситуаций.
- Выявление важнейших различий между текущей ситуацией и событиями, произошедшими ранее.
- Соответствующее применение и модификация сложных научных концепций или методов.
- Определение полезных отношений среди комплексных данных из несвязанных областей.

У меня есть его номер! Он (командир другого корабля) проделывает тот же фокус, что мы проделали на другом корабле во время учений на…. Его ждет приятный сюрприз! (КМ А. 1, Б.2)

Я представил ему данные и проанализировал силовое поле. Я пользовался этим типом мыслительного процесса, чтобы узнать слабые и сильные стороны компании. (Данное действие засчитывается за Концептуальное мышление, потому что является приложением сложной научной концепции, хотя название набора взаимозависимых концепций является «_____анализом». (КМ А.3, Б.3)

Я знал, что требуется для этой области применения, и знал, какие продукты продвигали конкуренты. Это было рискованно. Затем я узнал о другом материале и понял, что этот материал не обладает никакими недостатками предыдущего. Например он не воспламеняется. Следовательно, для меня было вполне очевидно, что мы должны просто взять новый материал и применить его в этой области. Я попытался, и получилось! (КМ А.6, Б.4)

Если вы посмотрите на_____, и особенно на эту группу, то увидите, что наиболее успешные подразделения выросли именно из нее. Если посмотрите на отделы, где есть проблемы, увидите несколько руководителей общего плана, которые меняются каждые несколько лет; однако в самых успешных отделениях руководители долгосрочные. Затем есть отделения, вроде того, что выпускает патентованную продукцию, где неважно, кто руководитель, если он не совсем некомпетентен. (Создает модель управления успешными отделениями и управляет такими «исключениями», как отделения патентованной продукции.) (КМ А.7, Б.4)

Продавец высшего уровня (продававший крупномасштабные проекты на высшем корпоративном уровне) потратил целых три часа на то, чтобы объяснить свою теорию подъемов и спадов в продажах и их отношения к разнице между «продажей» и «партнерскими отношениями/слушанием/удовлетворением потребностей клиента». Он описал две самоподдерживающиеся системы, проиллюстрировал подробными рассказами каждую возможность в каждой системе, а затем рассказал, как перейти от одной системы к другой. На пике человек совершает продажу, затем «вдруг вокруг вас создается аура уверенности, энтузиазма, успеха, которая помогает вам повысить взаимодействие—общение глаза в глаза, или биохимия, или что-то еще —что позволяет вам подняться на следующий уровень. Часть этого более высокого уровня — установка крайне деловых условий: если вы затрудняетесь, «очистите» трудные вопросы, иначе делового общения у вас с ним не получится. Затем вы пытаетесь ему продать...» Это растущая самоуверенность позволяет продавцу эффективно отказывать в ответ на неразумные запросы и даже столкнуться с клиентом, имеющим нерешенные проблемы. Это также позволяет продавцу распознавать и использовать в свою пользу редкие исключения из стандартных процедур, что, в свою очередь, приводит к росту количества продаж, завершая систему. Он также описал обратную систему, в которой потеря одной продажи приводит к уменьшению самоуверенности и большим стараниям продать, а это приводит к негативному взаимодействию с клиентами и еще большему количеству потерянных продаж. (КМ А.7)

Связь с другими компетенциями

Аналитическое и Концептуальное мышление часто основывается на предшествующем или параллельном Поиске информации.

Также предполагается определенное количество умственной или когнитивной Инициативы.

Для поддержки высших уровней Межличностного или Организационного Воздействия и Оказания влияния требуются как минимум средние уровни Концептуального или Аналитического мышления.

Концептуальное и/или Аналитическое мышление также поддерживают высшие уровни Ориентации на обслуживание клиентов и Технической экспертизы, а также часто принимают участие в инновационных или предпринимательских уровнях Ориентации на достижение.

ТЕХНИЧЕСКАЯ/ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ/МЕНЕДЖЕРСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА (ЭКСП)

Экспертиза предполагает совершенное владение объемом связанных с работой знаний (которые могут быть техническими, профессиональными или менеджерскими), а также мотивацию для расширения, использования и распространения этих знаний на других.

Экспертиза может иметь следующие названия:

- Знание законов
- Знание продукта
- Репутация эксперта-помощника
- Навыки диагностики
- Приверженность обучению

Шкала Технической/профессиональной/управленческой экспертизы (Таблица 8-3) имеет четыре измерения. Глубина Знаний (А) описывается в виде формальных степеней образования, хотя на каждом уровне присутствует равноценное мастерство посредством рабочего опыта или неофициального обучения. Широта (субшкала Б) описывает менеджерскую и организационную экспертизу, нужную для управления, координации или интеграции различных людей, организационных функций и единиц для достижения общих целей. Эту экспертизу можно демонстрировать линейно, в функциях персонала или в ролях по управлению командой/проектом (например, лидеры команды/проекта могут координировать работу других и нести ответственность за предоставление продукта, расписание и затраты, но не имеют постоянных отчетов).[3] Приобретение Экспертизы (субшкала В) измеряет усилия на поддержание и приобретении экспертизы, от простого поддержания до обширных усилий на приобретение совершенных знаний в новых областях. Распространение экспертизы (Г) измеряет интенсивность (и получившийся в результате масштаб) роли технического эксперта.

Приобретение и Распространение Экспертизы в такой же мере зависит от мотивации или расположения, как от задействованных технических знаний. Эти два ас-

пекта Экспертизы крайне важны для перевода технических знаний в эффективные для компании результаты. Пока индивидуум не будет мотивирован для поддержания и улучшения своих технических знаний, его знания будут быстро устаревать. Без доброй воли человека пользоваться и распространять знания для компании, Экспертиза не даст особой пользы.

Таблица 8-3 Шкала Технической/профессиональной/менеджерской экспертизы (ЭКСП)

Уровень	Описание поведения
А	ГЛУБИНА ЗНАНИЙ*
А. 1	*Первичная подготовка.* Осуществляет простые, повторяющиеся задания, которые обычно можно освоить за несколько дней. Примеры: неквалифицированный работник физического труда, уборщик.
А. 2	*Элементарная профессиональная подготовка.* Выполняет различные обязанности, которые обычно имеют установленную последовательность; требуется от нескольких недель до нескольких месяцев, чтобы полностью освоить их. Примеры: полуквалифицированный работник физического труда, канцелярский работник начального уровня.
А. 3	*Профессиональная подготовка.* Выполняет ряд обязанностей, эффективное завершение которых требует некоторого планирования и организации; обычно требуется окончание средней школы и опыт от шести месяцев до двух лет. Примеры: управление запасами, техническая поддержка, секретарская работа, работа по сбору и кредитованию, координация логистики, оператор на компьютере.
А. 4	*Продвинутая профессиональная подготовка.* Вышолняет на продвинутом профессиональном уровне множество сложных заданий, достижение и результаты которых требуют тщательного планирования и организации. Как правило, нужны специализированные курсы обучения или опыт работы от двух до четырех лет. Примеры: техник, контролер в конторе, бригадир.
А. 5	*Базовый профессионализм.* Предоставляет профессиональные или управленческие услуги (например, проектирует и внедряет официальные программы или политику, или осуществляет руководство и профессиональное консультирование других руководителей и профессионалов). Как правило, требуется официальное образование, например, колледж или низший уровень профессиональной степени, или что-то аналогичное; или продвинутые навыки профессиональной подготовки, дополненные несколькими годами рабочего опыта. Примеры: бухгалтер, инженер, химик, юрист, младший руководитель, администратор продаж.
А. 6	*Проверенный профессионал.* Оказывает очень продвинутые или специализированные профессиональные или управленческие услуги. Обычно требует очень широкого обучения (например, ученую степень доктора математических, юридических или философских наук) с последующим применением прикладного опыта в течение нескольких лет в специализированной или технической области. Примеры: хирург, налоговый поверенный, глава департамента, старший менеджер по операциям).
А. 7	*Совершенное владение профессией/специальностью.* Первоначальный результат работы — экспертиза или техническое лидерство, которое считается авторитетным в технической или профессиональной сфере в компании. Примеры: старший научный сотрудник, генеральный директор, директор по персоналу, исполнительный директор.
А. 8	*Выдающийся авторитет.* Национально/международно признанный авторитет в нестандартной сложной профессиональной или научной сфере (например, руководитель исследовательских работ).

Таблица 8-3 *(Продолжение)*

Уровень	Описание поведения
Б	ШИРОТА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ
Б. 1	*Отсутствует.* Индивидуальный участник, не несет ответственности за координацию или надзор за работой других.
Б. 2	*Однородная рабочая единица/функция.* Линия: младший супервайзер, присматривает за работой группы, члены которой выполняют схожие действия (к примеру, контролер продукции, в офисе или профессиональной рабочей группе; региональный менеджер по продажам; отделение розничных магазинов). Персонал: интегрирует связанные между собой функции сотрудников (например, планирование выпуска продукции, финансовый анализ и планирование). Команда/проект: лидер команды/проекта в рамках однородной рабочей структуры (например, ведущий оператор, командный лидер по разработке программного обеспечения).
Б. 3	*Отделение/неоднородное/пересечение функций.* Линия: руководит разными рабочими группами или проектами, управляемыми подчиненными руководителями (например, руководство региональными продажами, управляющий небольшим заводом). Персонал: руководит функциями — финансами, человеческими ресурсами, — которые воздействуют на организационную единицу. Команда/проект: руководит проектной командой, куда входят члены разных организационных единиц.
Б. 4	*Несколько отделений/неоднородные рабочие единицы.* Линия: руководит заводом, районом или филиалом, куда входят несколько отделений или функций (например, финансы, производство и человеческие ресурсы), управляемые подчиненными контролерами (региональный менеджер по продажам, исполнительный директор небольшой фирмы). Персонал: интегрирует несколько функций персонала (например, финансы и руководство, проблемы или события, которые влияют на организационную единицу в рамках отделения). Команда/проект: координирует крупные мультидисциплинарные команды или проекты, управляемые подчиненными руководителями.
Б. 5	*Широкое— бизнес-единица.* Линия: руководит (является президентом или генеральным директором) организационной единицы, которая является дочерней по отношению к отделению или группе; или исполнительным директором фирмы среднего размера. Персонал: управляет функцией бизнеса, например, вице-президент по финансам, маркетингу, кадрам. Команда/проект: руководит проектом или продуктом на уровне организационной единицы, координирует отделы Исследования и разработки, финансов, маркетинга, службу персонала.
Б. 6	*Широкое —отделение, стратегическая группа компаний.* Линия: руководит отделением или группой компаний (президент или исполнительный вице-президент крупной корпорации), исполнительный директор достаточно крупной компании. Персонал: штаб-квартира корпорации или исполнительные вице-президенты по развитию бизнеса (вице-президент по финансам, информации и пр., маркетинг, производство, персонал, корпоративное стратегическое планирование, слияния и приобретения). Команда/проект: руководит крупными (от 100 млн. долларов) проектами (например, приобретением военного оружия). ;

Таблица 8-3 *(Продолжение)*

Уровень Описание поведения

Б. 7 *Широкое — исполнительный директор и главный операционный директор крупной корпорации.* Руководит крупной компанией, состоящей из множества отделений

В ПРИОБРЕТЕНИЕ ЭКСПЕРТИЗЫ

В. —1 *Сопротивляется.* Избегает пополнять имеющиеся знания или страдает синдромом «изобретено не здесь». Сопротивляется новым идеям и техникам.

В. О *Нейтрален.* Не интересуется пополнением технических знаний, но и не оказывает активного сопротивления.

В. 1 *Поддерживает текущие технические знания.* Сам узнает последнюю информацию, активно поддерживает навыки на современном уровне.

В. 2 *Расширяет базу знаний.* Приобретает новую информацию в небольшом масштабе (то есть новую информацию по существующему проекту), активно проявляет любознательность и выявляет новое, делает открытия за пределами своей непосредственной сферы действий.

В. 3 *Приобретает новые или другие знания.* Предпринимает значительные усилия для приобретения новых навыков и знаний или поддерживает обширную сеть технических/профессиональных контактов, чтобы идти в ногу с последними идеями.

Г РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЭКСПЕРТИЗЫ

Г —1 *Припрятывает.* Придерживает технические знания, держит в тайне от коллег технические усовершенствования.

Т. О Не применимо для данной работы. Не имеет особых знаний, которыми можно поделиться.

Г 1 *Отвечает на вопросы.* Распространяет текущую информацию, выступая в роли эксперта.

Е 2 *Пользуется техническими знаниями для достижения дополнительного воздействия.* Идет дальше простого ответа на вопросы (т. е. воздействия на клиента); или помогает решить технические проблемы других людей.

Г. 3 *Предлагает техническую помощь.* Выступает в роли «свободного консультанта»: предлагает личную экспертизу для улучшения исполнения или решения технических проблем других.

Е 4 *Защищает и распространяет новые технологии.* Активно выступает в качестве технического миссионера или меняет средство распространения новых технологий по компании.

Е 5 *Публикует новые технологии.* Публикует в профессиональных или технических журналах статьи о новых технологиях или методах.

* Хотя глубина знаний описана в терминах формального уровня образования, эквивалент мастерства, приобретенный в опыте работы или с помощью неформального обучения, включен нами в каждый уровень.

Потребность во Власти — вероятно, скрытый мотив распространения экспертизы, где с отрицательной (только себе) стороны шкалы стоит личная власть, а с положительной (поделиться с другими) стороны шкалы стоит социальная власть.

Стандартные поведенческие индикаторы включают:

- Действия для поддержания навыков и знаний в актуальном виде.
- Демонстрации любопытства, открывающие что-то за пределами непосредственной области работы.
- Добровольная помощь другим в решении технических проблем.
- Прохождение учебных курсов или самообучение новым предметам (относящимся к работе).
- Активное выступление в качестве технического миссионера или смена средства распространения новых технологий.

Каждый день я старался узнать что-то новое о продукте, так что я всегда знал что-нибудь такое, чего не знал никто. (ЭКСП В. 1)

В школе кто-то экспериментировал с языком, который мне нравился, так что я сам пошел на соответствующие курсы и читал подходящую литературу. (ЭКСП В.3)

Я разработал пакет по зачислению на военную службу и отправил копию в Министерство сухопутных сил, дал им возможность распространить его среди людей, которые были заинтересованы в том, что делает старший помощник. (ЭКСП Г. 1)

Я сказал: «Я работаю как своего рода «свободный консультант»; если у любого из вас появятся проблемы в любой момент, сделайте перерыв и попросите меня подойти к вашей группе». (ЭКСП Г.3)

Мне просто нравится новый способ___, убедитесь, что вы рассказали о нем всем, упоминайте о нем в разговоре, задерживайте людей, чтобы поведать им о нем. Сегодня утром я поймал Джо в холле и рассказал ему о нем. Причем, что интересно, люди начинают пользоваться этим новым методом, и это им на руку! (ЭКСП В.4)

Связь с другими компетенциями

Приобретение экспертизы (ЭКСП, подшкала В) - фактически, частный случай Поиска информации, и каждый уровень Приобретения экспертизы предполагает соответствующий уровень Поиска информации.

Приобретение экспертизы само по себе поддерживает Распространение экспертизы (вы не можете распространять знания, которых не имеете) и зачастую (но не всегда) поддерживает Аналитическое мышление о технических проблемах и высшие уровни Ориентации на достижение, особенно действия, содержащие Инновации.

Распространение экспертизы (ЭКСП, подшкала Г) можно применять в качестве стратегии для Воздействия и Оказания влияния, или как помощь при установлении Командного лидерства. Если техническая экспертиза сложна, для поддержки ее приобретения и распространения необходимо Аналитическое или Концептуальное мышление.

Инновации (ОД, подписала В) могут быть связаны с Распространением экспертизы, однако человек может распространять и отстаивать и инновации, предложенные другими людьми.

ПРИМЕЧАНИЕ

[1] *Winter, D. G., McClelland, D.C.,& Stewart, A.J.* (1981), A new case for the liberal arts, San Francisco: Josse Baas.

[2] *Fischer, K.W., Hand, H.H., & Russell, S.* (1984), The development of abstractions in adolescence and adultho In M.L. Commons etal. (Eds.), Beyond formal operations: Late adolescent and adult cognitive development, New York: Praeger

[3] Эти две шкалы адаптированы из системы оценки работы Hay. См. Bellak, A.O. (1981), The Hay Guide Chart-Profile Method of Job Evaluation. In M. Rock (Ed.), *The compensation handbook (2nd ed.),* New York: McGraw-Hill. Эти шкалы лучше всего оценивать вне интервью для получения поведенческих примеров. Шкалы включены в общие компетенции в качестве пороговых требований (необходимых для среднего и наилучшего исполнения), а также чтобы упростить сравнения между работами для целей отбора кандидатов.

ГЛАВА

9

Личная эффективность

Компетенции Личной эффективности имеют общие характеристики, но различаются по типу намерений. Все они отражают какой-либо аспект зрелости индивидуума по отношению к другим и к работе. Эти компетенции контролируют эффективность исполнения индивидуума, если дело касается непосредственных трудностей и давления со стороны среды. Они поддерживают эффективность других компетенций по отношению к окружающей среде.

- Самоконтроль позволяет человеку поддерживать исполнение в стрессовых или враждебных условиях.
- Уверенность в себе позволяет человеку поддерживать исполнение в условии устрашающих испытаний, скептицизма и безразличия.
- Гибкость помогает человеку адаптировать свои намерения к непредвиденным обстоятельствам.
- Преданность компании выстраивает действия и намерения человека с таковыми организации.

САМОКОНТРОЛЬ (СМК)

Самоконтроль есть способность держать эмоции по контролем и сдерживать негативные действия в случае соблазна, при встрече с сопротивлением или враждебностью со стороны окружающих, или при работе в стрессовых условиях.

Самоконтроль чаще всего встречается на менеджерских работах низшего уровня и определенных индивидуальных позициях с высокой вероятностью стресса. Реже упоминается лучшими руководителями высших уровней. Причина, возможно, в том, что руководители реже сталкиваются со стрессовыми ситуациями или из-за того, что к тому моменту, когда человек достигает этого уровня, Самоконтроль так прочно укореняется в нем, что принимается как само собой разумеющееся и не совсем осознается. (Самые лучшие руководители не говорят о Самоконтроле, а просто пользуются им.)

Самоконтроль также может называться:

в Стойкость

- Сопротивление стрессу

ш Сохранение спокойствия

- Неподатливость на провокации

Измерение шкалы Самоконтроля (Таблица 9-1) - интенсивность и получающийся масштаб проявляемого контроля (от минимального контроля за собой со стороны индивидуума, избегающего негативных действий, до самоконтроля в целях улучшения ситуации) и контроля или успокоения реакций других людей, также как и своей собственной.

Стандартные поведенческие индикаторы подразумевают:

в Не быть импульсивным

- Сопротивляться искушению быть вовлеченным в ситуацию неподобающим образом
- Оставаться спокойным в стрессовых ситуациях
- Находить приемлемый выход для стресса
- Конструктивно реагировать на проблемы даже в условиях стресса.

Таблица 9-1 Шкала Самоконтроля (СМК)

Уровень	Описание поведения
-1	*Теряет контроль.* Собственные эмоции мешают эффективно работать. Ссылается на расстройство и/или другие отрицательные эмоции и неподобающим образом выражает свои чувства; или заводит неуместные отношения с подчиненными, коллегами или клиентами; или «сгорает» (теряет самообладание) под воздействием стресса.
0	*Избегает стресса.* Избегает людей или ситуаций, которые провоцируют негативные эмоции.
1	*Противостоит искушению.* Противостоит искушению проявить неуместное участие или импульсивное поведение.
2	*Контролирует эмоции.* Испытывает сильные эмоции, такие как злоба или крайнее расстройство, или стресс; контролирует эти эмоции, но не предпринимает конструктивных действий.
3	*Реагирует спокойно.* Испытывает сильные эмоции, такие как злоба или крайнее расстройство; контролирует эти эмоции, и совершенно спокойно продолжает обсуждение или другие действия.
4	*Эффективно управляет стрессом.* Пользуется техниками управления стрессом для контроля реакции, предотвращает потерю самообладания, эффективно справляется с текущими стрессами.
5	*Реагирует конструктивно.* Контролирует сильные эмоции и другие стрессы и предпринимает действия для конструктивной реакции на источник проблемы.
6	*Успокаивает других.* Успокаивает других в крайне стрессовых ситуациях и контролирует собственные эмоции.

Я знал, что краснею, и делал все, что мог, чтобы сдержаться... Я не произнес ни слова и ничего сделал. (СМК2)

Я просто обезумел. Но, знаете, пришлось держать себя в руках. Хотелось врезать ему по носу. Но я только сказал: «Слушай, вот так случилось. Вот процесс. Вот тут, думаю, все пошло наперекосяк. Учитывая, где мы находимся в данный момент, как нам выбраться из всего этого?» (СМК 5)

В заливе курсировало судно, и его команда кричала и бранилась на лодку, на которой я находился. Я сказал, что мы собираемся причалить. У одного парня была бейсбольная бита; он сказал: «Мы разобьем вашу посудину». Этот парень был довольно крупный, около 6 футов и 3 дюймов, и весил фунтов 250 или около того. С ним было еще двое, которые тоже кричали и бранились на нас. Я пытался придумать, как попасть на борт и разрядить ситуацию. Я взял свою висевшую на боку дубинку - мне казалось, ею будет проще блокировать удар. Мы опять пытались причаливать, и я спросил людей, которые были со мной, как мы сможем попасть на борт. Одного человека поставил наблюдать за толпой, чтобы я смог сосредоточиться на тех, кто был на судне. Другому человеку я пояснил, что мы собираемся прижаться к лодке, поэтому ему следует быть осторожным и сидеть наготове. Человек с бейсбольной битой по-прежнему орал на нас. Я сказал ему: «Успокойся». Я успокоился сам и попробовал успокоить и его. Немного погодя он тоже успокоился. Мы причалили успешно. (СМК 6)

Связь с другими компетенциями

Самоконтроль больше связан с ситуацией, чем с другими компетенциями. Иногда он встречается в сочетании с Директивностью (в сравнительно плохом исполнении) и с Воздействием и Оказанием влияния или Командной работой (в директивных групповых взаимодействиях).

УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ (УВС)

Уверенность в себе — это вера человека в собственные способности выполнить зада-"ие. Сюда входит выражение человеком уверенности в борьбе со все более трудными остоятельствами, в достижении решений или формировании мнений и в конструктивной работе над неудачами.

Уверенность в себе — составляющая многих моделей лучших исполнителей. Спорный вопрос, является ли уверенность в себе независимой переменной или результатом: кто-то добился успеха благодаря уверенности в себе или обладает уверенностью .ебе, потому что добился успеха? Оба варианта возможны и могут повторяться .. конечно в положительном цикле.

Уверенность в себе также имеет следующие названия:

- Решительность
- Сила собственного «Я»

- Независимость
- Сильная Я-концепция
- Готовность взять ответственность (особенно для шкалы Б) на себя

Основное измерение шкалы Уверенности в себе (Таблица 9-2) — интенсивность (А), которая измеряет количество трудностей или риска, которое индивидуум может с уверенностью встретить, начиная от простого независимого функционирования в обычных рабочих ситуациях и заканчивая выполнением особенно рискованных заданий, или трудностями с руководителями или клиентами. Работа с неудачами (подшкала Б) — уникальное измерение, сочетающее личную ответственность с исправимыми причинами неудач.

Работа с неудачами связана с выученной беспомощностью и выученным оптимизмом, описанными Петерсоном и Зелигманом (Peterson and Seligman).[1] Селигмэн и другие выяснили, что (1) внешние, (2) определенные или ограниченные и (3) временные объяснения негативных событий прогнозируют психическое здоровье, успешность продаж и другие положительные результаты. Наши открытия относительно большинства позиций в продажах соответствуют открытиям Зелигмана. Для менеджеров и некоторых консалтинговых позиций в продажах из двух других измерений мы выделяем измерение внутри/снаружи. На руководящих должностях наличие внутренего (но конкретного и временного) стиля объяснений характеризует наилучших исполнителей. Лучшие руководители видят неудачи как следствие конкретных, исправимых ошибок, которые они допустили, и предпринимают действия, чтобы не повторить этих ошибок или исправить вызванные ими проблемы. В продажах и других видах деятельности, где неизбежны повторяющиеся неудачи или отказы, объяснение многих из этих неудач внешними факторами является качеством, присущим лучшим исполнителям, и может уберечь от депрессии и истощения физических или духовных сил.

Частота объяснений негативных событий также может отличать средних исполнителей от лучших. По мнению Петерсона, самый здоровый стиль - никогда ничего не объяснять или делать это крайне редко («никогда не оправдываться»).[2] В продажах с очень высоким процентом отказов лучшие исполнители просто описывают неудавшиеся попытки продаж, а затем переходят непосредственно к разговору о своих последующих действиях, тогда как средние исполнители неоднократно возвращаются в вопросу о том, почему они не сумели продать, предлагают различные возможности или повторяются.

Стандартное поведенческое описание Уверенности в себе таково:

- Принимает или выполняет решения, несмотря на несогласие с ними других людей
- Преподносит себя в убедительной или впечатляющей манере
- Выражает уверенность в своих суждениях или умении
- Четко и уверенно выражает свою позицию в конфликтах с подчиненными

Таблица 9-2 Шкала Уверенности в себе (УВС)

Уровень Описание поведения

А УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

А. —1 &сиол«о^яьш.Заявляет,чтоемунедостаетувереш1осли,со\шеюетсявсобственньжспособностях вообще или выражает «бессилие» или беспомощность. Избегает неодобрения или конфликтов (пагубно сказываю11шхсятвьтотении работы). Преподносит себя слабаком, «слизняк».

А. О *Не применимо к данной работе или избегает трудностей*. Полагается на других. Ему недостает уверенности.

А. 1 *Демонстрирует уверенность в себе*. Принимает независимые решения. Работает без постоянного надзора.

А. 2 *Демонстрирует волю или производит сильное впечатление*. Принимает или вышолняет решения, несмотря на несогласие других или за пределами определенного авторитета. (Если другие, которые не согласны, старше по должности или являются клиентами или если действие связано с нарушением правил в целях выполнения работы, засчитывается уровень 5)

А. 3 *Выражает уверенность в своих возможностях*. Считает себя экспертом, считает себя или свои возможностилучшепосравнениюстаковымидругихлюдей. Считает себя причиной, основным инициатором, катализатором, создателем. Выражает уверенность в своих суждениях.

А. 4 *Обосновывает самоуверенные претензии*. В конфликтах занимает собственную четкую позицию. Действия поддерживают или обосновывают устное выражение уверенности в себе.

А. 5 *Добровольно ищет трудностей*. Доволен или возбужден при получении трудных заданий. Ищет дополнительную ответственность.Выражает несогласие с руководством или клиентами вежливо или тактично, четко и уверенно выражает свою позицию в конфликтах с подчиненными.

А. 6 *Ставит себя в крайне трудные ситуации*. Резко сталкивается с руководством или клиентами или выбирает самые трудные задания.

Б РАБОТА С НЕУДАЧАМИ

Б. —2 *Постоянно винит себя во всем*. Объясняет себе или другим в стиле «вот такой вот я», в смысле «вот такую ошибку я допустил». Сюда относятся любые личные или внешние признаки, которые выражают чувство беспомощности, неспособности к изменениям или постоянство. (Примечание при выставлении баллов: любой признак намерения что-то изменить, стратегии изменений, фразы «Никогда больше так на сделаю» или «В следующий раз уж я...» не позволяютотнестипримеркэтойкатегории.)

Б. — 1 *Находит логические объяснения или винит в неудаче других или обстоятельства*. Подобное поведение характерно для лучших исполнителей, занимающихся продажами, а также для некоторых других видов деятельности, для которых характерны частые неудачи. Может считать себя жертвой. „.

Б. О *Не применимо к данной работе или не наблюдается*.

Б. 1 *Берет на себя ответственность*. Воспринимает неудачи или проступки не конкретно и не глобально: «Я неверно оценил ситуацию».

Б. 2 *Учится на своих ошибках*. Анализирует собственное исполнение, чтобы понять неудачи и улучшить будущее исполнение. Объяснения, которые засчитываются в этой шкале, должны быть исправимы: такие характеристики личности, как «потому чтоястесняюсь»,«яневнимательный», засчитываются здесь только в том случае, если *четко упоминаются способыулучшения исполнения* (см. уровни -2, -1 и +1, ккоторым относятся объяснения без упоминаний способов улучшения).

Б. 3 *Признает свои ошибки по отношению к другим и действует, чтобы их исправить*.

- Принимает личную ответственность за ошибки, неудачи или проступки
- Учится на ошибках, анализирует собственное исполнение, чтобы понять при чину неудач и улучшить исполнение в будущем:

Думаю, что это (потеря клиента) случилось из-за жесткой конкуренции, мы вроде как потеряли связь (с операционным менеджером) — и мне все равно, кто это был, но он должен был лично поддерживать связь. А конкуренция тут как тут, нанесла парню удар, этот представитель, наверное, работал с этим клиентом два или три года, даже когда мы заключали ту неудавшуюся сделку с пленкой. Этот парень сгорел, и тут появляюсь я, такой положительный, я ему нравлюсь, но у него свои цифры. То есть все снижают цифры как хотят, и он сделал то же самое против нас. (УВС Б. 1: отличный продавец)

Вы можете назвать меня старым командиром... Но персонал и дети не знали, что делать, и (в этой ситуации) мне пришлось взять командование в свои руки. (УВС А.2)

У меня были данные, я знал, что не ошибаюсь, так что чувствовал себя отлично, объясняя начальнице, что в этот раз она чертовски ошиблась. (УВС А. 5)

Бенефициар был очень недоволен банком и подал жалобу. Я ошибся. Я должен был проследить за этим. Операционный отдел тоже должен был проследить, но я не могу переложить всю вину на них, ибо основной ответственный я. С тех пор я всегда слежу за такого рода вещами. (УВС Б.2)

(Обращаясь к начальнику.) Что ж, если вы слишком заняты, чтобы сходить к покупателям в течение ближайших двух дней, то можете распрощаться с контрактом на поставку аппаратуры на 150 млн. долларов. (УВС А.6)

Однажды во время исследования поведения один из наших людей прервал интервью и сказал, что ему нужно уйти и закончить крайне важный эксперимент, результаты которого будут представлены руководству 40-ка минутами позже. Когда его спросили о критическом времени, он ответил: «Ой, я знаю, это будет работать». Спустя полчаса он вернулся и спокойно сказал, что все заработало и «для руководства решилась серьезная проблема». (УВС А.6)

Связь с другими компетенциями

Уверенность в себе и Работа с неудачами не привязаны к конкретным компетенциям они поддерживают продолжительное и эффективное использование всех компетенции

ГИБКОСТЬ (ГИБК)

Гибкость есть способность адаптироваться и эффективно работать в разнообразны ситуациях, с отдельными людьми или группами; это способность понимать и цени- .- различные и противоположные точки зрения на проблему, адаптировать подход : мере изменения требований ситуации и менять или легко принимать изменения в свеч, *i* организации или рабочие требования.

Таблица 9-3 Шкала Гибкости (ГИБК)

Уровень	Описание поведения
А	ШИРОТА ИЗМЕНЕНИИ
А. —1	*Придерживается своего мнения/тактики/подхода, хотя это снижает продуктивность.* Несмотря на очевидные проблемы, сохраняет ту же точку зрения; не считает обоснованными мнения других.
А. О	*Всегда следует процедуре.*
А. 1	*Объективно видит ситуацию.* Признает обоснованность мнений других.
А. 2	*Гибко применяет правила или процедуры.* В зависимости от индивидуальной ситуации адаптирует действия, чтобы выполнить более масштабные задачи компании. Набирает очки, выполняя работу за своих коллег в критических ситуациях.
А. 3	*Адаптирует свою тактику в соответствие с ситуацией или реакцией другого человека.* Меняет свое поведение или подход в зависимости от ситуации.
А. 4	*Адаптирует под ситуацию свои стратегии, цели или проекты.*
А. 5	*Осуществляет адаптацию в масштабах компании.* Осуществляет небольшие или краткосрочные переделки в своей компании или фирме клиента в ответ на потребности ситуации.
А. 6	*Адаптирует стратегии.* Осуществляет крупные или долгосрочные переделки в своей компании или компании клиента в ответ на потребности ситуации. (Данный уровень предполагает наличие различных компетенций Влияния и, возможно, компетенции Менеджерские, Когнитивные или Достижения.)
Б	СКОРОСТЬ ДЕЙСТВИЯ
Б. 1	*Долгосрочные, продуманные или спланированные изменения* (более месяца).
Б. 2	*Краткосрочный план изменений* (от 1 -й недели до 1 -го месяца).
Б. 3	*Скорые изменения* (меньше недели). Этот уровень засчитывается по умолчанию, если пример имеет неопределенные временные рамки.
Б. 4	*Быстрые изменения* (в течение дня).
Б. 5	*Немедленное действие или решение действовать.* «Влетают в копеечку».

Гибкость позволяет наилучшему исполнителю адаптировать другие навыки и компетенции к потребностям ситуации. Основа — способность объективно воспринимать ситуацию, включая точки зрения других людей. Гибкость также называют:

- Адаптируемостью
- Способностью меняться
- Объективностью восприятия (особенно для уровня выше +1) ,
- Способностью оставаться объективным
- Сопротивляемостью

Шкала Гибкости (Таблица 9-3) имеет два измерения: Широта изменений (субшкала А), начиная с собственного мнения до адаптации стратегии компании; и Скорость действия (субшкала Б), начиная с низкой и заканчивая немедленной.

Стандартные поведенческие индикаторы:

- Признает обоснованность противоположных точек зрения
- Легко адаптируется к изменениям в работе
- Гибко применяет правила или процедуры в зависимости от индивидуальной ситуации, чтобы выполнить более крупные задачи компании
- Меняет собственное поведение или подход в соответствии с ситуацией.

Я расстроился, потому что думал, что с экономической точки зрения это совершенно понятно. Однако когда руководство не согласилось, я решил, что за их решением должны стоять какие-то причины, и мы должны рассмотреть другие варианты. (ГИБКА. 1)

(После усердных переговоров со студенткой о независимой учебной программе) Она позвонила мне и сказала: «Я не сумею это сделать; я на самом деле считаю, что не смогу самостоятельно выполнить этот проект». Она поинтересовалась, действительно ли может подождать и сделать проект вместе с курсом, который я предложу в следующей четверти. Что ж, меня интересовало, что она определила возможный курс, связалась со мной и не пустила весь проект на самотек. Так что ответил: «Хорошо, можно сделать так». И в следующей четверти она действительно подписалась на курс. (ГИБКА.2, Б.4)

(В середине процесса презентации продаж) Я обнаружил, что они буквально «зажевали» куски презентации, вместо того чтобы представить ее целиком. Так что мне пришлось начать строить функцию в презентации прямо в процессе. Они удивились, как мы успешно выступили, не смотря на все неурядицы. (ГИБК А.3, Б.5)

Если вы дадите ему все, что приходится делать большинству старших офицеров (СО), он сделает все как надо. Плюс нужно принять во внимание, что они сократили требования к выслуге лет от второго лейтенанта до первого лейтенанта и капитана; раньше, чтобы стать капитаном, требовалось четыре с половиной года, а теперь нужно всего три года с момента прихода в армию. Подумав, я сказал: «Что ж, многих лейтенантов выкинут вон, потому что они должны стать капитанами и обязаны знать больше, чем знают на самом деле». Так что я взял одного взводного и произвел его в транспортные офицеры, что является позицией старших офицеров (СО). Затем взял второго взводного и сделал его начальником отряда, а это тоже должность старшего офицера. Третий взводный стал офицером физической безопасности, офицером береговой группы командос, опять же, это обязанность СО. Произвести достаточное количество в офицеры — и с их помощью можно держать в узде всех остальных солдат. (ГИБКА.5, Б.1)

Связь с другими компетенциями

Гибкость (АЛ) - необходимое условие для среднего и высшего уровней Межличностного понимания и Обслуживания клиентов, где отношение или интересы говорящего противоречат таковым других людей, или если у других иная культурная среда.

Гибкость поддерживает эффективное Воздействие и Влияние, а также менеджерские компетенции.

ПРЕДАННОСТЬ КОМПАНИИ (ПК)

Преданность компании представляют собой способность и готовность индивидуума строить свое поведение в соответствии с потребностями, приоритетами и целями компании, действовать таким образом, чтобы продвигать цели компании или удовлетворять ее потребности. Иногда оказывается, что Преданность компании подразумевает, что цели компании ставятся выше индивидуальных целей или профессиональных приоритетов.

Преданность компании часто встречается у людей, занимающих штатные должности, где может появиться скрытый конфликт между профессиональным самоопределением сотрудника и направлением компании. Также встречается в организациях с четко определенными задачами (военных организациях, школах.).

Способность найти новое направление для компании к этой компетенции не относится. Создание нового видения — уникальное сочетание Концептуального мышления и сильной социальной мотивации. Внедрение нового видения задействует Командное лидерство, Авторитарный стиль руководства и другие необходимые компетенции.[3]

Преданность компании также называют:

- Деловым мышлением
- Ориентацией на миссию
- Видением
- Приверженностью командной миссии

Шкала Преданности компании (Таблица 9-4) имеет только одно измерение — интенсивность обязательств, которая измеряется размером жертв, принесенных в угоду компании, от своевременного появления на работе, надлежащего стиля одежды и поведения до агитации других людей (обычно из того же подразделения) присоединиться к жертвованию интересов отделения в пользу интересов компании в целом.

Стандартные поведенческие индикаторы Преданности компании таковы:

- Быть готовым помочь коллегам выполнить их задания
- Строить свои действия и приоритеты в соответствии с потребностями компании
- Понимать необходимость сотрудничать во имя достижения более крупных целей компании
- Решить следовать потребностям компании, а не своим профессиональным интересам.

(Командир флотского госпиталя) Мне кажется, что военные действительной службы могут оказаться в этом деле первыми—и, несмотря на имеющихся у нас заслуженных пенсионеров, я отдаю предпочтение молодому моряку (мужчине или женщине), который приходит к больным. Они получат первоклассное лечение. Я предпринял некоторые усилия, чтобы кое-что изменить и посмотреть, что из этого получится. Во-первых, яучредил военное медицинское обслуживание,

которое объединяло отделение физического осмотра, службу вызова дот больных военных и отделения иммунизации, чтобы лучше обслуживать активную популяцию и сократить время, которое они проводили вне работы. (ОБКЗ)

(Исследователь) Трое из нас понимали, что из-за потребностей бизнеса мы не можем потратить год на тестовую программу. По политическим причинам мы знали, что_____ может уберегать нас от волков в течение трех-четырех месяцев. По истечении этого времени производственные нужды перевесят основания для проведения исследования. (Даже в том случае, если исследователь хотел бы провести полномасштабную исследовательскую программу проверки.) (ОБК4)

Я принял довольно противоречивое решение, взял одну из наших_____сотрудниц и превратил ее в глобального специалиста по_____. Каждый спрашивал: «Ну и зачем ты это сделал? Нам это на самом деле не нужно». Я отправил ее в Лондон, а этот парень, Д.Н., говорит: «Ты знаешь, во сколько это тебе обойдется?» Итак, она едет в Лондон, возвращается. Сейчас она уже заслужила какое-то доверие. В этом году я отправил ее на месяц путешествовать вокруг света. Мои люди недовольны. И все же у нас здесь единственное место, где наши международные усилия приносят плоды, по мнению_____. (ПК 5)

Таблица 9-4 Шкала Преданность компании (ПК)

Уровень	Описание поведения
— 1	*Игнорирует.* Игнорирует или упорно пренебрегает нормами компании.
0	*Не использует или предпринимает минимальные усилия.* Предпринимает минимальные усилия. чтобы соответствовать нормам компании, или выполняет минимум, чтобы удержаться на работе.
1	*Активно старается.* Предпринимает активные усилия, чтобы соответствовать нормам компании, одевается подобающим образом и уважает нормы компании.
1	*Моделирует «Правила поведения в компанию,.* Выказывает лояльность, готовность помога: коллегам с выполнением задания, уважение к желаниям людей, обладающих авторитетом.
3	*Ощущение цели — высказывает преданность.* Понимает и активно поддерживает миссию и цели компании; выстраивает свои действия и приоритеты в соответствии с потребностями компании; осознает необходимость сотрудничать, чтобы достичь крупных целей компании.
4	*Приносит личные или профессиональные жертвы.* Ставит потребности компании выше своих собственных; приносит во имя удовлетворения нужд компании личные жертвы, связанные с профессиональным самоопределением и предпочтениями, а также семейными делами.
5	*Принимает непопулярные решения.* Настаивает на решениях, которые выгодны компании, даже если они сомнительны или не пользуются популярностью.
6	*Жертвует выгодой своего подразделения ради выгоды компании.* Жертвует краткосрочной выгодой своего подразделения во имя долгосрочной пользы компании (например, добровольно сокращает издержки или инициирует увольнения в своей группе, берет дополнительные задания и пр.); просит других жертвовать во имя крупных потребностей фирмы).

Связь с другими компетенциями

На высоком уровне (от 3-го и выше) Преданность компании поддерживается Концептуальным мышлением (понимать и делать привязки к миссии компании), Гибкостью (адаптировать личные приоритеты и стратегии таковым компании), а на уровнях 5 и 6 — *Уверенностью в себе,* чтобы придерживаться не пользующихся успехом решений.

Уровни 5 и 6 частично связаны с размером работы: до этого уровня Преданность компании проявляться в большинстве позиций.

Преданность компании в общем не поддерживает какие-то определенные компетенции: они связывают индивидуальные усилия с потребностями компании.

ПРОЧИЕ ЛИЧНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенции общего порядка, которые мы описывали до сих пор, составляют 80 — 95% выявленных характеристик наилучшего исполнения в исследованных нами работах. Оставшиеся компетенции разделяются на три общие категории: уникальное поведение, выражающее широко распространенные компетенции; компетенции, которые мы наблюдали неоднократно, но недостаточно часто, чтобы считать их широко распространенными; и компетенции, которые действительно уникальны по отношению к конкретной работе или типу работы.

Вот некоторые из наиболее распространенных уникальных компетенций:

- *Профессиональные предпочтения.* По-настоящему наслаждается работой, получает от нее огромное удовольствие
- *Точная самооценка.* Знает свои слабые и сильные стороны, эффективно использует сильные, таким образом компенсируя слабые
- *Аффилиация.* Действительно интересуется и наслаждается общением с другими людьми (встречается у хороших учителей и менеджеров по работе с клиентами)
- *Навыки письма.* Обладают способностью хорошо писать.
- *Видение.* Обладают способностью создавать новое понимание миссии компании, придумывают новое видение для группы
- *Эффективная вертикальная коммуникация.* Информирует начальство обо всех важных продвижениях, сообщает ему как хорошие, так и плохие новости
- *Конкретный стиль обучения и общения.* Учится напрямую на практическом опыте, общается, предоставляя прямой опыт, наглядные демонстрации и пр.
- *Не боится отказа.* Не заботится о том, что он может не понравиться другим.
- *Пунктуальность.* Демонстрирует завершенность и внимание к деталям.

Вот еще более необычные компетенции:

- Сопротивляется посягательствам на свою территорию ответственности (младшие офицеры армии)
- Некофликтное использование должности и символическая власть: явно использует служебное положение, чтобы преодолеть сопротивление (младшие офицеры армии)
- Устанавливает механизмы для получения обратной связи (директора школ)
- Юридическая грамотность: знает законы и границы юридического авторитета, воспринимает комитеты с точки зрения построения неопровержимого судебного дела (руководители береговой охраны)
- Чувство опасности: знает о возможной угрозе вооруженного ограбления, предпринимает действия по защите зданий (менеджеры банков)
- Имеет стабильные отношения с независимыми партнерами/супругами/подругами (палубные матросы на речных судах)
- Чувство юмора (медсестры...)
- Уважает конфиденциальность личной информации (няни, служащие банка)
- Динамическая структурная визуализация: создает и манипулирует мысленно трехмерными образами с мельчайшими подробностями (ученые, занимающиеся творческими исследованиями)
- Универсальные технические знания: интересуется совершенно разнообразными дисциплинами, вместо того чтобы специализироваться на чем-то одном (ученые, занимающиеся творческими исследованиями).

Эти особые, уникальные компетенции очень интересны и могут быть важны для определенных работ; обнаружить эти компетенции можно с помощью интервью.

ПРИМЕЧАНИЕ

[1] *Seligman, M.* (1991), Learned optimism, New York: Knopf; *Peterson C, Seligman, M.E., & Vaillant, G.E.* (1988), Пессимистичный стиль объяснений — фактор риска физических заболеваний: тридцатипятилетнее лонгитюдное исследование, Journal of Personality and Social Psychology, 55 (1), 23-27.

[2] *Zullow, H.M., Oettingen, G., Peterson, C, & Seligman, M.E.* (1988), Pessimistic explanatory style in the historical record, American Psychologist, 43 (9), 673-682.

[3] Более подробную информацию о создании нового видения компании см. Kelner S.P. (1992), *Visionary leadership workshop,* Boston: McBer.

III

Разрабатываем модель

ГЛАВА

10

Проектируем исследование компетенций

В данной главе описаны три альтернативных метода проектирования исследований компетенций:

А. Проектирование классического исследования при помощи критериальных выборок

Б. Проектирование короткого исследования при помощи панели экспертов

В. Изучение одной (порученной в данный момент или будущей) работы при условии недостаточного количества работников, для того чтобы получить выборку лучшего и среднего исполнения

ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Прежде чем начать исследование компетенций, компания должна определить круг исследуемых работ (должностей) — в идеале это должны быть работы, ценные с точки зрения стратегических планов компании и структуры для реализации этих планов. Анализ этих факторов производится, как правило, путем обзора бизнес-планов и интервью с лидерами.

Определение стратегии компании

)тот процесс связан с этапами, через которые проходит компания при определении -воих целей и важных для успеха факторов, а также при разработке стратегических ланов достижения целей. Например, если компания *X* определяет стратегическую бизнес-единицу Укак значительный источник большей части будущего роста компании, то есть основание предполагать, что рост зависит от способности компании привлечь, развить и удержать технических руководителей-новаторов с предпринима- "ельскими навыками для единицы *У.*

Структура компании/дизайн

Этот фактор связан с тем, как компания самоорганизуется для выполнения своих планов, делая при этом упор на определение важнейших (критичных) работ. Важнейшими считаются позиции типа «пан или пропал», которые увеличивают стоимость и выполняются людьми, для которых очень важно, чтобы компания добилась успеха. Как правило, эти позиции (должности) определяют стратегию и направление или несут ответственность за достижение основных стратегических результатов. за контроль стратегических ресурсов (труд, капитал и технология) или за управление отношениями с ключевыми рынками или клиентами. Изучение компетенций (и вообще управление человеческими ресурсами) — наиболее рентабельно именно при сосредоточении на этих «добавляющих стоимость» работах.

Этот подготовительный этап наиболее важен для полномасштабных классических исследований (метод А), которые стоят довольно дорого. Метод Б (исследование при помощи групп экспертов) больше подходит для анализа большого количества менее важных работ.

ЭТАПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ КЛАССИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Этот раздел представляет полный классический вариант изучения компетенций. Варианты для экспертных панелей и единичной или будущих работ описываются ближе к концу этой главы.

Классические исследования компетенций состоят из шести этапов, которые изображены на схеме 10-1:

1. Определение критериев эффективности исполнения.
2. Определение критериальной выборки.
3. Сбор данных.
4. Анализ данных и разработка модели компетенций.
5. Валидизация модели компетенций.
6. Подготовка приложений модели компетенций.

Полное исследование компетенций занимает от двух до трех месяцев в зависимости от логистики и проведения Интервью по получению поведенческих примеров (ИПП) и требует 30 человеко-дней. Практическое правило — планировать полтора человеко-дня на каждое ИПП: полдня на его проведение, полдня на кодирование и дополнительные полдня на формирование концептов, написание отчета и администрирование проекта.

ОПРЕДЕЛИТЬ

Критерии эффективности исполнения

- Твердые данные: продажи, прибыль, единицы измерения продуктивности
- Назначение супервайзера
- Рейтинги коллег (равных по должности)
- Рейтинги подчиненных (например, по стилям управления, духу)
- Рейтинги клиентов

У

СОЗДАТЬ

В

Критериальная выборка

- Наилучшие исполнители
- Средние исполнители

о;

©

Собрать данные

Интервью поведенческих примеров | Панели | Обзоры по типу 360 градусов | База данных экспертной системы | Наблюдение

ОПРЕДЕЛИТЬ

О

- Рабочие задачи
- Требования к рабочим компетенциям

> Элементы работы, которую должен выполнить человек

> Характеристики людей, которые выполняют работу хорошо: «Модель компетенций»

0

Валидизация модели компетенций

- Интервью по получению поведенческих примеров
- Тесты
- Рейтинги центра оценки

Вторая критериальная выборка

©

Приложения

- Отбор
- Тренинг
- Профессиональное развитие
- Оценка (аттестация) эффективности
- Планирование преемственности
- Оценка программ обучения и профессионального развития

Рис. 10-1 Процесс оценки рабочей компетенции

Шаг 1. Определить критерии эффективности исполнения

Первый и самый важный этап исследования компетенций — определение критериев или системы измерения, которая бы отличала наилучшее, или эффективное, исполнение исследуемой работы. Идеальные критерии — «твердые» результаты, такие как данные о продажах или прибыли для бизнес-менеджеров, или патенты и публикации для научных сотрудников.

Для армейских офицеров хорошим критерием будет результат работы боевой единицы, например, очки за боевую подготовку или процент добровольно зачисливших ся на военную службу. Для работников социальных служб лучший критерий — *результат клиента.* Например для консультанта по проблемам алкоголизма лучшая единица измерения работы — процент клиентов, которые до сих пор «в завязке», имеют постоянную работу, не подвергались аресту за пьянство в течение года после окончания консультаций.

Иногда важно разработать критерий для работы. Например, чтобы определить эффективных докторов, можно разработать единицу измерения тщательности диагноза и лечения. Группа высококвалифицированных терапевтов оценит симптомы группы пациентов и сформулирует диагноз и план лечения. Затем выборочно докторов попросят осмотреть тех же пациентов. Критерий лучшего доктора — насколько близко данный им диагноз и лечение этой группы пациентов совпадает с диагнозами группы врачей-экспертов.

Имитационные кейсы на конкуренцию также могут использоваться в качестве критерия работы. Пример — военные подразделения, участвующие в очень реалистичных военных учениях. Лидеры подразделений, которые регулярно выигрывают учебные бои, считаются лучшими офицерами.

Если точный критерий получить невозможно, то следует пользоваться выдвижением или рейтингами со стороны начальников, коллег, подчиненных и/или покупателей и клиентов. Исследование[1] показывает, что рейтинги коллег обладают высокой обоснованностью критериев, то есть они прогнозируют точный результат работы. Исследования регулярно показывают, что подчиненные лучших руководителей имеют более высокий настрой на основе замеров, климата компании в целом, а также исследований[2] удовлетворенности от работы.

Очень важно определить критерии эффективности — и *правильные* критерии эффективности — работы. Модель компетенции, основанная на лучших исполнителях, не может быть лучше критериев, по которым были отобраны эти люди. Если используются неверные критерии (к примеру, личная популярность вместо исполнения), то модель определит неверные компетенции.

Шаг 2. Определить критериальную выборку

Критерии эффективности работы или рейтинги, разработанные на этапе Шага 1, применяются для определения четкой группы «звезд» и группы средних исполнителей — для сравнения. Также можно определить третью группу плохих (неэффективных или некомпетентных) исполнителей, если цель исследования — установить уровни компетенций, которые прогнозируют минимальный успех (например, установить минимальный балл при наборе персонала).

В некоторых компаниях по политическим причинам невозможно найти пример человека, плохо выполняющего работу. Супервайзеры настаивают на том, что «плохих сотрудников не бывает», что «в этой больнице плохие врачи не работают» или что они «увольняют тех, кто плохо работает». Иногда бывает трудно найти людей даже для того, чтобы определить средних исполнителей среди их коллег. Когда говорят, что «у нас все сотрудники хорошие», интервьюер может мягко согласиться, но возразить: «Да, но некоторые могут быть особенно хороши — так кто же *лучшие?»*

Точные критерии, номинации и рейтинги, собранные в процессе Шага 1, бесценны для определения хорошей критериальной выборки. Почти все назначения осуществляются силами двух-трех высших руководителей. Лучший способ быть абсолютно уверенным в том, что определены действительно «звезды» — воспользоваться несколькими критериями и отобрать только тех людей, которые получили самые высокие баллы по всем критериям.

Некоторые исполнители показывают высокие баллы по точным критериям, таким как продажи, но столь невосприимчивы или политически наивны, что раздражают своих руководителей или коллег. Другие могут высоко оцениваться за личные качества, но на самом деле совершенно не любят свою работу. Таких людей вряд ли будут продвигать по службе или вряд ли оставят на работе. Истинная «звезда» — человек, который преуспевает по всем точным критериям, *и* которого начальство считает «подающим надежды», *и* которого действительно любят и уважают коллеги, подчиненные и клиенты.

Иногда истинными «звездами» становятся те, кто преуспевает по двум различным критериям. Например некоторые офицеры флота добились высоких баллов при проверке, ибо заставляли своих людей так много и тяжело работать, что большинство из них уволилось со службы, как только корабль вернулся в порт. Но когда во флоте наблюдается суровая нехватка состава, крайне важный показатель хорошего офицера — процент сохранения состава: количество матросов, служащих у данного офицера и решивших остаться на службе. Настоящий признак прекрасного офицера флота — высшие балы за все проверки *и* команда с высоким боевым духом *и* сохраненным составом. Если офицер имел высокие баллы по этим двум измерениям *и,* то оценивался начальником как годный к продвижению по службе, этот офицер зачислялся в группу «звезд».

В идеале, каждая выборка для изучения работы должна содержать как минимум 20 субъектов: 12 лучших и восемь средних исполнителей. Такое количество позволяет провести простые статистические проверки гипотез относительно компетенций (такие как ?-тест, хи-квадрат, анализ вариаций или дискриминантный анализ функции разницы между средним уровнем компетенции, демонстрируемым наилучшим исполнителем и исполнителем средним). Более мелкие статистически незначимые выборки (допустим, три лучших и шесть средних исполнителей) могут предоставить ценные качественные данные по выражению компетенций в конкретной компании: например, *как* влияние эффективно используется в конкретной работе. Мелкие выборки должны содержать два лучших исполнителя на полтора средних. Правило исследования компетенций - «От «суперзвезд» вы всегда узнаете больше».

Шаг 3. Собираем данные

Методы сбора данных зависят от стиля модели компетенций, по отношению к которой они применяются. Дяя разработки классических моделей компетенций используются шесть методов и источников сбора данных: (а) интервью по получению поведенческих примеров, (б) группы экспертов, (в) обзоры, (г) «экспертные системы» базы данных моделей компетенций, (д) анализ рабочей задачи/функции, (е) прямое наблюдение. Ниже приведено описание каждого метода сбора данных, его преимущества и недостатки.

Тип данных (а): Интервью по получению поведенческих примеров. Проводится интервью с лучшими и средними исполнителями, с использованием глубинной техники Интервью по получению поведенческих примеров (ИПП), разработанной Дэвидом К. МакКлелландом, профессором психологии в Гарвардском университете, и его коллегами в *McBer and Company?*

ИПП происходит от метода критических инцидентов[4] Флэнагана. В интервью на «Критические инциденты» людей просили определить и описать наиболее критические ситуации, с которыми они столкнулись на работе. Людей спрашивали, что это была за ситуация или задание, кто был с ней связан, что сделал интервьюируемый и каков был результат.

Метод ИПП МакКлелланда во многом пошел дальше, чем метод Флэнагана. ИПП-метод включает в себя образцы тематического апперцепционного теста (ТАТ), которые обеспечивают данные о личности интервьюируемого и «когнитивном стиле» (например, что он *думает, чувствует и хочет* выполнить в связи с ситуацией). Это позволяет исследователям измерить компетенции, такие как мотивация достижения или логические способы мышления и решения проблем.

Метод Флэнагана, подобно анализу рабочих задач, определяет аспекты *работы.* ИПП-метод МакКлелланда определяет *компетенции,* необходимые для *качественного* выполнения работы. Прося людей сосредоточиться на наиболее критических ситуациях, с которыми они столкнулись, можно собрать данные о самых важных навыках и компетенциях. Опрашиваемые рассказывают яркие «краткие истории» о том, как они справились со сложнейшими, самыми важными участками своей работы и при этом обнаружили у себя компетенции для выполнения этой работы.

Преимущества ИПП-метода

- *Эмпирическое определение компетенций помимо или отличающихся от генерированных другими методами сбора данных.* ИПП-данные намного ценнее для подтверждения гипотез о компетенциях, созданных другими методами, а также для выявления *новых* компетенций.
- *Точность по части выраженности компетенций.* Это касается не только «использования влияния», но и того, *как* это влияние применяется для решения конкретных ситуаций в политической обстановке конкретной компании.
- *Определение алгоритмов.* ИПП-данные могут точно показать, как лучшие исполнители управляются с конкретными рабочими заданиями или проблемами. Например флот хотел помочь офицерам справиться с расовыми проблемами. Использо-

вали ИПП-метод для того, чтобы попросить лучших и средних офицеров описать сложнейшие происшествия на расовой почве, с которыми им пришлось столкнуться. Анализ около 60-ти рассказов о взрывоопасных ситуациях выявил восемь конкретных действий, которые предпринимали «звездные» офицеры либо с целью избежать расовых конфликтов, либо чтобы справиться с ними быстро, справедливо и эффективно. Этим этапам действий затем можно было обучить остальных офицеров.

- *Свобода от расовых, половых и культурных предубеждений.* Подход ИПП адаптирован ко многим компаниям, потому что он предсказуемо действенен, не будучи пристрастным по отношению к какому-либо члену меньшинств.[5]
- *Создание данных для ассессмента, обучения или планирования карьеры.* Интервью по получению поведенческих примеров предоставляют очень конкретные описания эффективных и неэффективных типов рабочего поведения, которые могут показать и научить других, что надо делать — и что не надо — на работе. Важный побочный результат этих интервью — обилие веселых коротких рассказов о рабочих ситуациях и проблемах, которые можно использовать для разработки соответствующих изучений случаев, имитаций и учебных ролевых игр. Можно проследить и оценить карьерный путь опрашиваемого, основываясь на том, когда, где и как он приобрел ключевые компетенции.

Недостатки ИПП-метода

- *Время и расходы.* Правильно и эффективно проведенное ИПП занимает один человеко-день для проведения и анализа: полтора-два часа уходит на проведение и три на анализ. Запись и расшифровка обходятся примерно в 100 долларов.
- *Требования к экспертизе.* Интервьюеры должны быть обучены и объективны и должны наладить качественную обратную связь, чтобы собрать хорошие данные.
- *Пропущенные рабочие задачи.* Так как ИПП фокусируется на *критических* рабочих ситуациях, его данным может недоставать менее важных, но, тем не менее, имеющих значение аспектов работы.
- *Непрактичность для анализа многих работ.* Требуемое время, затраты и необходимый экспертный уровень делают ИПП непрактичным для анализа большого количества работ.

Тип данных (б): Группы экспертов. Группу экспертов просят коллективно обсудить .;ичные характеристики сотрудников, необходимые для выполнения работы на адекватном (минимально приемлемом или пороговом уровне) и высшем уровнях.

Эти эксперты могут быть супервайзерами над изучаемыми позициями, лучши-
"• исполнителями данной работы или сторонними экспертами, возможно, профес-
лалами в области управления персоналом, которые хорошо знакомы с работой. (Средние исполнители не должны попасть в эту Группу экспертов, потому что они по определению не знают, что нужно для наилучшего исполнения.) Группа экспертов расставляет приоритеты характеристик в зависимости от их важности в успехе работы.

Преимущества Группы экспертов

- Быстрый и эффективный сбор огромного количества ценных данных
- Члены Группы получают знания о концептах компетенций, методах оценки и переменных; их участие может способствовать консенсусу и поддержке данных исследований.

Недостатки Группы экспертов

- *Возможное определение самобытных или корпоративных элементов.* Подобные элементы хорошо звучат и отражают традиции компании, но не прогнозируют компетентное исполнение. Например, тогда как старшие военные лидеры крепко верили, что «смелость в бою» — обязательное качество для хорошего офицера, ИПП обнаружили обратное. Более чем в тысяче критических инцидентов с офицерами армии и флота моральный или этический выбор упоминался лишь несколько раз. Офицерам не часто приходилось сталкиваться с моральными вопросами, они не считали эти решения критическими в своей работе, или (как выяснилось при изучении) эти проблемы воспринимались как вопросы *руководства,* а не морали. Был использован вариант ИПП-метода, чтобы всего-навсего выяснить, какие этические и моральные компетенции на самом деле применяли военные офицеры. Вместо обычной процедуры позволить опрашиваемым сосредоточиться на наиболее критических, на *их* взгляд, происшествиях на работе, их просили рассказать о самых трудных моральных или этических решениях, которые им пришлось принять за всю карьеру. Анализ этих происшествий опять показал, что фактической проблемой были *менеджерские* компетенции.
- • *Щ Упущение важнейших факторов компетенций, для которых у членов Группы экспертов недоставало психологического или технического запаса слов.* Например лучшие продавцы мебели обладали компетенцией под названием «выявляющий зрительный или тактильный образ», что означало: думать на предмет цвета (розовато-лиловый, темно-серый, ржавый) и текстуры (букле, шелковистый, грубоватый). Они также заставляли клиентов думать такими же категориями и поэтому могли направлять потенциального покупателя к определенным элементам мебели. Члены Группы экспертов могут не знать такого концепта, как «выявляющий образ», и, следовательно, пропустят эту важную компетенцию.

  Опыт означает, что гипотезы экспертов относительно нужных для выполнения работы компетенций точны на 50% при сравнении с данными ИПП. Эксперты предлагают компетенции, которые в 25% случаев не подтверждаются данными **ИПП,** а также в 25% случаев пропускают компетенции, найденные при анализе **ИПП.** По этой причине компетенции лучше подтверждать при помощи ИПП или данных прямого наблюдения.

***Тип** данных (в): Обзоры (опросники).* Члены Группы экспертов или других представителей организации выставляют рейтинги компетенций (индикаторов компетенций или поведения) в соответствии с важностью в эффективном исполнении работы, частоты требования данной компетенции и т. п.

Обычно обзор фокусируется на одном определенном навыке и задается следующими вопросами:

1. *Насколько навыки средних исполнителей отличаются от навыков лучших!* Например, поскольку Ориентация на достижение отличает «звезду» от среднего продавца, эта компетенция важна при отборе или обучении потенциальных продавцов.
2. *Насколько вероятна неудача, если сотрудник не будет иметь конкретного навыка.* К примеру, честность и основы счета — важные компетенции для сотрудников автоматической банковской службы.
3. *Насколько обосновано ждать конкретного качества у свеженабранных сотрудников.* К примеру, знания определенного продукта могут быть крайне важны для продавца высоких технологий, однако неразумно надеяться, что многие кандидаты на эту должность будут обладать подобными знаниями.
4. *Можно ли развивать навык.* Ориентацию на достижение и инициативу развить сложно, тогда как, к примеру, знаниям о продукте научить легко.

Статистический анализ рейтингов характеристик исполнения предоставляет численную классификацию навыков в соответствии с важностью для лучшего исполнения и позволяет определить, станут ли они приоритетами при отборе человеческих ресурсов, обучении или проектировании работы.

Руководство по разработке пунктов опросников при разработке компетенций

- Определить поведение или характеристики работника, а не рабочие задачи.
- Предоставить краткие, простые описания; не более 100.
- Респондентами должны быть руководители людей, исполняющих работу, *лучшие* исполнители данной работы и внешние эксперты, которые хорошо разбираются в данной работе.

Преимущества обзоров (опросников)

- Этот метод обеспечивает быстрый и дешевый сбор достаточного количества данных для статистического анализа. Чтобы определить изменения рабочих требований, можно эффективно и в разное время изучать большое количество работ.
- Рассылка опросников позволяет многим сотрудникам внести свой вклад и прийти к согласию в отношении фактов, полученных в ходе исследования.

Недостатки обзоров (опросников)

- Данные ограничены пунктами и концептами, входящими в обзор, и поэтому зачастую упускаются компетенции, которые не были включены в обзор его организаторами. Обзоры не могут определить новые компетенции или предоставить

подробную информацию о нюансах компетенции, обнаруженной у разных людей в разных частях компании. Данные обзоров могут подкрепить самобытные или корпоративные компетенции, не прогнозирующие исполнение.

- Данный метод может оказаться неэффективным. При обзоре всегда задают 100 одинаковых вопросов каждому, от исполнительного директора до дворника, тогда как для изучаемой работы важен только определенный круг вопросов.

Тип данных (г): Компьютерные «экспертные системы». Компьютеризованная экспертн система может задавать вопросы исследователям, менеджерам или другим экспертам. Эти вопросы обоснованы обширной базой знаний о компетенциях, определенных предшествующими исследованиями. Экспертная система руководит процессом анализа и предоставляет подробное описание компетенций, нужных для адекватного и первоклассного выполнения работы. (Проектирование экспертных систем, основанных на компетенциях, подробно обсуждается в главе 23.)

Преимущества экспертных систем

- *Доступ к данным.* Доступ к нескольким сотням исследований компетенций в базе данных может обеспечить данные для сравнения тестируемых в реальности компетенций,, предложенных другими методами сбора данных (например, вставка компетенций, найденных в предшествующих исследованиях работ, если их нет в текущем исследовании).
- *Эффективность.* Действующие как «умный» опросник, экспертные системы быстро сужают круг вопросов до относящихся к анализируемой работе, вместо того чтобы добиваться ответов на все вопросы от всех респондентов, как это происходит при обследовании.
- *Продуктивность.* Анализ, предоставляемый экспертными системами, можно выполнить за один час, тогда как реализация других методов изучения компетенций требует дней или недель. Экспертные системы не требуют высококвалифицированных экспертов, экономят время и расходы.

Недостатки экспертных систем

- Данные зависят от тщательности ответов на вопросы (т. е. экспертные системы подвержены проблеме «мусор на входе — мусор на выходе»). Это также верно для групп экспертов, обзоров и других источников данных, однако компьютеризованные экспертные системы могут быть более уязвимыми при использовании в неконтролируемой обстановке.
- Данный метод может просмотреть специализированные компетенции, отсутствующие в базе данных. Подобно опросникам, экспертные системы могут найти только те компетенции, которые были в них запрограммированы. Они не могут открыть новые компетенции или нюансы уже известных компетенций в отношении конкретных компаний.

- Затраты на аппаратную и программную части системы могут оказаться непомерно высокими (хотя с учетом персональных компьютеров сумма редко превышает оплату трех дней работы специалиста-консультанта).

Тип данных (д): Анализ рабочей задачи/функции. Сотрудники или наблюдатели очень подробно перечисляют каждую задачу, функцию или действие, которые совершает работник в конкретный период времени. Данные собираются при помощи письменных опросников, измерения времени, индивидуальных или групповых интервью или прямого наблюдения.

Преимущества анализа рабочей задачи/функции

- Дает очень подробные описания работы, полезные для проектирования работы, анализа компенсаций и, в результате, анализа некоторых компетенций. Например спецификация технических заданий, требуемых в работе, может использоваться для того, чтобы установить когнитивные навыки, нужные для работы.
- Предоставляет данные для Единого руководства по правилам Процедур подбора сотрудников,[6] которые некоторые люди понимают как требование информации по обследованию частоты и важности рабочих заданий.
- Может валидизировать или расширить собранные данные при помощи других методов. Анализ рабочей задачи/функции может служить в качестве полезной проверки информации, полученной при **ИПП.** Если рабочая задача не отображается в данных **ИПП,** последующие **ИПП** могут спросить об этой задаче. Например работа с документами — часть работы продавца, однако мало кто из них упоминает ее в своих критических инцидентах. «Звезды» рассказывают практически исключительно о *продажах.* Если группа тренинга по продажам хочет получить больше информации о компетенциях, необходимых для того, чтобы правильно вести бумажную работу, вопрос ИПП может касаться примера, когда выполнение — или невыполнение — бумажной работы, связанной с работой, реально сказалось на исполнении.

Недостатки анализа рабочей задачи/функции

- Предоставляет характеристики *работы,* а не людей, хорошо эту работу выполняющих.
- Перечисление заданий имеет тенденцию к излишней подробности (например, чтобы управлять машиной, нужно совершить 3002 движения), что не очень практично **и** не отделяет действительно важные действия от обыденных.

Тип данных (е): Прямое наблюдение. За служащими, выполняющими важнейшие рабочие задания, наблюдают напрямую, и их поведение кодируется для компетенций.

Преимущества прямого наблюдения

- Хороший способ определить или проверить компетенции, предложенные группами экспертов, при обзорах или в интервью по получению поведенческих примеров. Например по результатам обследования предположили, что у командиров, которые допускают «влияние низших чинов», исполнительность выше. («Влияние низших чинов» означает спрашивать у солдат-срочников информацию или совет, в случае если он знает о каком-то задании больше офицера.) Приведенный ниже пример прямого наблюдения вживую за критическим инцидентом может поддержать такое качество, как допущение влияния низших чинов, как компетенцию, необходимую для командиров:

В армии солдат тренируют в очень реалистичных учебных боях, которые называются «Реальные учения». Одна группа солдат атакует холм, а другая защищает его. Солдаты носят форму, которая меняет цвет, если в них «попадает» противник, стреляющий безвредными лучами света.

Наблюдая с холма защищающейся стороны за сражениями реальных учений, один из авторов услышал: «Мужик, нас сдует, нас сдует».

На вопрос «почему?» он ответил: «Меня с фланга никто не прикрывает, с этой стороны холма. Враг подойдет именно здесь и уничтожит нас».

На вопрос, почему он не сообщил об этом капитану, тот ответил: «А что толку? Эти тупые мерзавцы никогда не слушают ни одного моего слова».

И правда, через 30 секунд начался бой, атакующие поднялись по незащищенному склону холма и «смели» защитников.

Наблюдение над несколькими происшествиями подобного типа привело исследователей к выводу, что восприимчивость к влиянию низших чинов — компетенция очень важная. Лучшие боевые командиры прислушивались к словам своего войска, тогда как командиры-«неудачники» - нет.

Недостатки прямого наблюдения

- Этот метод дорог и неэффективен. Большинство людей переживают лишь несколько критических инцидентов на работе в году. Наблюдателю потребуется масса времени, чтобы получить шанс увидеть что-то *важное*. Подобно анализу рабочего задания, наблюдение рискует подмести массу рутинного мусора, ради того чтобы найти несколько «зерен» компетенций.

Выполненный правильно метод ИПП предоставляет столько же информации о критических инцидентах, как прямое наблюдение, только более эффективно. Интервью в течение 60 — 90 минут может дать практически такие же полезные данные, как неделя интенсивного наблюдения или год регулярной рабочей активности.

Прямое наблюдение эффективнее всего в качестве проверки данных о компетенциях, полученных из анализа **ИПП,** если понятно, на что обращать внимание. Инцидент с влиянием низших чинов наглядно показывает, насколько эта компетенция (допущение влияния) может подействовать на исход сражения.

Шаг 4. Анализируем данные и разрабатываем модель компетенций

На этом этапе анализируются данные из всех источников и методов, чтобы определить личностные и компетенции, связанные с навыками, которые отличают лучшего исполнителя от среднего. Этот процесс назван выдвижением гипотез, тематическим анализом или формированием концепта.

Два или более обученных аналитика начинают сортировать данные о лучших и средних исполнителях, о каждом в отдельную кучку. Затем они ищут различия — мотивы, навыки или другие компетенции, которые демонстрируют лучшие исполнители, а средние — нет, и наоборот. Этот поиск производится по двум направлениям. Во-первых, кодируется любой мотив, мысль или поведение, которые попадают под определение из словаря компетенций. Во-вторых, отмечаются предметы, которые не вошли в общепринятый словарь.

Определение в поведенческих примерах признаков новых компетенций — самый трудный и творческий этап анализа.

В качестве примера приведем комментарии высокопрофессионального дипломата и дипломата среднего:

Дипломат А

Несмотря на проблемы, которые у нас с ними возникли, я никогда не переставал любить и уважать лидеров студенческого движения. Они только начинали осознавать свою национальную принадлежность и только сейчас поняли, что им предстоит стать лидерами резко меняющейся страны. Я мог понять, что им *нужно* восставать против нас, даже выкинуть нас вон—даже когда они хотели поджечь мою библиотеку! Я сказал им об этом и предложил им воспользоваться нашими помещениями для проведения некоторых собраний. Сейчас у меня неплохие контакты со студенческими лидерами. И нас до сих пор не подожгли!

Дипломат Б

В конце концов, я пришел к выводу, что (люди из страны *X)* были просто тупыми, глупыми и немотивированными. Я все пытался наладить расписание занятий по английскому языку, чтобы эти дети могли получить достаточно знаний, чтобы потом поехать учиться в Соединенные Штаты, чего, по их словам, они все хотели. Но на занятия приходило все меньше и меньше народу. Так что, в конце концов, я отменил их. Что я могу поделать с такими людьми?

Разница очевидна. Высокопрофессиональный дипломат выражает позитивные ожидания и явно сопереживает другим, тогда как средний исполнитель этого не делает.

Эти компетенции прогнозируют отличное исполнение. В исследовании, проведенном для государственного департамента, аналитики обнаружили те же самые положительные и отрицательные модели в рассказах нескольких сотен «звезд» и средних дипломатов.

Аналитики продолжают усовершенствовать определение компетенций, проявляемых в поведенческих примерах, до тех пор, пока каждая из них не будет узнаваема с допустимой надежностью группы оценщиков. «Надежность группы оценщиков» означает, что два и более человека могут прочесть один и тот же рассказ и прийти к

единому мнению, содержит он компетенцию или не содержит. Рассказы повторно оцениваются или получают баллы до тех пор, пока надежность серии оценщиков не достигнет нужных стандартов. Эмпирическое кодирование интервью можно осуществить с высокой надежностью по формуле $[Rs = 0{,}80 - 0{,}90]$[7], что предоставляет количественные данные, которые можно использовать для стандартных статистических критериев значимости.

Последняя задача — разработать список поведенческих кодов, который бы описывал компетенции, прогнозирующие исполнение работы. Этот список кодов определяет каждую компетенцию и критерии для ее подсчета, а также приводит примеры из ИПП относительно того, когда эта компетенция встречается, а когда нет. Компетенции расположены через едва заметно различимые (ЕЗР) интервалы, что позволяет точно определить требования к рабочим компетенциями, а также оценить индивидуумов на любом уровне группы родственных профессий. Список кодов поведения предоставляет модель рабочей компетенции. Эта модель может применяться для отбора, обучения, оценки исполнения, планирования карьеры и т. п.

Шаг 5. Валидизация модели компетенций

Модель компетенций, полученную на Шаге 4, можно валидизировать тремя способами.

Во-первых, исследователь может собрать данные ИПП по второй критериальной выборке лучших и средних исполнителей. Рассказы ИПП по второй выборке будут подсчитаны, чтобы увидеть, прогнозирует ли модель компетенций, основанная на первом исследовании, лучших и средних исполнителей во второй выборке. Этот подход назван «конкурентная кросс-валидность», то есть модель компетенций проверяется на основании того, прогнозирует ли она исполнение работы людьми из второй группы в данный момент времени.

Во-вторых, можно разработать тесты для измерения компетенций, описанных моделью компетенций и используемых для тестирования людей из второй выборки для различения лучших и средних исполнителей. Или же можно попросить руководителей и других знающих наблюдателей оценить и классифицировать членов второй критериальной выборки по компетенциям при помощи классификационных форм или Q-сортировки. Если модель компетенций и тесты или классификационные формы обоснованы, «звезды» из второй выборки должны получить выше баллы за эти тесты и формы. Это называется «конкурентная конструктная валидность», — то есть разные конструкты или меры измерения, или тесты компетенций применяются для прогнозирования исполнения работы людьми в определенный момент времени.

Третий и самый мощный способ обоснования модели компетенций — отбор (при помощи тестов или данных ИПП) или обучение людей, применяя компетенции, и взгляд на то, действительно ли эти люди станут лучше выполнять работу. Это называется «прогностической валидностью», ибо предполагается, что модель компетенций *прогнозирует,* как люди *будут выполнять* работу. Этого не могут предсказать традиционное образование, грейды, баллы за тестирование и дипломы — все они не прогнозируют реальное исполнение работы или успех в жизни.

Понятно, что прогностическая валидность — основной козырь отбора или обучения. Работодатели, нанимающие людей, хотят пользоваться критериями, кото-

рые бы прогнозировали *надлежащую* работу нанятых. Преподаватели хотят учить навыкам, которые помогут людям хорошо выполнять работу.

Шаг 6. Подготовка приложений модели компетенций

Обоснованную модель компетенции можно применять по-разному. В Части V, «Применение компетенций», мы покажем, как данные о компетенциях можно использовать для разработки отборочных интервью, тестов, центров оценки для отбора, планирования карьеры, управления эффективностью и качеством работы, планирования замещения, тренингов и развития, систем компенсации и управления информацией.

Компетенция, (а) наличие которой можно предполагать у небольшого количества новых сотрудников, (б) отсутствие которой у сотрудника, скорее всего, приведет к проблемам, и (в) которую легко развить (например, для продавца это знание конкретного продукта) — такая компетенция является приоритетной при обучении с начального уровня.

Компетенция, которая (а) отличает наилучших исполнителей от средних, (б) может действительно стать причиной найма и (в) которую нужно развить (например, ориентацию на достижение) — является приоритетной при отборе.

Компетенция, которая (а) отличает наилучших исполнителей от средних, (б) не может быть реально обнаружена при найме и (в) которую можно развить (например, как ввести новый продукт) — является приоритетной при продвинутом обучении.

Компетенция, (а) наличие которой можно предполагать у небольшого количества новых сотрудников, (б) отсутствие которой у сотрудника, скорее всего, приведет к проблемам, и (в) которую трудно развить (например, как обращаться с каким-то очень сложным техническим военным оборудованием, требующим множество программного обеспечения) — предполагает потребность перепроектирования работы или инструмента для большей «дружественности» по отношению к пользователю.

КРАТКИЙ ПРОЦЕСС ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОСНОВАННЫЙ НА ГРУППАХ ЭКСПЕРТОВ

Процесс краткой оценки рабочих компетенций (ОРК), использующий, в основном, данные от групп экспертов, состоит из следующих шагов (см. рис. 10-2).

Шаг 1. Сбор групп экспертов

Для каждой целевой работы или группы работ квалифицированные специалисты по человеческим ресурсам, руководители и лучшие работники определяют:

А. *Ключевые ответственности:* Наиболее важные обязанности, ответственность и выход продукта и услуг.

Б. *Меры измерения результатов* для этих зон ответственности, чтобы определить лучших исполнителей работы.

Идеальными критериями считаются точные меры измерения результатов, такие как данные о продуктивности. При отсутствии подобных критериев можно пользоваться рейтингами супервайзеров, коллег (если они имеют возможность наблюдать за чьим-либо исполнением), подчиненных (например, обследование климата в компании) и/или клиентов. Даже если пример критерия не определен, эти данные могут

А. Определяет (с помощью мозгового штурма):
- Работу — текущую работу — будущую работу
  — ответственность
  — меры измерения результатов
  (применяемых для определения примера критерия)
- Компетенции:
  — базовые (пороговые) компетенции:
  обязательные, нужно иметь, чтобы выполнить работу
  — наилучшие: компетенции, которые отличают наилучших исполнителей
- Препятствия исполнению

Б.Заполняет опросник требований к компетенциям (ОТК) на данной работе

В. Отвечает на вопросы Экспертной системы как группа (добивается единодушия в случае разногласий)

> Матрица «попаданий» по методам

Компетенция	Экспертная система	ОТК	Группа	ИПП	Итог
1. Достиежние	x	x	x	x	x
2. Инициатива	xx	xxx	x	xx	xx
•					
•					
•					
Новые компетенции. 1.			x		
2.	x		x	x	x

Рис. 10-2 Краткий процесс исследования модели компетенций

быть полезны для проектирования систем управления исполнением и для сосредоточения внимания группы на ключевых выходных результатах работы при определении характеристик, которые прогнозируют получение этих результатов.

В. (Дополнительно) *Пути развития карьеры,* которые обычно приводят к данной работе.

Г. *Компетенции,* которыми должны обладать сотрудники, чтобы выполнять работу
(i) на базовом или «пороговом» уровне;
(И) на высшем уровне.

Группы экспертов могут также:

Д. Заполнить *Опросник требований к компетенциям (ОТК)* — обзор, который оценивает компетенции, нужные для порогового и наилучшего выполнения работы.

Е. Отвечать группой на вопросы, поставленные *компьютерной «экспертной системой»*.

Шаг 2. (Дополнительный) Проведение интервью по получению поведенческих примеров (ИПП)

По возможности надо опросить несколько лучших сотрудников, чтобы подтвердить и получить описательные примеры компетенций, определенных группой экспертов. ИПП наиболее ценны при определении нюансов выражения компетенций в уникальной культуре и контексте компании. Например группа, обследование или экспертная система могут идентифицировать «Использование стратегий влияния» как компетенцию, но не то *как, когда* или *что* из себя представляет эта стратегия влияния в конкретной компании. Даже одно ИПП может предоставить богатые подробности, чтобы заставить компетенции, определенные в деталях как «возродившиеся», быть полезными при отборе или обучении.

Шаг 3. Анализ данных и разработка модели компетенций

Содержание данных от групп экспертов, обследований, экспертных систем и ИПП анализируется, чтобы определить типы поведения и личностные характеристики, которые (а) отличают наилучшего исполнителя от среднего или (б) демонстрируются всеми сотрудниками, адекватно выполняющими работу.

Шаг 4. Валидизация модели компетенций

Модель компетенций можно быстро валидизировать при помощи рейтинга или классификации примера критерия наилучших и средних исполнителей по компетенциям, определенным на Шаге 3, а также при подтверждении, что по компетенциям лучшие исполнители классифицируются выше средних.

Результаты краткой оценки рабочих компетенций (ОРК). Результатами **ОРК** станет одно или более описаний рабочих «Моделей компетенций», куда входят:

А. *Цель и содержание* работы/группы работ: задания, ответственность и меры измерения эффективности рассматриваемой работы по уровню, частоте и важности в такой форме, которую можно использовать для сравнения содержания этой работы с содержанием других.

Б. (Дополнительно) *Пути развития карьеры* для работы, с некоторой оценкой относительно того, когда, где и как развиваются ключевые рабочие компетенции.

В. *Требования к компетенциям.* Навыки и характеристики, нужные для адекватного и лучшего исполнения работы.

Краткий процесс исследования модели компетенций (без ИПП) можно выполнить за один день. Данные от группы экспертов, обследования и экспертной системы собираются с утра, днем анализируются, и к концу дня готовится отчет с описанием работы/моделью компетенции. Подобным моделям не хватает яркости и валидизации полной оценки рабочих компетенций, включающей Интервью по получению поведенческих примеров, однако они могут предоставить полезную информацию за краткий промежуток времени.

ИЗУЧЕНИЕ БУДУЩИХ РАБОТ ИЛИ ЕДИНИЧНЫХ РАБОТ

Особые трудности возникают с определением требований к компетенциям *будущих* работ и *единичных* работ, где исполнитель может быть только один или если определяемая работа до сих пор не существовала в природе. Как определить компетенции для подобных работ?

Будущие работы

Существует три подхода к изучению будущих работ (в обратном порядке по желательности): (а) «предположительные оценки» группы экспертов, (б) экстраполяция от элементов работы с известными соответствиями в компетенциях, (в) отбор сотрудников, выполняющих сейчас аналогичную работу.

Группы экспертов. Анализ группами экспертов будущих работ схож с анализом, описанным в кратком процессе модели компетенций. Эксперты сначала перечисляют ответственности, меры измерения результатов и компетенции наиболее похожих текущих работ в компании, затем определяют ответственности и компетенции, которые с большой долей вероятности будут востребованы в *будущей* работе (работах). Эксперты могут даже построить сценарии критических инцидентов для будущих работ, представив типичные ситуации, с которыми может столкнуться человек на будущей работе, а затем определив компетенции, нужные для того, чтобы эффективно справляться с этими ситуациями.

Экстраполяция от известного рабочего элемента - ^г^Корреляты компетенции. Элементы или ответственности в некоторых будущих работах могут содержать компетенции, уже определенные в предыдущих исследованиях компетенций. Из этих элементов могут быть собраны модели компетенций для будущих работ. К примеру, американской телекоммуникационной компании нужна модель для старших маркетинговых представителей, способных заполучить одобрение европейского правительства и должностных лиц на продажу телекоммуникационного оборудования на общем европейском рынке. Компания, не имевшая ни зарубежного персонала или опыта, ни лучших или средних исполнителей, которых можно было бы обучить.

Анализ этой будущей работы «технического посланника» указывал на то, что данная работа будет сочетать в себе элементы дипломатии и высокотехнологичных продаж. В соответствии с моделью для дипломатов, компетенции для работы «техническим посланником» включали в себя «межкультурную межличностную восприимчивость», «приспособляемость к загранице» (адаптируемость, любовь к новизне, сопротивление стрессам, вызванным жизнью за рубежом) и «скорость познания политической сети (зарубежной)»; от модели высокотехнологичных продаж сюда попали компетенции «ориентации на достижение» и «совещательные навыки продаж».

Анализ аналогичных имеющихся работ. Лучший способ определить требования к компетенциям будущих работ — (а) изучить лучших исполнителей, выполняющих сейчас аналогичную работу, затем (б) воспользоваться исследованиями экономики труда, чтобы экстраполировать, сколько людей будут заняты на этой работе и, следовательно, скольким в будущем потребуются необходимые компетенции.

К примеру, «инженеры знаний» (люди, которые осуществляют опрос экспертов и переводят их экспертизу в искусственный интеллект — компьютерную программу «экспертной системы») сегодня составляют менее 1 % сотрудников в сфере обработки данных, однако предполагается, что после 2000 г. они займут до 20% рабочих мест по обработке данных. Исследование компетенций может показать, что лучшие «инженеры знаний» обладают более высоким уровнем когнитивных компетенций, таких как опознавание модели, концептуализация и аналитическое мышление (способность распознавать и формулировать алгоритмы решения задачи; эта способность используется экспертами в компьютерных программируемых правилах типа «если— • то») и навыки межличностного интервьюирования, нужные для установления взаимопонимания и выслушивания экспертов по теме.[8] Эти данные предлагают критерии отбора и тренинга для персонала, занимающегося обработкой данных, который будут набирать и развивать в течение следующей декады.

Даже если в компании не хватает людей с нужными компетенциями для выполнения будущей работы, возможно, есть люди, выполняющие эту работу в другой компании. Например доселе дремавшее сберегательное учреждение по соседству хотело стать ориентированным на рынок коммерческим банком. Имевшиеся руководители филиалов были милые джентльмены лет около шестидесяти, ставившие печати на сберкнижках маленьких пожилых леди и болтавшие о внуках. Сбербанк хотел, чтобы ориентированные на рынок руководители филиалов, продававшие сбережения, продавали клиентам и дополнительные финансовые услуги (то есть хватали маленькую старую леди и продавали ей траст для ее внуков).

У Сбербанка не было сотрудников с компетенциями агрессивного, экстенсивн! продающего начальника филиала. Поэтому Сбербанк субсидировал ассоциацию бан ковской отрасли, которая от его имени наняла консалтинговую фирму для изучен!i лучших руководителей филиалов в банках, которые Сбербанк определил как лучил i продавцов в своей отрасли (т. е. лучшие работники его будущих конкурентов).

Последний вопрос по анализу компетенций будущих работ - будут ли характеристики, прогнозирующие лучшее исполнение в 1990-х гг., прогнозировать его в 2001 г. Кодирование исторических источников[9] и лонгитюдные исследования ВВС США между 1976 и 1987[10] годами предположили, что хотя поведенческие индикаторы (например, «пользуется компьютером для осуществления факторного анализа») компетенций могут измениться, скрытые компетенции (например, «концептуальное мышление») останутся прежними. Ориентация на достижение обладает той же точностью прогноза экономической активности, как в Греции в 300 г. до н.э. и во многих культурах в 1991 г., несмотря на очевидные изменения в бизнесе. В случайных отрывках из «Записок о Гальской войне» Цезаря, датируемых 30 г. до н.э., содержатся указания на лидерские и менеджерские компетенции, демонстрируемые лучшими офицерами того времени; несмотря на явные изменения в военной технологии, Цезаря по-прежнему считают «лучшим из лучших». Модели компетенций динамичны в том смысле, что хотя способ выполнения заданий, скорей всего, меняется, основные мотивационные, межличностные и когнитивные компетенции, прогнозирующие успех, с течением времени остаются прежними.

Изучение компетенций для работ одного исполнителя

Компетенции для работ одного исполнителя можно определить по сбору данных от ключевых людей, которые взаимодействуют с человеком в работе. Данная модель была создана для вице-президента по персоналу одной больницы. Эта позиция пустовала — единственный занимавший ее человек был уволен. Компетенции для этой позиции были определены при помощи ИПП, проведенных среди высших сотрудников (исполнительного директора и директоров больницы), коллег (других функциональных и операционных вице-президентов), основных подчиненных и клиентов (руководителей профсоюза и выдающихся членов общества, которые занимались вопросами кадров в больнице). Респондентов попросили определить критические инциденты, в которых, по их мнению, бывшие вице-президенты по персоналу показали себя как эффективные или неэффективные руководители. Если они не могли вспомнить инциденты с участием предыдущего исполнителя, их просили назвать инциденты, в которых был задействован любой вице-президент по персоналу в области здравоохранения.

Например, исполнительного директора попросили привести пример эффективного исполнения, и после долгого молчания он сказал:

> Что ж, состоялось очень напряженное совещание с персоналом по уходу за больными, которые собирались провести забастовку.. Вошел *X* (предыдущий вице-президент по персоналу) и отпустил какую-то шутку. Все засмеялись, и лед был сломан... После этого напряжение на совещании как-то спало.

На просьбу привести пример неэффективного исполнения, исполнительный директор сразу же вспомнил два случая:

> Худшее из всех действий мистера *X,* что мне пришлось наблюдать, была совершенно ужасная презентация, посвященная отступлению от «видения будущего» нашим высшим руководством. Каждый должен был представить остальным, куда, по его мнению, мы будем двигаться в течение ближайших 10-ти лет, основываясь на демографии рабочей силы, экономических, технологических, отраслевых, рыночных и прочих тенденциях. Мистер *X* был человеком настоящего — предполагаю, что он мог думать не далее, чем на неделю вперед. Он дал задание своим сотрудникам написать для него речь, однако не позаботился прочесть ее до выступления! Он сам сбил себя с толку — как и всех нас. А затем, когда он получил отрицательные отзывы, то решил наказать своих *сотрудников* за написанную ими отвратительную речь!
>
> Вот другой неприятный случай: Дочь одного из наших директоров, очень важного человека в этой части страны, отправила заявление о приеме на работу. Служба персонала, по видимости, потеряла его. Затем, чтобы усложнить ситуацию, девушка еще несколько раз позвонила — и ей никто не перезванивал! Дело обратило на себя мое внимание, только когда ее отец позвонил *мне.* Не такие слова и не в таком виде хотелось бы мне услышать о работе нашего отдела персонала.

На просьбу рассказать о важнейшем происшествии с участием вице-президента по лерсоналу в сфере здравоохранения, где тот показал себя особенно эффективным, исполнительный директор рассказал следующее:

> Лучший из мне известных — глава университетской системы здравоохранения — действительно думает вперед и продвинул некоторых невероятно инновационных сотрудников. Но не мог найти достаточного количество нянечек, поэтому подумал о том, чтобы взять людей из индийской медицинской школы и школы медсестер: он выяснил, что сможет нанять первоклассных людей, которые считали, что возможность приехать в Соединенные Штаты и зарабатывать 12 000 долларов в год «мертва и скрылась в облаках». Он даже договорился с Иммиграционным отделом о выдаче им грин-карты (разрешение на проживание и работу на территории США), убеждая представителей местного парламента, что это единственный , способ лучше заботиться о пожилых членах общества...

Исходя из этих примеров критических инцидентов, несложно определить компетенции, важные для исполнительного директора (или других респондентов): это стратегическое мышление, забота о воздействии, навыки презентации, ориентация на обслуживание клиента, забота о качестве, стремление к новизне и навыки политического влияния. Более или менее завершенное и точное исследование компетенций можно подготовить при помощи краткого процесса модели компетенций и модифицированных ИПП с ключевыми зависимостями от работы, даже если работа предназначена для одного сотрудника - и должность не занята.

ПРИМЕЧАНИЕ

Lewin, A.Y.,& Zwany, A.(\976), Peer nominations: A model, literature critique, and a paradigm for research. Springfield, VA: National Technical Information Service; *Kane, J., & Lawler E.* (1979), Methods of peer assessment, Psychological Bulletin, 85, (3), 555-586.

Caldwell, D.F. (1991, April 12), Softskills, hard numbers: Issues in person-job/person-organization fit, Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Sprind Conference. Ontario, CA.

McClelland, D. (1976), A guide to job competence assessment, Boston: McBer.

Flanagan, J. C (1954), The critical incident technique. Psychological Bulletin, 51 (4), 327-358.

Austin, A.W., Inouye, C.J. & Korn, W.S. (1986), Evaluation of the CAEL Student Potential Program, Los Angeles: University of California, Los Angeles.

Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, (1978), Federal Register, 43 (166), 38290-38309.

Boyatzis, R. (1982), The competent manager, New York: Wiley. Also see data on reliability of interview coding in Chapter 18.

McGraw, K.L., & Harbison-Briggs, K.H. (1989), Knowledge acquisition: Principles and guidelines. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

McClelland, D.C. (1976), The achieving society, New York: Irvington; *Zullow, H.M., Oettingen, G., Peterson. C, & Seligman M.E.* (1988), Pessimistic explanatory style in the historical record, American Psychologist, 43 (9), 673-682.

McBer (1987), A history of the U.S. Navy Leadership and Management Education and Training Program. Boston: McBer.

ГЛАВА

11

Проведение интервью по получению поведенческих примеров

В этой главе объясняется, чем метод интервью по получению поведенческих примеров (ИПП, Behavioral Event Interview — BEI) отличается от традиционных методов проведения интервью, а также приводятся пошаговые инструкции по проведению ИПП.

Интервью по получению поведенческих примеров — сердцевина процесса оценки рабочих компетенций. Данные ИПП являются богатейшим источником гипотез о компетенциях, прогнозирующих наилучшее или эффективное исполнение работы. Для проведения изучения компетенций необходимо знать, как проводить и анализировать ИПП.

Кроме того, надлежащим образом проведенные ИПП можно использовать в качестве психометрических тестов для оценки компетенций при отборе персонала и в других областях применения в сфере человеческих ресурсов (см. главу 18).

ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ

Традиционные методы проведения интервью не способны качественно определить компетенции. Как показали многочисленные исследования, неструктурированные, независимые от поведения отборочные интервью практически не были способны прогнозировать, кто будет выполнять работу хорошо.[1] Стандартные варианты интервью, такие как «Расскажите мне о себе», «Каковы ваши слабые и сильные стороны?», «Какие работы вам нравятся, а какие нет?», неэффективны по двум причинам.

Во-первых, большинство людей не *знает* о своих компетенциях, сильных и слабых сторонах или даже о своих предпочтениях в работе. Неудивительно, что менеджеры, которые честно считают «умение найти общий язык с людьми» своей самой сильной стороной, не пользуются любовью и доверием со стороны коллег. Артисты, заявляющие, что «ненавидят бизнес» и считают продажи «деградацией», могут стать первоклассными продавцами — если их мотивация достижения достаточно высока. Гарвардский психолог Крис Арджирис (Chris Argyris) показал, что «теории, предполагающие действия» людей *(говорят,* что они делают) не имеют отношения к их «теориям реально происходящего» (тому, что они *действительно* делают).[2]

*

Во-вторых, люди могут не раскрывать своих реальных мотивов и способностей. Большинство вопросов интервью «подводят» к ответу, и большинство людей могут дать «социально желаемый» ответ: что, по их мнению, хотел бы услышать интервьюер. В результате рассказы людей о себе, своих сильных сторонах и предпочтениях не дают достоверной информации об их компетенциях.

Основной принцип подхода, основанного на компетенциях, заключается в том, что *сказанное или поду манное людьми в отношении их мотивов или навыков не заслуживает доверия.* Верить можно только их реальным действиям в самых критических ситуациях, с которыми приходится сталкиваться. Цель ИПП-метода - за тем, что, по словам людей, они якобы делают, найти то, что они *действительно* делают. Этого можно достичь, попросив людей описать их реальное поведение в конкретных ситуациях. Приведенные ниже примеры интервью помогут разъяснить разницу.

Пример 1

Большинству менеджеров в промышленности годами твердили, что они должны быть «в соответствии с теорией *У,* демократически участвующими» лидерами, должны слушать, позволять подчиненным принимать участие в решениях и управлять при помощи консенсуса. Их мысли о том, как они управляют, и есть поддерживаемая ими «теория действия». Интервью с руководителем может развиваться следующим образом:

Менеджер по продажам: Я руковожу на основе участия, собираю вместе своих людей, обмениваюсь с ними информацией и получаю вклад с их стороны. Так образуется хорошая команда!

Интервьюер (пользующийся методом ИПП): Не могли бы вы рассказать мне о конкретном случае, в котором вы управляли на основе участия?

Менеджер по продажам: Да, конечно. В северном регионе наши продажи действительно упали. Я собрал все данные о продажах, разбросанных по районам, приехал туда и созвал совещание. Я сказал всем своим региональным менеджерам: «Эти результаты говорят сами за себя. Они ужасны. И они будут меняться, или в следующий раз, когда я соберу совещание, народу за этим столом будет намного меньше. Теперь слово за вами. Как вы собираетесь действовать?»

Интервьюер: Это пример вашего «участвующего» руководства?

Менеджер по продажам: Ну да. Я провел совещание, верно? Я дал им всю имевшуюся у меня информацию и возложил на них ответственность за действия в соответствии с ней.

Фактически подход этого руководителя какой угодно, только не участвующий. Он пытается мотивировать своих подчиненных при помощи угроз.

Пример 2

В военной среде отстаивают совершенно противоположную теорию менеджмента. Лидеры должны быть авторитарными, отдавать прямые приказы, которые немедленно должны исполняться. Интервью с офицером выглядело бы примерно так:

Во-вторых, люди могут не раскрывать своих реальных мотивов и способностей. Большинство вопросов интервью «подводят» к ответу, и большинство людей могут дать «социально желаемый» ответ: что, по их мнению, хотел бы услышать интервьюер. В результате рассказы людей о себе, своих сильных сторонах и предпочтениях не дают достоверной информации об их компетенциях.

Основной принцип подхода, основанного на компетенциях, заключается в том, что *сказанное или поду манное людьми в отношении их мотивов или навыков не заслуживает доверия.* Верить можно только их реальным действиям в самых критических ситуациях, с которыми приходится сталкиваться. Цель ИПП-метода — за тем, что, по словам людей, они якобы делают, найти то, что они *действительно* делают. Этого можно достичь, попросив людей описать их реальное поведение в конкретных ситуациях. Приведенные ниже примеры интервью помогут разъяснить разницу.

Пример 1

Большинству менеджеров в промышленности годами твердили, что они должны быть «в соответствии с теорией *У,* демократически участвующими» лидерами, должны слушать, позволять подчиненным принимать участие в решениях и управлять при помощи консенсуса. Их мысли о том, как они управляют, и есть поддерживаемая ими «теория действия». Интервью с руководителем может развиваться следующим образом:

Менеджер по продажам: Я руковожу на основе участия, собираю вместе своих людей, обмениваюсь с ними информацией и получаю вклад с их стороны. Так образуется хорошая команда!

Интервьюер (пользующийся методом ИПП): Не могли бы вы рассказать мне о конкретном случае, в котором вы управляли на основе участия?

Менеджер по продажам: Да, конечно. В северном регионе наши продажи действительно упали. Я собрал все данные о продажах, разбросанных по районам, приехал туда и созвал совещание. Я сказал всем своим региональным менеджерам: «Эти результаты говорят сами за себя. Они ужасны. И они будут меняться, или в следующий раз, когда я соберу совещание, народу за этим столом будет намного меньше. Теперь слово за вами. Как вы собираетесь действовать?»

Интервьюер: Это пример вашего «участвующего» руководства?

Менеджер по продажам: Ну да. Я провел совещание, верно? Я дал им всю имевшуюся у меня информацию и возложил на них ответственность за действия в соответствии с ней.

Фактически подход этого руководителя какой угодно, только не участвующий. Он пытается мотивировать своих подчиненных при помощи угроз.

Пример 2

В военной среде отстаивают совершенно противоположную теорию менеджмента. Лидеры должны быть авторитарными, отдавать прямые приказы, которые немедленно должны исполняться. Интервью с офицером выглядело бы примерно так:

Офицер флота: Когда принимаешь командование, нужно сразу же надавить и показать, кто здесь главный. Это как в детском саду: если воспитатель в первый же день не покажет, кто в доме хозяин, то дети не будут его уважать и он никогда не сможет держать класс под контролем. Я вхожу твердой походкой. Я пугаю их и наказываю любого, кто не понимает слов. Думаю, если нет хотя бы небольшого чувства страха, то вам никогда не удастся завоевать уважение.

Интервьюер (пользующийся методом ИПП): Вы можете привести конкретный пример, когда вы применяли этот подход?

Офицер: Конечно. Когда я вступил на эту должность, корабль только что вернулся с крупного капитального ремонта на верфи. Он был все равно ужасно изношен, везде были грязь и мусор. Как отвечающий за вооружение офицер, я отвечал за 33 или 34 места. Людей у меня былого четверо, шкипер не отходил от меня ни на шаг, все старались, чтобы к серьезной инспекции через две недели все было готово. Мои ребята работали по 16 часов в сутки, руками, стоя на коленях, скоблили и красили на 100-градусной жаре (по Фаренгейту — *Прим. перев.).* Они совсем пали духом - думали, что это безнадежно.

Интервьюер: Что вы сделали?

Офицер: Ну, я созвал собрание и рассказал им о иерархии Маслоу. Знаете, о том, что вам приходится выполнять малоквалифицированную, нудную работу, прежде чем вы сможете заняться работой более высокого уровня, которая принесет гордость за себя. Я объяснил им проблему и сказал, что нам нужен план. Спросил, есть ли у них какие-нибудь идеи. Один из старших сказал, что знает, что моряки из другого отделения ничего не делают и поэтому мы могли бы их позаимствовать. Что я и сделал. Вместе мы разработали вполне выполнимый план, который я расхвалил шкиперу. Я тоже занялся делом, чтобы показать им, что я не слишком задирал нос и тоже работал. Вы должны быть на виду. Как только они расчистили 3 — 4 места, то увидели, что дело небезнадежно, и боевой дух окреп. Сейчас он выше неба — мы отлично прошли инспекцию.

Интервьюер: Это пример того, как надо «сразу же надавить на них и показать, кто главный»?

Офицер: Совершенно верно, черт побери. Они знали, кто хозяин, с самого момента моего прибытия.

На самом деле, стиль управления этого офицера если не «участвующий», то вряд ли авторитарный, которым он, по его же словам, пользовался.

В обоих примерах человек *думал* о своем стиле управления совершенно противоположное тому, что делал на самом деле. Образцы традиционного интервью («Расскажите, как вы руководите») не дают полезной информации. Просьба привести реальный и подробный пример действительного происшествия позволяет методу ИПП быть куда ближе к истине.

Стратегии традиционного интервью и их проблемы

Следопыт. Следопыт запрашивает конкретную информацию об опыте людей. Типичные примеры: «Какой у вас был средний балл в колледже?» «Сколькими людьми вы руководили?» «Какой тип курса вы разработали?»

Проблема с подобными фактами заключается в том, что они мало что говорят о мотивах людей, их ценностях, самооценке или когнитивных навыках. Они ничего не проясняют относительно того, почему человек получал хорошие или плохие оценки, каковы были его мотивы или как он вел себя в критических ситуациях. Вопросы о таких фактах контролируют ответы интервьюируемого. В итоге данные бывают получены, но из них можно извлечь мало о многих важнейших компетенциях.

Терапевт. Терапевт спрашивает людей об их скрытых чувствах, установках и мотивах. Типичные примеры: «расскажите мне о себе...» с последующими рефлексиями относительно слов интервьюируемого: «То есть в этой ситуации вы почувствовали...».

Результаты, полученные в терапевтическом интервью, во многом зависят от интерпретации терапевтом реакций интервьюируемого, и общеизвестно, что эти интерпретации крайне ненадежны. «Чувственные» данные, как правило, мало что говорят о том, что может или реально делает человек. Он может испытывать негативные чувства по отношению к заданию, однако хорошо выполнить его по причине высокой мотивации достижения или хороших профессиональных навыков. Другой человек может испытывать положительные эмоции в отношении задания и своих способностей, но фактически не имеет достаточной мотивации и навыков для его выполнения. С точки зрения компетенций, чувства не имеют значения. Компетенциями являются мотивация к достижению и навык — и терапевт пропустит их.

Теоретик. Теоретик спрашивает людей о поддерживаемых ими убеждениях или ценностях, в связи с тем, как они выполняют работу. Типичные примеры: *«Почему* вы...?»

Проблема такого подхода состоит в том, что с его помощью интервьюер получает теории или разумные объяснения тому, почему люди *думают,* что они сделали что-то, а не объяснения их действительного поведения. Как видно из предыдущих примеров, теоретические измышления людей о том, что они делают, обычно имеют мало отношения к их реальному поведению или компетенциям. Когда и кто бы ни произнес фразу: «Вообще мой подход к управлению (или чему угодно другому) таков...», относитесь к ней *очень* скептически и просите привести конкретный пример.

Прорицатель. Прорицатель спрашивает людей, что бы они сделали в будущих (или гипотетических) ситуациях? Типичные примеры: «Что бы вы сделали, если...». Прорицатель - это теоретик, предполагающий будущее. Убеждения людей относительно того, как, по их *мнению,* они *бы* поступили, так же ненадежны, как их теории о том, почему они так-то поступили в прошлом. Умные интервьюируемые говорят то, что, как они считают, хочет услышать прорицатель.

Продавец. Продавец пытается склонить людей к своей точке зрения при помощи наводящих вопросов. Типичный пример: «Вам не кажется, что это лучший способ добиться желаемого?» Наводящие вопросы вкладывают слова в уста интервьюируемых. Данные, полученные таким способом, будут отражать то, во что верит или сделал бы *интервьюер,* а не то, как поведет или может повести себя интервьюируемый.

Интервью по получению поведенческих примеров разработано для того, чтобы избегать этих традиционных проблем.

КАК ПРОВОДИТЬ ИНТЕРВЬЮ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ПРИМЕРОВ[3]

Задача ИПП — получить очень подробные поведенческие описания того, как человек справляется со своей работой. Интервьюер задает *другие* вопросы, которые разработаны для того, чтобы подготовить почву, либо ведут людей к тому, чтобы поведать «краткие истории» о критических инцидентах. Задача интервьюера - требовать от интервьюируемого рассказа о завершенных случаях, которые бы описывали конкретное поведение, мысли и действия, выполненные интервьюируемым в реальных ситуациях.

Так как большинство специалистов по персоналу обучалось по одному из традиционных подходов к интервью, ИПП может оказаться не таким простым, как кажется. Привычки в проведении интервью ломать тяжело, особенно для психологов и других людей, обученных методам консультирования.[4]

Подготовка к проведению ИПП

Приведенные ниже инструкции помогут интервьюерам подготовиться к ИПП:

1. Узнайте, с кем вам предстоит разговаривать. Узнайте, как зовут человека и как его имя произносится, название его должности и немного о сути его работы. Спросите, чем занимается его компания.

Однако интервьюеры *не должны* знать, считается ли человек, с которым они будут проводить интервью, лучшим или средним исполнителем. Это поможет избежать влияния этой информации на интервью. Если человек известен как «суперзвезда», вы можете задать наводящие вопросы, которые создадут неравноценную возможность именно этим людям сказать, какие они хорошие. Если их считают средними исполнителями, вы можете провести интервью с меньшим интересом или поддержкой и таким образом ограничить их возможность дать вам полезные данные.

2. Организуйте для интервью уединенное место и выделите полтора-два часа времени без перерыва. Интервью не должно проходить там, где вас могут услышать другие люди. Возможно для интервью будет лучше, если проводить его вне офиса интервьюируемого и вдали от посетителей и телефонных звонков.

3. Запишите интервью на пленку. По возможности всегда записывайте на пленку и ведите записи ИПП на бумаге. Помимо значительного сокращения работы интервьюера видеозаписи ИПП бесценны, ибо позволяют понять точные нюансы мотивации и мыслительных процессов интервьюируемого. Письменные заметки интервьюера зачастую пропускают массу деталей, которые могут оказаться полезными при определении компетенций. Заметки имеют тенденцию быть, скорее, версией фактов *интервьюера,* чем интервьюируемого. Видеозаписи ИПП могут также стать ценным источником учебного материала: кейсов, ролевых игр и имитаций.

Принимая во внимание участие интервьюера, респондента и время на расшифровку записи, каждое ИПП представляет собой вложение нескольких сотен долларов. Вам стоит пользоваться хорошим магнитофоном для записи, со свежими батарейками и чистой пленкой. Проверьте его перед началом интервью, а затем протестируйте вместе с интервьюируемым, чтобы удостовериться в исправной ра-

боте магнитофона. Наклеивание ярлычков на кассеты поможет в будущем избежать путаницы.

4. Знайте, что вы будете говорить. Выучите сценарии, которые приведены ниже для каждого этапа интервью поведенческих событий. Интервьюеры обнаружили, что подготовка «шпаргалок», напоминающих о том, что говорить на каждом этапе, очень полезна для того, чтобы научиться проводить ИПП и подытоживать сказанное.

План интервью по получению поведенческих примеров

ИПП состоит из пяти шагов. Большая часть интервью должна фокусироваться на Шаге 3 - то есть на самих поведенческих примерах. Вот все эти шаги:

1. *Введение и объяснение.* Представьтесь и объясните цель и формат интервью. Вариант 1а. *Карьера.* Спросите об образовании интервьюируемого и предшествующем опыте работы.

2. *Должностные полномочия.* Попросите интервьюируемого описать его наиболее важные рабочие задачи и зоны ответственности.

3. *Поведенческие примеры.* Попросите интервьюируемого подробно описать пять или шесть самых важных ситуаций, с которыми он столкнулся на работе, — две или три «высших точки» или главные успехи и две или три «низших точки» или значимые неудачи.

4. *Характеристики, нужные для выполнения работы.* Попросите интервьюируемого описать, что, по его мнению, нужно для эффективного выполнения работы.

5. *Вывод и краткое резюме.* Поблагодарите интервьюируемого за потраченное время и сделайте краткое резюме ключевым инцидентам и данным, полученным в ходе интервью.

Описание шагов ИПП

Ниже приведены подробные цели и высказывания или вопросы, которые можно использовать в качестве сценария для каждого шага ИПП. Для каждого шага прописаны подсказки по технике проведения и работе с проблемами.

Шаг 1. Введение и объяснение. Истинная цель этого шага ИПП — установить взаимное доверие и добрую волю между вами и интервьюируемым, чтобы он расслабился, открылся и был готов с вами беседовать. Конкретные цели:

1. *Избавить интервьюируемого от зажатости.* Представьтесь сдержанно и по-дружески.
2. *Мотивируйте интервьюируемого к участию.* Объясните цель и формат интервью. Большинство людей хотят знать, почему с ними проводят интервью и для чего будут использоваться ответы. Вы можете сказать:

Цель данного интервью (или более лично: «Меня попросили попытаться...») — выяснить, что нужно вам для выполнения работы. Мы будем делать это, спрашивая людей подобных вам — тех, кто действительно выполняет свою работу, — о том, как они с ней справляются. Вы были выбраны (компанией, вашим супервайзером и пр.) в качестве человека, который может рассказать мне о том, что я хотел бы знать о вашей работе. Поскольку вы явно эксперт в том, что касается выполнения вашей работы, я буду всего лишь задавать вам вопросы о том, как вы выполняете свою работу. Лучший из известных способов — попросить вас описать некоторые из наиболее важных инцидентов, с которыми вы столкнулись на работе, — реальные ситуации и ваши действия.

Опять же, вы можете дать интервьюируемому напечатанную схему ИПП и сказать:

Я буду спрашивать вас о ваших обязанностях и ответственности, о некоторых «критических событиях»: некоторых «лучших» или успешных случаях и некоторых «худших» или неудачных, с которыми вы столкнулись в процессе работы за последние год-полтора. Мы сочли полезным дать вам несколько минут обдумать и рассказать по этой схеме: за что вы отвечаете и некоторые критические случаи из вашей рабочей жизни.

Я дам вам несколько минут подумать, пока готовлюсь.

Приготовьте блокнот и магнитофон, чтобы не дать интервьюируемому понять, что вы стоите у него над душой. Когда он подымет голову от схемы интервью, продолжайте:

3. *Подчеркните конфиденциальность сказанного во время интервью.* Разъясните, как будут использоваться данные и кто их увидит. Можно сказать:

Все, что вы скажете в этом интервью, будет храниться в строгой тайне и не попадет ни к кому из сотрудников вашей компании. Ваши данные будут анонимные — никакого намека на ваше или чье-либо имя. Полученные от вас сведения мы объединим с данными, полученными от других сотрудников.

4. *Получите разрешение записывать интервью на пленку.* Вы можете сказать:

С вашего разрешения я бы хотел записать интервью на пленку, чтобы уделять вам больше внимания во время разговора и не делать слишком много записей. Опять же, все ваши слова будут строго конфиденциальными. Однако, если вы хотите что-то сказать без записи или не хотите, чтобы я записывал наш разговор, скажите мне об этом, и я выключу магнитофон.

Сделайте небольшую паузу на случай каких-либо возражений, затем скажите быстро и с энтузиазмом:

Отлично, я начинаю запись, и мы можем приступать к интервью.

Практически все дают разрешение на запись и вскоре забывают о магнитофоне.

Подсказки по технике проведения

- Установите доверительные отношения с интервьюируемым, открыто объяснив, кто вы, что и почему делаете, а затем попросите его о содействии. Если вы открыты, неформальны и дружественны, интервьюируемый, скорее всего, ответит вам тем же.
- Вопрос о точке зрения интервьюируемого до минимума сокращает разницу в статусе между ним и вами, как «профессиональным исследователем». Роль «спрашивающего» и неподдельный интерес подчеркнут ваше уважение к знаниям интервьюируемого и ценности того, что он говорит. Отношение к интервьюируемому как к профессионалу в своей области всемогуще — оно позволяет ему ощутить в себе уверенность, дает чувство безопасности и контроля над ситуацией. Большинство людей считают полезным поговорить о себе, своей работе и о том, что они хорошо знают.

Проблемы и работа с ними

- Интервьюируемый нервничает и спрашивает, почему для интервью выбрали именно его.

Чтобы с этим справиться, повторите цель интервью, делайте упор, что оно предназначено для сбора данных о *работе,* а не для оценки лично интервьюируемого. Заверьте человека, что он лишь один из многих, проходящих интервью. Подбодрите признанием его профессионализма.

В зависимости от любопытства интервьюируемого вы можете сказать:

> Это часть исследовательской программы, цель которой - повышение качества отбора и обучения для вашей работы. Если мы сможем определить навыки и способности, которыми вы пользуетесь в работе, то сумеем лучше отбирать и обучать людей для работ, подобных вашей.

- Интервьюируемый беспокоится о конфиденциальности или чувствует себя некомфортно из-за использования магнитофона.

Чтобы справиться с этой проблемой, повторите обещание соблюдать конфиденциальность и еще раз скажите, что будут делать с данными, полученными в результате интервью. Подчеркните, что магнитофон — лишь средство, чтобы освободить вас о необходимости записывать беседу. Если интервьюируемый попросит, выключите магнитофон. Вы можете сказать:

> Все ваши слова будут держать в строгой конфиденциальности. Данные вашего интервью будут соединены вместе с данными всех, с кем мы будем беседовать, без указания вашего имени. Магнитофон просто помогает мне делать записи. Если вы хотите сказать что-то «без записи», я его выключу.

Дополнительный шаг 1а. Карьера. Цель этого шага — определить места прежней работы, образование и жизненный опыт интервьюируемого, которые могли развить его компетенции для выполнения настоящей работы. Эти данные могут оказаться полезными при проектировании карьеры и систем планирования замещения.

Этот способ поиска данных способен подбодрить интервьюируемого отсутствием угрозы, поощрить его говорить о своих реальных действиях на текущей работе или в прошлом. Иногда интервьюируемые упоминают крупное событие в прошлом, которое, по их мнению, оказало значительное влияние на их жизнь или личность. Возможно вы захотите больше узнать об этом событии, использовав его как критический инцидент.

Конкретные вопросы сосредоточьте на *образовании, основных местах работы* до прихода на нынешнюю и основных сферах *ответственности,* присущих этим работам, а также на том, каким образом интервьюируемый получил *текущую работу.*

I

Подсказки по технике проведения

- Эта часть интервью должна быть короткой (5 - 10 минут).
- Сосредоточьте внимание интервьюируемого на его опыте работы.
- Ищите мысли о карьерных устремлениях, направлениях и моделях поведения, как будто бы человек выбирает карьеру.
- Сосредоточьтесь на текущей работе интервьюируемого.

Шаг 2. Должностные полномочия. Конкретные вопросы этого раздела направлены на то, чтобы выяснить: что и с кем человек *делает* на текущей должности на самом деле.

1. «Как называется ваша текущая должность?»
2. «Перед кем вы отчитываетесь?» Обратите внимание на должность и/или позицию супервайзера. Вы можете сказать: «Мне не нужно его имя, назовите только должность».
3. «Кто отчитывается перед вами?» Обратите внимание на должности или позиции людей, напрямую отчитывающихся перед ним. Опять же, вы можете сказать, что имена не нужны, только должности подчиненных.
4. « Каковы ваши основные задачи или ответственность? Чем вы занимаетесь на самом деле?» Если человек испытывает трудности с перечислением основных должностных задач или ответственности, вы можете сформулировать вопрос более конкретно. «К примеру, что вы делали в конкретный день, неделю или месяц?»

Подсказки по технике проведения

- Потратьте на эту часть интервью 10—15 минут.
- • • Потренируйте» человека сосредотачиваться на конкретных типах рабочего поведения.

Вы можете задавать уточняющие вопросы и просить привести конкретные примеры. Допустим, капитан полиции может сказать: «Ну, я контролирую лейтенантов». Тогда вы попросите его разъяснить, что он имеет в виду под словом «контролирую» и что на самом деле представляет собой контроль. Ответ может включать в себя что угодно, начиная от чтения отчетов, написанных подчиненными, и заканчивая совместной работой с ними в критических ситуациях.

- Просите людей разъяснить непонятные слова.

Часто в процессе описания своей работы интервьюируемые пользуются техническим жаргоном и акронимами или говорят странные для вас вещи, которые вы бы хотели прояснить. Например техник по самолетными радарам скажет: «Я починил 102DZFCS «черных ящиков».

Всегда спрашивайте о значении всего, что не понимаете: «Что такое 102DZ FCS «черный ящик»? Что значит FCS?» «Наивные» интервьюеры зачастую добиваются лучших данных, ибо их многочисленные вопросы поощряют говорить подробности.

- Попросите быть достаточно подробным, чтобы вы могли понять, сколько времени человек проводит за этими делами.
- Обращайте внимание на обычные инциденты, о которых можете захотеть спросить интервьюируемого подробнее, если у него возникнут трудности с приведением примеров критических инцидентов.
- Воспользуйтесь описанием рабочих задач и сфер ответственности, полученным от интервьюируемого, чтобы плавно перейти к описанию критических инцидентов.

Интервьюируемые часто начинают сами рассказывать о критических инцидентах: «Я имел дело со всеми кризисными техническими ситуациями на заводе. К примеру, на прошлой неделе...». Интервьюируемые, как правило, упоминают о некой ответственности, которая является естественным вступлением к критическому инциденту. Утверждение типа: «Самое трудное, что мне приходится делать, — быть человеком, который отвечает «нет» на просьбы о финансировании...», позволяет вам естественно перейти к вопросу: «Можете ли вы привести пример такого «нет», произнести которое, на ваш взгляд, было особенно трудно?»

Проблемы **и работа с ними**

- Интервьюируемый продолжает перечислять слишком много задач или сфер ответственности.

Чтобы справиться с подобной проблемой, вы можете перебить интервьюируемого и попросить его привести конкретный пример. Можно сказать: «Не могли бы вы выбрать одну из ваших самых важных задач или сфер ответственности и привести мне конкретный пример, как вы с ними справились?» Или более конкретно: «Вы упомянули, что принимали все трудные решения по отбору. Можете ли вы вспомнить наиболее трудное из принятых вами решений и рассказать мне о нем?»

Шаг 3. Поведенческие примеры. Центральная задача ИПП — заставить интервьюируемого подробно описать хотя бы четыре, а лучше шесть критических инцидентов. Некоторые респонденты рассказывают только о четырех случаях, другие о десяти. Эта часть интервью должна занять большую часть времени и снабдить вас конкретной информацией. Хорошее практическое правило - подробностей достаточно, если вы можете снять о случае видеофильм (с голосом за кадром для озвучивания мыслей интервьюируемого) и при этом вам не придется придумывать слишком много.

Если описание должностых обязанностей, данное интервьюируемым, не привело само собой к описанию события, вы можете сказать следующее:

> А теперь мне бы хотелось получить целостный, завершенный пример того, что вы делаете в процессе своей работы. Не могли бы вы вспомнить конкретный момент или ситуацию, в которой у вас все складывалось особенно хорошо или где вы особенно эффективно показали себя... -достигли высшейточки?»

Чтобы получить полный рассказ, вам нужны ответы на пять ключевых вопросов:

1. «В чем заключалась *ситуация!* Какие события привели к ней?»
2. *«Кто* принял в ней участие?»
3. «Что вы (интервьюируемый) *думали, чувствовали* или *хотели* сделать в этой ситуации?» Здесь вы особенно заинтересованы в восприятии человека и в его чувствах относительно ситуации и людей, в нее вовлеченных.

   - Как человек *думал* о других (например, положительно или отрицательно) или о ситуации (например, мысли о решении проблемы)?
   - Что он *чувствовал* (например, испуг, уверенность, возбуждение)?
   - Что он *хотел* сделать - что *мотивировало* его в данной ситуации (например, сделать что-то лучше, поразить начальника)?

4. «Что вы *сделали* или *сказали* на самом деле?» Здесь вас интересуют навыки, демонстрируемые человеком.
5. «Каков был *результат?.* Что случилось?»

Подсказки по технике проведения - что стоит делать

- *Начните с положительного события.* Большинство людей считают, что проще рассказывать о своих лучших моментах или успехах, о случаях, когда они ощущали себя эффективными. Рассказ о том, как он что-то сделал, подбодрит человека, даст ему почувствовать себя увереннее и ощутить готовность к беседе.
- *Ведите рассказ в правильной временной последовательности.* Постарайтесь, чтобы интервьюируемый начал с самого начала и изложил вам всю историю до конца. В противном случае вы можете запутаться в произошедшем и в том, кто что сделал. Это может оказаться трудным, ибо интервьюируемый, как правило, начинает с воспоминаний о результатах события. Подумайте о временной шкале, идущей от начала события до конечных результатов. Не идите дальше, прежде чем будете уверены относительно этих двух. Вы можете сказать:

Именно такую ситуацию я и ищу. Теперь не могли бы вы рассказать мне все с самого начала и до конца, чтобы я мог понять, что произошло, в какой последовательности?

Заполните пробелы в повествовании, попросив у интервьюируемого данные, необходимые вам для полноты рассказа.

Если интервьюируемый рассказал вам всю историю, спросите его о наиболее важных или запомнившихся более мелких происшествиях в рамках основного. К примеру, если человек говорит: «За последние три года напроектировал, продал, специфицировал, разработал и инсталлировал систему управления запасами на 50 млн. долларов в наших офисах в 90 странах мира», вы можете спросить:

Каков был самый важный шаг во всем проекте? Что вам заполнилось больше всего?

Ответ, скорее всего, будет примерно такой: «Презентация, которую я делал на совете директоров, где просил 50 млн. долларов!»

Когда интервьюируемый определяет важнейшее более мелкое происшествие, продолжайте задавать вопросы ИПП: «Что привело к этой презентации...» и так далее.

- *Задавайте вопросы, которые переключат внимание интервьируемого на обсуждение реальной ситуации.* Пусть обследуемый фокусируется на реальных событиях прошлого, а не на гипотетических реакциях, философских размышлениях, абстракциях и предполагаемых типах поведения.

  Всегда проверяйте предположительные и гипотетические ответы, прося привести *конкретный пример*. Допустим, если интервьюируемый говорит: «Я участвующий менеджер...», сразу попросите его привести пример, где он руководил кем-то на базе участия. Если интервьюируемый начинает фразу со слов «Обычно я...» или «Как правило...», немедленно спросите пример, когда он *сделал* то, что действительно *сделал* во время происшествия. Если интервьюируемый говорит: «Если они отказывались со мной идти, я ...», сразу попросите пример его действий, когда человек или группа людей *отказывались* сопровождать.

  Проверяйте на конкретность. Проводя ИПП, будьте репортером, который постоянно разведывает *факты: «Кто* это сказал? *Где* это случилось? *Как* вы ее «убедили»? *Что* произошло потом?» Вопросы о времени, месте и настроении обычно помогают интервьюируемому вспомнить эпизод, ибо, как правило, в голове остается только память о том, как все получилось, и об этом он, в любом случае, расскажет вам в первую очередь.

  Пусть ваши уточняющие вопросы будут короткими — не больше 6—10 слов — и в прошедшем времени. Зачастую все, что нужно, — это спросить: *«Кто* это сделал?» *«Что* случилось?» *«Как* вы это сделали?» *«Когда* вы это сделали?» или «Что происходило в вашей голове *в тот момент!»* Осторожно пользуйтесь вопросом «почему»: он часто извлекает теорию человека относительно ситуа-

ции, а не его реальные действия. Аналогично, вопросы в настоящем («Что вы *делаете* в подобной ситуации?») и будущем времени («Как вы поступите в следующий раз?») предполагают ответы-гипотезы. Вопросы длиннее одного предложения ведут к путанице и блокируют интервьюируемого, или же становятся наводящими вопросами, которые влияют на ответ.

Уточняйте «королевское мы», спрашивая: *«Кто* конкретно?», чтобы выяснить, что сделал конкретно сам интервьюируемый. Интервьюируемые часто говорят нечто вроде: «А потом мы пошли до самого верхнего уровня и уговорили начальника». Вы должны сразу же спросить: «Кто это «мы»? *Кто* пошел? Какова была ваша роль/часть в этом? Что конкретно *вы* сделали?» (например, подготовили отчет, провели презентацию).

Попросите интервьюируемого восстановить в памяти, что говорили люди в конкретных ситуациях, в виде «драматического диалога», как в сценарии к пьесе:

Он сказал:
Она ответила:
Затем он сказал:

Вы можете спросить:

«Что вы сказали ему на самом деле?»
«Как он отреагировал/ответил на это?»
«Что вы сказали затем?»

Если интервьюируемый говорит, что не может вспомнить реальных слов, скажите: «Передайте самую суть. Что *примерно* вы сказали?» Воссоздание интервьюируемым диалога почти всегда приводит к воссозданию реального поведения. *

- *Уточняйте мысли после действий.* Уточняйте процессы мышления при решении технических проблем, опознавании модели, стратегическом планировании. В умственных работах 75% или более времени тратится на *процесс мышления*. Даже в простых работах большая часть поведения «скрыта». Например автомеханик затягивает гайку при монтировке колес. Важная часть этой задачи - знать, *когда гайка закручена достаточно крепко*. У хорошего механика будет примерно такое правило или алгоритм: «Завернуть гайку рукой, потом еще три четверти оборота гаечным ключом. На четверть дюйма меньше, и гайка разболтается, на четверть дюйма больше - на ней сорвется резьба, и колесо у машины отвалится». Хорошее исследование компетенций определяет эти алгоритмы. Вы можете спросить:

«Как вы научились это делать? Что это был за случай?»
«Как вы пришли к такому выводу?»
«О чем вы думали в тот момент?»

В будущем исследование компетенций будет все больше напоминать «инженерию знаний»: процесс определения хода мысли людей-экспертов, чтобы на их основе разработать компьютерные экспертные системы.[5]

- *Поощрите интервьюируемого на дачу полезных ответов.* Высоко оценивайте хорошие примеры инцидентов, подробные описания поведения и так далее. Некоторым людям требуется значительное мужество и стимул, чтобы по-настоящему войти в процесс рассказа хорошей истории. Убедитесь, что вы постоянно подбадриваете интервьюируемого, за то, что он вам рассказывает. Вы можете посмеяться вместе с ним, даже при необходимости рассказать свою историю, чтобы поддержать неформальное и приятное течение беседы. Постоянно ободряйте интервьюируемого, благодаря его за помощь, которую он оказывает вам в выяснении того, что происходит в работе. Вы можете кивать и улыбаться, все время повторяя «угу, ага» или говоря: «Именно такое событие или подробность я и искал».

  При помощи постоянного ободрения вы можете «научить» интервьюируемого предоставлять информацию в форме критических инцидентов. К концу рассказа о первом происшествии большинство обследуемых понимают, что вам нужно, и поэтому получить последующие истории об инцидентах уже проще.

- *Нужно понимать, что интервью может оказаться необычным эмоциональным опытом для интервьюируемого.* Разговор о важнейших успехах — и особенно о неудачах — может вызвать у человека сильные чувства. Часто интервьюируемый говорит: «Знаете, я на самом деле никогда раньше не оглядывался назад и не смотрел на весь опыт с этой точки зрения». Если человек начинает волноваться, возможно, вам придется остановить работу, посочувствовать ему или просто уважительно выслушать, пока он не успокоится.

Подсказки по технике проведения — чего не стоит делать

- *Избегайте вопросов, которые переводят внимание интервьюируемого в область абстракций.* Ответы-гипотезы, философские размышления и предположительные теории не служат целям интервью по получению поведенческих примеров. Вопросы в настоящем, будущем и условном времени особенно опасны. Например:

  Настоящее время, вопросы «почему»: «Почему вы это делаете?»
  Лучше спросить: «О чем вы думали, когда это делали?»
  Гипотетические вопросы: «Что вы *могли* бы сделать?»
  Лучше спросить: «Что вы сделали?»
  Вопросы о предполагаемой теории или ценности: «Вы *обычно* так делали?», «Как вы обычно проводите интервью с кем-либо?», «Что вы ищите, когда выбираете людей?», «Как вы разбираетесь с проблемами в сфере обслуживания?», «Как вы дисциплинируете людей?»
  Лучше спросить: (В любом случае, вы должны просить привести *пример реальных происшествий)* «Расскажите мне о человеке, с которым вы особенно хорошо или плохо провели интервью?», «Можете ли вы привести пример человека.

которого вы дисциплинировали - что привело к данной ситуации? Кто участвовал?»

- *Не пользуйтесь наводящими вопросами и не спешите с выводами.* Не вкладывайте слова (свои) в уста интервьюируемого. Например, если вы говорите: «Итак, вы попробовали *повлиять* на нее...», то таким образом подсказываете интервьюируемому, как рассказать вам о его навыках или мотивации при использовании власти. В реальной ситуации интервьюируемый вообще мог не думать или не хотеть влиять на кого-либо. Ваши наводящие вопросы могут влиять на результаты интервью, предлагая компетенцию, которой на самом деле нет у интервьюируемого. Аналогично, поспешные выводы в виде подсказки интервьюируемому: «Итак, вы успешно осуществили продажу этому клиенту» - могут заставить человека рассказать вам то, что вы хотите услышать, и представить такой результат, которого на самом деле не было. Не предполагайте, что вы знаете о происходящем или о том, кто принимает участие, до тех пор, пока интервьюируемый конкретно не скажет об этом сам. Если сомневаетесь, уточняйте!
- *Не «отражайте» или не «перефразируйте» слова интервьюируемого.* Хотя методике «отзеркаливания» учат «недирективных» консультантов, использование фраз-отражений (например, «То есть ты пытался ему помочь?») в лучшем случае не даст вам никакой дополнительной информации, а в худшем — они могут стать направляющим вопросом. Лучше отвечать ни к чему не обязывающими междометиями «хм», «а», а затем задать исследовательский вопрос (например, *«Как* именно вы это сделали?»)

Единственным исключением из этого правила является случай, когда интервьюируемый эмоционально расстроен. В этом случае вам может потребоваться «отражать» его высказывания в качестве терапевтического средства, до тех пор, пока человек не будет готов продолжать. Попробуйте перевести внимание интервьюируемого с разговора о его чувствах в данный момент на то, что он ощущал во время происшествия:

Интервьюируемый: Все на меня нападали...
Интервьюер: Что вы чувствовали в тот момент (происшествия...)?

- *Избегайте уточняющих вопросов, которые ограничивают предметную область интервьюируемого.* К примеру, избегайте следующих высказываний: «Расскажите мне о критическом инциденте, в котором вам пришлось решать чью-то проблему».

В исследованиях компетенций, где ИПП используется для создания гипотез (чтобы определить компетенции, важные для выполнения работы), лучше всего забрасывать сеть как можно шире (т. е. просто просить пример «критического инцидента», без каких-либо ограничений этого инцидента до уровня «работы с людьми»). Интервьюируемые выбирают ту тему для беседы, которая характерна для них; то, что они считают «критическим», что является важной информацией об их компетенциях. Часто лучшие и средние интервьюируемые выбирают настолько разные критические события, что кажется, будто они работают на разных работах. Например средние продавцы гово-

рят о правильном ведении бумажной работы, «звезды» - о контактах с клиентами. Средние менеджеры по операциям говорят о межличностных конфликтах, тогда как «звезды» — о планировании. Средние старшие инженеры говорят о решении конструкторских проблем, а «звезды» - о стратегиях влияния и политике компании. (Исключение из этого правила - «сфокусированное» ИПП, используемое для оценки конкретных компетенций для целей отбора, которое обсуждается в главе 18).

Получение дополнительных поведенческих примеров. После того как интервьюируемый опишет первый критический инцидент, ваша задача — получить от него еще четыре или пять. Переходите ко второму инциденту, поощрив человека за историю, которую он вам только что рассказал.

Вы можете сказать: «Вот именно такой пример мне и нужен... Не могли бы вы вспомнить еще случай или ситуацию на работе, когда все складывалось особенно хорошо или особенно сложно?» (Это дает интервьюируемому возможность выбрать, рассказать ли вам об отрицательном опыте или о положительном.) Если вы хотите услышать конкретно о неудаче или негативном происшествии, скажите: «Это поможет мне лучше понять, чем вы занимаетесь на работе. А сейчас не могли бы привести пример, когда вы чувствовали, что были *не* столь эффективны, как могли бы, когда дела *не* шли гладко и вы были особенно *расстроены* — реально не на высоте?».

Если интервьюируемый уклоняется от этого, вы можете добавить: «Нам интересен ваш самый негативный опыт, самые трудные ситуации, с которыми вам пришлось столкнуться, ибо мы хотим, чтобы каждый, кто придет на эту работу, был готов столкнуться с такими же».

Просьба рассказать об особенно «трудном» или «разочаровавшем» опыте — полезный непрямой способ получения информации о случаях неэффективности или о неудачах.

Когда интервьюируемый начинает рассказывать о конкретном событии, вы, опять же, хотите получить исчерпывающую информацию, для чего можно воспользоваться ключевыми вопросами:

«Что это была за *ситуация!*»
«*Кто* в ней участвовал?»
«Что вы *думали, чувствовали,* хотели *сделать!*»
«Что вы *сказали* или *сделали!*»
«Каков был *результат* — что случилось?»

Подсказки по технике проведения

- *Не обсуждайте две ситуации одновременно.* Не давайте интервьюируемому менять тему или начинать рассказывать о новом событии, до тех пор пока он не закончит описывать прежнее поведенческое событие.
- *Ищите паттерны.* Когда интервьюируемый описывает вам «дополнительные» ситуации, вы узнаете об интервьюируемом массу информации. Вам следует задавать вопросы, которые подтвердят или перепроверят выводы, которые вы начинаете делать относительно его компетенций. К примеру, если несколько из описан-

ных примеров касаются конфликтных ситуаций, будьте начеку, чтобы выяснить, как человек относится к другим людям при конфликтах, как общается с ними.

Проблемы и работа с ними

- *Интервьюируемый не может вспомнить какое-либо конкретное происшествие.* Иногда вам будет попадаться человек, отвечающий отказом на вашу просьбу привести пример чего-либо, что получилось очень хорошо или очень плохо. Интервьюируемый просто не может вспомнить ничего существенного. Он может начать расстраиваться и раздражаться из-за неспособности выполнить то, что вы хотите. В этом случае вам нужно воспользоваться другими подходами, чтобы разговорить интервьюируемого. Вот что вы можете сделать:

  Расскажите историю о своем собственном поведенческом примере, чтобы проиллюстрировать, материал какого рода вы хотите получить.

  Приведите хороший поведенческий пример, принадлежащий какому-либо человеку, с которым вы проводили интервью и которому может сопереживать интервьюируемый (но будьте осторожны, чтобы не слишком руководить им).

  Вернитесь назад к тому, о чем интервьюируемый упоминал в интервью раньше (например, при перечислении зон ответственности или в контексте другого интервью). Вы можете сказать:

  > Чуть раньше вы упоминали, что дисциплинировали людей...
  > Я бы хотел вернуться к сказанному ранее. Не могли бы вы рассказать мне об этом побольше?

  Спросите: «Может, вы делаете на работе что-то еще?», «Может, в течение этого времени вы делали что-то еще?» или «Вы с кем-нибудь еще работаете?» Когда интервьюируемый что-то вспомнит, дайте ему несколько минут, чтобы описать это общими словами, затем найдите точку отсчета и спросите: «Можете ли привести конкретный пример?» или «Можете ли рассказать мне о конкретном времени, когда вы это сделали/общались с этим человеком?»

  Помолчите. Интервьюируемый часто нарушает молчание новым рассказом.

  Продолжайте, перейдя к Шагу 4, и спросите: «Как вы думаете, что нужно для выполнения этой работы? Какие качества вы бы искали, если бы собирались нанять человека для выполнения той же работы, которую делаете сейчас сами?» Когда интервьюируемый о чем-то упоминает (например, о «честности» или говорит: «Я должен хорошо разбираться в цифрах»), сразу же попросите пример: «Можете ли вы вспомнить ситуацию на работе, которая требовала честности/использования цифр?» Продолжайте работать в формате критических инцидентов.

Абстрактность. Интервьюируемый все говорит и говорит о своей философии относительно того, как надо выполнять работу, как он обычно решает проблемы, оставаясь при этом абстрактным, или обсуждает *гипотетические* ситуации, не говоря о том, как он сам *поступил* в какой-то *конкретной, реальной* ситуации. Здесь вы должны «переключить» интервьюируемого от абстракции и заставить его сосредоточиться и рассказать вам о конкретном событии:

Интервьюируемый: Я считаю, что с подчиненными нужно обращаться уважительно.
Интервьюер: Можете ли вы вспомнить конкретный случай, когда вы уважительно обращались с подчиненным? (или) Можете ли вы вспомнить конкретного подчиненного, с которым вы обращались таким образом?

Интервьюируемый обеспокоен конфиденциальностью. Он замолкает, становится уклончивым или враждебным, или отказывается отвечать по причине нежелания разглашать конфиденциальную информацию о себе или других. Успокойте его и обеспечьте ему возможность продолжить рассказ без потери ключевых деталей, но и без нарушения вопросов конфиденциальности. Можете сказать:

Мне не нужны ничьи имена, просто расскажите мне о случившемся, (или) можно скрыть название компании и имена людей - меня интересует только произошедшее в общих чертах и ваше участие в этом.

Уважительно выслушайте беспокойства интервьюируемого относительно интервью, посочувствуйте ему или отразите его чувства, как бы вы поступили с интервьюируемым, на которого нахлынули эмоции. Когда человек успокоится, возобновите интервью, попросив его продолжить с того места, где он прервался.

Интервьюируемый «уводит в сторону» интервьюера. Это касается особенно доминирующих и умеющих выражать свои мысли интервьюируемых — лучших продавцов и топ-менеджеров — которые зачастую очень много и очень убедительно говорят. Они без умолку делают великие обобщения о состоянии бизнеса или мира, j своей философии управления и тому подобном. С точки зрения ИПП все это,| конечно же, бесполезно. Что вы можете предпринять:

Перебить интервьюируемого. Напрямую скажите, что вы хотите. Можете ск зать: «Мне нужно, чтобы вы рассказали о *конкретном происшествии,* в котором вы *лично* принимали участие, о том, что *действительно* произошло. Мне нуж-1 но, чтобы вы рассказали это в виде краткого повествования. Если конкретно,! то я хочу знать, что это была за *ситуация, кто* был в ней замешан... (перечне-1 лите все ключевые вопросы ИПП)». Продолжайте перебивать (вежливо) до тех пор, пока интервьюируемый не сосредоточится на одном инциденте.

Попросите примеры (см. выше предложения по работе с абстрактностью).

Интервьюируемый спрашивает у вас совета. Интервьюируемый может попробо- 1 вать получить вашу ответную реакцию или ваши выводы (например, спросить: "

«А вы когда-нибудь оказывались в подобной ситуации? Как мне следует поступить? Как, по вашему, я с этим справился?»). *Не позволяйте себя втянуть.* Все ваши слова с большой вероятностью будут гипотетическими ответами («Что можно было бы сделать») или превратятся в абстрактные откровения. Постарайтесь повернуть вопрос интервьюируемого в сторону другого происшествия: «*Вы* когда-нибудь сталкивались раньше с подобной проблемой? Как *вы* тогда с ней справились?»

Шаг 4. Характеристики, нужные для выполнения работы. Этот шаг имеет две цели:

1. *Получить дополнительные критические инциденты* в сферах, которые вы могли проглядеть.
2. *Оставить у интервьюируемого ощущение силы и собственной ценности,* спрашивая его мнение как профессионала.

Что нужно сказать:

Последнее, о чем мне хотелось бы у вас спросить. Какие характеристики, знания, навыки или способности, по вашему мнению, нужны для выполнения вашей работы? Если бы вы нанимали человека для выполнения вашей работы, кого бы вы искали?

Этот вопрос очень гипотетический, а именно этого старается избежать метод ИПП. Фактически это стратегия получения дополнительных критических инцидентов, которые могут пролить свет на некоторые культурно-специфические или заявляемые ценности компании.

Если интервьюируемый упоминает характеристику, о которой вы хотели бы поговорить, вы, как правило, можете попросить интервьюируемого привести пример критически важного события, случившегося на работе. К примеру, если интервьюируемый говорит: «На этой работе вы должны оставаться спокойным даже в условиях давления», то вы можете спросить: «Можете ли вспомнить конкретный момент, когда вы оказались под давлением и смогли остаться спокойным — или потеряли самообладание, — вели себя совершенно по-разному?» Продолжайте проводить стандартные исследования критических инцидентов.

Подсказки по технике проведения

- Пользуйтесь вопросами о «характеристиках», чтобы получить дополнительные происшествия, если интервьюируемый до сих пор не смог привести примеры пяти или шести инцидентов.
- Ободряйте интервьюируемого, какие бы характеристики он ни давал, чтобы закончить интервью на положительной ноте. Вы можете выразить признательность, сказав: «Это *очень* интересно. Это именно то, что мы ищем во всех интервью, которые проводим», и так далее.

Проблемы и работа с ними

- *Интервьюируемый не может назвать ни одно знание или навык, нужные для выполнения этой работы.* Если вы набрали достаточное количество примеров, заканчивайте на этом интервью. Если же нет, продолжайте исследовать, поощряя интервьюируемого. Вы можете сказать: «Как вы думаете, вы знаете о том, какими обладаете навыками, позволяющими вам хорошо выполнять данную работу?»
- *Интервьюируемый дает неясные, общие или необычные характеристики.* Попросите привести конкретный пример реального использования интервьюируемым этих характеристик, или как по-разному он себя вел в процессе работы. Зачастую вы будете выяснять, что словесное описание характеристик сильно отличается от того, что на самом деле имел в виду интервьюируемый.

Шаг 5. Завершение и резюме

Завершение интервью. Завершите интервью, поблагодарив интервьюируемого за потраченное время и «ценную информацию». Возможно вам потребуется «умерить пыл» интервьюируемого, посочувствовав ему по поводу произошедших с ним ситуаций. К примеру, если человек занимается работой, которая ему не нравится или он явно выполняет ее не очень хорошо. Постарайтесь оставить у интервьюируемого как можно большее ощущение силы и собственной ценности.

Резюме. По окончании интервью хорошо бы посидеть в тишине около часа и подвести итоги тому, что вы узнали. Если есть время, лучше всего записать интервью полностью, пока воспоминания еще свежи. Сюда может войти краткая характеристика человека, которого вы интервьюировали. Воспользуйтесь записями, чтобы определить вещи, в которых вы по-прежнему не уверены. Отметьте любые свои гипотезы относительно компетенций, нужных для выполнения работы, чтобы проверить их в последующих интервью.

Суммируйте данные интервью.

1. *Введение и описание обязанностей и зон ответственности.* Укажите имя интервьюируемого, название его работы, должность и т. д. Перечислите зоны ответственности в виде структуры. Добавьте для каждой задачи или ответственности любые полученные примеры в форме связанного рассказа. Пишите все от первого лица, как будто рассказывает интервьюируемый, и как можно больше пользуйтесь словами интервьюируемого.

2. *Поведенческие примеры.* Проверьте магнитофон, чтобы убедиться в наличии всех записей. Если на магнитофоне чего-то нет, *сразу* же после интервью запишите поведенческие примеры; если возможно, надиктуйте их. Чем дольше вы тянете, тем меньше вспомните, даже имея очень подробные записи. Относитесь к каждому событию как к хорошему рассказу, который вы хотите рассказать, включая ответы на основные вопросы ИПП:

Используйте по-возможности именно те слова, которые произносил интервьюируемый:

Что привело к данной ситуации?

Кто в ней участвовал?

О чем думал интервьюируемый, что он чувствовал и как хотел поступить в данной ситуации? Что он сделал на самом деле?

Каков был результат?

3. *Характеристики исполнителя.* Перечислите в виде списка характеристики исполнителя. Выпишите в повествовательной форме полученные примеры для каждой характеристики исполнителя. Как можно больше пользуйтесь словами интервьюируемого. Запишите дополнительные поведенческие примеры, полученные из «Характеристик исполнителя», как описано в Шаге 2.

4. *Заключение и интерпретация.* В этом разделе записывайте разные наблюдения: темы интервью, ваши впечатления, мнения и предварительные выводы. Эти записи помогут вам определить компетенции, когда вы будете анализировать данные ИПП. Наравне с любыми другими наблюдениями, которые могут показаться полезными, отметьте следующее:

- Внешний вид интервьюируемого и его офиса (например, опрятный/грязный).
- Стиль разговора интервьюируемого.
- Слова и фразы, которые он повторяет несколько раз.
- Как вы себя чувствовали при общении с интервьюируемым (например, неприятно/спокойно, непринужденно), и что он делал, чтобы добиться такого эффекта.
- Любые трудности, которые у вас возникли при попытке заставить интервьюируемого расслабиться или рассказать о лучших и худших моментах.
- Как интервьюируемый обращается с подчиненными в вашем присутствии.
- Какие материалы достал интервьюируемый, чтобы показать вам.
- Выводы интервьюируемого относительно людей и событий.
- Каким образом интервьюируемый справляется с различными ситуациями похожими способами.
- Все, чего, как вам кажется, не хватает интервьюируемому или делает его «не на своем месте» по сравнению с другими людьми на той же работе, с которыми вы проводили интервью.
- Любые исследования, имеющие интересные результаты.

Не стесняйтесь характеризовать интервьюируемого в лучшем стиле «оценки личности»; приведите пример, иллюстрирующий ваши выводы.

Постарайтесь определить, какие из компетенций, продемонстрированных человеком в интервью, могут сказать вам, как он работает.

В следующей главе мы расскажем, как анализировать данные ИПП, чтобы определить компетенции, нужные людям для хорошего выполнения работы.

ПРИМЕЧАНИЕ

Mayfield, E.C. (1964), The selection interview: A re-evaluation of published research, Personnc Psychology, 17, 239-249.

Argyris, C, & Schon, D.A. (1974), Theory in practice: Increasing professional effectiveness, San Francisco Jossey-Bass.

На основе трудов *McClelland, D.C.* (1976), Guide to behavioral event interviewing, Boston: McBer; McBc: (1981,1991) Interviewing for competence. Boston: McBer.

Большинство людей, однако, достаточно хорошо могут научиться проводить ИПП, чтобы проводит ОРК-исследования. Это требует двух дней интенсивного обучения, с наставничеством и обратно, связью со стороны сертифицированного инструктора по ИПП. Инструктаж и сертификацию п ИПП можно пройти в *McBer and Company* по адресу США, штат Массачусетс, г.Бостон, Ньюб.: ри стрит, д.137, 02116, 617-437-7080, и в офиса компании Hay/McBer в 30-ти странах.

См. стратегии запроса, обсуждаемые *McGraw, K.L., & Harbison-Briggs, K.* (1989), Knowledge acquisitio:- Principles and guidelines. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Интересные примеры «стратеги расспроса» на определение мыслительных процессов есть в классических работах Жана Пиаж. *(Piaget, J.,* 1965, The childs conception of the world, Totowa, NJ: Littlefield, Adams); в «наук. действия» Криса Арджириса *(Argyris, C, Putnam, R., & Smith, DM.,* 1987, Action science, S.- Francisco, CA: Jossey-Bass); методах «алгоритмизации» Льва Ланда *(Landa, L.,* 19"- Algorithmization in learning and instruction, Englewood Cliffs, NJ: Learning Technology Publications»), и в современной когнитивной психологии, например, *Perkins, D.N.* (1981), The mind'S best **work,** Cambridge, MA: Harward University Press; *Perkins, D.N.* (1986), Knowledge as design, Hillsdate, NJ: Lawrence Erlbaum. Во всех этих работах присутствует анализ «мыслей вслух» в то время, **как** люди что-то делают, решают проблемы или вспоминают прошлый опыт при определение когнитивных компетенций.

ГЛАВА

12

Разработка модели компетенций

В этой главе описывается, как разработать модель компетенций, основываясь на данных интервью по получению поведенческих примеров (ИПП), обследований, группы экспертов, экспертной системы и наблюдений.

АНАЛИЗ ДАННЫХ ИНТЕРВЬЮ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ПРИМЕРОВ

Исследование для разработки моделей компетенций называется подходом «открытия обоснованной теории».' Чтобы обнаружить компетенции, мы исходим из критерия - лучшего или эффективного исполнения работы, чтобы определить характеристики людей, которые исполняют работу на этих уровнях.

Два метода «тематического анализа» применяются для выявления компетенций в данных ИПП: (1) кодирование записей интервью на предмет известных компетенций, используя при этом словарь компетенций; (2) разработка концепции новой компетенции на основе рассказов из интервью. Тематический анализ - наиболее сложная и творческая часть процесса анализа компетенции.

Тематический анализ

Тематический анализ - процесс определения тем или моделей исходных данных. Эта способность сама по себе состоит из двух уровней компетенции Концептуального мышления:

- Использование концептов (Концептуальное мышление уровня от АЛ до А.З) - это способность распознавать или применять концепт, уже известный из предыдущего исследования или изучения. Пример использования концепта — способность кодировать записи ИПП на предмет уровней компетенций, описанных в словаре компетенций, о чем говорится в главах 3 — 9.

- Создание концепта (Концептуальное мышление уровня от А.4 до А.7) или «Концептуализация» — способность *распознавать паттерн и изобретать новый концепт,* чтобы понять исходные данные. Например, давайте рассмотрим следующие краткие события в жизни Билла:

1. В детстве Билл всегда разбирал и чинил механические приборы.
2. В старших классах Билл был капитаном школьной бейсбольной команды.
3. Билл бросил школу и пошел во флот, потому что «устал от школы».
4. Билл считался лучшим механиком в своей рабочей группе. Коллеги по работе обращались к нему за помощью и указаниями.
5. Билл отказался от продвижения и ушел из флота, потому что не хотел посещать высшую техническую школу.

Что говорят о Билле эти пять примеров?

В жизни Билла, судя по всему, есть определенные паттерны, или темы. Данные (курсив слева) важнейших событий из жизни Билла предполагают три темы, перечисленные справа:

Происшествие	*Данные в поддержку*	*Тема*
1	Билл *всегда все разбирал и чинил.*	Билл любит и умеет обращаться с механическими приборами.
4	Билл считался *лучшим механиком.*	
2	Билл был *капитаном* бейсбольной команды.	Билл — лидер,
4	Коллеги по работе *обращались к нему за помощью и указаниями.*	
3	Билл *бросил школу,* потому что «устал» от нее.	Билл не любит формальное обучение.
5	Билл *не хотел ходить в техническую школу.*	

Определение этих тем — пример концептуализации тематического анализа: вам нужно распознать или придумать концепты, такие как «умеет работать с механикой» или «не любит школу», чтобы осмыслить данные о Билле. Знание этих тем может помочь вам более осмысленно принимать кадровые решения относительно Билла. К примеру, вы, возможно, не рекомендовали бы его на продвинутый курс компьютерного программирования, но рассмотрели бы его кандидатуру для продвижения на должность старшего рабочей команды поддержки.

Определение компетенций: *что* искать

Единственный систематический способ организовать тематический анализ данных о компетенциях — посмотреть, как лучшие и средние исполнители отвечают на каждый ключевой вопрос ИПП.

Ситуация. Говорят ли лучшие и средние исполнители о разном во время интервью? Фокусируются ли они на разных сферах работы?

Пример: *продавцы, сотрудники трастового отдела банка*

Лучшие говорят *о продажах.*	Средние исполнители говорят об *администрировании* — правильно вести бумажную работу
Я увидел ежегодное обзорное совещание как шанс *продать* больше услуг.	Я очень волновался о том, чтобы все *приготовления* к ежегодному обзорному совещанию были проведены верно — у людей были договоренности о поездках и пр.

Компетенции Я-концепции часто обозначаются тем, что люди думают о своей работе (например, «Я продавец» против «Я администратор»).

Кто задействован. Есть ли разница между тем, как видят людей и оборудование лучшие и средние исполнители? Положительно или отрицательно они относятся к другим?

Пример: *компьютерные программисты*

1шие говорят о *потребностях клиен-* (ориентация на пользователя).	Средние исполнители говорят о *машинах,* а не о людях (ориентация на аппаратное обеспечение)
Я слышал, как *он* говорил, что *ему нуж-* все данные.	Базовый компилятор от HP3000/30 был слишком медленным, так что я вошел сразу в подпрограмму *машинного* языка.

Пример: *консультанты по лечению от алкогольной зависимости, дипломаты, консультанты*

чшие демонстрируют *положитель-* . -J *отношение* и *ожидания* по отношению к клиентам.	Средние исполнители демонстрируют *отрицательное* отношение к клиентам.
У нее был неудачный период, но я знал, что она *сильный человек* и *воспользуется своими способностями.*	Смотри — у нас тут одни остатки *мало что можем для них сделать.*

Мысли. Есть ли разница между тем, как думают, применяют знания или цепты лучшие и средние исполнители, как они понимают сложные данные запоминают подробности, выстраивают все в логическом порядке?

Пример: *консультанты*

Лучшие исполнители *сильны* в *Концептуальном мышлении:* они видят темы и паттерны в сложных данных.

Средние исполнители не могут пошл сложные данные.

!

У нас было около 40 плакатов примерно с 500 наблюдениями — *я свел все это к пяти основным проблемам,* с которыми сталкивалась рабочая группа.

Мы получили обратно данные об дования в виде шестидюймовой ра. чатки — *сотни страниц статисir. Я ничего в них не понял,* так что мы зультате их выкинули.

Пример: *руководители на производстве, армейские офицеры, пилоты*

Лучшие уделяют много *внимания деталям:* они думают в категориях проверочных списков и могут выделить много пунктов, связанных с планированием задания; они также умеют *логически мыслить,* расставляя приоритеты заданий в порядке важности и планируют их в логическом порядке.

Средние исполнители говорят о чах неточными, *общими* словами валены подробностями и не рассі ляют приоритеты или *не планиру* задачи в мелочах или в логическом рядке.

«Чтобы подготовить к проверке систему подачи топлива самолета, нужно выполнить около 20-ти шагов: (1)..., (2)...» — (называет все двадцать). Я *расставил по приоритету* и поручил двум командам работать изо всех сил. Я также увидел, что несколько шагов можно выполнять одновременно, поэтому *составил план,* по которому все было закончено в кратчайшие сроки.

Я нахожусь в постоянном кризисе равления. Планировать заранее не лучается, так что я просто *выполняю вседневные* дела.

Наоборот, лучшие творческие работники думают дивергентно, не логично.

Пример: *творческий дизайнер*

Лучшие исполнители переполнены несистематизированными, захватывающими дыхание идеями.

Средние исполнители рассуждают .to *гически, конвергентно;* они движутся і инструкции. I

Ух ты! — как только я мысленно представил себе это — раскрашенный зеленым, обшитый вельветом, со встроенным вибратором и т. д.

Знаю, что такая облицовка бывает трех базовых форм — у меня вот есть руководство по дизайну.

4. *Мотивация.* Лучшие и средние исполнители говорят о том, что *хотят* разного? Видят ли они ситуации по-разному?

Пример: *предприниматели в малом бизнесе*

Лучшие исполнители думают о *достижении,* лучшей реализации целей.

Средние исполнители думают о *власти,* влияющей на других, укрепляющей их статус.

Я поставил себе цель — выполнить 110% от квоты, для *трудности* — в прошлом году я выполнил квоту и выполнять ее опять казалось неинтересным.

Я знал, как *удивить* конкурентов - поставить сенсационное шоу с большой палаткой на торговой ярмарке, и именно так я и поступил, хотя на самом деле, не мог себе этого позволить.

И наоборот, лучшие руководители думают о *власти,* а не об индивидуальном достижении (самостоятельном выполнении задания) или аффилиации (побуждении людей любить их).

Пример: *менеджеры, армейские офицеры*

Лучшие исполнители думают о ***влиянии*** *на других,* чтобы выполнить работу.

Средние исполнители хотят, чтобы их любили и хотят сами выполнить работу хорошо.

Я приложил все силы, ибо хотел *убедить* их поработать после окончания рабочего дня, чтобы закончить работу. Я *взывал к их гордости* и скрыто *угрожал,* говоря, что всех нас выгонят с работы, если мы потеряем этот контракт.

Я не мог попросить его остаться — у его ребенка был день рождения. Если *так поступать, вас не будут любить.* Я послал их к черту. Если придется показывать им, как выполнять эту работу, я сам могу сделать это *быстрее и лучше.*

5. *Чувства.* Различаются ли чувства лучших и средних исполнителей, или то, как они выражают или контролируют свои чувства?

Пример: *менеджеры, армейские офицеры*

Лучшие исполнители демонстрируют высокий уровень *эмоционального самоконтроля.*

Средние исполнители *не контролируют* свои эмоции.

Я знал, что расстроюсь, поэтому вышел попить кофе и прогуляться, пока *не успокоюсь.* Когда я вернулся обратно на .овещание, то был спокоен и собран.

Я *смел все со своего стеллажа,* ударил по столу и послал его к черту.

6. *Действия.* Действуют ли лучшие и средние исполнители по-разному или демонстрируют ли разные навыки в одних и тех же ситуациях или с одними и теми же людьми

Пример: *предприниматели, менеджеры, «звезды»* практически в любой области

Лучшие исполнители *проактивны:* предпринимают *инициативу* — совершают неординарные действия, чтобы выполнить задачи или решить проблему — и *бывают настойчивы* (совершают одно или два действия, чтобы преодолеть препятствие), когда возникают преграды.

Средние исполнители *реактивны:* имеют тенденцию не совершать неординарных действий и скорее сдадутся, че-. будут настаивать при возникновении преград.

Она хотела перевестись — хорошая девочка, и мне бы хотелось оставить ее на работе. *Я позвонил в службу персонала,* там сказали: «никак». Я *настаивал на рассмотрении запроса.* Потом я вспомнил, что у меня был друг, имевший влияние на корпоративном уровне, и он мне тоже кое-что должен. Я *связался с ним,* и он решил вопрос.

Я отправил запрос по своим канала \: Служба персонала сказала «нет». Я терпеливо объяснил это ей, что мало чг< могу сделать — не в моих силах.

Пример: *социальные работники*

Лучшие исполнители демонстрируют межличностные навыки — *умение слушать,* особенное *умение сопереживать,* чувствовать и понимать чувства других.

Средние исполнители не понимают, I не схватывают или не демонстрируют восприимчивость по отношению к чувствам других.

Он казался *огорченным — я мог видеть, что ему больно.* Я освободился, чтобы он мог поговорить со мной.

Черт меня подери, если я знаю, что с ним происходит — думаю, некоторые люди просто не могут остановиться.

7. *Результаты.* Отличаются ли результаты у лучших и средних исполнителей?

Пример: *консультанты, менеджеры*

Лучшие исполнители достигают результатов для своих компаний (социализированная власть) и/или применяют власть таким образом, чтобы приободрять других.

Средние исполнители достигают результатов для себя, пользуясь властью таким образом, чтобы другие думали, будто консультант или руководитель силен.

Я организовал это, так что все они получили кредит — это действительно мотивирует команду, и наш отдел работал отлично.

Я убедился, что получил самое выгодное задание, выполнил его хорошо получил награду. Другие завидовали, н это их проблемы.

8. *Прочие характеристики.* Черты или компетенции, не отраженные в ИПП, но которые могут быть очевидны для интервьюируемого:

А. *Внешний вид.* Одинаково ли выглядят, одеваются лучшие и средние исполнители? Обладают ли «харизмой»? «Внушительно» ли выглядят? Или не эффектны?

Пример: *дипломаты, капитаны полиции*

Лучшие исполнители обладают «внушительной внешностью» — они большие, импозантные, безукоризненно одеты и выглядят изысканными.	Средние исполнители не поражают своей внешностью,

Б. *Физическое окружение, материалы, реквизит.* Различаются ли лучшие и средние исполнители по обстановке, находящейся у них под контролем, такой как офисы, ресурсы, аксессуары?

Пример: *производственные менеджеры, армейские офицеры*

Лучшие исполнители демонстрируют множество средств планирования: списки «что сделать», специальные организующие (последующие действия и контроль) формы и файлы, диаграмма PERT (Program Evaluation and Review Technique - метод оценки и анализа программ)	Средние исполнители не демонстрируют, что пользуются средствами планирования.

В. *Артикуляция/разговорный стиль/беглая речь.*

Пример: *старшие государственные служащие, деканы колледжей и президенты*

Лучшие исполнители были обаятельны, спонтанны, легко и убедительно рассказывали подробные, красочные истории и, казалось, наслаждались беседой.	Средние исполнители испытывали проблемы с запоминанием и рассказом о оттуациях, были неточны, запинались, бормотали и чувствовали себя некомфортно в процессе разговора.

Интересно, что в одном исследовании начальников коммунальных служб артикуляция имела отрицательную привязку к исполнению. Начальники, которые «хорошо говорили», оказались средними исполнителями.

По мере иллюстрации этих примеров, тематический анализ становится средством непрерывного сравнения и противопоставления лучших исполнителей средним. Любое различие может свидетельствовать о наличии компетенции.

Может оказаться полезным организовать наблюдения за различиями по общим категориям, как например:

- *Когнитивные/интеллектуальные.* Навыки, связанные с созданием, получением или использованием информации; обучение на опыте; объективный анализ данных или мышление через альтернативы для последующих действий. Использование концептов, концептуализация, аналитическое мышление, логическое и дивергентное мышление — все это когнитивные/интеллектуальные компетенции.
- *Межличностные.* Навыки, связанные с общением, пониманием и влиянием на других, такие как истинное сопереживание, позитивное отношение и ожидания, артикулированность речи и способность говорить публично — все это межличностные компетенции.
- *Мотивационные.* Потребности или стремления, которые заставляют людей хотеть и делать различные вещи; мотивация достижения, аффилиации и власти, а также эмоциональный самоконтроль — все это мотивационные компетенции.

Предыдущие компетенции иллюстрируют, *что* следует искать в тематическом анализе. Эти примеры обеспечивают создание ряда концептов, которые можно использовать для диагностики в процессе анализа записей ИПП.

Точные определения компетенций все равно требуют значительных концептуальных способностей. Небольшие нюансы в значении компетенций или их выражении критичны при идентификации того, что требуется для действительно качественного выполнения работы.

К примеру, лучшие исполнители какой-либо работы могут оказаться более настойчивыми, чем средние. Однако важно определить типы этой настойчивости. Происходит ли она от мотивационной потребности во власти — желания влиять на людей или быть правым? Или это такой вид аккуратности, когда настаивают на том, что нужно подбирать все «болтающиеся хвосты». Или это просто любовь к повседневной работе, выполнению стандартных действий? Более глубокий уровень анализа совершенно необходим для определения правильных компетенций.

Также важно определить степень или силу требуемой компетенции. Некоторые компетенции криволинейны: слишком маленькая степень их проявления приводит к провалу человека, но и слишком большая тоже прогнозирует неудачу. К примеру, для успешной работы в качестве социального работника нужен определенный уровень навыков делопроизводства. Недостаточная компетентность при заполнении форм означает, что клиенты не получат свои социальные пособия. Но социальные работники, проявляющие чрезмерный интерес к формальной стороне процесса, проводят слишком мало времени с клиентами, чтобы эффективно их обслуживать, и воспринимаются как холодные и бюрократичные люди. Определение нужной степени навыков административной работы в этом случае крайне важно для понимания того, что необходимо для эффективного социального работника.

Определение компетенций: *как* смотреть

Описанный ниже подход предлагается в помощь исследователям для определения компетенций. Этот подход состоит из трех аналитических и четырех шагов по валидизации:

Аналитические шаги:

1. Сформировать аналитическую команду. В идеале команда для тематического анализа компетенций должна включать в себя как минимум четырех человек, проводящих ИП П для исследования. Если интервьюеров меньше, подойдут опытные не-интервьюеры с навыками тематического анализа. Интервьюеры предпочтительнее, ибо сам опыт проведения интервью и наблюдения за людьми в их рабочей обстановке делает членов команды более восприимчивыми к нюансам, языку и культуре обследуемых людей и изучаемой работы.

2. Индивидуальный анализ интервью. Члены группы, занимающиеся анализом, работают в парах. Каждый аналитик получает записи ИПП четырех-шести лучших и средних интервьюируемых, что составляет половину проведенных интервью (но как минимум - 10). Аналитики должны получить несколько своих собственных интервью и несколько — проведенных другими членами команды. Это сводит к минимуму предубежденность аналитиков, гарантируя разнообразие углов, с которых аналитик будет рассматривать ИПП.

Работая независимо, каждый аналитик анализирует каждую полученную запись ;i определяет темы компетенций. Хорошая практика — подчеркивать в интервью *-се,* что может предложить тему для компетенций. Любая компетенция, опознанная в словаре компетенций, отмечается или кодируется на полях записей напротив подчеркнутых слов. Аналитики пользуются своими собственными словами для тем и/или аббревиатурами для компетенций и их уровня.

Высокотехнологичный метод кодирования использует текстовый редактор со множеством окон. Запись располагается в одном окне, а словарь компетенций в другом. Примеры компетенций можно копировать из записи в словарь, чтобы найти стандартные примеры для каждого закодированного уровня компетенций. Сам -.юварь можно подогнать, подстроив определения компетенций и уровни компе- : снций для описания кодируемых данных.

В таблице 12-1 показан «в первом приближении» анализ примера из исследования чителей колледжа. Выделите возникающие темы: «видит проблемы студентов» и восприимчивость к чувствам студентов».

«Восприимчивость к чувствам студентов» является версией Межличностных отношений, куда входят такие компетенции, как истинное сопереживание и невербальная чувствительность, известные тем, что прогнозируют успех в ряде работ социальной сферы. Однако «связь учебных заданий с интересами студентов» - новая компетенция, уникальная, наверное, для преподавательской работы.

Определение этой компетенции в исходных данных о критических инцидентах - пример создания концепта. При валидизации эта компетенция может стать известным концептом, применяемым в других тематических анализах. Например эффективные менеджеры могут выяснить чувства подчиненных, затем назначить им 1адания, основываясь на этих эмоциях или интересах.

Инцидент, действие или предложение могут кодироваться более чем по одной компетенции. Например «Я *убедил* их работать *лучше»* кодируется как компетенции Воздействия и Оказание влияния, и Мотивация достижения. Конкретные слова, относящиеся к каждой кодируемой компетенции, должны быть подчеркнуты. Рас-

Таблица 12-1 Кодирование/тематический анализ записей ИПП

Инцидент	Записи аналитика
Интервьюируемый стр.9	
У меня был такой студент, чернокожая женщина, которая боролась. У нее было настоящее желание учиться — то есть она по-настоящему упорствовала. Однако у нее были проблемы с артикуляцией. Одно из требований моего курса — доклад. Оказалось, что для нее это серьезная проблема. Мы поехали на производственную практику, и я увидел, что она сидит одна. Я незаметно подсел к ней, как мог ненавязчиво, и попытался разговорить ее: «Как дела. Мэгги?» «Как самочувствие?» «Как твое мнение о...?» Аона ответила: «Забавно, что вы спрашиваете, потому что эта мерам-трава, о которой вы говорили, на самом деле воскресила воспоминания, о которых я так давно забыла».	Видит проблемы студентов (МП А3). Позитивные ожидания, отношение (РАЗВ 1). Видит проблемы студентов (МП А3). Видит проблемы студентов (МП А3). Приглашает студентов к разговору **(ИНФ01,МПБ2).** Замечает, когда студент что-то знает. Замечает и воспринимает чувства студентов. Истинное сопереживание (МП А2).
Мерам-трава — это остроконечная травка, которая растет в песчаных областях и является частью первичной растительности, которая удерживает песок. Единственное, о чем это мне говорит, — она выучила название мерам-травы! Но она произнесла это с таким ЧУВСТВОМ. ЧТО я не смог удержаться, чтобы не сказать: «Если ВЫ не против, расскажите мне об этих воспоминаниях». А она ответила: «Заросли этой травы напомнили мне хлопковые поля дома в Миссисипи; помню, как мама собирала хлопок до тех пор, пока спина уже почти не разгибалась, и еще помню, как меня ребенком привели в поле, чтобы помогала собирать хлопок, и поэтому я уехала в Чикаго, пытаясь самоутвердиться».	Предлагает студентке поговорить о чувствах (ИНФО 1, МП Б2). Восприимчив к чувствам студентов (МП А2). Предлагает студентке поговорить о чувствах (ИНФО 1, МП Б2).
Ну, это меня как-то задело, и я ответил: «А вы решили, какую тему выберете для доклада?» Она говорит: «Нет, но меня это очень беспокоит». Она никогда не говорила мне, что это ее беспокоит. Я ответил: «Почему бы вам не взять тему мерам-травы и связать это с хлопковыми полями и изменениями, ибо сейчас вы уже не на полях, а ваша мать была там, и это — изменение, адаптация, рост и развитие». Ее глаза распахнулись так широко, что стали похожи на серебряный пятак, и она сказала: «Рада, что вы это сказали, звучит очень здорово». Так она и сделала, причем — отлично.	Восприимчив к чувствам студентов (МП А2). Связывает учебные задания с опытом студентов (МП Б4? РАЗВ 6?). УНИКАЛЬНО: дает осмысленные задания. Восприимчив к чувствам студентов (МП А3, Б3). «Ободряет» студента — дает ей почувствовать себя сильной (РАЗВ 5). Положительное отношение/замечает хорошую работу студентов (РАЗВ 1).

(Аналитик сначала подчеркивает все темы, затронутые преподавателем, которые могут свидетельствовать о компетенциях в этом критическом инциденте).

сказы лучших исполнителей часто включают в себя «молекулы» компетенций — несколько компетенций, используемых вместе для выполнения задания или решения трудной ситуации. Эти сочетания нужно описывать в модели компетенций. Сочетания компетенций, или алгоритмы, обеспечивают важную информацию о том, как лучшие исполнители добиваются лучших результатов, чем средние, а также полезны при использовании модели для повышения качества развития или исполнения.

Компетенции кодируются каждый раз по мере появления. При этом указываются их частота, а также уровень шкалы. К примеру, разница между средними и лучшими продавцами заключается в частоте, с которой они распознают и стараются начать использовать возможности. Средние исполнители могут рассказать об одном-двух подобных случаях за два часа интервью, тогда как лучшие исполнители расскажут о шести-восьми. Уровень шкалы или кодирование каждого из этих рассказов может быть тем же самым, но более высокая частота поведения ведет к лучшим результатам.

Темы компетенций суммируются в карточках регистрации тем размером 5 на 8 дюймов или, в случае использования текстового редактора, напрямую, как статья в словаре. Номер страницы записи, на которой найдено доказательство темы, отмечается напротив темы. Галочками отмечается количество раз, сколько встречается данная тема. Номера страниц с лучшими примерами по каждой теме следует обвести (или скопировать в словарь). Когда каждый аналитик прочтет четыре-шесть изначально установленных записей ИПП, он обменивается записями с аналитиком — своим напарником и индивидуально таким же образом анализирует каждую новую запись. Этот процесс создает наибольшее количество концептов компетенций, используя наблюдения всех членов команды.

Аналитики также должны обратить внимание на алгоритмы: практическое правило, типы поведения или стратегии работы над задачами и в рабочих ситуациях лучших исполнителей. Алгоритмы не являются компетенциями, но, как правило, представляют собой доказательство двух или более компетенций, использованных вместе или последовательно.

Алгоритмы могут быть как простыми — «затянуть гайку плотно руками, потом еще на три четверти оборота гаечным ключом», так и сложными (блок-схема шагов, нужных для выполнения сложной операции).

На таблице 12-2 показаны различия в межличностных и когнитивных компетенциях между лучшими и средними техническими специалистами, которые занимаются ремонтом высокотехнологичного оборудования:

- *Межличностные компетенции.* Средний техник-ремонтник сначала осматривает машину. Лучший техник сначала беседует с оператором сломавшейся машины, тактично и осторожно разговаривает на языке оператора, а не на техническом, сочувствует оператору, который ужасно расстроен из-за того что не может выполнять свою работу. Лучшие техники по ремонту применяют «запрашивающую» стратегию вопросов, чтобы выявить факты, связанные с поломкой машины, которые могли бы помочь диагностировать проблему.

  Починив машину, средний техник по ремонту говорит: «До свидания», а лучший — остается, чтобы научить оператора избегать проблем в будущем и/или исправлять поломки самостоятельно.

Таблица **12-2** Компетенции техников по ремонту высокотехнологичного оборудования

Средние	Лучшие
Шаг N: Диагностика	
• Осматривает машину	• Беседует с основным оператором: говорит с ним на его языке. Общается тактично: «Успокойтесь» (позитивное отношение, истинное сопереживание). «Стратегия запроса»: реплики, связанные с неисправной работой («лязганье», «клубы сизого дыма»). Слушает внимательно: А. Определяет ключевые слова. Б. Реагирует позитивно.
Шаг К: Ремонт	
• Линейная последовательность поиска	• Пробует быстрые варианты (гипотезы). * Последовательность поиска по типу «начинаем с середины».
Шаг X: **Уход**	
• «До свидания»	• Учит ключевых операторов: Как избегать поломок. Как чинить сломанное.

н *Когнитивные компетенции.* Средний техник пользуется линейной последовательностью поиска, то есть начинает тестирование в первой точке, где машина может работать неисправно, затем в точке два, три и так далее, до тех пор, пока проблема не будет найдена. Лучший техник пользуется гипотезами «если то», чтобы установить проблемы, исходя из симптомов неисправной работы, затем пытается быстро устранить поломку. Зачастую это позволяет технику сразу прийти к правильному решению и избежать затянутого процесса диагностирования. Когда лучшие техники проводят диагностическое тестирование, они пользуются последовательностью поиска по типу «начинаем с середины»: то есть начинают с *середины* операционного цикла машины и тестируют вперед-назад. Это сужает зону поисков на половину возможных точек неисправной работы. Затем они проверяют ту половину системы, где находится неисправная точка, опять сокращая круг поисков наполовину. Этот процесс управляет проблемой в геометрической прогрессии и куда эффективнее, чем линейный поиск.

На рис. 12-1 показан когнитивно-эмоциональный алгоритм для лучших и средних продавцов по «холодным звонкам». Все звонящие «в холодную» часто сталкиваются с отказами. Средние исполнители чувствуют беспомощность (эмоция), думают о безнадежности или негодности своей работы, продукта или услуги (познание) и отвечают «бегством» (например, рано уходят домой и пропускают пару стаканчиков чего-нибудь крепкого, чтобы избавиться от ощущения отверженности). Лучшие исполнители *ничего* не чувствуют (ничего не говорят о каких-либо чувствах из-за отказа), думают о том, как решить проблему («Могу сказать, что звонил изнутри,

воспользовавшись именем потенциального клиента, и побывал у секретарши»), а затем отвечают ориентированным на задачи поведением: «Итак, я сделал 1, 2, 3...»).

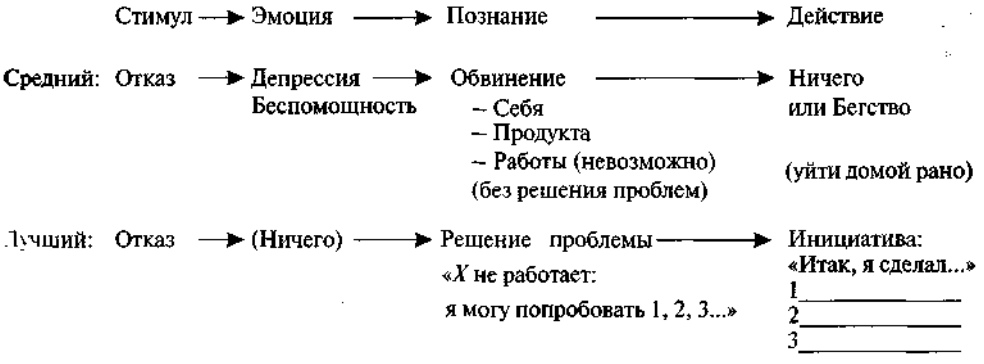
Алгоритмы можно использовать для создания конкретных тестов, таких, как Уверенность в себе Б (Работа с неудачами: отсутствие страха перед отказом и отсутствие депрессивного стиля при пояснении). Алгоритмы полезнее всего при развивающем обучении новоприбывших сотрудников или средних исполнителей поведению лучших исполнителей (например, обучение эффективному устранению неполадок или «преодолению отвращения к звонкам» — важная когнитивная терапия от депрессии — для осуществляющих «холодные звонки»).

3. *Определение компетенций командой тематического анализа.* Команда аналитиков проводит совещания нередко длиною в целый день, чтобы обсудить и задокументировать темы компетенций, определенные при индивидуальном анализе записей. Каждый аналитик по очереди описывает все темы, которые он нашел. Каждая обсуждаемая тема должна быть характеристикой лучших исполнителей как группы (положительные темы), характеристикой средних исполнителей как группы (отрицательные темы) или характеристикой всех исполнителей (пороговые темы). Темы, предложенные членами команды, должны быть сформулированы в определенных поведенческих терминах. Подтверждение тем должно быть вычитано из записей и/или размещено на флипчарте.

Уникальные компетенции, не найденные в общем словаре, обсуждаются и либо добавляются к словарю компетенций как индивидуальный уровень известной компетенции или как новая компетенция. Новые компетенции могут быть представлены как просто наличие/отсутствие поведенческих индикаторов или, предпочтительно, в форме шкал едва заметных различий, похожих на таковые из словаря компетенций (см. инструкции о разработке шкал ЕЗР (едва заметных различий) в главе 3, разработка словаря компетенций).

Затем члены команды аналитиков сокращают количество тем компетенций до наименьшего количества кластеров компетенций, которые могут вобрать в себя все найденные темы. Обычно индивидуальные аналитики пользуются различными словами, чтобы по-разному описать темы и/или концепты уникальных компетенций. Истинная задача встречи аналитиков по определению компетенций — убе-

Рис.12-1 Уверенность в себе при продажах на основе «холодных звонков»



дить и договориться относительно лучших слов или названий для описания каждой темы или кластера компетенций.

Чтобы взвесить и интегрировать данные, закодированные по общему словарю, нужны рассудительность, опыт и понимание клиента. Следует рассмотреть следующие вопросы:

- Достоверны ли данные? Проверьте все необычные или недостающие значения.
- Объединены ли в паттерны определенные компетенции? Например, вся или большая часть компетенции аналитического мышления в модели для продавцов может быть связана с Воздействием и Оказанием влияния или Пониманием компании, однако эта компетенция сильно отличается от модели для техников, где большая часть аналитического мышления касается технических вопросов.
- Какие компетенции наиболее важны? Степень важности представляет собой сочетание частоты проявления компетенции, последствий ее отсутствия, плюсов от ее наличия и ее необходимости в будущем, учитывая текущее стратегическое направление компании. Некоторые соображения о результатах инцидентов, в которых эти компетенции были продемонстрированы или отсутствовали, довольно полезны.
- Есть ли закономерность того, когда встречается эта компетенция? Присутствует ли она у большинства лучших исполнителей или только у некоторых? Отсутствует ли она у большинства средних исполнителей или только у некоторых?
- Какие компетенции и уровни содержат большую часть данных? Нерелевантные или редко встречающиеся компетенции или уровни следует пропускать. Длинные подробные списки компетенций менее полезны, чем краткие, более сфокусированные списки наиболее важных пунктов. «Волшебное число 7 плюс-минус 2»[2], сформулированное Миллером, — отличное практическое правило. Эффективные модели компетенций содержат от пяти до девяти самых важных компетенций.
- Как компетенция проявляется в исследуемой работе? Состоит ли Инициатива
- из «поимки возможностей» и «предотвращения проблем» или в основном из «предотвращения проблем»? Похожие вопросы следует рассмотреть в отношении каждой компетенции и поведенческого индикатора, переработанного, чтобы отражать, как он проявляется в работе. К примеру, в таблице 12-1 представлена модель компетенций, разработанная для учителей колледжей. Обратите внимание, что компетенции в этой модели значительно отличаются от описанных в общих шкалах. В общем словаре описания уровней шкал представлены таким образом, чтобы охватить как можно больше работ. Эти определения не могут обеспечить точность и направление, нужные для модели, которая будет использоваться для развития или усовершенствования исполнения.

Результаты аналитической команды суммируются в модели компетенций, как показано в таблице 12-3. Коды компетенций организованы кластерами компетенций, компетенциями и поведенческими индикаторами. Поведенческие индикаторы уровня компетенций, с примерами, обеспечивают критерии для кодирования наличия компетенции в записи ИПП.

Таблица 12-3 Модель компетенций для эффективных учителей и наставников в нетрадиционных программах на получение ученой степени

Компетенции	Индикаторы
1. Ориентация на студентов	
а. Имеет положительные ожидания в отношении студентов	(+) Позитивное отношение: считает, что средние студенты вполне способны; определяет и подтверждает способности других
	(+) Считает, что студенты способны измениться
	(+) Разрешает изменять учебный контракт по инициативе студента, если эти изменения соответствуют учебным целям студента
	(—) Отрицательное отношение: считает, что студенты глупы и не способны меняться; обращается с ними пренебрежительно; определяет их слабости, не предлагая вариантов помощи
	(—) Имеет отрицательные стереотипы в отношении других, их личности или потенциала
б. Уделяет внимание заботам студентов	(+) Доступен для студентов средних способностей, равно как и для лучших студентов
	(+) Уверен в чувствах студентов
	(—) Не помнит подробностей «лучших» и «худших» мо ментов при общении с отдельными студентами
...•...•„••-.-	(-) Ставит свои проблемы, благополучие или задачи выше таковых у студентов
	(—) Определяет стандарты элитных или традиционных институтов

Шаги для валидизации. Если модель компетенций планируется использовать для исследования или отбора, можно воспользоваться дополнительными валидизирующими шагами для усовершенствования словаря моделей компетенций и надежности.

4. *Предварительное тестирование системы кодирования компетенций: индивидуальное кодирование.* Аналитики команды попарно получают копии списков кодов и копии записей ИПП, которые не кодировали раньше. Каждый аналитик кодирует назначенные ему записи, ставя аббревиатуру компетенций исходя из списка кодов после каждого пояснения в расшифровке записи, как показано в таблице 12-1.

5. *Команда аналитиков встречается для согласования кодирования.* Пары аналитиков команды встречаются для обсуждения кодирования, согласования различий и договариваются о кодировании по каждой записи интервью. Этот процесс приводит к > совершенствованию списка кодов компетенций. К примеру, усовершенствуются критерии для распознавания наличия компетенции, чтобы повысить надежность кодировщика. Проект списка кодов пересматривается, чтобы учесть эти усовершенствования.

6. *Статистический анализ предварительного образца ИПП.* Кодирование интервьк анализируется при помощи статистики, чтобы увидеть: (а) достигли ли кодировщики приемлемого уровня согласованности между собой, (б) какие темы больше всего отличают лучших исполнителей от средних. Темы, которые есть и у лучших, и у средних исполнителей, определяются как пороговые (необходимые) компетенции.

Шаги 5 и 6 можно повторять несколько раз до тех пор, пока определения из списка кодов компетенций не станут достаточно подробными, чтобы установить согласованность кодировщиков и разграничить лучших исполнителей и средних.

7. *Кодирование оставшихся примеров ИПП.* Пересмотренный список кодов подтверждается при помощи баллов, полученных при анализе оставшихся записей ИПП (то есть записей, не рассмотренных в процессе шагов 1-5). Для кодирования этих записей интервью обычно выбирают двух членов основной команды интервьюеров. Кодировщики независимо, вслепую подсчитывают эти записи (то есть они не знают, принадлежит ли шифруемая запись лучшему исполнителю или среднему). Кодировщики встречаются только для обсуждения проблемных случаев или примеров, которые трудно кодирован

8. *Конечный статистический анализ.* Статистические анализы выполняются ш основе баллов, полученных по записям ИПП в подтверждающем примере, чтобы увидеть, действительно ли списки кодов компетенций различают лучших и средних исполнителей. В таблице 12-4 показан статистический анализ для преподавателей колледжа. Затем данные всех интервью анализируются вместе, чтобы усовершенствовать и связать компетенции в кластеры.

9. *Подготовка конечного списка кодов для работы.* Окончательный список кодоь компетенций готов. Он содержит точные определения каждой компетенции с подробными правилами и примерами подсчета баллов в записях ИПП.

АНАЛИЗ ДАННЫХ ГРУППЫ ЭКСПЕРТОВ, ОБЗОРА, ЭКСПЕРТНОЙ СИСТЕМЫ И НАБЛЮДЕНИЯ

Данные экспертной группы, обзора, экспертной системы и наблюдения используются для подтверждения данных, полученных при анализе ИПП, и добавления (выборочно) любых недостающих компетенций. В таблице 12-5 показана матрица электронной таблицы компетенций по источникам данных. Компетенции, определенные каждым источником данных, делятся на высокие (3), средние (2), низкие (1) или отсутствующие (0) по важности для прогнозирования лучшего и среднего исполнения работы. Источники данных могут оцениваться в соответствии с уверенностью исследователей в методе сбора данных, применяемом в исследовании. К примеру, в таблице 12-5 данные ИПП оцениваются в 2 балла; данные от группы экспертов в 1,5; данные из опросника или экспертной системы в 1 балл. Электронная таблица может применяться для расчета общего балла по каждой компетенции от 0 (отсутствует) до 1,00 (присутствует и расценивается всеми источниками данных как «высокая» по важности); таблица также сортирует компетенции, нужные для адекватного и лучшего исполнения по нисходящей важности. Аналитики мо-

гут полностью доверять тем компетенциям, которые обозначены всеми источниками данных как важные для хорошего выполнения работы.

Расхождения в данных из разных источников обеспечивают нужную информацию. Например, экспертная система может указывать, что компетенция *должна* присутствовать, но не найдена в данных, полученных в ИПП, группой экспертов или в обзоре компании. Так как экспертная система ссылается на базу данных всех предыдущих анализов схожих работ в других компаниях, это означает, что даже лучшим исполнителям компании клиента недостает компетенций, которые есть у других лучших исполнителей — возможно, в компаниях-конкурентах.

Для компании клиента это — ценная информация о конкурентах: ему потребуется выбрать или обучить недостающим компетенциям, чтобы оставаться конкурентоспособным.

Таблица 12-4 Статистический анализ компетенций преподавателя колледжа

Компетенция	Сила компетенции		Значимость* (t-тест)
	Изучаемый образец (и=16)	Контрольный образец **(и=14)**	Общее число (и=30)
1. Ориентация на студента			
а. Выражает положительные ожидания в отношении студентов	3,8	-2,9	4,91**
б. Обращает внимание на заботы студентов	3,7	-2,5	3,99**
2. Ориентирован на гуманистическое обучение	3,8		
а. Ценит процесс обучения	0,8	0,9	4,28**
б. Считает конкретные знания ресурсом		-0,3	3,51**
3. Создает обстановку, способствующую обучению взрослых:			
а. Работает над тем, чтобы понимать систему взглядов студентов			
б. Работает над установлением взаимности и доверия	3,3 2,6	1Д 0,4	3,48** 3,24**
в. Заставляет студентов отвечать за их интерес в учебе	1,9	-0,4	4 43**
4. Обосновывает учебные цели анализом потребностей студентов:	3,6	0,9	3,97**
а. Активно ищет информацию о студентах			
б. Диагностирует	4,3	1,3	3,96**
в. Прописывает действие	3,8	1,1	3,53**
5. Фасилитирует процесс обучения:			
а. Увязывает педагогику с проблемами студентов	3,9	1,6	3,03**
б. Структурирует процесс, чтобы облегчить студентам активное обучение	4,3	0,7	4,80**
в. Адаптируется к потребностям ситуации	1,3	0,1	3,33**
г. Реагирует на вербальные сигналы	1,8	0,5	2,25**

* Уровень значимости: **p < 0,01.

Таблица 12-5 Электронная таблица: интеграция данных моделей компетенций

Компетенция	ИПП		Обследование		Группа		Экспертная[система		Итого		
Диапазон			Z=0; *H*=\		*Ь*=\; *H*=*Ъ*		0, i=1;		Z=0; *H*=\		
Средний или лучший	*A* •	*S*	*A*	*S*	*A*	*S*	*A*	*S*	*A*	*S*	
Командная работа	2	2	1	1	1,5	1,5	1	1	16,5	16,5	ДЕЛИТЕЛЬ
Стимул к достижению	2	3	0,611	1	1	3	3	3	0,536	1,00	
Инициатива	1	3	0,72	0,85	2	3	1	3	0,498	0,934	
Порядок и организованность	1	2	0,44	0,2	2	1	1	2	0,430	0,453	

Если данные от группы экспертов и из обзора — приблизительная оценка компанией требований к работе — указывают на важность компетенции, а она отсутствует в ИПП лучших исполнителей, может оказаться, что эта компетенция на самом деле не нужна для выполнения работы сейчас, но потребуется в будущем, или нужна, но сдерживается менеджментом или культурой компании. В подобных случаях экспертная система может сыграть роль дополнительного аргумента. Если она указывает, что данная компетенция нужна для выполнения похожих работ, то эту компетенцию следует учитывать при будущем отборе и тренинге. Если данные говорят о том, что организационные факторы компании сдерживают одну или более нужных компетенций, это может свидетельствовать о необходимости проведения тренинга для менеджмента и подумать об организационном развитии. Но может быть и так, что данная компетенция является поддерживаемой ценностью в компании, но фактически не нужна для эффективного или лучшего исполнения.

РЕКОМЕНДУЕМЫЙ ФОРМАТ ДЛЯ ОТЧЕТОВ О МОДЕЛЯХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Следуя краткому описанию метода исследования, компетенции должны быть представлены в виде кластера (группы). Группировать их можно несколькими способами. Варианты могут быть такими:

- *Кластер по словарю.* Как в главах 3 - 9 : связанные с Достижением, Властью, Менеджментом, Когнитивные, Межличностные (аффилиация).
- *По рабочей задаче или ответственности.* К примеру, кластеры компетенций для модели первоклассного супервайзера в терминах управления собой, другим человеком и группами:

  Кластер 1. Руководит собой (и Дост, когнитивный стиль решения проблем — внутренние компетенции человека, не задействующие других).
  Кластер 2. Руководит другим (коучинг, влияние один на один и межличностные навыки).
  Кластер 3. Руководит другими (навыки группового влияния).

- *По логической последовательности во времени.* Например последовательные шаги в «консультативных продажах»: логическая последовательность — сначала получить данные, затем совместить их в осмысленные модели и т. д.:

  Кластер 1. Консультативные продажи.
  Компетенция 1. Собирает информацию из многих различных источников (Поиск информации, Инициатива).
  Индикатор 1. Звонит *х* друзьям по отрасли каждые две недели, чтобы спросить: «Что новенького?»
  Компетенция 2. Определяет новые потребности/возможности рынка (Концептуализация, Распознавание паттернов).

В идеале каждая компетенция должна масштабироваться в интервалах с е заметными различиями, с определением поведенческого индикатора для каждого уровня *и* одним или более примерами уровня компетенций на основе данных ИП со словами, выделенными или подчеркнутыми и подсчитанными по баллам. Важн примеров трудно переоценить. Дословные примеры привели к «рождению» мод компетенций. Примеры несут в себе нюансы того, *как* компетенция используется работе в условиях уникальной культуры компании и среды. Истории, иллюстрирующие, как лучшие исполнители справляются с самыми трудными ситуациями на работе, предоставляют захватывающий материал для тренинга и обсуждения данных исследования.

Графики и таблицы можно использовать для демонстрации того, как компетенции лучших исполнителей отличаются от таковых же средних. Электронные таблицы, подобные таблице 12-5, можно применять для сравнения компетенций, определенных различными методами сбора данных. Рис. 12-2 показывает разницу между лучшими и средними менеджерами программы «тотального качества» по уровню и частоте Ориентации на обслуживание клиента.

Дополнительный анализ данных, который повышает качество работы, включает:

- Уровень ответственности по матрице компетенций, показывающий, какие компетенции нужны для выполнения каждой части работы. Отношение компетенций к рабочему поведению и результатам также может демонстрироваться на модели «причинного потока», как в таблице 2-2. Показатели компетенций в зависимости от уровня ответственности могут использоваться при оценке рисков: последствия в исполнении работы в случае, если эта компетенция отсутствует.
- Алгоритмы — это конкретные практические правила или тайны ремесла, которые применяют лучшие исполнители, чтобы добиться результатов. (Алгоритмы, используемые техниками по ремонту высокотехнологичного оборудования, можно посмотреть в таблице 12-2.)
- Препятствия повышению качества исполнения, такие, как менеджмент компании, структурные или культурные факторы, которые могут сдерживать проявление компетенций в текущих или будущих работах. Изучение компетенций, особенно в данных ИПП, обеспечивает массу информации для диагностики компании. Если полученные данные предполагают необходимость осуществить изменения в управлении, структуре или развитии компании, то эти проблемы следует обсудить в отчете.

Отчеты о компетенциях должны содержать рекомендации по использованию человеческих ресурсов. Примеры использования компетенций в рамках создания информационных систем, при отборе, управлении эффективностью работы, планировании замещении, развитии и компенсации приведены в части V.

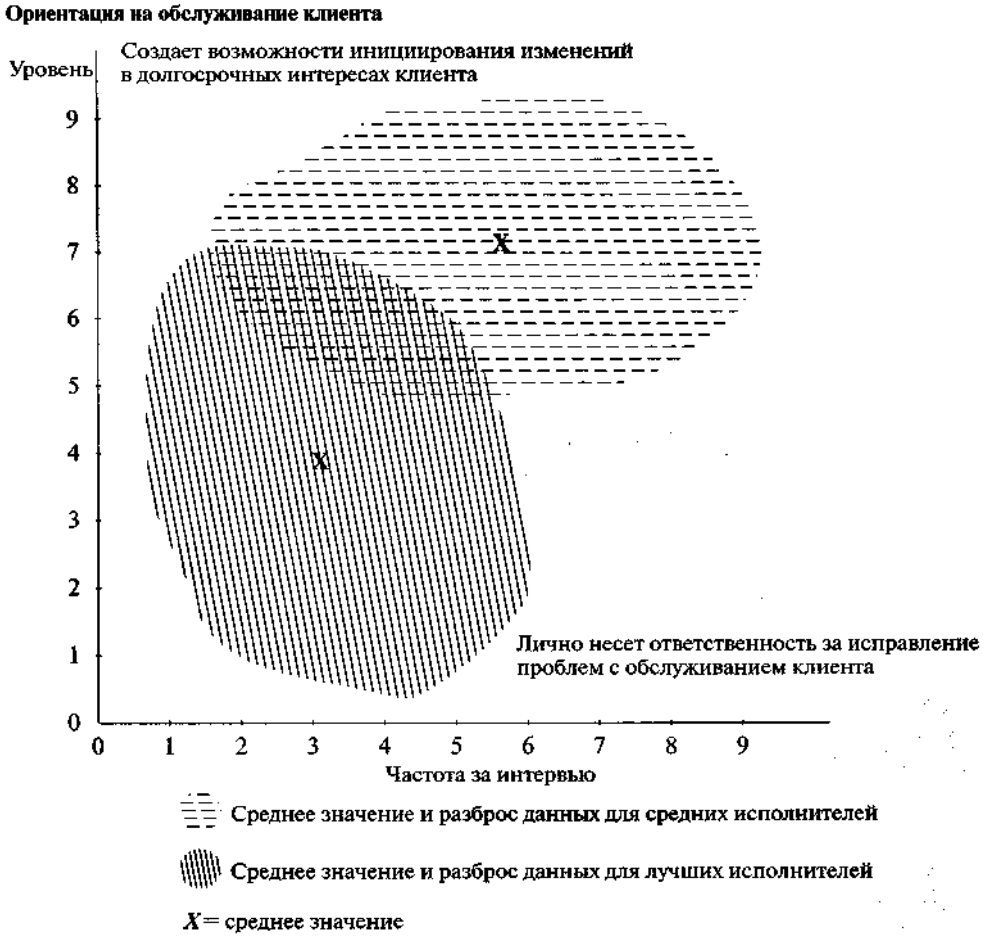


Рис. 12-2 Разница между лучшими и средними менеджерами по тотальному качеству

ПРИМЕЧАНИЕ

Glaser, B. & Straus, A. (1967), The discovery of grounded theory, Chicago: Aldine; Straus, A., & Corbin, J. (1990), Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques, Newbury Park, CA: Sage.

Miller, G.A. (1956), The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. Psychological Review, 63, 81-97.

IV

Данные: обобщенные модели компетенций

ГЛАВА

13

Технические специалисты и профессионалы

ВВЕДЕНИЕ К ГЛАВАМ 13 - 17

Большинство оригинальных моделей базируются только на тех типах поведения, которые отличают лучшее исполнение от среднего. Поведение и характеристики, которые обсуждались, более привычны для лучших, чем для средних исполнителей. Отсутствие характеристики в модели может означать, что либо эта характеристика неуместна для данной должности (не требуется), либо она была минимальным требованием, характерным для всех занимающих эту должность людей. Как правило, мы понимаем, с чем имеем дело, основываясь на записях интервью и на групповых обсуждениях, которые предшествовали многим моделям.

Большая часть созданных в последнее время моделей конкретизирует характеристики среднего (порогового, минимально приемлемого, типичного) исполнения, равно как и лучшего исполнения, — этот источник неточностей будет в будущем устранен.

Обобщенные модели не подойдут ни к одной конкретной позиции, однако будут формировать основу для сравнения между группами. Обобщенные модели также используются как база для сравнения с новыми моделями (т. е. «эта работа таким-то образом отличается от обычной работы менеджера продаж»). Сравнение моделей ряда сходных позиций в разных компаниях и в разные годы также способствует валидизации результатов. Если оказывается, что одни и те же качества характеризуют лучших, первоклассных супервайзеров в широком диапазоне ситуаций, то можно быть уверенным в валидности этих данных.

ПРОЦЕДУРА КОДИРОВАНИЯ МОДЕЛЕЙ

Все исходные модели компетенций были организованы в 3–6 кластеров, содержащих от 12 до 27 компетенций, каждая с 3–7 поведенческими индикаторами плюс примеры (цитаты из интервью), описания и пояснения. У некоторых моделей примеров и пояснений много, тогда как у других — пояснений, описаний и/или примеров мало или нет вообще.

Существующие модели компетенций были кодированы в виде списка из 350 обобщенных поведенческих индикаторов. Затем эти индикаторы были соотнесены ее шкалами едва заметных различий, о которых шла речь во второй части книги. Команда обученных кодировщиков, каждый из которых являлся специалистом в одном кластере компетенций, кодировала целые модели (поведенческие индикаторы, комментарии. примеры и пр.) прямо в обобщенные шкалы. Только после этого эти кодированные (повторно индексированные) модели можно было сравнивать друг с другом. При переиндексации исходных моделей компетенций были проведены следующие процедуры:

- Поведенческие индикаторы, примеры и описания были кодированы для всех компетенций. Название оригинальной компетенции было использовано в качестве подсказки для авторов модели, а не для ограничения. Компетенцию с названием Управление группой, включавшую в себя индикаторы из шкалы Лидерства, следует кодировать по обеим компетенциям. Единый поведенческий индикатор можно кодировать по двум компетенциям: «Ищет идеи, стремится к участию со стороны других для повышения продуктивности команды» будет кодирован по Командной работе («Стремится к участию...») и по Ориентации на достижение («...для повышения продуктивности команды»). Ориентация на достижение была кодирована по личной продуктивности и усилиям для повышения эффективности и качества работы группы или других людей. Финальное руководство по кодированию проводило различие между личной и ориентированной на других (социальной) Ориентацией на достижение.
- Все руководство по кодированию было разделено на пять групп связанных компетенций, кодированных человеком, специализировавшимся на Конкретной группе. Это позволяло добиться большей точности и повышало частоту измерения, ибо специалисты замечали низкие уровни компетенции в рассказах, где основная тема говорила о более высоком уровне другой компетенции.
- Исходная компетенция представляла собой единицу, использовавшуюся для записи реиндексированных типов поведения. Каждый поведенческий индикатор записывался в оригинальной компетенции только один раз (хотя если поведенческий индикатор обнаруживался более чем в одной оригинальной компетенции, он записывался еще раз). Таким образом, если то же самое поведение значилось в списке как индикатор, описывалось и затем обнаруживалось в двух примерах в одной и той же оригинальной компетенции, то в список оно все равно вносилось только один раз. Это правило компенсировало различия в подробностях отчетов. (Даже с этим правилом некоторые модели содержали в 2-3 раза больше наблюдений, чем другие). Также благодаря этому правилу кодирование стало более надежным.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ЧАСТОТЫ ИНДИКАТОРОВ

Большинство оригинальных компетенций, будучи кодированы в обобщенных списках, содержали элементы от нескольких обобщенных компетенций. По этой причине, а также из-за того, что каждый уровень шкалы (поведенческий индикатор) кодировался для каждой оригинальной компетенции, в которой проявлялся, данный

индикатор или уровень шкалы мог вообще отсутствовать или мог появляться неоднократно при кодировании модели. Один или несколько уровней шкалы (поведенческие индикаторы) данной компетенции могли кодироваться для модели. Кроме того, авторы моделей пытались организовать свои компетенции таким образом, чтобы для каждой компетенции было приблизительно одинаковое количество примеров. Если большинство примеров были связаны с мышлением, то находились несколько когнитивных компетенций с тонкими различиями, тогда как все варианты влияния могли быть соединены в одну компетенцию. Если работа касалась в основном взаимоотношений с клиентами, могли быть две или три компетенции, которые бы подходили под обобщенную шкалу Обслуживания клиента (т. е. «Фокусирование на потребностях клиента», «Партнерские отношения с клиентом» и «Развитие клиентской системы»). Эти факторы означают, что количество (частота) индикаторов или уровней шкалы конкретной компетенции показывает важность этой компетенции для наилучшего исполнения работы.

Обсуждения конкретных типов работы в последующих главах будут основаны на анализе обобщенных поведенческих индикаторов и уровней шкалы ряда моделей для каждой категории. В этих анализах все индикаторы всех значимых моделей были сложены вместе, а *проценты* от общей суммы были использованы для подсчета частоты. Более ценные модели, в которых больше подробностей, имеют больше обобщенных поведенческих индикаторов и получают относительно больше веса, чем модели скудные. Это утяжеление кажется вполне оправданным, ибо мы больше уверены в точности прочтения моделей, изобилующих примерами и описаниями.

Использование процентного содержания моделей в качестве меры измерения частоты облегчает сравнение моделей разных уровней детализации, однако несколько запутывает сравнение между простыми и сложными должностями, где для одной должности может, на самом деле, требоваться больше компетенций, чем для другой. В этом случае процентная частота других компетенций будет понижаться по мере появления дополнительных компетенций.

Несмотря на то, что в следующих главах мы пользуемся частотой индикаторов как эквивалентом важности компетенций, в реальной практике важность компетенций представляет собой сочетание частоты и профессионального мнения о следующем:

- Отрицательные последствия, сопутствующие отсутствию данной компетенции
- Важность выгоды от использования данной компетенции в этой работе
- Будущие требования данной работы (должности), учитывая предсказуемые изменения в рабочей обстановке и стратегическом развитии компании

Технические специалисты/профессионалы определяются как индивидуальные сотрудники, чья работа предполагает использование технических (в отличие от социальной сферы) знаний. Изученные должности включали в себя разработчиков ПО, инженеров, научных сотрудников в прикладных областях науки и техническую работу в трастовом отделе банка.

Технические специалисты/профессионалы занимаются в основном проблемами, связанными с машинами, цифрами или физическими процессами, а не межличностными процессами и проблемами. В таком ракурсе интересно, что одна четверть отличительных характеристик падает на межличностные и менеджерские кластеры. Луч-

шие специалисты/профессионалы в точных науках пользуются межличностными навыками командной работы для выполнения своей технической работы.

ОБОБЩЕННАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ, РАБОТАЮЩИХ ИНДИВИДУАЛЬНО

Так как эта модель, предназначена для людей знания, ее использование осуществляется на контрасте компетенций людей знания с компетенциями менеджеров, продавцов, работников социальной сферы и т. д.

Компетенции обсуждаются в убывающем порядке по важности для распознавания лучших технических специалистов (см. таблицу 13-1). В рамках каждой компетенции также описываются конкретные типичные примеры поведения в убывающем порядке по важности. «Важность» оценивается частотой, с которой компетенция встречается в группе моделей специалистов/профессионалов.

Ориентация на достижение

Ориентация на достижение — единственная наиболее часто встречающаяся отличительная характеристика лучших технических сотрудников. Основной упор делается на измерение исполнения или результатов по стандарту совершенства (ОД А.3) и по какому-либо улучшению результатов или исполнения (ОД А.4):

> Часть инженерской работы — составление прогнозов, и я всегда старался вернуться назад и выяснить, насколько точны оказались мои прогнозы. Вы можете проверить реальность или актуальность своих прогнозов или предсказаний. Если реальность в чем-то отличается от моих предсказаний, я всегда старался вернуться обратно и выяснить почему. Потому что, возможно, я смогу научиться составлять более точные прогнозы в будущем.

Соответствие конкретным стандартам, включая сроки исполнения (ОД А.2), - тоже характерная черта. Некоторые позиции предполагают трудные, но достижимые цели (ОД А.5). Иногда эти цели отмечены дружескими соревнованиями, например пари, кто первым достигнет трудной цели, а некоторые включают анализ прибылей и затрат (ОД А.6). Один инженер-буровик изобрел процедуру, которая сокращал, время, потраченное на буровой, с 10 до 3 дней:

> Я там чувствовал себя очень эффективным. Мы экономили сотни тысяч долларов на каждой скважине: это стоило полмиллиона долларов. Мы экономили 20% всехзатрат. Таким образом, мы сделали, наверное, 20 скважин. И сэкономили около 2 млн. долларов.

Для ученых и профессиональных исследователей крайне важно сильное желание новизны — испытание новых и иных (лучших) способов что-то сделать (ОД В.2 4).

> ...Я проработал целый день и немного продвинулся вперед, но это меня не вдохновляло. Интересно делать в лаборатории что-то новое — то, что приведет к новой науке.

Таблица 13-1 Обобщенная модель компетенций для технических специалистов

Вес*	Компетенция
XXXXXX	*Ориентация на достижение* Измеряет исполнение Усовершенствует результаты Ставит трудные цели Вводит новое
XXXXX	*Воздействие и Оказание влияния* Использует прямое убеждение, факты и цифры Делает презентации, учитывая особенности аудитории Демонстрирует заботу о профессиональной репутации
XXXX	*Концептуальное мышление* Распознает ключевые действия, скрытые проблемы Создает связки и модели
XXXX	*Аналитическое мышление* Предвидит препятствия Систематически разбивает проблемы на составные части Делает логические выводы Видит последствия, скрытый смысл
XXXX	*Инициатива* Настаивает на решении проблем Обращается к проблемам до того, как его попросят об этом
XXX	*Уверенность в себе* Выражает уверенность в собственных суждениях Ищет трудностей и независимости
XXX	*Межличностное понимание* Понимает отношения, интересы, потребности других
XX	*Забота о порядке* Стремится к ясности ролей и информации Проверяет качество работы или информации Ведет записи
XX	*Поиск информации* Контактирует со многими различными источниками Читает журналы и пр.
XX	*Командная работа и сотрудничество* Коллективное обсуждение, добивается вклада каждого
XX	*Экспертиза* Расширяет и пользуется техническими знаниями Наслаждается технической работой; делится профессиональными знаниями
X	*Ориентация на обслуживание клиента* Находит и удовлетворяет скрытые потребности

«Вес» отражает относительную частоту, с которой каждая компетенция различает лучших и средних исполнителей. См. стр. 162, «Интерпретация частоты индикаторов».

Воздействие и Оказание влияния

Компетенция Воздействие и Оказание влияния — одна из наиболее часто упоминающихся отличительных характеристик лучших специалистов/профессионалов. Специалисты/профессионалы пользуются в основном Прямым убеждением (ВЗД А.2). подкрепленным данными, конкретными примерами или демонстрациями, фактами и цифрами, а также графической презентацией:

> Руководство искало, какие бы неприбыльные услуги сократить, и пришло к выводу, что одна из вещей, которые они хотели бы сократить, — услуги вообще. Я смог собрать аналитические данные, которые показали, что эти услуги, на самом деле, очень прибыльные. Я представил свой анализ в отделение контроля банка, которое проверило его точность, и высшее руководство смогло прийти к тому же выводу, что и я.

Лучшие технические специалисты подстраивают свои комментарии или презентации к ожидаемой реакции аудитории (ВЗД А.4):

> Когда я планировал презентацию, то знал, что она предназначена для совещания руководства, поэтому сделал более широкий обзор. Я не хотел углубляться в актуальные данные и вычисления, которые сделал, а намеревался преподнести выводы и ключевые доказательства.

Они также интересуются воздействием своих идей и становлением профессионального доверия. В интервью лучшие разработчики ПО иногда выражают явную заботу о своем имидже. К примеру, разработчик ПО, занимавшийся проектом, который потребовал больше времени, чем ожидалось, выразил беспокойство о том как начальник его воспринимает. Описывая другую ситуацию, когда этот самый разработчик опоздал из-за перегруженного графика работы, он вновь выразил обеспокоенность своим имиджем.

Более тонкие стратегии влияния встречаются в этой группе редко. Большая част; Воздействия и Оказания влияния сосредоточена вокруг технических вопросов: какие из них более приоритетны, как следует их использовать, а также представлять данные.

Концептуальное и аналитическое мышление

Эти две компетенции вместе будут самыми частыми отличительными чертами лучших технических специалистов. Когнитивные компетенции чаще упоминались в этой груп пе работ, чем во многих других. В рамках этой группы разнообразие и сила когнитивных компетенций связаны со степенью ориентации на научные исследования на конкретной позиции.

Работы технических специалистов требуют логического, дедуктивного Аналитического и Концептуального мышления: логическое проявляется чаще всего в BnaL рациональной, систематической разбивки задач на составные части:

> ... Итак, у нас была проблема с направлением. Мы составили список из 20 вариантов, что бы, по нашему мнению, это могло быть, и занялись их решением, просмотрели по существу этот

список и начали с самых простых вариантов. Примерно с пятью мы разобрались довольно быстро и продолжали обсуждать, что могло быть неисправным с технической стороны, и потом пришли к двум вариантам, в которых, на мой взгляд, могла быть проблема. Это было очень специфичное принятие решения — позволить нам все проговорить, а затем идти напролом.

Аналитическое мышление также встречается как предвидение и планирование препятствий или видение скрытого смысла или последствий ситуаций:

Процесс продажи покупателю вашей интерпретации его потребности — это, в основном, способность думать на более низком уровне, чем он, поднимать еле уловимые технические вопросы или стороны его проблемы. Вы решаете его проблему такими способами, которые упрощают вашу работу. Вы собираете эту информацию воедино, пишете пункты на клочке бумаги и говорите: «Вот причины... вот тут...»(Также начисляются баллы за Воздействие и Оказание влияния.)

Одинаково важно и более индуктивное Концептуальное мышление: видеть модели и связи, которые не видят другие; с пользой рассматривать крупные объемы информации; определять основные действия, которые нужно предпринять для разрешения тяжелой ситуации; определять скрытые проблемы:

Однажды утром я сидел и думал о графите и его свойствах. Я должен был думать о сухой погоде. Не спрашивайте, почему эти две мысли промелькнули в моей голове, помимо того, что внутри было жарко. Я начал думать о влажности, сухости и графите, и то, как я стал соединять эти вещи вместе, имело очень отдаленную связь. Я стал думать о бомбардировщиках времен Второй мировой войны под названием «Летающая крепость», которые поднимались на такую большую высоту, что выходили из строя пулеметные турели и системы электроснабжения. Щетки генератора загорались, и возникала аварийная ситуация. Так вот, сидя тем воскресным утром и увязывая влажность и графит, я подумал, что, может быть, есть другие варианты воздействия влаги на графит... (когда у меня нет решения проблемы) я включаю компьютер в уме, чтобы диски памяти покрутились какое-то время.

Концептуальное мышление также предполагает соединение информации из различных областей (необычное или нестандартное применение принципа или процедуры):

Мы запустили то, что называется... Оно часто встречается в газовых скважинах, однако никто из моих знакомых никогда прежде не делал этого в нефтяных скважинах. Казалось, что принцип тот же — пытаться рассчитать максимальное забойное давление и попробовать определить забойное давление в эксплуатируемой скважине.

Аналитический тип мышления может преобладать с точки зрения частоты, но не важности. В обоих случаях большинство примеров находятся рядом или сразу над средним диапазоном шкал. Основное содержание техническое, хотя несколько примеров содержат организационные или политические эффекты.

Инициатива

Инициатива встречается в виде Целеустремленности или Настойчивости в процессе обдумывания трудной проблемы до тех пор, пока она не будет разрешена (ИН А. 1, Б. 2-3).

> До сих пор помню, как днем разговаривал с коллегой. Мы только что добились своего. У него было немного материала, у меня блендер, и он предложил: «Ради бога, давай выйдем и выдавим немного из этой штуки!»

Этот энтузиазм к эксперименту и вознаграждение в виде немедленной обратной связи объясняет некоторую часть упорства разработчиков при решении проблем:

> Мы испробовали около 50 вариантов. Три сработали. Мы могли только по запаху почувствовать, что оно будет работать. Вопрос в том, каким из способов.

Инициатива также является причиной использования преимущества имеющихся возможностей или обращения к текущим проблемам, прежде чем от вас этого потребуют (ИН А.2), а также перехода к будущим возможностям или проблемам (ИН А.4-5).

> У нас были проблемы с пылью в течение нескольких лет. Я слышал об этом на предыдущем месте работы и твердо намеревался что-то предпринять по этому поводу. Я приложил все усилия, но знал, что не обладаю достаточной экспертизой — нужен был кто-то со стороны, чтобы помочь мне дать какие-то рекомендации. Так я и сделал, и это сработало. Мы уменьшили количество пыли минимум на 50 — 90%.

Чаще всего инициатива встречается там, где выходят за рамки требуемых или ожидаемых усилий для выполнения работы, хотя в нескольких моделях упоминается превышение формальных полномочий в целях выполнения задания:

> Я представил идею, как исправить проблему, инженеру, отвечавшему за проект. Он отказался от моего варианта, но не предложил взамен никакой альтернативы. Так как я должен был работать по расписанию, то сам внедрил идею, и она сработала, и после этого аргументов для отказа не было.

Кроме того, во многих моделях упоминалось принятие на себя задач, которые явно выходили за рамки должностных обязанностей. Лучшие исследователи думают о связанных с работой проблемах и находят решения во внеурочное время и самых странных местах.

Уверенность в себе

Уверенность в себе — основная личностная характеристика лучших технических специалистов. Чаще всего она выражается как:

- Уверенность в профессиональных суждениях (УВС А.3).

- Предпочтение или удовольствие от трудных задач в профессиональной сфере (УВС А.4). Большая часть уверенности в себе в моделях, судя по всему, связана с профессиональными или техническими навыками, суждениями.
- Активный поиск независимости и ответственности в профессиональной работе (УВС А.5):

> На вопрос: «Можете ли вы это сделать?» — он ответил: «Не вижу причин, почему бы нет. У нас есть три недели!» (Другая команда в течение шести месяцев безуспешно пыталась справиться с этой проблемой.)

> Когда я впервые пришел сюда, начальник поговорил со мной и был серьезно обеспокоен тем, что я работал операционным инженером, — я планировал работать на том же уровне, что остальные, кто проработал в компании долгое время и обладает обширными знаниями, а я пока новичок. Он беспокоился, смогу ли я с этим справиться. Конечно, я был совершенно уверен в себе и думал: «Без проблем — мне на самом деле это понравится», — и ответил, что с этим проблем не возникнет (и все отлично получилось).

Лучшие технические специалисты демонстрируют широкий спектр других качеств индивидуальной зрелости, такие, как Гибкость и Способность учиться на ошибках, но не на постоянной основе.

Межличностное понимание

Межличностное понимание встречается в виде базовой чувствительности к установкам, интересам и чувствам других (МП от АЛ до А.3). Оно используется при настройке и адаптации презентаций (и неформального общения) и иногда помогает понять потребности клиента или конечного пользователя:

> Этот сверловщик проработал на данном оборудовании 30 или 40 лет. К такому человеку нельзя подойти и сказать, как ему сверлить, пока вы не захотите вылезти из бака для бурового раствора.

Забота о порядке и качестве

Забота о Порядке, Аккуратности и Ясности обнаруживается чаще, чем в большинстве работ (около 5% индикаторов). Она чаще всего фокусируется вокруг ясности понимания и будущих интерпретаций. Общая забота о порядке и ясности ролей, ожиданий и задач превалирует в большинстве моделей (ЗА 1 и 2):

> Я работал с производственными геологами, которые отвечали за скважину, и спросил их, составили ли они уже программу тестирования. Ониговорят: «Ну, не совсем». Имея определенный опыт в этом бизнесе, я знал, что всегда лучше выражать мысли четко и в письменном виде, как на любой крайне технической работе. Так что я просто сказал им: «Вы хотите, чтобы я сам ее составил?» В ответ услышал: «Да, давай». Так что я вспомнил свой предыдущий заграничный опыт и составил пошаговую основу для тестирования этой скважины.

Перепроверка информации или аккуратность и проверка качества данных также присутствуют в большинстве моделей (ЗА 4-5). В некоторых моделях также присутствует проектирование новых систем для повышения порядка или улучшения качества данных (ЗА 6). Этот уровень чаще всего обнаруживался у специалистов по компьютерам и ПО:

> Моя роль в программе тестирования состояла в планировании, установлении, выполнении и завершении программы, затем в написании отчета, который бы подводил итоги всем действиям. Я видел, что многие вещи еще не задокументированы. В будущем человек не сможет получить информацию, потому что эти знания останутся в чьей-либо голове, а этот человек зачастую оказывается недоступен.

Поиск информации

Поиск информации среди технических специалистов встречается во всех видах: от простых вопросов до расширенного исследования и вовлечения других, которые в обычной ситуации не принимали бы участия. Тесно связан с развитием контактов между исследователями.

Командная работа и сотрудничество

Командная работа и сотрудничество — самая сильная «менеджерская» компетенция у технических специалистов. Масса технической работы выполняется в командах или связана с тесной координацией действий в других областях. Очень важны способность поощрять дух сотрудничества, искренне добиваясь вклада со стороны других (КР 4), важно оказывать доверие им и подбадривать. (КР 5):

> Ну, я знал, что все работники на местах, и я приду туда и спрошу, как сейчас работает это оборудование. Мы с ними со всеми друзья. Мы просто поговорили по-дружески. Люди, которые работали в нашей компании на этих участках, уже проработали там некоторое время. У них большой опыт работы с этим оборудованием... Большинство бригадиров тоже не новички. Находясьмежду бригадиром, рабочим, стоящим у насоса, и, можетбыть, механиком, выдолжны суметь с ходу сказать, в чем проблема и что произойдет, если вам придется что-то поменять.

Экспертиза

Техническая экспертиза часто встречается у специалистов в области компьютеров и ПО. Технические знания подразумеваются, но скрыты во многих примерах аналитического мышления, инициативы и достижения. Универсальные технические знания (включая некоторые знания в смежных областях. Например, разработчики ПО, которые хорошо ориентируются в аппаратном обеспечении), судя по всему, связаны с инновационными решениями.

Лучшие технические специалисты отличаются готовностью поделиться техническими знаниями, чтобы помочь другим решить их проблемы (ЭКСП Г.2), и энтузиазмом по отношению к техническим аспектам работы (уникальный индикатор технической экспертизы):

> Думаю, что самая интересная часть бизнеса для меня—логическая. Мне нравится смотреть на схемы. Это началось еще в детстве. Мне нравилось рассматривать дорожные карты, и значительная часть этой работы связана с настенными графиками, схемами и данными о давлении.

Технические специалисты также активно поддерживают и расширяют технические знания, используя журналы, конференции, курсы и неформальные средства. (ЭКСП В.2-3)

Ориентация на обслуживание клиента

Ориентация на обслуживание клиента выражается (особенно лучшими специалистами по информационным системам) в заботе об определении реальных потребностей конечных пользователей и в сосредоточении работы на решениях, которые обращаются ко внутренним потребностям «покупателей» (ООК 6):

> Я тесно сотрудничал с менеджерами на предмет подгонки программы для удовлетворения их потребностей.

Прочие компетенции

Лучшие технические специалисты демонстрируют широкий спектр других качеств личностной зрелости, такие, как *Гибкость* и способность учиться на ошибках, но не на постоянной или серьезной основе.

Директивность/настойчивость упоминается в более чем половине моделей, обычно для волевой декларации чьей-либо позиции или ограничений (ДИР 3-4). Эта характеристика связана с Уверенностью в себе, а не с менеджерскими навыками.

Командное лидерство, Развитие других и разрешение конфликтов (КР 7) сильно проявляются в нескольких моделях для технических специалистов и отсутствуют в других. Эти компетенции подходят к определенным ситуациям или компаниям, а не являются характеристикой профессии в целом. Появившаяся компетенция Развития других охватывает весь спектр, включая добровольное назначение занятий по обучению других людей техническим навыкам или опыту (РАЗВ 6 и 7).

Построение отношений, или развитие контактов с коллегами по профессии (зачастую за пределами компании), подчеркивалось в одних моделях и не упоминалось в других. Оказалось, что научно ориентированные модели больше фокусировались на поддержании контактов и мозговом штурме с коллегами:

> Итак, я пришел к этому после общения с научными работниками в Нете и, позвонив Филиппу К. и Энди Дж., определил, какой тип работы они выполняли в данной области и каковы были их интересы. Затем я подумал о типе экспериментов, проводить которые я умею, и о том, какие из них были бы интересны.

Эти данные согласуются с исследованиями, которые показывают, что лучшие специалисты — «отличные коммуникаторы»[1] в «невидимых колледжах»[2] (сетях общения) в своей области.

Более практические специалисты/профессионалы могут поддерживать контакты со внутренними коллегами. В обоих случаях поток информации (а не благосклонность или влияние) - основное намерение поддержания контактов.

СПЕЦИАЛИСТЫ/ПРОФЕССИОНАЛЫ КАК МЕНЕДЖЕРЫ

Такие руководители во многом похожи на других начальников. Смена профессиональной технической должности на руководящую требует развития межличностных и менеджерских компетенций, особенно Межличностного понимания, Воздействия и Оказания влияния, Командной работы и Сотрудничества.

Ориентация на достижение и Техническая экспертиза требуют перехода с личного использования на «общественное» или изменения в сторону поддержки других. Для новообращенных технических или исследовательских менеджеров, как и для новичков-менеджеров продаж, опасность заключается в том, что им приходится сдерживать слишком большую часть своей роли в качестве индивидуального работника. К примеру, средние научные руководители берут на себя проекты, когда возникают какие-то трудности, вместо того чтобы воспользоваться своим опытом и подумать о вопросах, которые направят и вдохновят их подчиненных на самостоятельное решение трудностей.

ПРИМЕЧАНИЕ

[1] *Shapero, A.* (1989), Managing professional people: Understanding creative performance (pp. 137 ff), New York: Free Press; Pelz, D.C. & Andrews, F.M., (1976), Scientists in organizations (pp. 35-53), Ann Arbor. MI: Institute for Social Research, University of Michigan.

[2] Crane, D. (1972), Invisible colleges, Chicago: University of Chicago Press.

ГЛАВА

14

Продавцы

Компетенции лучших продавцов различаются в зависимости от продолжительности и сложности цикла продаж, характеристик компании и региона, продукта и типа покупателя.

Позиции продавцов можно расставить в непрерывном континууме, представляющем длину и сложность цикла продажи (время и количество взаимодействий между первичным контактом и завершением продажи). К примеру, продавец по телефону работает по очень короткому циклу (значительно меньше часа), тогда как консультанты, сотрудники трастового отдела банка и «менеджеры по отношениям с клиентами» являются продавцами длинного цикла.

Характеристики работ с коротким, средним и длинным циклами продаж перечислены в таблице 14-1. Рассмотренные модели включают:

- *Продажи с коротким циклом.* Продавцы по телефону и розничные продавцы.
- *Продажи с циклом средней длины.* Нетехнические повторные продажи для бизнеса: ткани и химикаты, учебники, рекламное пространство, розничные продукты, которые должен продавать клиент.
- *Технические продажи с длинным циклом.* Компьютеры, компьютерные системы, другие сложные механизмы для бизнеса, вмешательство консалтинга.
- *Финансовые продажи.* Страхование, биржевые брокеры, сотрудники трастовых отделов банков, прочие банковские служащие, продающие финансовые инструменты.

Покупатели могут варьироваться от индивидуумов (розничные продажи) и малого бизнеса до крупных корпораций или правительственных учреждений. Размер продажи в нашем примере варьируется от нескольких сотен до миллионов долларов.

Компетенции лучших продавцов описаны в порядке убывания частоты в обобщенной модели в таблице 14-2.

ОБОБЩЕННАЯ МОДЕЛЬ ПРОДАВЦОВ

Наиболее важные кластеры компетенций для продавцов — кластеры Достижения и Действия, а также кластер Межличностного воздействия и Оказания влияния. Эти

Таблица 14-1 Характеристики позиций с коротким и длинным циклом продаж

Короткий цикл	Средний цикл	Длинный цикл
Большинство розничных продаж	Некоторые розничные, большая часть продаж для бизнеса	Сложные продажи компаниям
Единственный покупатель	Обычно единственный покупатель или небольшая группа	Множественное воздействие при покупке
Только личное воздействие или воздействие очень небольшой компании	От малого до среднего воздействия на компанию	Значительное воздействие на компанию клиента
Краткие взаимодействия, обычно одноразовые	Повторяющиеся короткие взаимодействия, обычно на регулярной основе	Долгосрочные, комплексные отношения; тесное участие в решениях и внедрении у клиента
Очень много покупателей	Много покупателей	Меньше покупателей
Небольшие суммы денег за каждую продажу	Средняя сумма денег за каждую продажу	Очень крупные суммы за каждую продажу
Очень частые отказы	Разное количество отказов	Реже отказы
Различные продукты, не подстроенные под клиента, простая инсталляция	Другие вендоры предлагают схожие продукты; технически несложен	Сложные технические продукты; может быть подогнан под клиента, инсталлирован и поддерживаем

два кластера упоминаются практически одинаково часто и оба важны для успешных продаж. Хотя для Воздействия и Оказания влияния существует больше индикаторов и примеров, Ориентация на достижение фактически имеет такую же важность. В недавних исследованиях продавцов, включавших значительное количество средних исполнителей, показано, что продавцам со средним уровнем исполнения не хватает Ориентации на достижение больше, чем Воздействия и Оказания влияния.

Воздействие и Оказание влияния

Влияние на других — то есть приведение к покупке продукта — занимает массу времени продавца и поэтому имеет самую большую долю поведенческих индикаторов. У некоторых лучших продавцов компетенция Воздействия и Оказания влияния может функционировать на уровне навыка и на самом деле быть движимой мотивацией Достижения. Продавцы, которые хотят достичь трудных целей, эффективно осваивают влияние на других.

Большая часть стратегий влияния относительно откровенна.

Стратегии, общие для всех позиций продавцов

Забота об установлении доверия или произведение какого-либо иного типа впечатления (включая использование подробностей относительно одежды, языка,

Таблица 14-2 Обобщенная модель компетенций для продавцов

Вес*	Компетенция
ЖХХХХХХХХ	*Воздействие и Оказание влияния*
	Устанавливает доверие
	Обращается к проблемам клиента, его заботам
	Непрямое влияние
	Прогнозирует влияние своих слов и действий
XXXXX	*Ориентация на достижение*
	Ставит трудные, но достижимые цели
	Эффективно использует время
	(Улучшает операционную деятельность клиента)
	(Фокусируется на возможностях потенциальной прибыли)
XXXXX	*Инициатива*
	Настаивает, не сдается легко
	Ловит момент
	(Реагирует на угрозы конкурентов)
XXX	*Межличностное понимание*
	Понимает невербальное поведение
	Понимает позицию других, их намерения
	Прогнозирует реакции других
XXX	*Ориентация на обслуживание клиента*
	Предпринимает дополнительные усилия, чтобы удовлетворить потребности клиента
	Узнает и удовлетворяет скрытые потребности клиента
	Сопровождает контакты с покупателями и жалобы
	(Становится доверенным советчиком для клиента)
XXX	*Уверенность в себе*
	Уверен в собственных способностях
	Берется за трудные дела
	Оптимистичный стиль
XX	*Построение отношений*
	Поддерживает связанные с работой дружеские отношения
	Имеет и пользуется сетями контактов
XX	*Аналитическое мышление*
	Предвидит и готовится к препятствиям
	Думает о различных объяснениях или планах
XX	*Концептуальное мышление*
	Пользуется практическими правилами
	Замечает схожесть между настоящим и прошлым
XX	*Поиск информации*
	Получает информацию из многих источников
XX	*(Понимание компании)*
	Понимает функционирование компании клиента
Порог	*Техническая экспертиза*
	Обладает соответствующими техническими знаниями или знаниями о продукте

* *Примечание.* Пункты, расположенные в скобках, применимы только к некоторым из должностей продавцов.

окружения и пр., чтобы произвести впечатление; ВЗД А.4) — эта компетенция особенно важна при продаже с различиями в культурной среде (например, американцы продают в Азии), но встречается (в меньшей степени) в рамках одной культуры:

Когда вы общаетесь с заводскими рабочими, то, если нужно, вы снимаете куртку и закатываете рукава. Я вхожу без портфеля и попросту говорю: «Эй, привет, как вы? Хотите хот-дог от парня через дорогу? Давайте выйдем и купим все вместе». Относительно одежды, я знаю, что если собираюсь зайти к мужчине в джинсах и фланелевой рубашке, то надену не темно-синий костюм-тройку, а что-нибудь «уличное».

- Понимание и обращение к наиболее важным вопросам и заботам клиентов (именно здесь вступает в игру межличностное понимание; ВЗД А.4):

Я хотел, чтобы покупатель купил в десять раз больше, чем покупает обычно, но думал, что он может это сделать, потому что я собирался получить кооперативные деньги. Я отправился проводить демонстрации и гарантийные показы. Все у меня было схвачено, чтобы гарантировать, что посредническая продажа будет удачной и уменьшит трудности клиента, связанные с излишками запасов (также показывает средние уровни ОД).

- Использование экспертов или иной третьей стороны для влияния на клиента (ВЗД А.7)

В следующий раз, когда я пришел к нему с руководителем участка и специалистом по маркетингу, чтобы сообщить, что, мол, мы его серьезно воспринимаем, он улыбнулся и потом признался, что тянул время, оттягивая встречу со мной. Но поскольку я привел с собой и других людей, это показывало, что наша компания действительно заинтересована в его бизнесе, так что с того времени он серьезно воспринимал меня, и мы смогли сесть и поговорить.

- Выбор и отсев информации, которая должна быть предоставлена (не упоминалось в финансовых моделях и может быть контрпродуктивным или быть неэтичным в финансовых кругах, ВЗД А.7):

Она сказала: «Хочу, чтобы эту машину сейчас же забрали». Вместо того чтобы пытаться спорить с ней, я ответил: «Хорошо, позвольте я вернусь в службу сервиса» и рассказал ей в точности, что собираюсь сделать. Я сказал: «Я позабочусь об этом для вас». Иногда это означает, что вы собираетесь починить машину, вместо того, чтобы покупать новую. Но им нравится слышать, что я позабочусь о проблеме.

- Понимание, как другие воспринимают продавца, прогнозирование эффекта конкретных действий или высказываний (ВЗД А.4):

Думаю, люди хотят услышать слово «системы»; они хотят услышать не фразу: «Хорошее оборудование», а «Как эта система может помочь вам?» Так что мы начали говорить именно об этом. Мне также не нравится предлагать каталоги в этот момент, ибо они заинтересуются чтением и перестанут слушать.

Продажи с длинным циклом

- Эффективно использовать данные и информацию, включая тщательную подготовку к презентации (ВЗД А.3 или ВЗД А.6, если все кастомизировано для конкретной аудитории):

  Я заранее подготовил то, что буду говорить, обсудил этапы нашей презентации с руководителем и техническим специалистом. Делал пометки. Я пытался предвидеть вопросы со всех сторон, сделал список всех контактов в этой части страны, куда включил тех, с кем надо поговорить по поводу кредита, как размещать заказы и так далее.

- Показать клиенту выгодные стороны предложения. Подобное поведение вполне может быть базовым требованием в других продажах, однако средние технические продавцы, проявляя энтузиазм относительно технических подробностей продукта, могут забыть о выгодах для клиента:

  Я отметил преимущества продукта... Мы снизили ставку дозаправки, что означает меньше денег - из-за нее мы уменьшали стоимость. Ею куда дешевле пользоваться, чем старым продуктом, и я это отметил: «Эй, а знаете, мы этим сильно снизили ставки», а затем сказал: «Получается в полцены». Он глянул на меня и говорит: «Ухты». Ещеясказал: «Кроме того, ставка за мойку снизилась на две трети, а это целая куча воды», и рассказал ему, сколько галлонов воды в минуту это будет. Он был сильно удивлен.

- Использовать эффектные действия или демонстрации, чтобы обратить внимание на нужный аспект. На презентациях или демонстрациях многих технических продавцов лежит этакий отпечаток театральности (ВЗД А.5):

  Почти целый день я потратил на попытки починить (модуль оборудования) из тех обломков, которые у меня сохранились, и, в конце концов, мотор завелся и нам пришлось брать другой передвижной бетоносмеситель с другого завода. ...Хочу подчеркнуть, что они действительно удивились, человек из компании Jf закатывает рукава и копается, пачкается и работает над чьим-то оборудованием. Эта работа не имела отношения к компании *X*. Они на самом деле не считали это моей обязанностью и оценили все мои действия. Они понятия не имели, что могут получить столь значительную поддержку со стороны *X* (также демонстрирует Обслуживание клиента).

- Кастомизированные для клиента стратегии влияния в конкретной ситуации:

  Я просто произвел очень тщательные измерения места, на котором будет стоять машина, и показал им: «Вы можете передвинуть ее сюда на^дюймов — и будет отлично. И знаете, так у вас будет хороший поток клиентов». Он собирается использовать все дополнительное пространство, где стояла старая машина.

Компетенция Воздействия и Оказания влияния крайне важна для продаж компаниям (занимает 22% - 29% индикаторов); несколько слабее она дифференцирует лучших продавцов в финансовых и розничных продажах (12% - 17% моделей).

Корпоративные продажи (со средним и длинным циклами). В эти модели входит Понимание компании (не нужное в розничных продажах) в качестве основы Стратегий влияния широкого спектра действия. В зависимости от структуры принятия решений у клиентов Понимание компании может представлять до 16% отличительных черт лучшего исполнения. Клиенты, в чьих компаниях решения принимаются комплексными комиссиями, такие, как школы или школьные округа, покупающие учебники, требуют от продавцов наибольшего Понимания компании:

> Я разработал иерархию людей в компании клиента, чтобы определить, кому мы должны продавать (продукт). Очень скоро выяснилось, что исполнительный вице-президент, относительно недавно вошедший в состав комиссии, - восходящая звезда и любимчик президента компании. Фактически решения принимал он: президент дал ему карт-бланш, и решения не шли выше. Мы выяснили, что нам выгодно развивать и способствовать налаживанию отношений с этим человеком, — и, мне кажется, это и был ключ к продажам.

Ориентация на достижение

Встречающаяся несколько реже, чем Воздействие и Оказание влияния, Ориентация на достижение может быть даже важнее для лучшего исполнения. Исследования, которые измеряли скрытые мотивы (например, упражнение — Рассказ по картинке) вместо мыслей и поведения на рабочем месте, подчеркнули, насколько важно для продавцов ощущать потребность в Достижении.[1]

Для всех типов продавцов Ориентация на достижение начинается с самоуправления (ОД Б.1): поставить перед собой трудные, но достижимые цели (обычно выше, чем те, что ставит руководство) (ОД А.5) и эффективно использовать свое время (ОД А.4, Б.1). В некоторых моделях продаж упоминается удовольствие от конкуренции:

> Я могу делать лучше, чем__, чтобы помочь клиенту.

> Это была настоящая игра, смогу ли я сделать так, чтобы мои письма выглядели лучше, чем у консультанта по инвестициям.

Розничные продажи. Лучшие продавцы предпочитают передавать неперспективных потенциальных клиентов другим продавцам и заботятся о продуктивном использовании своего времени (ОД А.4):

> Когда дела идут медленно, я разбираюсь с демонстрационными материалами, освежаю знания продукции и пишу благодарственные письма.

Продажи со средним и длинным циклами. Ориентация на достижение чаще, чем при розничных продажах, фокусируется на улучшении операционной деятельности клиента (ОД А.4, Б. 2-3), а также на личной эффективности и включает в себя ориентацию на результаты, анализ затрат и иногда рассчитанные риски (особенно для тех продавцов, которые организуют сделки):

Я мог до бесконечности ходить в миллион магазинов *Ха* получить все заказы, какие хочу, но я действительно могу разозлиться из-за такой (крупной сети магазинов). Деловые возможности лежали именно там. Всегда легко прийти туда, где есть-Ваня-Петя-и-выпить-чашечку-кофе; но это не настоящая игра (ориентация на результаты, фокус на потенциальной прибыли).

Я бы сказал, что сэкономил, наверное, шесть или семь часов их времени в тот день, делая то же, что и они. Они занимались в основном подгонкой и сортировкой с_____системой, но не с нашей. Она им понравилась.

Продажи с длинным циклом. Фокусировка усилий или принятие решений на основе лучшего итогового (прибыльного) потенциала (ОД А.6):

Дело в том, что вы не занимаете какое попало место. Я выяснил, что если бы у нас была программа или политика и клиент хотел бы чего-то другого и готов брать ответственность за действие на себя и защищать банк, если бы мы собирались делать деньги, — тогда бы нужно было это делать (также демонстрирует гибкость).

Инициатива

Инициатива у продавцов часто принимает форму Упорства и Настойчивости: пытаясь еще и еще (возможно, разными путями), тратя долгие часы, не пасуя перед отказом (ИН АЛ, Б.2+):

Могу сказать вам, что у меня не восьмичасовой рабочий день. Сегодня ночью — в два часа — я был уже на ногах, чтобы закончить свое предложение, — в течение дня я езжу по магазинам, поэтому готовлю свои программы и презентации по ночам.

Я встречался с этим парнем в среднем раз в десять дней, до тех пор пока ему не надоело отвечать на мои звонки.

Продажи со средним и длинным циклами. Инициатива включает в себя поиск возможностей, совершение немедленных действий по борьбе с угрозой со стороны конкурентов и вообще совершение большего количества действий, чем требует работа (ИН А.2-4, Б.2+). Один сотрудник трастового отдела даже сумел «продать» банковский счет своему доктору, пока лежал в больнице с серьезной болезнью; другой в конце нашего интервью спросил интервьюера, есть ли у *него* завещание, — для этого сотрудника *каждый* человек был потенциальным клиентом.

Так что я сказал ему (владельцу магазина): «Даже если у вас есть стенд с фототоварами, почему бы не поместить его рядом с кассовым аппаратом, чтобы ваши покупатели получили еще одну возможность купить пленку?» Люди приходят в бакалейную лавку и обычно не ищут товары для фотографии, так что они могут и не подойти к стенду с фототоварами. Но когда они проходят через кассу, то могут подумать: «Почему бы не купить пленку?»

Межличностное понимание

Межличностное понимание (способность понимать позиции, интересы, потребности и перспективы других и интерпретировать их невербальное поведение) - важная часть всех моделей продаж. МП - необходимая основа как Воздействия и Оказания влияния, так и Ориентации на обслуживание клиента. Понимание используется для объяснения и прогнозирования поведения других (МП Б.1 и 3), чтобы лучше влиять или обслуживать их:

Из взглядов, которыми они обменивались, я понял, что почти потерял их. (МП АЛ)

***Продажи** с длинным циклом.* В некоторых крупных продажах лучшему продавцу требуется скоординировать усилия определенного количества людей (технических экспертов, сотрудников кредитного и финансового отделов **и** пр.), чтобы они действовали как команда. В таких случаях лучших исполнителей отличает способность подбирать коллег под стать клиенту, пользуясь чувствительностью к стилю и тех и других.

Ориентация на обслуживание клиента

Ориентация на обслуживание клиента, начиная с быстрого и галантного обслуживания и заканчивая выполнением для клиента роли советчика при принятии важных решений, — небольшая (5%—6%), но необходимая часть моделей продаж. Суть обслуживания клиента — потратить время на выяснение его истинных потребностей и уравнять их с продуктами или услугами (ООК А.6), предпринять дополнительные усилия, чтобы удовлетворить потребности клиента (ООК А.4, Б.2+).

Важно, что новое оборудование заработало, поэтому я остался у клиента, как и представители клиентской поддержки, чтобы убедиться в том, что людей обучают правильно, а также что они одобряют смену оборудования... Я присутствовал лично, чтобы облегчить эту перемену. И клиент действительно оценил это.

Когда мы решили перестать заниматься трансфертом акций, я лично посетил каждого крупного клиента. Я посчитал, что некоторые люди захотят, чтобы я порекомендовал им трансферты, поэтому я съездил в несколько нью-йоркских и пару филадельфийских банков, оценил их и сделал рекомендации. Большинство клиентов приняли мои рекомендации. Мы также разработали компьютерную программу для конверсии.

***Технические продажи** и **продажи** с длинным циклом.* Лучший продавец берет на себя роль доверенного советника клиента (ООК А.8). Очевидно, чтобы выполнять эту роль в течение долгого времени, нужно обладать знаниями и о продукте, и о бизнесе покупателя. В некоторых случаях эта роль расширялась до поддержания позиции клиента в хорошо обоснованных жалобах против компании продавца или советов клиенту не размещать заказ крупнее, чем он мог себе позволить «без напряга» (ООК А.9).

Этот конкретный клиент испытывал финансовые затруднения, а я долгие годы поддерживал с ним тесные взаимоотношения как друг, деловой партнер и продавец. Он ценил мое

мнение, основанное на наших отношениях. Я пытался перестроить его бизнес, помочь ему адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Он занимался в основном оптовой торговлей_____. Я убедил его сосредоточить усилия на рознице, возможно, сократить некоторые неприбыльные секторы, модернизировать бизнес и сосредоточиться на тех сферах, где можно получить наибольшую прибыль.

Уверенность в себе

Уверенность в себе (на уровне выраженной уверенности в собственной способности и уверенное отношение к новым трудным ситуациям) — доминирующая личностная характеристика продавцов. Она наиболее важна в тех моделях, где техническая экспертиза играет наименьшую роль:

Я - лучший_____.

Вдруг я обнаружил, что стал эккаунт-менеджером по работе с одним из крупнейших банков мира! Одновременно в этот банк впервые пыталась попасть другая компьютерная компания. Это было немного чересчур, но я посмотрел на все так: я приложу все силы и, может быть, получу истинное ощущение завершенности.

Работа с неудачами (субшкала Уверенности в себе) описывает индивидуальный способ объяснения и понимания поражений, неудач и отказов и является частью многих, если не всех моделей продаж. Все типы продавцов демонстрируют тенденцию объяснять отказы «оптимистично»: как нечто кратковременное и ограниченное в масштабе. Продавцы представляют смесь внутренних объяснений (конкуренты успели первыми, клиент не слушал...). Внутренние объяснения лучших исполнителей обычно сопровождаются планами улучшения.

Продажи с очень коротким циклом (с частыми отказами). Лучшие исполнители мало заботятся или переживают по поводу отказов и пользуются в основном внешними объяснениями (УВС Б.1), если вообще что-либо объясняют. Частота любого объяснения у лучших исполнителей вообще низка. Средние исполнители, наоборот, приводят все новые возможные причины проигрыша для каждой продажи:

Они не поняли мою презентацию, потому что они идиоты, мечу бисер перед свиньями.

Думаю, это случилось (потерянный клиент) из-за сильной конкуренции, мы потеряли связь с менеджером операционного отдела—мне все равно, кто это, но выдолжныподдерживать личный контакт. Конкуренты были тут как тут, налетели на клиента, а ведь представитель, наверное, работал с ним года два-три, еще когда мы провели отвратительный контракт с пленкой. Парень сгорел, а тут появляюсь я, весь в белом, я ему нравлюсь, но у него свои цифры. То есть каждый считает, как хочет, и он поставил против нас.

Продажи со средним и длинным циклами и консультанты. **По** мере увеличения длины цикла равновесие смещается в сторону равного количества внутренних и внешних объяснений (принятие ответственности). Принятие ответственности сопровождается доверительными, консультативными отношениями с клиентом.

Финансовые продавцы. Внутренние объяснения, принятие ответственности (как у менеджеров) - такой стиль характеризует лучших продавцов в сфере финансов:

> Выгодоприобретатель очень разозлился на банк, связался с *Хтл* оставил жалобу. Я был не прав. Я должен был проследить за этим. Операционный отдел тоже должен был проследить, но я не могу перекладывать вину на них, ибо первая ответственность на мне. В следующий раз я буду отслеживать подобные вещи.

Построение отношений

Построение отношений традиционно считается основной частью продаж. Это верно для определенных типов продаж, особенно для продажи типовых товаров и предметов потребления. Высокотехнологичные или консультативные продажи меньше зависят от Построения отношения и больше — от Обслуживания клиента или Технической экспертизы. Сюда входит выстраивание взаимопонимания (ОТН А.4):

> Я беседовал со своим клиентом и сказал ему, что если пролить вино на ткань геркулон, оно сразу же проявится. Он ответил, что готовит вино дома, сам, и какое-то время мы говорили о виноделии.

Иногда сюда входит расширение сети контактов (ОТН Б.3 и выше):

> Я старался встречаться как можно с большим количеством людей. Просто появиться — поговорить с ребятами из типографии, с другими. Попросить побеседовать с людьми из отдела закупок. Быть представленным. Один человек представит вас другому, он — третьему. .. Вот так и делается бизнес.

Также подразумевается поддержание и предложение деловой дружбы:

> Я столкнулся с Эдом Д., руководителем отдела инвестиций, с которым мы отличные друзья, и говорю ему: «Эд, мне нужно, чтобы это прошло удачно». У него в кабинете был начальник (который обычно не занимается подобными вещами), и это очень помогло.

Цикл продаж средней длины с *повторными продажами.* Эти позиции зависят в основном от построения личных отношений с закупщиками:

> Последние шесть месяцев я занимался тем, что опять общался с этим парнем, приглашал его на бейсбол, обедал с ним... В общем, старался, чтобы мы стали с ним приятелями. Я ни слова не обмолвился об оборудовании или его работе... Просто хотел стать его приятелем.

Аналитическое мышление

Для технических и финансовых продаж с длинным циклом аналитическое мышление может предполагать технические процессы, решение проблем или усовершенствование процессов клиента. В противном случае содержание его обычно сводится к

тому, чтобы понять и повлиять на клиента. Большинство примеров также содержат Воздействие и Оказание влияния, Влияние на компанию или Ориентацию на обслуживание клиента. Аналитическое мышление продавцов, как правило, имеет базовый или средний уровень сложности. Типичные индикаторы:

- Делает выводы относительно предпочтений или забот клиента:

  .. .он очень сопротивлялся. Но листы записей его заинтриговали. «Можете сделать из этого блокнот?» — спросил он. Я про себя подумал: «Что ж, я хотя бы знаю, что он что-то от нас хочет...» Я ответил: «Нет, это идет в комплекте с услугами, но давайте подумаем, что еще (мы) можем для вас сделать». Мы стали говорить о *Xu,* в конце концов, он сказал: «Ну, а если я куплю *N*_____, то не смогу...». «Минуточку, — подумал я. - Он уже говорит о *N* _____, хотя я даже не упоминал об этом конкретно. Он явно хочет купить».

- Прогнозирует препятствия и готовится к ним (обычно это реакции других людей):

  Я знал, что этот звонок будет трудным, так что я сразу начал со своей фразы о выгодах, количестве долларов, нетто-затратах на___, о своем рекламном расписании и обо всей планируемой программе.

Технические продажи и продажи с длинным циклом. Более сложные рассуждения, учет нескольких факторов; используется как для решения технических проблем, так и для разработки стратегий влияния:

Некоторые предложения из сделанных мной были включены в проект... Я убедил их, что если они увеличат размер резервуаров до более высокого уровня, то им не придется устанавливать второй резервуар на более низком уровне. В рентабельности этого варианта мне пришлось убеждать сначала двух супервайзеров, затем руководителя регионального завода....

Концептуальное мышление

Концептуальное мышление чаще всего встречается на базовых уровнях: применение практических правил, распознавание паттернов или последовательностей их взаимодействия (КМ АЛ):

Эти ребята... Их интересуют только цена и сроки доставки. Вам не нужно тратить первые 15 минут на болтовню, если у них есть 5 минут на все про все. Итак, вместо этого я прихожу с расценками и говорю: «Вот что я могу сделать для вас на этой неделе. Сколько вы хотите заказать?», а затем описываю подробно. Укладываемся в пять минут.

Продажи со средним и длинным циклами. Эти позиции требуют распознавания ключевых действий для решения проблемы или завершения переговоров (КМ А.4):

В этот момент я предложил, чтобы он поговорил с другим отделочником, ибо по логике вещей они фактически могли играть один против другого. Если бы первый отделочник *X*

знал, что будет вести переговоры с другим, внешним, отделочником, он имел бы преимущество при требовании большего количества денег за свою работу.

Хотя большинство примеров продаж имеют уровень сложности от низкого до среднего, некоторые продавцы-руководители высокого уровня построили очень сложные теории о циклах продаж или очень сложные стратегии влияния на компании клиентов.

Поиск информации

Поиск информации о продуктах, покупателях, потенциальных покупателях, их потребностях, о конкурентах является частью каждой модели продаж:

Каждый день я пытаюсь узнать что-то новое о продукте, чтобы всегда знать что-то, чего не знает никто.

Он очень непритязательный парень — никогда не высовывается. Однако я выяснил, что у него в запасе 400 000 долларов; 200 000 наличными в виде депозитных сертификатов. У него также есть собственность, сдаваемая в аренду.

Продажи с длинным циклом. Лучшие продавцы с длинным циклом с большей вероятностью задают прямые вопросы и «копают» за рамками очевидного (ИНФО 3), возможно, из-за того, что их клиенты имеют больше стимулов, чтобы прикидываться, или у них более скрытые потребности:

Однажды вечером мы с ним сидели и обсуждали ход работ на его заводе. Я попросил его набросать примерно, сколько____он делает в обычный день, неделю, месяц, чтобы так расширяться, — и спросил его о целях и ожиданиях в отношении роста. Он вкратце обрисовал работу на последующие месяцы и годы вперед. Затем мы посмотрели, как этот рост повлияет на его текущие обрабатывающие мощности, оборудование и план. Как только я взял его цифры, стало совершенно очевидно, что он будет испытывать серьезные трудности с производством, как связанным с___, если все пройдет так удачно, как он надеется.

Техническая экспертиза

Продажи с коротким циклом (розничные). Экспертизой считается поиск дополнительных знаний о продукте (ЭКП В.1).

Продажи со средним циклом (нетехнические). Технические знания не входят в список отличительных характеристик лучших исполнителей. Это не означает, что определенный уровень экспертизы (как минимум — знание продукта) не требуется для сохранения позиции продавца, но и только; ибо дополнительные технические знания — не то, что отличает среднего исполнителя от лучшего.

Продажи с длинным циклом (технические). Техническая экспертиза — пороговое требование. Хотя эти знания и готовность их использовать для помощи другим в решении их проблем очень полезны для установления доверительных отношений и поддержания роли советчика клиента, сама по себе Техническая экспертиза не позволяет проводить четкую дифференциацию между лучшими и средними исполнителями.

Менеджерские компетенции обычно не имеют отношения к продажам, за исключением Директивности и Настойчивости.

Директивность и настойчивость

Продажи с коротким и средним циклами. Интересно, что эта компетенция *не* отличала лучших исполнителей в менее технических корпоративных должностях по продажам. Возможно, что на этих позициях средние исполнители достаточно директивны (прямолинейны) (стереотип агрессивного продавца).

Продажи финансовые и продажи с длинным циклом. Лучшие продавцы более способны сказать «нет» на запросы неразумного клиента и закрыть продажу прямо **и** настойчиво (ДИР А.4-5, Б.7). Лучшие консультанты также могут напрямую противостоять клиенту в вопросах исполнения (ДИР А.6, Б.7)

> (Сотрудник трастового отдела описывает свое столкновение с детьми умершего клиента, которые постоянно не отвечали на письменные запросы об активах в виде движимого имущества.) В конце концов я просто отправил им все зарегистрированные письма и сказал, что жду их в банке в определенный день и час, а если они не появятся, у нас не останется вариантов, кроме как отправить дело в суд. И они все пришли, со своим юристом и бухгалтерами.

> Я сказал: «Фрэнк, я хочу получить эти платежки обратно, подписанные; и если ты ждешь, что я установлю систему к концу года, то к этой же дате я хочу иметь платежку на руках». Я спросил его напрямик: «Когда, по твоему мнению, ты сможешь это выполнить?»
>
> И он сказал: «Мы должны пойти к руководству.. Чтобы получить ответ, потребуется две-три недели».
>
> Я сказал: «Через две с половиной недели я вернусь, и мы сядем и поговорим на эту тему».

Менеджеры по продажам

Модели менеджеров по продажам больше похожи на модели менеджеров, чем продавцов. Частично потому, что хорошая компетентность в качестве продавца обычно является предпосылкой для позиции менеджера по продажам; таким образом на позиции менеджера по продажам характеристики лучшего продавца более или менее принимаются как должное. Итак, модели менеджера по продажам представляют *дополнительные* компетенции, нужные для успеха в качестве менеджера по продажам.

Чтобы перейти с позиции продавца на позицию менеджера по продажам, требуются несколько большие и высокие уровни Ориентации на достижение и Межличностного понимания.

Ориентация на достижение должна быть смещена с личного исполнения на групповое с большим упором на практический результат. Пример, основанный на нескольких высокоуровневых моделях руководителя продаж, — фокусировка усилий на развитии и поддержке лучших продавцов, ибо они максимально оправдают потраченные усилия.

Межличностное понимание применяется в основном к отношениям менеджера с его продавцами, и понимание должно быть в каком-то смысле глубже, чем с клиентами.

Все прочие компетенции продавцов убывают по степени важности, уступая менеджерскому кластеру, который становится самым важным.

Компетенция Развитие других фокусируется на коучинге — обеспечении обратной связи, предложений, поддержки и ободрения. Часто выражаются положительные ожидания в отношении продавцов.

Командная работа сосредотачивается на общем настрое, командной работе и командном духе, вере другим и пр. В большинстве моделей конфликт не упоминается, хотя в одной модели есть несколько индикаторов способности разрешения конфликтов.

Основной вес приходится на Развитие других и Командную работу и Сотрудничество, с небольшой долей лидерства и несколько большей директивностью, чем для продавцов. Директивность менеджеров сфокусирована на проблемах, с которыми сталкивается исполнение, и иногда — на необходимости уволить плохих исполнителей.

ПРИМЕЧАНИЕ

[1] *McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., & Lowell, E.L.* (1953), The achievement motive, New York: Appleton-Century-Crofts; McClelland, D.C. (1976), The achieving society, New York: Irvington.

ГЛАВА

15

Работники служб социальной и прочей помощи

Каждая работа, представленная в этой главе, состоит из действий, которые помогают людям, а не связаны с бизнес-результатами или техническими процессами. Изучаемые позиции включают: нянь, врачей, учителей на всех уровнях от дошкольных учреждений до колледжей, консультантов по организационной эффективности (внутри компании) и консультантов по лечению от алкогольной зависимости. Это скорее широкий спектр работ со многими различиями в рамках группы как в профессиональных знаниях, так и в особых компетенциях. Например позиции работников служб социальной и прочей помощи делятся на две группы: тех, кто подчеркивает свою помощь другим, и тех, кто подчеркивает влияние на других. Лучшие исполнители подобной работы с большой долей вероятности имеют мотивацию «помочь»: среднее Достижение, высокий уровень Аффилиации и средний — Власти.[1] «Влияющие» помощники — учителя, духовенство и социальные работники — скорее всего обладают низким уровнем мотивации Достижения, высокой Аффилиацией и даже более высоким мотивом Власти.[2]

Тем не менее обобщенная модель всей группы по оказанию помощи способна проиллюстрировать, чем набор и особенности компетенций для этого обобщенного типа работы отличается от других типов работы, таких, как менеджеры, продавцы и технические специалисты.

Хотя ни одна из компетенций личной эффективности (Самоконтроль, Уверенность в себе, Гибкость, Преданность компании и различные уникальные личностные компетенции, такие, как Точная самооценка и Профессиональные Предпочтения) не являлась сама по себе наиболее важной, кластер Личной эффективности содержит около четверти поведенческих индикаторов для всех специалистов сферы социального обслуживания. И наоборот, в других обобщенных моделях кластер Личной эффективности представляет восьмую или меньшую часть моделей и является скорее одним из маленьких кластеров, чем крупным. Это имеет некоторый смысл, ибо люди пользуются собой, своими реакциями, позициями и убеждения-"II как неотъемлемым инструментом своей работы.

Важность менеджерских компетенций Развития других, Командной работы и Директивности вызвала большой интерес, ибо ни одна из работ, включенных в эту

выборку, не содержала формальной управленческой ответственности (например, анализ интервью старших медсестер сюда не вошел). В каком-то смысле учителя, нянечки и советники «руководят» своими студентами или пациентами. В модели врача менеджерских индикаторов обнаружено не было.

Кластер Достижения и Действия у специалистов социального обслуживания наблюдается реже, чем во многих других типах работы. Мы считаем, что в данном случае причина заключается в том, что эти компетенции нечасто используются, а не из-за того, что они являются пороговыми требованиями.

ОБОБЩЕННАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ОКАЗАНИЮ СОЦИАЛЬНОЙ И ПРОЧЕЙ ПОМОЩИ

Компетенции лучших работников по оказанию социальной и прочей помощи в порядке убывания перечислены в таблице 15-1; их обсуждение вы найдете ниже по тексту. Индикаторы подробно описаны в порядке убывания по частоте.

Воздействие и Оказание влияния

Хотя Воздействие и Оказание влияния — единственная крупнейшая компетенция в этой группе, как и в моделях продаж, здесь она представляет сравнительно небольшую пропорцию индикаторов (около 10% по сравнению примерно с 20% в модели для Продавцов).

Специалисты социального обслуживания пользуются множеством методов межличностного влияния в зависимости от ситуации. Наиболее стандартные:

- Работать над установлением доверия, чтобы другие доверяли его способностям и суждениям (консультанты и врачи; ВЗД А.4)
- Использование едва заметных стратегий влияния, которые могут задействовать родителей, других учащихся, или применение систем вознаграждений (консультанты, некоторые учителя и медсестры; ВЗД А.7)
- Подстраивать язык под аудиторию (учителя и консультанты; ВЗД А.4)
- Использование конкретных примеров или демонстраций для объяснения (учителя и медсестры; ВЗД А.2):

  Я спросил его: «Ты хочешь всю жизнь работать поливальщиком? Если ты собираешься делать в пожарном отделении что-то еще, нужно получить квалификацию, а навыки, которые ты получишь при помощи этой программы, будут для тебя очень полезны». Он не представлял, как сможет использовать в пожарном деле что-либо из того, что изучает в этом курсе обучения. По поводу экономики я объяснил, что происходящее в ней влияет на финансирование общественных услуг, и напомнил, что в школе программу по предупреждению возгорания изъяли из учебного плана именно из-за отзыва финансирования. Я сказал: «Тебе нужно знать, почему так случилось. И нужно понимать взаимоотношения между социальными структурами и правительством и как правительство работает в частном предприятии».

Таблица 15-1 Обобщенная модель компетенций для специалистов по оказанию социальной и прочей помощи

Вес	Компетенция
XXXXX	*Воздействие и Оказание влияния*
	Устанавливает доверие поотношению к себе
	Подстраивает презентации и язык под аудиторию
	Индивидуальные стратегии влияния
	Использует примеры, юмор, язык телодвижений, голос
XXXXX	*Развитие других*
	Инновационные методы обучения
	Гибкая реакция на индивидуальные потребности
	Верит в потенциал студентов
XXXX	*Межличностное понимание*
	Тратит время на то, чтобы выслушать проблемы других
	Знает о настроениях и чувствах других людей, понимает язык телодвижений
	Знает о подготовке и опыте других, их интересах и потребностях
	Может глубоко понимать долгосрочные ситуации
XXX	*Уверенность в себе*
	Уверен с своих способностях и суждениях
	Несет ответственность за проблемы, неудачи
	Задает вопросы, выдвигает предложения подчиненным
XXX	*Самоконтроль*
	Не позволяет эмоциям мешать работе
	Избегает неподходящих отношений с клиентами
	(стрессоустойчивый, жизнеспособен, с чувством юмора)
XXX	*Прочие компетенции личной эффективности*
	Точная самооценка, извлекает уроки из ошибок
	Профессиональные предпочтения: ищет работу, дающую истинное наслаждение
	Организационная ответственность: отождествляет себя с миссией
	Объединяющий интерес: изначально любит людей
	Положительное ожидания по отношению кдругим
XXX	*Профессиональная экспертиза*
	Расширяет и использует профессиональные знания
	Врачи обладают более полными, обширными знаниями
XXX	*Ориентация на обслуживание клиента*
	Выясняет скрытые потребности и работает над их удовлетворением
	Отслеживает вопросы, запросы, жалобы
XXX	*Командная работа и Сотрудничество*
	Добивается участия, доверяет и сотрудничает с другими
XXX	*Аналитическое мышление*
	Видит причинные взаимоотношения, вмешательства
	Систематизированно разбивает сложные проблемы на более мелкие составные части
XX	*Концептуальное мышление*
	Распознает модели, пользуется концепциями для диагностики ситуаций
	Выводит связи, теории
	Упрощает, разъясняет трудный материал
XX	*Инициатива*
	Делает больше, чем требует работа
	(быстро реагирует, решителен в критической ситуации)

Таблица 15-1 *(Продолжение)*

Вес	Компетенция
XX	*Гибкость*
	Адаптирует к обстоятельствам стиль, тактику
XX	*Директивность/настойчивость*
	Устанавливает границы, говорит «нет» в случае необходимости
	Противостоит проблемам

(Подчиненный дает обратную связь менеджеру) Итак, я объяснил ей все вопросы, проблемы и показал, какие были ответы... Самым проблематичным для нее оказалось обращение и взаимодействие с людьми... Я очень тщательно продумал размер вмешательства — так что не стал вызывать у нее защитных реакций, прекратил это, но все же общаюсь с ней по разным вопросам.

Прочие стратегии общения, такие, как эффектные жесты, голосовые модуляции и прикосновения, используются в соответствующих случаях.

Развитие других

Развитие других — наиболее часто встречающаяся менеджерская компетенция. Хотя логично было бы ожидать эту компетенцию у учителей, но она часто встречается также у лучших медсестер (в основном по отношению к пациентам или их семьям, иногда по отношению к другим медсестрам). И учителя, и медсестры демонстрируют полный спектр навыков развития. Консультанты по избавлению от алкогольной зависимости и консультанты компании также демонстрируют усилия по развитию в отношении своих клиентов; подобными усилиями является примерно один из 20 индикаторов.

(Военный консультант) Когда мы расселись, я начал наставлять начальника. Так как я знал, что он является центром внимания, то дал ему несколько ориентиров относительно того, что следует говорить, чтобы не подавить обсуждение.

Особые качества Развития других, которые демонстрируют лучшие учителя, — инновационные программы или способы обучения (РЗВ А.7), гибкость в разрешении студентам пользоваться индивидуальными способами обучения или выполнять требования. Чаще всего различие заключается в вере учителей в своих студентов (РЗВ АЛ) и в том, как эти позитивные ожидания формируют обратную связь от учителя к ученику и усилия, которые готов предпринять учитель:

Сдадут они (нужный экзамен) или нет — в любом случае студенты обычно не знают о своих проблемах. Поэтому я приглашаю любого сдавшего тест в свой кабинет, беру в руки результаты экзамена и рассказываю ему, хорошо ли он выполнил его и над чем нужно работать.

(Студенту, страдающему от отсутствия вдохновения, который, в конце концов, после не-

скольких месяцев семинаров приступил к письменной работе) Тут всего лишь один параграф. Должно было быть три страницы, но этот кусок был так хорош, что я решил принять его. Я сказал студенту об этом. И объяснил: «Кусок небольшой, но очень хороший. В нем видна связность и единство, нет грамматических или стилистических недочетов».

Средние исполнители, наоборот, демонстрируют отрицательные ожидания, которые потом оправдывают меньшие усилия.

Он (клиент) был очень смущен. Никогда не встречал человека, который быт бы так плох. Он не мог разбираться с проблемами; казалось, у него нет техники решения проблем; настоящий бродяга. К тому же он пытался наговорить мне какой-то чепухи и также вел себя с другими, так что я уже был готов отказать этому парню прямо на интервью.

Межличностное понимание

Межличностное понимание (Сопереживание, или эмпатия) связано с Аффилиативным Интересом[3] и является важной частью социальной и прочей помощи, равно как и основой ориентации на обслуживание клиента и воздействия и влияния.[4] Наиболее частые индикаторы:

- Потратить время на выслушивание проблем других (как личных, так и связанных с работой; МП Б.2)
- Знать о настроениях и чувствах других (МП АЛ)
- Знать об опыте и образовании других или о системе взглядов и ее воздействии на их отношения, потребности и интересы (МП А.4):

Опущенные уголки рта и грустные глаза означают, что этот человек в депрессии.

(По аналогии описывает размышления и чувства нового консультанта) У него были некоторые опасения относительно того, что он будет делать, когда придет время заниматься водными упражнениями; он действительно сомневался, смогут ли занятия плаванием натренировать его для марафона через канал.

Глядя, как другие, сидящие в комнате, выпрямились на стульях, я понял, что он — единственный руководитель. Я знал, что он — единственный, кто будет принимать решение относительно будущего нашего проекта.

Иногда межличностное понимание касается глубинного анализа чьей-либо текущей ситуации (МП А. 5):

(Учитель/воспитатель непрерывного образования) Для Мэри написать план дипломной работы оказалось очень сложно и мучительно. Когда вы считаете, что сами по себе - ничто, а затем начинаете оглядываться назад на свой опыт и понимаете, что на самом деле что-то собой представляете и можете быть чем-то, то это понимание может причинять ужасную боль. Именно такую боль и испытывала Мэри.

Уверенность в себе

Высочайшие профессионалы социального обслуживания:

- Проявляют себя уверенно и выразительно (УВС А. 1-2)
- Выражают уверенность в собственных способностях и своей точке зрения, решении или суждении (УВС А.3)

Половина моделей содержат индикаторы или примеры

- Провоцирующих, вопрошающих или предлагающих советов непосредственному менеджеру или другому «старшему» (УВС А.5-6)

Я просто-напросто сказал генеральному, что если кто и собирается писать концептуальный текст, так это я. Он ответил: «Мне нравится такой вариант».

(Консультант ВВС США, который считал, что не получает истинной информации о том, что беспокоило генерала, с которым он вступил в конфронтацию) Он продолжал обдумывать ряд вещей, которые его беспокоили, и я, взглянув на него, расхохотался над одним из случаев и сказал: «Генерал, это звучит как несусветная чушь».

Половина моделей обладают индикаторами или примерами с внутренним (принятие ответственности) стилем объяснения негативных событий (УВС Б.1-3). Ни в одной модели нет лучших исполнителей, обвиняющих в своих неудачах других людей или обстоятельства:

Я ничего не предпринял сразу же, чтобы получить какое-либо обязательство от клиента и пройти через четырехэтапный процесс. Неудача произошла исключительно по моей вине, вы же знаете, я признаю свою вину.

Уверенность в себе особенно важна для врачей, возможно, из-за важных и ответственных решений, которые они должны принимать. Для учителей Уверенность в себе играет наименьшую роль.

Негативные индикаторы, характеризующие среднее, а не лучшее исполнение, включают концентрацию на собственных внутренних реакциях в критической ситуации или прогнозирование и готовность к неудаче.

Самоконтроль

Самоконтроль очень важен для работников социального обслуживания при столкновении с кризисами, рассерженными или расстроенными клиентами и искушениями лично переживать за клиентов или студентов. Социальные работники высочайшего класса не позволяют смешивать свои эмоции и исполнение работы, но они конструктивно реагируют на ситуацию (СМК 5). Опять же, эта компетенция играет наибольшее значение для медицинских работников (врачей, медсестер, консультантов по проблемам алкоголизма), которые сталкиваются с наиболее сильными стрессами:

Он пытался отрицать мои способности. Я не обращал внимания на враждебность и спросил его: «Зачем вы здесь?»

(В этом негативном примере консультант потерял самообладание при общении с коллегами и в результате сильно испортил отношения с ними.) В конце концов я взорвался; страшно разозлился и сказал: «Тут нет никакой командной работы, вы вообще ничего не делаете. Каждый тянет в свою сторону».

Прочие компетенции личной эффективности

Точная самооценка. Хотя специалисты социального обслуживания не позволяют своим эмоциям влиять на исполнение работы в критических ситуациях или под влиянием каждодневного стресса, они не игнорируют свои собственные чувства. Они проверяют свой опыт, убеждения, реакции и ошибки, чтобы учиться на них (встречается восемь раз в восьми моделях):

Я получил урок: другие люди справились бы с ним скорее... Я не волшебник.

...и я впервые работал в полностью женском коллективе... Поначалу было очень трудно, потому что я смотрел по сторонам и отвлекался на всех этих женщин. Я не думал о том, что должен делать на самом деле. Это было обучение, как работать с женщинами.

Они определяют собственные слабости и недостатки, чтобы работать над ними и исправлять их, или, в противном случае, не позволяют этим слабостям мешать работе.

Профессиональные предпочтения и Преданность компании. Лучших учителей характеризует истинное наслаждение, получаемое ими от работы, и серьезные обязательства по отношению к процессу научения и к миссии своей школы:

Работать со студентами, начинающими понимать обстоятельства, которые раньше заставали их врасплох, — истинное удовольствие!

Для меня это был совершенно особый момент. Пришла женщина — очень способная, умная, она свободно могла пройти нашу программу и просто получить диплом. Она вошла со словами: «У меня есть муж, семья, и все что мне нужно — это диплом колледжа». Однако она получила больше, чем предполагала... Она научилась видеть себя как человека, который что-то знает и может поделиться своими знаниями с другими. Прекрасно!

Аффилиативный *интерес/* Пока еще учителя и медсестры — единственные модели, **в** которых лучшее исполнение характеризуется истинным, неинструментальным интересом, аффилиативным интересом (Позитивная аффилиация).[6] Многие другие модели содержат элементы альтруистического интереса в отношении других людей, но в тех, других, позициях истинный интерес к людям формируется для какой-либо инструментальной цели (создание сети полезных контактов, влияние на других с какой-то рабочей целью). И при этом чрезмерный интерес к другим людям

может отвлечь человека от основной функции его должности или будет трудно установить границы, отказывать в просьбах и т. д.[7]

В работе учителя, медсестры и консультанта помощь другим — смысл работы, и истинное понимание ценности других людей характеризует лучших исполнителей. Несмотря на то, что иногда интерес присоединения ведет учителей или других специалистов в рассматриваемой сфере к установлению личных взаимоотношений со студентами или клиентами за пределами профессиональной обстановки, чаще всего это выражается в виде знания о прогрессе индивидуума по окончании обучения (или другой работы, проделанной специалистом по оказанию социальной помощи):

> Он продолжал учиться, чтобы закончить колледж в_, и сейчас работает в компании юридических услуг Legal services, занимается бедными и бездомными.

> Сейчас она с отличием заканчивает__.

Средние исполнители, наоборот, демонстрируют явную нехватку личного интереса в отношении своих клиентов или студентов.

Выражение Позитивных ожиданий в отношении других даже в сложных случаях тесно связано с Аффилиативным интересом. Практически в каждой модели специалистов по оказанию социальной помощи наиболее эффективные исполнители выражают позитивные ожидания. Эта позиция включена в шкалы Развития других и Ориентации на обслуживание клиента. Здесь она выходит за рамки этих конкретных обстоятельств и выражает более обобщенное отношение:

> (В отношении студента, который провел месяцы в суматохе) Ой, мне всегда нравился Джон. Не согласен, что он безнадежен. Все же одна из причин, по которой я занимаюсь этой работой, состоит в том, что, на мой взгляд, безнадежных студентов не существует.

Менее эффективные профессионалы, которые с большей вероятностью отказываются от некоторых своих студентов или клиентов (иногда из-за этнических, расовых или половых предубеждений):

> ...Ситуация была безнадежна. Было очевидно, что он вообще не понял материала, и я сказал ему, что не знаю, что мы можем с этим сделать. Я сомневался, сможет ли он написать об этом примере в аналитической манере. Думаю, я смог бы доказать, что ждал от него размышлений, как будто бы он житель Запада, тогда как он таковым не являлся.

Позитивные или негативные ожидания неуловимо передаются студентам или клиентам и могут во многом объяснять значительную часть эффективности профессионала (это самореализующиеся предсказания — «эффект Пигмалиона»).[8] Из-за сильного влияния учительских ожиданий в отношении учебы студента, позитивные ожидания являются основным уровнем шкалы Развития других.

Профессиональная экспертиза

Экспертиза составила одну пятую часть модели врача. Это был один из редких примеров, где лучшее исполнение в значительной степени характеризовалось большими и лучшими техническими знаниями. Лучший врач знает и помнит больше и поэтому имеет больше ресурсов, на которые можно опереться при постановке диагноза. К тому же врачи поддерживают и расширяют эту базу знаний.[9] Поддержание актуальности технических знаний и способность потратить время, прерваться, чтобы ими поделиться, — характерная черта медсестер, специалистов по проблемам алкоголизма, консультантов и в меньшей степени — учителей. Некоторые из лучших демонстрируют и делятся своей экспертизой при помощи публикации статей.

Ориентация на обслуживание клиента

Компетенции этого блока в социальной и прочей помощи в общем удивительно низки — лишь немного выше, чем в моделях продаж, и примерно в два раза чаще, чем у менеджеров. Низкая частота может обуславливаться комбинацией факторов. Минимальные уровни обслуживания клиентов могут быть пороговым требованием (считаются сами собой разумеющимися) и поэтому не вошли в данные модели. Также до 8% поведенческих индикаторов этих моделей были кодированы как Уникальные, не найденные в общем списке. Многие из этих уникальных компетенций (например, учительская забота о том, чтобы сделать учебный материал доступным для студентов) можно рассматривать как специализированные версии Ориентации на обслуживание клиента.

Ориентация на обслуживание клиента чаще всего демонстрируется следующим:

- Попытка обнаружить скрытую потребность клиента/пациента/студента и наложение доступных или подстроенных под клиента услуг на эту потребность (ООК А.6). Это наиболее характерно для консультантов и учителей.
- Довести до конца, чтобы убедиться, что обещания выполнены, а вопросы или жалобы решены (ООК АЛ)
- Оперировать в долгосрочной перспективе отношений и прочих потребностей (ООК А.7):

> Я постоянно пытаюсь выяснить у Генерального, должен ли он играть достаточно директивную роль, сильную роль лидера или роль менее ключевую. Мы решили занять ведущую позицию и сделать первый шаг (в проникновении в компанию), чтобы затем стать небольшим групповым членом, вместо того чтобы тратить массу времени, пытаясь повлиять на всю группу.
> ...Моя роль — выступить с рекомендациями, которые должны быть технически верны и внедряемы в компании клиента.

> Хрестоматия оказалась слишком продвинутой для него, поэтому я дал ему рекомендательный список книг, которые считал хорошими и читал, когда был на его уровне.

Я сказал ему: «Проблема... Давайте посмотрим, как мы будем работать с планом проекта... Вы разговаривали с людьми на наблюдательном совете, которые должны принимать решение по этому вопросу?

Положительные ожидания в отношении других, обсуждавшиеся в компетенциях Личной эффективности, — крайне важная поддержка Ориентации на обслуживание клиента.

Командная работа и сотрудничество

Командная работа и сотрудничество важны для консультантов и учителей, обучающих детей (учителя сотрудничают с родителями, другими учителями и прочими специалистами). Эта компетенция не является отличительной для лучших медицинских специалистов. Разрешение конфликтов (КР А.7) важно для некоторых позиций консультантов, но не для остальных специалистов в сфере помощи. Некоторые учителя для взаимодействия со студентами используют участвующий стиль командной работы (КР А.2-5).

Забота о помощи детям и желание развить собственные навыки приводят учителей к взаимовыгодному диалогу с другими специалистами (КР АЛ), например, с терапевтом или психологом:

Мне было очень приятно получить возможность встретиться с логопедом, который работал с Джои. Я объяснил, что предпринимал, дабы помочь Джои; на что, по моему мнению, он способен; что смог выполнить на моих глазах. А логопед рассказал мне, что он пытался сделать со своей стороны. Он поведал обо всем, что заметил, на тот случай, если я это пропустил. Вот так мы и работали вместе.

Аналитическое мышление

Среди этих моделей есть широкий размах по частоте и сложности аналитического и концептуального мышления. Мы считаем, что это колебание во многом обосновано разбросом когнитивных требований, предъявляемых разными группами работ. Аналитическим мышлением считается:

- Определение причинных отношений или использование известных причинно-следственных связей
- Систематизированная разбивка крупной проблемы на мелкие управляемые части

Консультанты думают о своих клиентах аналитически, связывая их характеристики со стратегиями, которые с наибольшей вероятностью помогут отдельным клиентам:

Он готов делать то, что *вы* от него хотите... Полное отсутствие самомотивации. Так что некоторые контракты помогут ему сделать какие-то телодвижения.

Учителя думали о связях в теме урока и способе, как донести их до студентов:

Цель этого эссе в книге — иначе посмотреть на пунктуацию, а также обсудить, почему они вообще были столь сдержанны при разговоре о пунктуации, что потом уже я связал с тем, как им изначально преподавали грамматику, а затем пришел к мысли, что если эти парни так много знают о правописании, как получилось, что книги по грамматике такие отвратительные?

Концептуальное мышление

Врачи, консультанты по организационному развитию и, в меньшей степени, медсестры пользуются Концептуальным мышлением - распознают паттерны и применяют или изобретают концепты, — чтобы понимать или диагностировать ситуации:

Там было несколько человек, которые... не были готовы отвечать за свое поведение и нести ответственность за что-либо, отличающееся от того, что есть сегодня или было всегда, и с таким размером компании, которого было достаточно, чтобы заблокировать любую эффективную работу.

Я мог видеть, что они не хотели делать этого, ибо действительно боялись оказаться замешанными, — они чувствовали, что эти двое опережают их и будут иметь к ним претензии. Так что в ответных действиях было много страха. Я мог понять это по короткому смешку, который время от времени раздавался, и нескольким комментариям с их стороны... Никто не сказал: «Эй, я боюсь это делать», — однако налицо были явные признаки какого-то страха (также включает в себя межличностное понимание).

Учителя, особенно на уровне средней школы и колледжа, применяют концептуальное мышление для того, чтобы делать связки между учебой на курсе и жизнью своих студентов, а также чтобы делать сложный материал понятным и наглядным.

Инициатива

Инициатива — превышение требований работы и улаживание проблем, прежде **чем** они станут срочными или неизбежными, — характеризует советников, учителей и некоторые должности медсестер. Немедленная и активная реакция на критические ситуации характерна скорее для врачей и учителей очень маленьких детей. Однако общая инициатива в этих моделях составляет менее 5% поведенческих индикаторов.

Гибкость

Гибкость очень важна для учителей и консультантов компании, меньше - для консультантов по проблемам алкоголизма и медсестер и не встречается в моделях врачей. Гибкость, как правило, встречается в виде:

- Объективного взгляда на ситуацию, распознавания обоснованности других точек зрения (ГИБК 1)
- Адаптации чьего-либо стиля или роли к потребностям ситуации или смены тактики в целях ее соответствия обстоятельствам (ГИБК 3). Этот уровень часто поддерживает усилия Воздействия и Оказания влияния:

С такими людьми я обычно использую юмор, я даже дал ей значок, из тех, что обычно дают детям... С другими родителями я бы так себя не вел (также может кодироваться как Стратегия влияния).

(Ряд высших военных консультантов понимают, что если данные материалы когда-нибудь попадутся на глаза командиру, то им лучше придерживаться военных стандартов) Мы говорили о ряде возможностей представить технологию - лучший способ работы, по крайней мере, это было тем, что мы считали лучшим способом. Я смог изложить концепцию в виде доклада очень традиционного вида, при этом пользовался совершенно традиционными техниками работы с персоналом и подходами, чтобы сделать первый шаг.

Директивность/Настойчивость

Директивность/настойчивость составляют 3 — *5%* в моделях для большинства специалистов социального обслуживания и 11 % для консультантов по проблемам алкоголизма. Директивность чаще всего встречается у менее опытных учителей: лучшие учителя столь неотразимы и/или установили свои границы так крепко, что не обращают на директивность чрезмерного внимания. Все консультанты по организационному развитию, учителя и медсестры:

- Устанавливают границы и ожидания (ДИР А.4)
- Говорят «нет» при необходимости
- Прямо говорят людям, что делать в конкретном случае (ДИР А.2-3)
- Вступают в конфронтацию и противостоят неподобающему поведению или прочим нарушениям своих ожиданий (ДИР А.6)

«Я расстроен и смущен из-за того, что приходится это сказать, но мне казалось, что во время занятий имел место тайный сговор между вами. Поскольку инструкции были совершенно четкие, вы не должны были получать помощь ни от кого, кроме библиотекаря». В конце концов они признались в совместной работе, и я сказал им: «Это никуда не годится. Вам обоим необходимо возвратиться и начать заново».

Зачастую учителя устанавливают границы при помощи правил, которые четко определяют надлежащее поведение в классе, особенно для младших детей. Если ребенок нарушает правило, учителя объяснят ему свои действия:

Ты знаешь, что нельзя ходить по комнате во время дневного сна, и если ты так сделаешь, то люди, которые здесь работают или учатся, могут рассердиться. Я вернусь, и если ты будешь

злиться, я разрешу им разобраться с этим. Сам я вмешиваться не собираюсь». Вот такая история.

Уникальный директивный навык, применяемый учителями, — направить внимание ребенка в сторону более конструктивных действий.

Ориентация на достижение

Ориентация на достижение охватывает лишь небольшую часть профиля специалистов в сфере социального обслуживания (менее 3% индикаторов). Наличие этой компетенции выражается в виде заботы о стандартах исполнения, таких, как установка специальных целей обучения студентов, или в виде инноваций — поиск творческих способов обучения. Эта компетенция сильнее развита у учителей и консультантов в сфере бизнеса; также встречается у некоторых медсестер; не встречалась в моделях для специалистов социальной помощи, работающих в военной сфере (хотя есть в других моделях для военных).

Менеджеры в сфере социальных услуг

Переход от исполнителя к менеджеру в сфере социальных услуг, как и подобный переход в любой другой области, требует добавления различных компетенций.

Тогда как у исполнителя социальной сферы уровень Ориентации на достижение и Инициативы низок, их менеджерам нужно обладать таким же уровнем этих компетенций, как и у других руководителей. Ориентация на достижение и Командное лидерство — две наименее важные компетенции в моделях исполнителей социальной сферы - являются ключевыми компетенциями для их руководителей и должны присутствовать или развиваться у менеджеров.

Исполнители социальной сферы зачастую демонстрируют несколько менеджерских компетенций в отношении студентов, клиентов или пациентов; менеджеры должны перенести эти компетенции в отношения со своими подчиненными, а также должны добавить Командное лидерство и немного больше Директивности. Аналогично в отношения с подчиненными переходит и Межличностное понимание.

Уменьшается важность Ориентации на обслуживание клиента и кластера личной эффективности, но не по уровню сложности, возможно, из-за того, что разумное овладение этими компетенциями может предполагаться у тех, кто продвигается на руководящие позиции в сфере социальных услуг.

В модели для менеджеров добавлены Понимание компании и Построение отношений.

ПРИМЕЧАНИЕ

Kolb, D.A., & Boyatzis, R.E. (1970), On the dynamics ofthe helping relationship, Journal **of Applied** Behavior Science, 6 (3), 267 - 289.

Winter, D.G. (1973), The power motive (p. 106 ff.), New York: Free Press.

Kelner,S.P. (1991), Interpersonal motivation: Positive, cynical and anxious, unpublisher doctoral dissertation, Boston University.

v

Carkhuff, R.R. (1973), The art of helping, Amherst, MA: Carkhuff Associates. Also see *Carkhuff, R.R., & Berenson, B.G.* (1976), Teaching as treatment, Amherst, MA: Human Resource Development Press.

Boyatzis, R. E. (1972), A two factor theory **of affiliation** motivation, unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

Kelner, S. (1991), Interpersonal motivation: Positive, cynical and anxious, unpublished doctoral dissertation, Boston University.

Boyatzis, R.E. (1973), The need for close relationships and the managers job, Boston: McBer.

Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968), Pygmalion in the classroom, New York: Holt, Rineharrt &Winston. Also see *Livingston, J.S.* (1969, July — August), Pygmalion in management, Harvard Business Review, 81 -89.

Модель врачей делалась для врачей по интенсивной терапии в условиях больницы. Докторам семейной практики или другим специалистам могут потребоваться дополнительные компетенции, такие, как межличностное понимание и забота («врачебный такт»), уверенность в себе и точная оценка собственных границ, чтобы своевременно отправлять больных к специалистам.

ГЛАВА

16

Менеджеры

Менеджерские позиции — крупнейшая группа работ, изучаемая методами Оценки рабочих компетенций (ОРК). По причине своего преобладания и важности менеджерским позициям уделяется относительно больше внимания в работе с компетенциями, чем другим типам работ.

Менеджерские работы можно сгруппировать по нескольким измерениям:

- *Уровень.* От линейного супервайзера до директора
- *Функция.* Производство, продажи, маркетинг, финансы, человеческие ресурсы
- *Отрасль или среда.* Вооруженные силы, здравоохранение, образование, производство

Бояцис провел исчерпывающий анализ исходных данных ранних исследований ОРК менеджеров[1] с подробными сравнениями менеджеров из разных функций и разных секторов. В данной главе, как и в предыдущих, мы проанализируем существующие модели, а не исходные данные. Хотя наши данные во многом схожи с данными Бояциса, есть некоторые различия, обусловленные разными уровнями анализа и включением новых данных в нашей работе.

Лучшие менеджеры всех типов и уровней обладают общим профилем компетенций. Также менеджеры всех типов больше похожи друг на друга, чем на исполнителей, которыми они управляют (продавцы, заводские рабочие, специалисты социальной сферы, технические специалисты).

Эта глава представляет обобщенный профиль компетенций, полученный из моделей всего спектра менеджеров. Этот обобщенный профиль вполне подходит ко всем менеджерским должностям, хотя не совпадает с ними в точности.

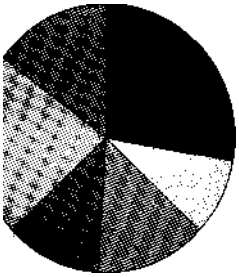
На рис. 16-1 показана общая частота кластеров компетенций у менеджеров по сравнению с частотой у трех типов исполнителей.

Даже на этом простом уровне анализа явно видна разница между уровнями менеджеров и разница между менеджерами и представителями других типов работ.

После обобщенного профиля менеджера мы рассмотрим каждое измерение в отдельности (уровень, функцию и среду) и обсудим различия между разными подгруппами и обобщенным профилем. Мы не будем повторять всю обобщенную модель менеджерских компетенций по каждой группе, а рассмотрим отклонения по основной теме. Менеджеры в сферах исследований и технического обслуживания, в области продаж и в

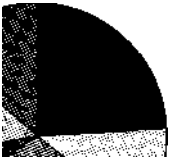
Исполнители Менеджеры

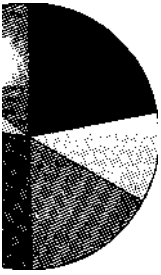
Технические специалисты/ профессионалы (Глава 13)



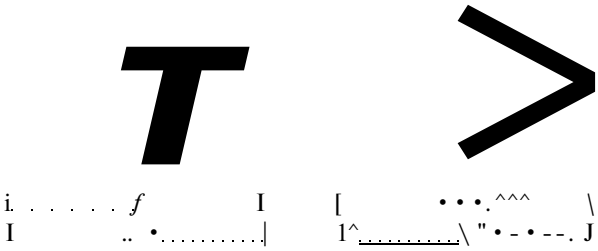
*

Продажи (Глава 14)





Социальная сфера (Глава 15)



Достижение и действие Менеджерские

Помощь, ориентация на обслуживание Когнитивные

Межличностное влияние Личная эффективность

Рис. 16-1 Сравнение относительных частот кластеров компетенций: а) в трех типах работ; б) в работе менеджеров и не менеджеров

социальной сфере (образование и здравоохранение) были противопоставлены своим соответствующим подчиненным в конце соответствующих глав об исполнителях.

Хотя все модели менеджеров кажутся похожими друг на друга, это не является аргументом для образа менеджера как человека «многоцелевого, который может руководить чем угодно». Технические и контекстуальные знания своих функций и бизнеса, которым он руководит, — *необходимое пороговое требование для разумного исполнения менеджерской функции.*[2] Тем не менее большая часть этих же технических компетенций не является значимой для определения более эффективной работы менеджера.

ОБОБЩЕННАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖЕРА

Обобщенная модель менеджера (таблица 16-1) основана на 36 различных менеджерских моделях, охватывающих широкий спектр уровней (от линейных супервайзеров до директоров) по ряду функций (производство, продажи, маркетинг, социальное обслуживание, образовательные услуги и пр.) и сред (военной, образовательной, здравоохранительной, промышленной, сфере финансовых услуг и пр.). Обобщенная модель выдвигает на первый план сходства между всеми управленческими работами и представляет общую базу, на которой существуют конкретные отличительные характеристики различных уровней, функций и сред. Эта модель не предназначена для применения к любой конкретной работе.

Компетенции и индикаторы или уровни каждой компетенции перечислены по мере убывания частоты, и самые частые или важные стоят первыми. Несмотря на то, что Воздействие и Оказание влияния — крупнейшая отдельная компетенция, два крупнейших кластера (каждый отвечает примерно за четверть поведенческих индикаторов и примеров) — компетенции Достижения и Действия и Менеджерские компетенции.

Таблица 16-1 Обобщенная модель компетенций менеджера

Вес	Компетенция
XXXXXX	*Воздействие и Оказание влияния*
XXXXXX	*Ориентация на достижение*
XXXX	*Командная работа и Сотрудничество*
XXXX	*Аналитическое мышление*
XXXX	*Инициатива*
XXX	*Развитие других*
XX	*Уверенность в себе*
XX	*Директивность/'Настойчивость*
XX	*Поиск информации*
XX	*Командное лидерство*
XX	*Концептуальное мышление*
Базовые требования	*(Понимание компании и Построение отношений)* *Экспертиза/специализированные знания*

Воздействие и Оказание влияния

Лучшие менеджеры пользуются вполне социализированными Воздействием и Оказанием влияния, чтобы улучшить функционирование компании, причем *не* для личной выгоды и *не* любой ценой.

Воздействие и Оказание влияния чаще всего встречаются в виде:

- Выраженной заботы о личном воздействии - работа над установлением доверия или над тем, чтобы произвести какое-то определенное впечатление на других
- Расчета воздействия определенных слов или действий на других людей. Иногда лучших менеджеров отличает забота о репутации компании, но чаще всего это их личное доверие или определенное впечатление, которое они хотят произвести (ВЗД А.4-6):

Иногда я пытаюсь произвести впечатление скептика, не говоря «нет». Я поступаю так сознательно. Мне бы не хотелось создавать в команде установку типа «все пройдет» или впечатление, что получить мое одобрение — плевое дело, потому что потом люди, которые упорно работали, подумают, что я не понял трудностей, с которыми они сталкиваются. Мне нравится, когда они понимают по окончании, что я подошел к вопросу несколько скептически, а они доказали мне, что действительно способны сделать это. Так что я говорю всякое и иногда, посматривая на своих людей, частенько поддразниваю их: «бкодько это будет стоить? Можем ли мы себе такое позволить?» или «Не слишком ли амбициозно?» Никогда не говорю, мол, ты не можешь это сделать, а только подталкиваю, чтобы у них было ощущение, что они должны мне что-то доказать.

Различные варианты Прямого убеждения очень популярны среди лучших менеджеров (ВЗД А.2 и А.3):

- Используют данные или другую информацию
- Рассказывают другим о выгодах
- Применяют конкретные примеры, наглядные пособия или демонстрации
- Взывают к разуму или логике
- Используют различные уникальные техники убеждения:

Я сказал ему, что именно это нам и нужно, без этого мы не можем сделать все, что хотим, мы в затруднительном положении, что эта аналитика, которую вы не хотите использовать, принесет всем пользу, если вы будете держать ее в секрете (взывает к общему благу).

Адаптация к конкретной аудитории содержания или стиля чьей-либо презентации (ВЗД от А.4 до А.6) также подразумевает средний уровень Межличностного понимания:

Я помог переписать отчет в последнюю минуту. Он просто был слишком сложным. Мы собирались отнять у руководства всего 40 ми нут времени, к тому же исходный вариант был слишком сложен для восприятия в том виде, в котором был написан.

Более сложные стратегии влияния (ВЗД А. 7 или 8) встречаются среди менеджеров сравнительно редко, менее чем в половине моделей, в виде:

- Использования экспертов или другой третьей стороны
- Настройки окружающих так, чтобы они чувствовали себя хозяевами своих решений:

Я поговорил с ними о возможных предложениях с их стороны, чтобы помогли мне подобрать людей. Они дали целый список имен. Так что для них тот факт, что я ищу персонал, не был огромным шоком, ибо они тоже принимали участие в этом процессе. Я занимался всем этим, потому что хотел, чтобы они снова были вовлечены в изменения.

Ориентация на достижение

Для менеджеров Ориентация на достижение заключается в измерении исполнения, повышении эффективности, установке целей и подсчете затрат и выгод для своих подчиненных или команды, а также для себя лично. Большинство примеров в какой-то мере задействует исполнение других людей. Чтобы руководитель был эффективным, большая часть его Ориентации на достижение должна быть социализирована или распространяться на его команду или подчиненных и, следовательно, включать в себя элемент потребности во Власти (кластер Воздействия и Оказания влияния).

Лучшие менеджеры чаще всего измеряют свои (или подчиненных, или групповые) результаты и думают и говорят об этих измерениях (ОД А.3).

Я был рад, что помог ему добиться успеха, — и знал, что сыграл в его успехе определенную роль: я не сделал из него великого продюсера, зато дал ему верное направление, правильное средство передвижения. В первый год он сделал около 100 000 долларов, во второй сумма возросла до 400 000, а в этом году он вплотную приблизился к 800 000. А начинал с нуля.

Фактически все менеджерские модели характеризуют успешных исполнителей как находящих лучшие, более быстрые и эффективные способы выполнения работы (ОД А.4):

Когда я принял отдел, было четыре основные модели в 12 вариациях, охватывающие довольно узкий сектор рынка. Я сократил количество моделей до трех, вариаций—до восьми, увеличив наибольшую и уменьшив наименьшую. У нас стало меньше проблем с запасами, с производством топлива, и мыохватили более широкий сегмент рынка.

и определяющих постановку конкретных, трудных целей (ОД А. 5):

Я был убежден, что этот тип клиента подходил для филиала, поэтому решил продвигать его. Я хотел иметь больше клиентов, чем любой другой филиал. Это было напряжением, но не невозможным делом — мы доказали это, ибо добились поставленной цели.

Некоторые, но не все модели менеджеров указывают на такие качества, как проведение анализа затрат (ОД А.6), принятие рассчитанных предпринимательских рисков (ОД А.7 и 8) и забота об инновациях (ОД В.2 и выше):

Место на платформе стоило очень дорого — около 300 000 долларов за квадратный фут. Замена химического раствора, используемого в системе насосов, уменьшит размер системы насосов и соответствующие затраты в 10 раз. И это лишь один из примеров, где компания, частичным владельцем (акционером) которой я являюсь, смогла избежать затрат в размере порядка миллиона долларов.

Я взвесил затраты на размещение рекламы, посмотрел, что может из этого получиться (с точки зрения бизнеса) — сколько потенциальных клиентов принесет реклама и сколько из них станут реальными покупателями. Реклама сделала бы нас более видимыми для клиентов, и хотя не было никаких гарантий, это казалось неплохим вариантом.

Ориентация на достижение наравне с достаточно глубоким Межличностным пониманием позволяет руководителям находить наилучшее соотношение человек-работа, чтобы повысить уровень исполнения (ОД А.4):

Я взял на место руководителя группы по подготовке к проверке аккредитации женщину — личность творческую, экспансивную, неординарную, трудолюбивую, о которой очень уважительно отзывались коллеги. Она тратила часы на то, чтобы выполнить любое возложенное на нее задание. Я знал, что если она будет руководить, то работа будет сделана на высоком уровне.

Командная работа и Сотрудничество

Командная работа и Сотрудничество или участвующее управление — наиболее часто упоминающаяся менеджерская компетенция. Чаще всего она встречается в отношениях с подчиненными как с группой или командой, но может использоваться и в отношениях с равными или старшими по должности:

- Лучшие менеджеры добиваются вклада со стороны других и задействуют их в вопросах, которые могут влиять на них самих же.

Я отчетливо дал понять, что стандартного пути выполнения не существует, и пригласил их найти собственные способы решения.

Другие хотели получить помощь относительно того, какую форму должно принять планирование, а именно этого я и пытался избежать, ибо хотел, чтобы они определили свою собственную схему.

- Так же важно доверие или признание, поощрение и ободрение группы (КР А.5):

Я всегда размещаю результаты наших тестовых испытаний на доске объявлений, рисую линию на том уровне, где мы сейчас находимся, и пишу небольшую заметку: «Браво,_, ____и____».

Потом я попал на специализированный тренинг для рабочих, которые прежде никогда не работали... Большинство из них выучились и... показали линейным мастерам, как создавать хорошую рабочую атмосферу.

- Работа над повышением духа и морального состояния группы, развитие командной работы и сотрудничества (КР А.6) — часто встречающиеся компетенции:

  Когда я пришел на совет, там уже бродили работники, не знавшие своих начальников. Я сразу же все организовал, чтобы каждый знал, перед кем он будет отчитываться, определил порядок подчиненности... Моральный дух и исполнение повысились.

- Разрешение конфликтов (КР 7) очень сильная часть одних моделей и практически не встречается в других, в зависимости от ситуации и требований конкретной работы. В общем, позиции, требующие навыков переговоров, демонстрируют уровень 7.

Аналитическое мышление

Последовательное и логическое мышление — важная характеристика лучших менеджеров всех уровней. Руководители думают аналитически о влиянии, технических трудностях и связанных с достижением вопросах. Наиболее частыми индикаторами были такие:

- Видит предпосылки или последствия ситуации или информации (Если____, то_____)
- Систематически анализирует ситуации, чтобы определить причины или последствия
- Предвидит реальные препятствия и планирует варианты их преодоления
- Заблаговременно думает об этапах процесса, анализирует, что нужно для выполнения задания или достижения цели:

  Мы хотели посмотреть, сможем ли разработать дизайн и процесс для *X.* Я попросил начальника отдела внести в документ все, что было сделано за последние пару лет по нескольким моделям. Затем получил некоторую помощь со стороны маркетинга и сказал соответствующему менеджеру по планированию продукта: «Проверьте и посмотрите, то ли это, что вы видели; если не то, какие еще вещи вы видели?» Потом я подошел к парню, который занимался контролем качества, и сказал: «Посмотрите тот же список и скажите, те ли это вещи, о которых вы помните». Затем то же самое получил передовой инженер по производству. Затем я потратил какое-то время на подписание документа, пошел к сотрудникам отделения и сказал: «Я бы хотел сформировать оперативную группу из этих людей... Я возьму добровольца ____и поставлю его во главе группы, и хочу, чтобы работа группы закончилась созданием документа, описывающего весь процесс разработки и то, как должна выполняться авторизованнаяработа.

Инициатива

Инициатива чаще всего встречается в виде превышения требований работы, чтобы не упустить возможности или подготовиться к будущей проблеме или возможности (ИНА.4ивыше).

- Работа над повышением духа и морального состояния группы, развитие командной работы и сотрудничества (КР А.6) - часто встречающиеся компетенции:

  Когда я пришел на совет, там уже бродили работники, не знавшие своих начальников. Я сразу же все организовал, чтобы каждый знал, перед кем он будет отчитываться, определил порядок подчиненности... Моральный дух и исполнение повысились.

- Разрешение конфликтов (КР 7) очень сильная часть одних моделей и практически не встречается в других, в зависимости от ситуации и требований конкретной работы. В общем, позиции, требующие навыков переговоров, демонстрируют уровень 7.

Аналитическое мышление

Последовательное и логическое мышление — важная характеристика лучших менеджеров всех уровней. Руководители думают аналитически о влиянии, технических трудностях и связанных с достижением вопросах. Наиболее частыми индикаторами были такие: • .-..', : /..•-• •:..

- Видит предпосылки или последствия ситуации или информации (Если____, то____)
- Систематически анализирует ситуации, чтобы определить причины или последствия
- Предвидит реальные препятствия и планирует варианты их преодоления
- Заблаговременно думает об этапах процесса, анализирует, что нужно для выполнения задания или достижения цели:

  Мы хотели посмотреть, сможем ли разработать дизайн и процесс для *X*. Я попросил начальника отдела внести в документ все, что было сделано за последние пару лет по нескольким моделям. Затем получил некоторую помощь со стороны маркетинга и сказал соответствующему менеджеру по планированию продукта: «Проверьте и посмотрите, то ли это, что вы видели; если не то, какие еще вещи вы видели?» Потом я подошел к парню, который занимался контролем качества, и сказал: «Посмотрите тот же список и скажите, те ли это вещи, о которых вы помните». Затем то же самое получил передовой инженер по производству. Затем я потратил какое-то время на подписание документа, пошел к сотрудникам отделения и сказал: «Я бы хотел сформировать оперативную группу из этих людей... Я возьму добровольца ____и поставлю его во главе группы, и хочу, чтобы работа группы закончилась созданием документа, описывающего весь процесс разработки и то, как должна выполняться авторизованная работа. " '

Инициатива

Инициатива чаще всего встречается в виде превышения требований работы, чтобы не упустить возможности или подготовиться к будущей проблеме или возможности (ИНА.4ивыше).

Я хотел взять людей, которые умели планировать финансы, из-за новых тенденций на рынке. Так что я искал именно таких. Я выяснил, кто в этой области лучший, пригласил их на обед, выпить - и в результате получил семь отличных производственников (также включает Поиск информации и Построение отношений).

Инициатива в обращении к текущим ситуациям принимает следующие формы:

- Не упускать возможность, когда она появляется (ИН А. 2)
- Быстрой эффективно разрешать критические ситуации (ИН А.3)
- Расширять границы своего формального авторитета (ИН Б.5)

В высших кругах не было достаточного понимания относительно того, что собой представляла наша линия продуктов и каковы наши технические возможности. Поэтому когда я услышал, что некоторые топ-менеджеры собираются прийти посмотреть на нашу операционную деятельность, то подумал: «Отлично! Великолепная возможность продемонстрировать наш настоящий и потенциальный вклад в компанию». Так что над презентацией мы работали не покладая рук (также начисляются баллы за Заботу о воздействии).

Упорство и настойчивость в выполнении задания или достижении цели и готовность работать столько времени, сколько нужно, — все это характеризует лучших руководителей (ИН АЛ, Б.2):

По понедельникам такси заезжало за мной в 5 утра, и я успевал на шестичасовой самолет. В офисе появлялся в 7.30 утра. А домой улетал утром в пятницу.

Развитие других

Развитие других — вторая наиболее часто встречающаяся отличительная компетенция руководителей, схожая по характеру с Командной работой. Обе компетенции предполагают или содержат позитивные ожидания от других.

- Предоставление конструктивной обратной связи (РЗВ А.4)
- Ободрение или поощрение после трудностей (РЗВ А.5) в более чем трети примеров:

Я начал каждый месяц делать обзоры исполнения, после того как получал эти месячные отчеты. Во время индивидуальных совещаний я спросил своих людей, как, по их мнению, они работали, и сказал, как я это вижу. Они узнали мою точку зрения, и мы стали обеспечивать высочайшее исполнение (также засчитывается постановка целей, ОД А.3).

- Коучинг при помощи инструкций, предложений, объяснений и прочей поддержки (РЗВ А.2 и.3) - еще один наиболее востребованный стиль развития других:

У него была привычка стоять неподвижно перед аудиторией, почти повиснув на доске или своем столе. В дальнем конце аудитории студенты иногда почти спали. Я спросил его: «Мо-

жет, стоит обратить на них внимание?» — и предложил ему попробовать стать более мобильным: «Пообщайтесь со всеми студентами. Это даст им почву под ногами».

- Предоставление конкретных заданий по разработке или обучению (РЗВ А.6) также характеризовало лучших менеджеров во многих моделях. Это обучение не было повседневным или «спущенным сверху», а зависело от потребностей развития для конкретной позиции или человека:

Она занималась только перекладыванием бумажек—знаете, кому-то понадобились какие-то цифры, и вот она занимается их поиском. Она никогда не видела проекта целиком — всегда какие-то кусочки и обрывки. У меня был только что начатый проект, и мне казалось, что для нее он был бы отличным началом. Я сказал ей об этом и предложил не стесняться и обращаться за помощью всякий раз, когда возникает какой-то вопрос, чтобы помочь ей лучше понять процесс и начать учиться управлять проектом.

Уверенность в себе

У лучших руководителей Уверенность в себе встречается равномерно по всей шкале и включает:

- Общую уверенность в собственных способностях и суждениях (УВС А. 1-3)
- Удовольствие от трудных заданий (УВС А.4)
- Напрямую ставит под сомнение или провоцирует действия высшего по должности (УВС А.6):

Ну же, дайте нам попробовать, дайте шанс, позвольте столкнуться с проблемой затрат. Мы не собираемся сделать это с текущим типом разработок, это слишком дорого и мы знаем существующие тут границы. Мы хотим посмотреть с совершенно новой точки зрения, но пока я не увижу этого, ничего не могу сказать.

Я был чрезвычайно рад заняться этим. Я был уверен, что смогу разобраться в этой путанице и собрать все воедино... понимаете, выполнить первоклассную работу.

Работа с неудачами (работа над ошибками) (УВС Б) упоминается только в трети моделей лучших менеджеров. Если она упоминается, то всегда во «внутреннем» стиле:

- Принятие личной ответственности за неудачи или проблемы (УВС Б. 1)
- Обычно сочетается с намерением каким-то образом повысить качество исполнения (УВС Б.2)

В некоторых примерах лучшие менеджеры несут личную ответственность за проблемы или неудачи, которые, по мнению наблюдателя, произошли не по его вине:

Он провалил экзамен, потому что я слишком перегрузил его работой. Я просто не подумал.

Презентация моего подчиненного для высшего руководства прошла крайне неудачно, по - тому что я неверно оценил аудиторию (и дал ему плохой совет).

./-. Межличностное понимание

Межличностное понимание чаще всего встречается в виде:

- Понимания установок, интересов, потребностей и перспектив других
- Понимания невербального поведения, настроений и чувств других
- Знаний о мотивации других людей
- Понимания сильных сторон и ограничений других людей
- Понимания причин поведения других

Тогда как межличностное понимание иногда используется само по себе, чаще оно поддерживается Воздействием и Оказанием влияния или менеджерскими компетенциями. В приведенном ниже примере руководитель использует Межличностное понимание для улучшения качества чьего-то исполнения:

Как стажер он был ужасен — никакой не продавец. Однако он хорошо справлялся с деталями, так что я думал, что он будет хорошим сотрудником в штате. Я чувствовал, что он был расстроен и нуждался в каком-то успехе, но еще я знал, что его эго будет задето... .Предполагал, что если сделаю его помощником продавца, некоторые люди в офисе сочтут это несправедливым, а он, наверное, огорчится, потому что это будет признанием, что он не может сделать это, как____. Я выяснил, что несмотря на первоначальный дискомфорт, большинство людей считают такое решение лучшим, включая сотрудников, о которых идет речь. Сейчас он отлично справляется и занимает то место, которое должен, соответствует работе (МП А.4, Б.5).

Ситуация была очень сложной — его жена была смертельно больна и ситуация представлялась крайне напряженной. Я сделал все, что мог, для облегчения его жизни - невозможно ожидать, что кто-нибудь способен сосредоточиться, когда происходит такое... Я знал, что он переживает из-за того, что не выполняет свою долю работы, однако потом он будет в порядке. По возвращении он доказал мою правоту. (МП А.4, Б.4)

Директивность/Настойчивость

Директивность — характеристика, встречающаяся реже и применяемая лучшими менеджерами не столь часто, как Развитие других, однако в определенных ситуациях она очень важна. Наиболее распространенные уровни Директивности:

- Настойчивость при определении границ, отказ в случае необходимости (ДИР А.3)
- Определение стандартов, уровней исполнения (ДИР А.4):

Мой предшественник не установил никакой дисциплины на совещаниях. На первые несколько совещаний, которые я провел, люди опаздывали и приходили не готовыми — они недоделывали отчеты или недодумывали до конца свои идеи. Так что когда то же самое повторилось в третий раз, я занял твердую позицию. Я сказал: «Дамы и господа, я не могу согласиться с подобной ситуацией. Я откладываю это совещание на два дня. Будьте вовремя и подготовьтесь, или не оберетесь неприятностей».

- Столкновение с проблемами исполнения другими людьми в явной и прямой манере характеризует лучших менеджеров примерно в половине моделей (ДИР А.6):

Текущий дистрибьютор в этом регионе не выполнил работу, а эта часть рынка традиционно очень сильная, так что я устроил ему разгром, на котором напрямую сказал, что мы ждем от него хорошего выполнения работы, что ожидаем получить выполненную работу и хотим, чтобы ее выполнил он, но выполнил хорошо.

- Способность увольнять плохих исполнителей, если это необходимо для блага компании, встречается реже, чем можно было бы предположить.

В некоторых случаях средние руководители больше зависят от директивности, чем лучшие, однако делают это менее искусно.

Поиск информации

Поиск информации характеризует менеджеров, равно как и представителей многих других работ. Зачастую информацию ищут для того, чтобы диагностировать проблему или определить будущие возможности. Конкретные типы поиска информации:

- Систематический сбор информации (ИНФО 5)
- Поиск информации по многим источникам (ИНФО 4)
- Физическое перемещение, чтобы увидеть или соприкоснуться с ситуацией (ИНФО 2)

Зачастую сбор информации интегрируется в более масштабное событие:

Что-то было не так, и я стал вытаскивать некоторые из табелей успеваемости, потом спросил их, как они решили задачи. Выяснилось, что они не могут делить, потому что не умеют умножать.

Систематический поиск информации часто неформален по природе:

(Помощник директора ввел практику звонить выборочно родителям учеников, чтобы узнавать о климате в школе.) «Мне бы хотелось услышать ваше восприятие того, как ваш ребенок чувствует себя в здании школы. Все что угодно. Учителя, занятия, коридоры, завтрак, автобусы, другие дети. Слухи, которые до вас доходят...» -,

Командное лидерство

Командное лидерство — небольшая отличительная черта лучших менеджеров; менее 5% индикаторов имеют к ней отношение.

Наиболее распространенные индикаторы:

- Постановка и передача высоких стандартов группового исполнения (которые также несут в себе некоторую социализированную ориентацию на достижение) (КЛ А.6)
- Борьба за интересы группы в рамках большой компании: получение необходимых для группы ресурсов (КЛ А.5)

Концептуальное мышление

Концептуальное мышление у менеджеров выражается в виде:

- Видения связей или паттернов, которые неочевидны для других
- Видения несовместимости или несоответствий, неочевидных для других
- Быстрого определения ключевых вопросов или действий в сложных ситуациях
- Использования сильных, оригинальных аналогий или метафор

Лучшие исполнители думают о процессе или бизнес-решениях, а также о стратегиях влияния:

> Если вы заглянете в этот офис и не увидите ничего, кроме людей, говорящих по телефону, то не увидите главного. Вы должны увидеть каналы распространения, воронки событий, и когда вы начнете думать об этом в таком ключе, то подумаете и о более эффективном способе доставлять то, что мы доставляем, ибо в этом смысл нашей работы — мы, как огромная воронка. Вы не можете попусту тратить время в одной части офиса, не думая обо всем офисе или о клиенте на другом конце, обо всех ответвлениях. Прежде чем вы уйдете отсюда, стоит продумать весь путь.

Понимание компании и Построение отношений

Понимание компании и Построение отношений каждое охватывает менее 3% от общего количества индикаторов, хотя как минимум упоминается в большей части менеджерских моделей.

Забота о порядке

Забота о порядке — нечасто встречающаяся отличительная черта лучшего исполь ния менеджера. В некоторых моделях этот индикатор негативен: средние исполни:. ли пользуются им значительно чаще, чем лучшие.

Техническая экспертиза

Хотя Техническая экспертиза или другие более специализированные знания не являются обычно отличительной характеристикой лучших менеджеров или исполнительных директоров, неправильно было бы утверждать, что техническая информация и контекст функционирования руководителя не особенно важны. Фактически это основа, которая позволяет судить об использовании компетенций. Таким образом, технические или бизнес-знания часто просто сгорают в топке других компетенций, как в примерах, приведенных ниже.

Суждение о том, что на самом деле является трудной, но достижимой целью, и что такое средний риск, зависит от сочетания скрытых Ориентации на достижение и ситуативных Знаний (частично технических, частично об общих понятиях бизнеса, частично о данной компании):

> Конечно, идея улучшить_родилась не у меня, но мы действительно не разработали план того, как будем это усовершенствовать. ...Я стоял сзади и толкал...немного подталкивал определенных людей в нужном направлении, чтобы было сделано дело.

Развитие других зависит от владения материалом и/или изучаемыми методами, особенно потому, что большая часть действий по развитию других, отличающих лучших менеджеров от средних, подразумевает предоставление неформальных инструкций, а не отправку людей на тренинг «по разнарядке»:

> Я мог создать в этой группе представление о том, чего следует ожидать: с точки зрения людей, которая, мне кажется, критична; затем с точки зрения процесса; и, в-третьих, с точки зрения недостатка технологии. Потому что создание *Хдо* сих пор во многом искусство.

Аналогично, эффективное Командное лидерство частично зависит от установления доверия, и его сложно осуществить, если вы не знаете, о чем говорите.

Стратегии Воздействия и Оказания влияния также часто зависят от имеющихся знаний или репутации знающего человека:

> Мне пришлось пересмотреть свои рабочие взаимоотношения с коллегами — теперь я работал с ними слаженно. Долгие годы работы в компании вызывают некоторое доверие, определенную надежность, а если вы в компании новичок, то всего этого не имеете.. ..Обсуждение с начальником, который сказал, что я не произвожу впечатление человека, который поддержит. А затем меня осенило, что мои слова необязательно воспринимались как истина в последней инстанции, потому что в этой компании я еще не заслужил достаточного доверия.

Несмотря на то, что специализированная или техническая экспертиза является пороговым требованием, она может стать излишней, если менеджеры будут слишком сильно от нее зависеть. В этом случае средние менеджеры демонстрируют тенденцию чрезмерно брать на себя роль и функцию людей, которыми они руководят. Средние менеджеры по продажам принимают трудные продажи на себя и тратят слишком много времени на прямую работу с покупателями, вместо того чтобы наставлять, поддерживать и вести за собой своих продавцов. Средние научные руко-

водители имеют тенденцию самостоятельно пытаться решить технические проблемы, вместо того чтобы стимулировать на это своих подчиненных.

УРОВЕНЬ МЕНЕДЖЕРА В КОМПАНИИ: СУПЕРВАЙЗЕРЫ НИЗШЕГО ЗВЕНА, МЕНЕДЖЕРЫ СРЕДНЕГО ЗВЕНА И ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО

Менеджеры обычно делятся на три уровня: низший, средний и высший.

Существует два типа супервайзеров низшего звена: те, кто контролирует сотрудников-почасовиков (кассиров в банках, заводских работников, солдат), и те, кто контролирует постоянный технический и профессиональный персонал (продавцов, исследователей, учителей, техников, компьютерных программистов).

Группа «менеджеров среднего звена» включает в себя всех менеджеров, которые попадают в промежуток между руководителями низшего звена и высшего.

Высшее звено включает в себя:

- Должности: «генеральный директор», «командир», «директор», «вице-президент» и т. п.
- Два или более уровней менеджеров в своем подчинении
- Ответственность за крупное, многофункциональное подразделение в рамках очень крупной компании

Директора в нашем примере обычно не являются исполнительными директорами компании (CEO), но несут директорскую ответственность за отделения размером со среднюю компанию. В нашем примере есть директора из финансовых, производственных, военных и здравоохранительных организаций.

Супервайзеры низшего звена

Супервайзеры низшего звена разделены на тех, кто наблюдает за сотрудниками-почасовиками, и тех, кто наблюдает за техническими и профессиональными работниками (обнаружены интересные различия между этими двумя группами). Супервайзеры работников-почасовиков демонстрируют куда большую зависимость от менеджерских компетенций и несколько меньшую — от кластера Достижения и Действия, тогда как супервайзеры технических и профессиональных сотрудников пользуются компетенциями помощи и обслуживания, воздействия и влияния и межличностного понимания чаще, чем супервайзеры первой группы.

Супервайзеры сотрудников-почасовиков. Лучшие супервайзеры низшего уровня сотрудников-почасовиков демонстрируют большую сосредоточенность на менеджерском кластере, особенно на Развитии других. Диапазон уровней шкалы Развития других схож с обобщенной моделью менеджера, однако упоминается скорее как отличительная характеристика лучших супервайзеров. Возможно, средние супервайзеры низшего звена не особенно развивают своих людей. Суть развивающих усилий

суперваизеров низшего звена имеет тенденцию к крайней конкретности и техничности (как заполнить эту форму, установить эту запчасть, эффективно выполнить это задание и т. д.), и стиль обучения тоже очень конкретный. Командное лидерство и Командная работа и Сотрудничество — отличительные характеристики лучшего исполнения суперваизеров низшего звена, проявляющиеся сильнее, чем в обобщенной модели менеджера.

Кластер Ориентации на достижение и Действия встречается у суперваизеров низшего звена несколько реже, чем в целом у менеджеров. Ориентация на достижение упоминалась только в двух третях случаев по сравнению с общей моделью и встречалась на чуть более низком уровне, больше склонном к измерению и улучшению исполнения.

Забота о порядке — в виде мониторинга и проверки работы сотрудников — характеризует лучших суперваизеров низшего звена, хотя это незначительная составляющая других моделей лучших менеджеров.

Поиск информации, упоминаемый в большинстве моделей, охватывает меньше 2% индикаторов и кажется менее важным для лучшего исполнения данных работ, чем для всех остальных.

Супервайзеры технических и профессиональных работников. Супервайзеры технических и профессиональных работников с точки зрения компетенций очень похожи на менеджера среднего звена. «Спрятанная» или пороговая потребность в технической экспертизе в этой группе особенно высока. В этой группе моделей во многих примерах развития, обеспечения обратной связи, влияния и лидерства подразумевается наличие как минимум умеренной технической компетентности. Фактически сложно представить выполнение отличной работы научными руководителями без технического понимания своей работы или руководство продавцами, не побыв сначала успешным продавцом. Однако компетенции, которые отличают лучших менеджеров, являются не дополнительными техническими умениями, а скорее дополнительными менеджерскими компетенциями.

Ориентация на достижение в качестве отличительной черты лучших технических/профессиональных суперваизеров упоминается реже. Это интересно, ибо некоторые из контролируемых менеджером работ отличаются высоким уровнем Ориентации на достижение (продавцы, исследователи и компьютерные программисты), тогда как другие модели едва ли упоминают ее (учителя и прочие работники социальной сферы). В обоих случаях Ориентация на достижение составляет 5% - 8% от общего количества отличительных черт *лучших менеджеров* по сравнению с более чем 11% по менеджерам вообще.

В случае с менеджерами, имеющими высокую Ориентацию на достижение (продажи, технические профессионалы), пороговой характеристикой является определенный уровень Ориентации на достижение. Даже средних менеджеров в области продаж и технического отдела обычно набирают из рядовых лучших продавцов или технических специалистов, поэтому с большой долей вероятности у них будет высокий уровень Ориентации на достижение. С другой стороны, работники социальной сферы редко упоминают связанные с достижением темы, так что менеджеры в этой области представят Ориентацию на достижение как дополнительную компетенцию.

Другие компетенции этого кластера (Инициатива и Поиск информации) встрешются примерно с той же частотой, что и в общей модели менеджеров.

Лучшие менеджеры специалистов чаще демонстрируют такие отличительные характеристики, как Развитие других, Межличностное понимание и Ориентация на обслуживание клиента. Эти компетенции встречаются в основном в той же форме, что и в общей модели менеджеров, но несколько чаще. Компетенция Преданности компании упоминается у этой группы чаще, чем у большинства менеджеров, а Уверенность в себе упоминается несколько реже, чем обычно для менеджеров.

Менеджеры среднего звена

Профиль менеджеров среднего звена похож на общий профиль менеджеров (см. Рис. 16.1). Причина этого как в том, что профили образуют непрерывный континуум с серединой как раз в области менеджеров среднего звена (директора и супервайзеры низшего звена отличаются от менеджеров среднего звена в противоположных направлениях), так и в том, что в нашем примере присутствует больше позиций менеджеров среднего звена, чем высшего или низшего.

Топ-менеджеры и генеральные директора

У топ-менеджеров больше индикаторов на каждую модель, чем у других менеджеров (в среднем 89 против 71 у средних менеджеров и 61 у супервайзеров); у них в общем больше различных компетенций и индикаторов (более широкий спектр навыков), и они также используют более запутанные и сложные комбинации из своих компетенций. Топ-менеджеры применяют более разнообразные компетенции в каждом случае, чем супервайзеры низшего звена.

Топ-менеджеры имеют более высокий уровень по шкале воздействия, и в игру вступают некоторые дополнительные компетенции.

Лучшие менеджеры высшего звена характеризуются социализированной Ориентацией на достижение, Пониманием компании и Построением отношений чаще, чем большинство других руководителей. Их модели меньше фокусируются на Менеджерских компетенциях или компетенциях Личной эффективности. Поскольку топ-менеджеры в общем демонстрируют больше компетенций, у нас возникает ощущение, что это означает не уменьшение потребности в личной зрелости и руководящих навыках на более высоких уровнях руководства, а скорее добавление компетенций в других областях.

Некоторые компетенции, такие, как Забота о порядке и Самоконтроль, практически отсутствуют в моделях топ-менеджеров. Мы не думаем, что лучшим из них не хватает этих качеств, но считаем, что они достигли тут таких высот, что воспринимают эти качества как должное и не обращают больше на них внимания. Средние менеджеры высшего звена могут обнаруживать тенденцию фокусироваться на этих компетенциях больше, чем лучшие.

Ориентация на достижение и действие — самый крупный кластер компетенций для топ-менеджеров, а наиболее часто среди них встречается одиночная компетенция Ориентация на достижение. Помимо упоминания тем, связанных с Достижением, куда чаще, чем большинство прочих руководителей, лучшие менеджеры высшего звена также

демонстрируют и более высокий уровень этой шкалы. Они также с большей охотой рассказывают о принятии просчитанных предпринимательских рисков, поддержке новых рискованных предприятий или новых идей и расчете затрат и выгод решения, чем менеджеры среднего или низшего звена. Связанные с Достижением темы подвергаются обсуждению лучших топ-менеджеров относительно того, как они влияют, развивают или направляют других. Эти руководители пользуются аргументами типа затраты—прибыль, чтобы убедить других, равно как для принятия собственного решения, ставят перед другими трудные цели и поддерживают инновации или предпринимательские идеи других. Лучшие менеджеры высшего звена также демонстрируют Поиск информации и Инициативу куда чаще, чем менеджеры среднего звена, и обычно смотрят и действуют заблаговременно в больший временной период.[3]

Построение отношений, развитие и использование сети контактов (и внутри, и вне компании) упоминается во *всех* моделях топ-менеджеров. В некоторых случаях высшего руководителя характеризует лидерство или обширное вовлечение сотрудников. Судя по всему, это зависит от компании и сотрудников.

На уровне топ-менеджеров Понимание компании становится важнее и упоминается чаще. Оно обнаруживается в отношении компании руководителя (использование политики компании в качестве средства влияния и направления компании) и в отношении к внешним компаниям (клиентам, органам власти и пр.).

Наиболее распространенные на уровне топ-менеджеров индикаторы Воздействия и Оказания влияния - применение незаметных стратегий воздействия на других и работа над установлением доверия или репутации по отношению к *компании.*

Дирекгивность в качестве отличительной характеристики лучших менеджеров высшего звена упоминается чаще, чем в общей модели менеджеров. Она чаще всего встречается в виде прямых указаний людям, что им делать, в виде установления границ и ожиданий, а также при непосредственном столкновении с проблемами исполнения. В некоторых моделях упоминается соответствующее ситуации увольнение плохих исполнителей, которые не могут работать лучше, в качестве особенности, отличающей лучших топ-менеджеров от средних.

МЕНЕДЖЕРЫ РАЗНЫХ ФУНКЦИЙ

Каждая функциональная модель будет включать в себя менеджеров этой функции на всех уровнях и будет сравниваться с общей моделью менеджеров. В этой главе будут обсуждаться только те кластеры и компетенции, которые демонстрируют заметные отклонения от общей модели менеджеров. Компетенции, не рассмотренные в этом разделе, во многом схожи с общей моделью, описанной ранее.

Менеджеры по продажам

Подчиненные менеджеров по продажам представляют собой их средства производства. Следовательно, все внимание менеджеров должно быть сосредоточено на их людях, а основная масса проблем, с которыми они имеют дело, связаны с развитием и мотивацией подчиненных индивидуально и в команде.

В моделях менеджеров по продажам Развитие других встречается в два раза чаще, чем в моделях других руководителей, и связано с Воздействием и Оказанием влияния как с наиболее часто встречающейся компетенцией. Менеджеры по продажам больше всего уделяют внимания индивидуальному коучингу (находится в конце шкалы), с особым упором на поощрение и вознаграждение, на ободрение и предоставление полезных советов для будущего усовершенствования (РЗВ А.5). Такое поведение может быть реакцией на частые отказы, с которыми сталкиваются продавцы.

Командная работа и Сотрудничество встречаются с той же частотой, что и в других моделях менеджеров, однако фокусируются на более высокой части шкалы: продвижение командной работы и высокого настроя, доверия и подбадривания других (КР А.5 и А.6), а не на том, чтобы добиваться участия от других.

Кластер Помощи и Обслуживания — как Межличностное понимание, так и Ориентация на обслуживание клиента — встречается чаще, чем обычно у руководителей. Межличностное понимание важно для поддержки компетенций Развития других и Воздействия и Оказания влияния. Несмотря на то, что лучшие менеджеры по продажам реже общаются с клиентами, чем продавцы, они все равно демонстрируют больше Ориентации на обслуживание клиента, чем средний менеджер.

Когнитивные компетенции составляют *меньшую* часть отличительных характеристик менеджеров по продажам, чем у большинства других менеджеров.

Менеджеры по маркетингу

Кластер менеджерских компетенций у менеджеров по маркетингу намного меньше, чем у любой другой группы менеджеров, — все прочие кластеры компетенций в чем-то больше, кроме кластера помощи/обслуживания. Менеджеры по маркетингу больше похожи на индивидуальных исполнителей, чем на большинство менеджеров. Возможно, они проявляют тенденцию фокусироваться больше на лидировании в небольшой команде, чем на наставничестве и направлении своих подчиненных.

Хотя все эти позиции называются Менеджер и предполагают наличие подчиненных, данная работа больше фокусируется на действиях и функциях маркетинга как процесса, чем на руководстве подчиненными. Сотрудники таких отделов работают скорее как помощники (ассистенты) руководителя, как его коллеги, чем как основной предмет его внимания.

В Уникальных компетенциях этой группы наблюдается интересный паттерн последовательностей. Все приведенные ниже уникальные компетенции были обнаружены неоднократно:

- Жизнеспособность и стрессоустойчивость, терпимость к длинному рабочему дню
- Энтузиазм по отношению к продукту и/или забота о его имидже
- Поиск информации о действиях конкурентов
- Фокус на поставленные сроки, их выполнение; иногда идет на уступки ради выполнения в срок
- Конкретный, практический стиль обучения

Менеджеры в области научных исследований и разработок

Перед менеджерами в области научных исследований и разработок (Research and Development — R&D) стоят две основные задачи: первая — воспитывать и поддерживать свою команду индивидуальных исполнителей, обеспечивая им при необходимости техническое руководство, вторая — сосредоточить усилия своей группы на удовлетворении потребностей конечных пользователей или внутренних клиентов. Разница между R&D-менеджерами и остальными менеджерами заключается в сути их роли: основная разница — добавление Ориентации на обслуживание клиента и Технической экспертизы.

Ориентация на обслуживание клиента встречается в этой категории намного чаще, чем у других руководителей, и особенно сильна в тех руководящих проектах по разработке программного обеспечения, где основным требованием является дружественность к пользователю. Другие R&D-MeHe/txepbi также демонстрируют заботу о внутреннем клиенте или конечном рынке. Обычно ориентация на обслуживание клиента находится на уровне выявления истинных потребностей клиента и соотнесении усилий по разработке с этими потребностями. Интересно, что ориентация на обслуживание клиента у менеджеров намного выше, чем у индивидуальных технических исполнителей: как будто менеджер выполняет эту роль за все свое подразделение.

Техническая экспертиза у R&D-MeHeflaceroB также упоминается намного чаще, чем у других. Хотя лучшие руководители избегают задавать темп, лично выполняя слишком много проектов, они пользуются своими техническими знаниями не только для установления доверия, но и для помощи своим подчиненным при решении сложных проблем или чтобы посмотреть на вопрос свежим взглядом технического специалиста. Средние менеджеры злоупотребляют техническими знаниями, чтобы самостоятельно выполнять технические задачи; лучшие менеджеры пользуются ими, чтобы обеспечить перспективу, задавать правильные вопросы или предлагать полезные новые ресурсы или подходы, которые помогут подчиненным успешно выполнить проекты.

В менеджерском кластере Командная работа и Сотрудничество упоминаются чаще, чем обычно, тогда как Директивность встречается реже. Командная работа чаще всего встречается в виде поощрения инициативы и участия со стороны других и как доверие или признание других, поощрение или ободрение их. Другими словами, R&D-MeHeaacep поддерживает уверенность в себе у исследователей, как индивидуально, так и в команде.

Гибкость при адаптации управленческой стратегии к требованиям ситуации и при распознавании достоинств противоположных точек зрения способствует эффективности технических компетенций и компетенций командной работы.

Преданность компании поддерживает обслуживание внутренних клиентов, выстраивая действия самого менеджера в соответствии с целями компании.

Ориентация на достижение встречается в этих моделях наполовину чаще, чем в других менеджерских моделях. Тем не менее лучшие индивидуальные сотрудники в области научно-исследовательской и технической работы обладают высокой Ориентацией на достижение, и в большинстве случаев менеджерами в области R&D становятся лучшие рядовые исследователи. Таким образом, Ориентация на достижение может отсутствовать в моделях менеджеров, потому что присутствует как у средних менеджеров, так и у лучших, и, следовательно, не является отличительной

характеристикой лучшего исполнения. Новые модели, определяющие среднее и лучшее исполнение, подтвердят или опровергнут это объяснение.

Менеджеры производства

Менеджеры производства, к которым относится весь диапазон от менеджеров низшего звена до генеральных директоров, во многом следуют общей модели менеджеров с несколько меньшим упором на Воздействие и Оказание влияния.

В рамках менеджерского кластера есть некоторые едва уловимые, но интересные различия. Развитие других и Директивность представляют несколько меньшую, чем обычно, часть моделей лучших менеджеров производства, тогда как Командные компетенции составляют большую часть модели. Командная работа и Сотрудничество упоминается более чем в два раза чаще, чем Командное лидерство. В Командной работе и Сотрудничестве информирование людей, разъяснение и поддержание актуальности информации как индикатор встречаются очень часто. Менеджер производства функционирует как палата по сбору, классификации и распространению информации для команды, добивающаяся появления и распределения актуальных данных. Воздействие и Оказание влияния занимает меньшую, чем обычно, часть модели лучшего менеджера производства, тогда как Ориентация на достижение и Инициатива встречаются несколько чаще и на несколько более высоких уровнях. Упор на измерение исполнения в финансовом аспекте и на проведение анализа затрат немного выше, чем обычно.

МЕНЕДЖЕРЫ ПО СФЕРАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Менеджеры в сфере социального обслуживания: школы и больницы

Модели менеджеров в области социального обслуживания (директора и другие административные работники образования, медицинские супервайзеры и командиры флотских госпиталей) во многом похожи на другие модели менеджеров среднего звена. Сюда входят большее количество индикаторов:

- Концептуального мышления
- Командного лидерства
- Преданности компании,

чем у большинства других позиций менеджеров среднего звена, возможно, по причине того, что они меньше склонны к наличию множества уровней высшего руководства над ними и поэтому берут на себя ответственность и характеристики топ-менеджеров.

Менеджеры в вооруженных силах

Военные руководители (строевые офицеры разных уровней и функций) в основном схожи с гражданскими менеджерами, но менеджерский кластер у них содержит больше индикаторов и примеров (примерно треть наблюдаемых различий по сравнению с четвертью в гражданском секторе). Все менеджерские компетенции встречаются в этой группе чаще, однако главное различие заключается в Развитии других и Командном лидерстве. Масса усилий военных тратится как на неформальное, так и на формальное обучение. (Военные инструктора не были включены в эти примеры.) Лидерство также очень важно в военном деле и совмещает установление стандартов и политики и требование высочайшего уровня исполнения с обеспечением потребностей команды (иногда физических потребностей в еде, сне и проч.) и справедливым отношением к каждому члену команды. Эти две темы лидерства (требование и забота) тесно переплетаются между собой в примерах военных руководителей.

Уверенность в себе у военных упоминается реже, чем в гражданских моделях. Возможно, более формальная структура (отражающаяся в несколько более высоком Понимании компании с сильным упором на официальную структуру и иерархию чинов) ослабляет потребность в личной Уверенности в себе, обеспечивая большую поддержку со стороны компании или структуры. Уверенность в себе встречается в виде отношения «могу сделать» и готовности спрашивать приказания или отвечать старшему по званию, вместо гражданских фраз в виде общего выражения уверенности в личных способностях или суждении.

Забота о порядке и качестве встречается почти в два раза чаще, чем в гражданских моделях. Лучших военных офицеров отличает проверка работы других и ведение ясных, подробных записей.

ПРИМЕЧАНИЕ

Boyatzis, R.E. (1982), The competent manager: A model for effective performance. New York: Wiley.

Kotter, J. (1982), The general managers, New York: Free press.

Jacques, E. (1989), Requisite organization, Arlington, VA: Cason Hall.

ГЛАВА

17

Предприниматели

Множество исследований в течение последних 25 лет показали взаимосвязь между мотивацией достижения, предпринимательскими типами поведения и успехом в новом и растущем бизнесе.[1]

В начале 1970-х годов, когда разрабатывалась методология компетенций, описанная в этой книге, казалось вполне вероятным, что обнаружатся другие компетенции, помимо мотивации достижения, которые прогнозируют успех в предпринимательстве.

Осенью 1983 года Агентство международного развития США (USAID) финансировало кросс-культурное исследование, чтобы определить *«персональные предпринимательские характеристики»* (ППХ)[2], то есть компетенции, которые прогнозируют создание бизнеса и успех его внутри и между культурами. Цель исследования заключалась в том, чтобы при помощи новой методологии оценки компетенций повторить и расширить предыдущее изучение мотивации достижения.

Дополнительной целью этого исследования стало *развитие* и обоснование практических, рентабельных *методов оценки* для отбора из потенциальных предпринимателей и тех, кто уже занимается бизнесом, людей, которые с большей долей вероятности будут использовать дефицитные ресурсы, такие, как образование, и эффективно вкладывать их с целью экономического развития, включая доходы, рабочие места, капитальные инвестиции, налоговые поступления в казну, а также вторичные «эффекты мультипликации», которые производят в обществе успешные компании малого бизнеса.

Исследование USAID представило общую валидную кросс-культурную модель компетенций предпринимателей и является примером широкомасштабного исследования компетенций с применением расширенного анализа статистической валидизации.[3]

Кросс-культурное изучение компетенций предпринимательства

Образец критерия успешных и менее успешных предпринимателей был определен в трех развивающихся странах: Эквадоре в Латинской Америке, Малави в Африке и Индии в Азии. Выборки быши определены поиском номинантов из ряда профессиональных источников, включая банки, торговые палаты, министерства торговли и финансов, торговые компании и т. д. каждой страны.

Исследователи опросили 12 лучших и 12 средних предпринимателей в сфере производства, маркетинга/торговли, обслуживания, всего по 72 человека от каждой страны, 216 для всей выборки. Каждый предприниматель должен быш являться владельцем или компаньоном компании, принимать участие в открытии бизнеса и заниматься самим бизнесом в течение последних трех лет.

Каждого предпринимателя опрашивали в течение двух-трех часов на его родном языке. Сначала им задавался стандартный набор вопросов об их биографических данных и опыте в бизнесе:

Вопросы о биографических данных и опыте:

Количество лет обучения

Опыт работы

Другой опыт, имеющий отношение к текущему бизнесу

Количество других компаний, в основании которых принимал участие опрашиваемый

Образование отца и матери

Количество других членов семьи, имеющих собственный бизнес

Регулярные дела в компании

Количество рабочих часов в стандартную неделю и больше это или меньше по сравнению с рабочей неделей на предыдущем рабочем месте или в качестве сотрудника другой компании

Данные о компании:

Продукты и услуги

Сколько времени предприниматель владеет бизнесом

Объем продаж за последний год

Изменения объема продаж за последние три года

Прибыль за последний год

Изменения в прибыли за последние три года

Изменения в продуктах или услугах за последние три года

Местоположение компании

Основное оборудование, собственное или арендуемое

Количество сотрудников и их должности

Источники финансирования

Метод интервью по получению поведенческих примеров использовался для того, чтобы получить подробный отчет о том, как предприниматель начинал бизнес, и еще о четырех ключевых ситуациях (моменты взлетов и падений), имевших место в процессе ведения бизнеса.

Половина интервью записывались на пленку, переводились, расшифровывались и анализировались, чтобы определить компетенции, отличающие лучших предпринимателей от средних. Эта предварительная модель компетенций быша валидизирована систематическим кодированием остальных расшифровок по каждой компетенции. Конечная модель компетенций для предпринимателей показана в таблице 17-1.

Несколько методов статистического анализа были применены для того, чтобы определить компетенции, которые более всего отличали лучших предпринимателей от средних.

Таблица 17-1 Общая модель компетенций предпринимателей

ДОСТИЖЕНИЕ

Инициатива

а. Делает прежде, чем его попросят или вынудят обстоятельства

б. Действует, чтобы расширить бизнес в новых областях, продуктах или услугах

Видит и использует возможности

а. Видит и использует новые возможности в бизнесе

б. Не упускает необычные возможности получения финансирования, земли, рабочего пространства или помощи

Упорство

а. Предпринимает повторные или другие действия, чтобы преодолеть препятствие

б. Предпринимает действия наперекор серьезным препятствиям

Поиск информации

а. Проводит собственные исследования, как обеспечить тот или иной продукт или услугу

б. Консультируется с экспертами по бизнесу или техническим вопросам

в. Ищет информацию или задает вопросы, чтобы прояснить потребности поставщика

г Лично проводит исследование рынка, анализ или изучение

д. Пользуется сетью контактов или информационной сетью для получения полезной информации

Забота о высоком качестве работы

а. Высказывает желание производить или продавать высококачественные продукты или услуги

б. Оценивает свою работу или работу своей компании положительно по сравнению с другой компанией.

Обязательства в рамках контрактов

а. Лично идет на жертвы или тратит невероятные усилия, чтобы выполнить работу

б. Берет полную ответственность за проблемы с выполнением работы для клиентов

в. Энергично берется задело вместе с рабочими или работает на их месте, чтобы выполнить работу. Выражает заботу об удовлетворении клиента

Ориентация на эффективность

а. Ищет или находит способы делать быстрее или с меньшими затратами

б. Пользуется информацией или бизнес-инструментами для повышения эффективности. Выражает заботу о затратах и выгодах некоторых усовершенствований, изменений или способах работы.

Таблица 17-1 *(Продолжение)*

II МЫШЛЕНИЕ И РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ *

8. Систематическое планирование
- а. Планирует, разбивая большое задание на части
- б. Разрабатывает планы, в которых предвидит препятствия
- в. Оценивает альтернативы
- г Применяет логический и систематический подход к действиям

9. Решение проблем
- а. Переключается на альтернативную стратегию, чтобы достичь цели
- б. Генерирует новые идеи или инновационные решения

III ЛИЧНОСТНАЯ ЗРЕЛОСТЬ <

10. Уверенность в себе
- а. Выражает уверенность в своих способностях выполнить задание или преодолеть возникшие трудности
- б. Придерживается своего мнения, столкнувшись с противоположной точкой зрения или неудачей на начальном этапе
- в. Делает что-то, хотя и считает это рискованным

11. Экспертиза
- а. Обладает опытом в той же области бизнеса
- б. Обладает сильной технической экспертизой в данной сфере бизнеса
- в. Обладал навыками работы с финансами до начала своего бизнеса
- г. Обладал навыками ведения бухгалтерии до начала своего бизнеса
- д. Обладал навыками работы в производстве до начала своего бизнеса
- е. Обладал навыками работы в маркетинге/продажах до начала своего бизнеса
- ж. Обладал навыками работы в другой, связанной с нынешней сфере бизнеса, прежде чем открыл свое дело

12. Признание пределов своих возможностей
- а. Точно определяет свои личностные ограничения
- б. Предпринимает разные действия, чтобы улучшить свои способности
- в. Формулирует то, чему научился на прошлых ошибках

ГУ ВЛИЯНИЕ

13. Убеждение
- а. Убеждает кого-либо купить продукт или услугу
- б. Убеждает кого-либо предоставить финансирование
- в. Убеждает кого-либо сделать что-то еще, что ему (предпринимателю) хотелось бы, чтобы тот сделал
- г Доказывает свою компетентность, надежность или какие-то другие личные качества или качества своей компании
- д. Отстаивает твердую уверенность в продуктах или услугах своей компании

14. Использование стратегий Оказания влияния "
- а. Предпринимает действия с целью развить деловые контакты
- б. Использует влиятельных людей в качестве агентов по выполнению своих задач

Таблица 17-1 *(Продолжение)*

в. Выборочно ограничивает информацию, предоставляемую другим людям
г. Пользуется стратегией для влияния или убеждения других

V ДИРЕКТИВНОСТЬ И КОНТРОЛЬ

15. Настойчивость
а. Напрямую сталкивается с другими людьми, при наличии проблем
б. Говорит другим, что им делать
в. Объявляет выговор или устанавливает строгую дисциплину для тех, кто не сумел добиться ожидаемого исполнения

16. Контроль
а. Разрабатывает или использует процедуры, гарантирующие, что работа выполнена или что она удовлетворяет стандартам качества
б. Лично контролирует все аспекты проекта

VI ОРИЕНТАЦИЯ НА ДРУГИХ

17. Надежность, честность и искренность
а. Подчеркивает свое честное слово в отношении других (например, в продажах)
б. Действует так, чтобы гарантировать честность или справедливость в работе с другими
в. Доводит до конца вознаграждения и наказания (сотрудников, поставщиков)
г Сообщает покупателю, что не сможет сделать что-то (например, выполнить задание), даже если это означает потерю для бизнеса

18. Забота о благосостоянии сотрудников
а. Предпринимает действия для повышения благосостояния сотрудников
б. Предпринимает положительные действия в ответ наличные просьбы сотрудников
в. Выражает беспокойство о благосостоянии сотрудников

19. Признание важности деловых взаимоотношений
а. Считает межличностные отношения основным деловым ресурсом
б. Ставит долгосрочное благорасположение выше краткосрочной прибыли в деловых отношениях
в. В отношениях с клиентом всегда подчеркивает важность поддержания радушия или корректного поведения
г Предпринимает действия для построения доверия или дружеских отношений с клиентом

20. Обеспечивает обучение сотрудников

VII ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

21. Построение капитала (только в Малави)
а. Экономит деньги, чтобы вложить их в бизнес
б. Повторно вкладывает прибыль в бизнес

22. Забота об имидже продуктов иуслуг (только в Эквадоре)
а. Выражает заботу о том, как другие воспринимают его продукт, услугу или компанию
б. Демонстрирует осведомленность относительно того, что клиенты устно распространяют знания о его продукте или компании

Т-тесты

Значимые различия были получены для следующих компетенций:

I. Достижение
   1. Инициатива
   2. Видит и использует возможности
   5. Забота о высоком качестве работы
   6. Обязательства в рамках контракта
   7. Ориентация на эффективность

П. Мышление и решение проблем
   8. Систематическое планирование
   9. Решение проблем

V. Директивность и контроль
   15. Настойчивость
   16. Контроль

VI. Ориентация на других
   19. Признание важности деловых взаимоотношений

Показательно отсутствие различия между лучшими и средними предпринимателями по биографическим и демографическим переменным и наличие только двух небольших различий между странами (Построение капитала в Малави и Забота об имидже в Эквадоре).

Регрессивный анализ

Эффект компетенций. Пошаговая множественная регрессия компетенций по оценке предпринимательских критериев выявила три важные компетенции: 19 — признают важность деловых взаимоотношений, 2 — видят и используют возможности, 16 — контроль.

Эффект страны. Чтобы увидеть, различаются ли компетенции в зависимости от национальной культуры, в список были добавлены несущественные (фиктивные) переменные. Включение переменных для страны не повлияло ни на компетенции, ни на множественную регрессию.

Эффект бизнеса и опыта предпринимателей. Множественные регрессии проводились с различными комбинациями компетенций и переменных бизнеса и опыта. Ни одна из этих переменных не повлияла на компетенции или множественную регрессию.

Дискриминантный функциональный анализ

Дискриминантами функциональный анализ проводился для проверки гипотезы: можно ли, используя 20-балльную шкалу компетенций, различать успешных предпринимателей от неуспешных. Программа дискриминантного анализа отобрала переменные при помощи минимизации лямбды Уилкса. Поэтапная процедура остановилась после того, как было введено 10 баллов компетенций. На этом этапе каноническая корреляция составляла 0,50 (p <0,0002). Когда результаты этой программы были использованы при разбиении выборки предпринимателей на успешную и менее успешную, были верно классифицированы 81,4% менее успешной группы, 65,2% успешной группы и 72,7% от всей группы.

Дальнейший дискриминантный анализ проводился для того, чтобы посмотреть, повысят ли данные об опыте предпринимателей способность баллов компетенций определять успешное исполнение. Полученные результаты незначительно отличались от тех, что использовали только баллы компетенций. Результаты этого дискриминантного анализа говорят о том, что успешных предпринимателей от менее успешных отличают компетенции, а не их (предпринимателей) опыт.

Факторный** анализ баллов **компетенций. Было проведено несколько факторных анализов баллов компетенций. Первоначальный анализ исходных баллов компетенций выявил четыре фактора с собственным значением больше 1. Потом был проведен анализ для выборки факторов 2, 3 и 4.

Для критерия 0,5 Факторы I и II включают следующие компетенции:

Фактор I

Достижение
- 1. Инициатива
- 3. Упорство

Размышление и решение проблем
- 9. Решение проблем

Личностная зрелость
- 10. Уверенность в себе
- 12. Осознает пределы своих возможностей

Влияние
- 13. Убеждение

Фактор II

Достижение
- 5. Забота о высоком качестве работы
- 6. Обязательства в рамках контракта
- 7. Ориентация на эффективность

Мышление и решение проблем
- 8. Систематическое планирование

Личностная зрелость
10. Уверенность в себе
Директивность и контроль
16. Контроль

Фактор I предполагает ориентированную на действие, аналитическую, доминантную (самоуверенную и убедительную) личность, а Фактор II - личность с сильной мотивацией достижения и навыками внедрения: планированием достижения целей и контролем для получения обратной связи относительно продвижения к целям.

Успешные предприниматели демонстрируют значительно больше обоих факторов компетенций (ориентированных на действие, доминантных: $t = 3{,}52$; $p = 0{,}001$; ориентированных на достижение: /=2,63,/? = 0,010).

Выводы

1. *Дифференцирование.* Личностные предпринимательские компетенции различают успешных предпринимателей от менее успешных. В большей части статистических исследований оказались важными семь компетенций в четырех кластерах модели компетенций для предпринимателей:

Достижение
1. Инициатива
2. Видит и использует возможности
3. Упорство
5. Забота о высоком качестве работы

Личностная зрелость
10. Уверенность в себе

Контроль и указание
16. Контроль

Ориентация на других
19. Признание важности деловых взаимоотношений

2. *Идентификация.* Метод оценки компетенций определяет характеристики помимо мотивации достижения, связанные с предпринимательским успехом, а именно:

- *Мышление и решение проблем* (когнитивные компетенции). Систематическое планирование и решение проблем
- *Личностная зрелость* (или черты самооценки). Включает уверенность в себе
- *Влияние* (связано с мотивацией власти). Убеждение и построение деловых отношений
- *Директивность и контроль.* Включает мониторинг (результатов работы)

Метод оценки компетенций, использованный в кросс-культурном исследовании, в значительной мере подтверждает исходные данные Дэвида МакКлелланда, касающиеся отношения мотивации достижения к предпринимательскому успеху.

3. *Справочная (биографическая) информация.* Биографические и демографические данные о предпринимателе не позволяют отличить лучших предпринимателей от средних. Предпринимательство — карьера «равных возможностей».

4. *Согласованность и последовательность характеристик.* Компетенции успешных предпринимателей по существу одинаковы для трех разных стран. Конечный набор характеристик или особенностей прогнозирует успех предпринимательства в разных культурных средах. Эти характеристики не подвержены сильному влиянию образования предпринимателей, их экспертизы или делового опыта.

РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Для отбора компетенций, по которым разрабатывались методы оценки, были использованы четыре критерия:

1. Доказательства того, что данная компетенция отличает успешных предпринимателей от менее успешных.
2. Доказательства того, что данная компетенция встречается достаточно часто, чтобы подтвердить оценку ее присутствия у существующих или потенциальных предпринимателей.
3. Возможность демонстрации компетенции до запуска бизнеса или получения руководящей должности.
4. Содержательная валидность компетенции и ее поведенческих индикаторов как навыков, необходимых для запуска или ведения бизнеса.

Были разработаны методы оценки для следующих компетенций:

Инициатива
Видит и использует возможности
Упорство
Поиск информации
Забота о высоком качестве работы
Обязательства в рамках контракта
Ориентация на эффективность
Систематическое планирование
Решение проблем
Уверенность в себе
Убеждение
Использование стратегий влияния
Настойчивость

Кроме того, мотивация достижения оценивалась как скрытое качество личности, отличающееся от ее поведенческого выражения в таких компетенциях, как Инициатива, Видит и использует возможности, Упорство, Поиск информации, Забота о высоком качестве работы, Обязательства в рамках контракта и Ориентация на эффективность.

Задачи для разработки методов оценки были следующими:

1. Дать валидный суммарный балл, прогнозирующий предпринимательский успех, чтобы помочь в принятии решения о вложении ресурсов: кто должен получить деньги или пройти тренинг, прежде чем начать или развивать бизнес.
2. Предоставить данные о конкретных компетенциях для использования в программах тренинга предпринимателей, где для определения приоритетов развития очень полезна обратная связь с человеком относительно его сильных и слабых сторон.
3. Препятствовать фальсификации и влиянию социальной желательности (наиболее вероятно появление этих эффектов, если кандидаты знают, что результаты теста будут использоваться при определении, кто получит заем или другие ценные ресурсы).
4. Методы оценки должны быть подходящими и приемлемыми для различных популяций вне зависимости от культурного контекста.
5. Методы оценки должны быть просты в администрировании и подсчете: удобными для неграмотных народов и специалистов, проводящих оценку, которые не обладают высоким уровнем навыков проведения интервью или психологического тестирования.

Некоторые из этих целей противоречат друг другу. Так называемые «реактивные» методы оценки, например, «бумажные» тесты, где кандидаты выбирают ответы из нескольких предложенных вариантов, легки в проведении и подсчете баллов, однако они являются предметом воздействия фальсификации и социальной желательности. Так называемые «проактивные» методы оценки обеспечивают одинаковый стимульный материал и требуют от кандидата давать уникальный ответ; их сложнее подделать, но их сложнее проводить и оценивать в баллах.

Были разработаны методы оценки в различных форматах, чтобы определить, какой из них окажется одновременно и валидным, и практичным. Все методы разрабатывались с целью устного администрирования (проведения) для неграмотных респондентов. Эти методы описаны ниже.[4]

Информационное интервью

Были разработаны разные протоколы информационного интервью для предпринимателей и для тех, кто готовится начать бизнес. Обе формы включали вопросы о биографии: образование и техническое обучение, предыдущий опыт предпринимательства и ведения бизнеса, возраст, семейное положение, занятие родителей, предпринимательская активность других членов семьи, знакомства с предпринимателями до начала своего бизнеса, а также причины, побудившие начать свое дело.

Информационное интервью для тех, кто уже занимается предпринимательством, также включало вопросы о продажах, прибыли, доходах, количестве сотрудников и собственной оценке предпринимателя того, насколько хорошо идет его бизнес по сравнению с тремя предыдущими годами. Эти данные способствовали измерению успеха бизнеса для последующего обоснования методов оценки.

Проведение информационного интервью занимает около 30 минут.

Фокусное интервью

Фокусное интервью — упрощенная версия интервью по получению поведенческих примеров, которая использовалась на исследовательской фазе проекта и описана в главе 11. В этом интервью респондентов просят описать, как они поступили в пяти ситуациях из прошлого опыта: когда они «выполнили что-то самостоятельно», «заставили кого-то что-то сделать» и «испытали трудности с выполнением чего-либо».

Для каждого из этих трех основных вопросов были предоставлены конкретные сопутствующие вопросы, чтобы удостовериться в том, что интервью выявили достаточно информации для подсчета целевых компетенций. После уточнения деталей поведения и мышления кандидата в каждой ситуации, исследователь использовал проверочный список, чтобы отметить количество ситуаций, в которых человек демонстрировал индикаторы каждой компетенции.

Преимущества фокусного интервью состоят в его высокой валидности и сопротивлении влиянию фальсификации и социальной желательности. Отрицательные стороны - трудности с проведением и подсчетом баллов. Интервью должно проводиться и подсчитываться индивидуально, а этот процесс занимает целый час. Проведение интервью требует некоторого обучения. Неаккуратный подсчет баллов — потенциальная угроза обоснованности теста.

Подсчет баллов фокусного интервью СИМНГ (систематическое многоуровневое наблюдение за группами)

После фокусного интервью обследователи заполняют дополнительную форму подсчета баллов, СИМНР, основанную на их взаимодействии с интервьюируемым. Форма подсчета баллов СИМНГ требует от интервьюера оценить, насколько часто интервьюируемый демонстрирует каждый из 26 индикаторов. Эти индикаторы подсчитываются по трем базовым измерениям личности: Власти (доминирующий тип — против подчиняющегося типа), Аффилиации (дружественный — против враждебного или отчужденного) и Достижения (фокусирующийся на Задаче — а не на эмоциональных аспектах). Измерения Власти и Достижения СИМНГ во многом напоминают «Достижение» и «Ориентированный на действие, доминирующий» факторы, обнаруженные при изучении характеристик более успешных предпринимателей.

Для этого проекта была разработана специальная оценочная форма СИМНГ. Были подобраны высказывания, отражающие интересы, которые могли бы исчезнуть в критических ситуациях, или отражающие поведение, подробно описанное в фокусных интервью. Например первые три высказывания были такими:

1. Власть, статус, зарабатывание большого количества денег
2. Быть популярным, любимым и вызывать восхищение
3. Активизировать командную работу для достижения общих целей

После проведения фокусного интервью, исследователь оценивал, насколько часто (редко, иногда или часто) интервьюируемый демонстрировал каждый из 26 индикаторов.

Заполнение и подсчет баллов по форме оценки СИМНГ занимает всего лишь десять минут.

Опросник для самооценки

Опросник для самооценки состоит из 70-ти пунктов, описывающих типичные способы поведения. Респондентов просят оценить по пятибалльной шкале, насколько точно каждое высказывание описывает их, от «очень хорошо» до «никак не описывает». 65 из этих пунктов основаны на 13-ти ключевых компетенциях, выбранных для оценки. Например в одном из пунктов шкалы Инициативы требуется оценить следующее высказывание: «Я делаю что-то до того, как станет абсолютно ясно, что это необходимо делать». Оставшиеся пять пунктов (70—65=5) образуют шкалу социальной желательности, которая используется для корректирования ответов некоторых людей, желающих оценить себя слишком положительно. Подобно фокусному интервью, опросник для самооценки обеспечивает баллы по каждой из намеченных компетенций.

Основное преимущество опросника для самооценки заключается в простоте его проведения и подсчета баллов. Провести опрос в группе можно за 30 минут.

Основной минус опросника для самооценки - его восприимчивость к влиянию социальной желательности и фальсификации; вряд ли он будет полезен в ситуациях, где результат теста определяет, кто получает заем или принимается на желанную программу обучения. Этот инструмент лучше всего использовать в рамках тренинговых курсов предпринимателей, чтобы помочь участникам определить свои потребности в обучении.

Бизнес-кейсы

Опросник из 52 пунктов содержит краткие описания 20-ти ситуаций, с которыми может столкнуться предприниматель. После каждой ситуации даются одна или более пар альтернативных мыслей или действий. Вот пример ситуации:

> Вы посетили потенциального клиента, чтобы определить, есть ли у него потребность в предлагаемой вами услуге. Потенциальный клиент прямо заявляет вам, что не думает, что вы сможете предоставить то, что ему необходимо.
>
> 1. Какой из вариантов поведения вы выберете?
>
> А. Скажете человеку, что ваши услуги могут в точности удовлетворить его потребности, и разъясните, как именно.
>
> *или*
>
> Б. Поблагодарите человека за потраченное время и отметите, что надеетесь быть ему полезным в будущем.

Респонденты выбирали тот вариант, который точнее описывал, как бы они поступили в подобной ситуации. Каждая из альтернатив основана на использовании определенной компетенции. Бизнес-кейс предоставляет профиль баллов по 13-ти заданным компетенциям.

В письменной форме бизнес-кейс легко проводить и подсчитывать баллы. Провести его можно в группе за 35 минут. В отличие от других инструментов, это упражнение может измерять склонность проявлять компетенции, возможности продемонстрировать которые в реальных ситуациях у человека достаточно ограничены.

Отрицательные стороны бизнес-кейсов — возможность фальсификации и эффект социальной желательности, а также необходимость для кандидата читать или слушать упражнение. Если тест проводится в устной форме, тестируемым следует запомнить ситуацию и обе альтернативы, чтобы сделать выбор. В конце концов, процесс принятия решения в гипотетических ситуациях искусственен, так как информация о каждой ситуации ограничена двумя-тремя предложениями.

Упражнение с рассказом по картинке

Упражнение с рассказом по картинке представляет собой тематический апперцептивный тест (TAT, Thematic Apperception test), который измеряет три основных мотива: Достижение, Аффилиацию и Власть. Респондентов просят быстро посмотреть на картинку и затем написать (или рассказать) коротенькую историю на основе этой картинки. Проективные тесты предполагают, что написанные людьми истории отражают их собственную скрытую мотивацию.

Рассказы респондентов были закодированы при помощи упрощенной системы подсчета баллов[6], похожей на ту, что была разработана для фокусного интервью. Исследователи проверили, присутствовали ли в каждой истории девять тем (поведение или мысли), по три связанных с каждым из трех мотивов. Баллы за каждый мотив суммируются по всем рассказам, чтобы получить общие баллы по Достижению, Аффилиации и Власти.

Двухчасовое практическое занятие было проведено с целью определить, можно ли научить неподготовленных людей достаточно надежно пользоваться этой системой кодирования. Четыре кодировщика достигли удовлетворительной межкодовой надежности и согласованности с опытными кодировщиками.

Упражнения с рассказом по картинке относительно легко проводить и подсчитывать баллы за их выполнение. С грамотными людьми его можно проводить в письменной форме, хотя подсчитывать баллы нужно индивидуально. Этот метод меньше похож на тест, чем другие, и поэтому потенциально его интереснее выполнять. Так как «правильные» ответы неочевидны, снижается вероятность фальсификации и социальной желательности.

Недостатки упражнения с рассказом по картинке заключаются в обучении, необходимом для достижения надежности при проставлении баллов, и в чувствительности упражнения к ситуационным воздействиям. Баллы за Мотивацию Достижения имеют тенденцию завышаться в ситуациях, которые воспринимаются кандидатами как соревновательные.

Выборки валидизации

Методы оценки были первоначально аппробированы в Малави и Индии, исправлены и затем использовались в более широкомасштабном валидизационном исследовании в Индии.

Пилотное исследование валидности методов оценки. Методы оценки были экспериментально проверены на 45-ти успешных и 45-ти менее успешных предпринимателях, которые не участвовали в интервью в первоначальном исследовании; в Малави и Индии 30 предпринимателей начали свой бизнес менее шести месяцев назад, а 30 потенциальных предпринимателей выразили интерес к тому, чтобы начать бизнес, но пока еще не сделали этого. Пилотное исследование валидности должно было поровну представлять производство, маркетинг/торговлю и сервисный бизнес.

Фокусное интервью отделило успешных предпринимателей от менее успешных в Малави и Индии. Все компетенции, найденные в каждом интервью, были суммированы в общий балл. В Малави средний балл успешных предпринимателей составил 17,5 (по сравнению с 14,0 — для менее успешной группы). В Индии средний общий балл более успешной группы составил 39,5 (по сравнению с 24,8 — для менее успешной). Успешная группа имела более высокие баллы по 12-ти компетенциям из 13-ти.

Оценки СИМНГ также отделили лучших предпринимателей и в Малави, и в Индии. В Малави баллы за Достижение были выше у успешной группы (6,0 против 4,0), равно как и баллы за Власть (5,3 против 4,4), тогда как Аффилиация набрала меньше баллов (0,25 против 1,8). Лучшие предприниматели Индии набрали больше баллов по всем трем оценкам СИМНГ (за Достижение — 6,40, против — 3,75; за Аффилиацию — 8,20, против — 3,75; за Власть — 6,40, против — 2,50).

Баллы за упражнение-рассказ по картинке оказались несколько выше для более успешных предпринимателей в Малави (3,0 против 2,0 для Достижения; 3,0 против 2,7 для Аффилиации и 2,8 против 2,0 для Власти). В Индии предприниматели, по существу, отвергли это упражнение, отказались рассказывать истории или серьезно относиться к инструкциям по выполнению теста.

Опросник для самооценки упражнения и бизнес-кейса оказался достаточно трудным для проведения и неубедительным: по измерениям баллов респондентов из Малави или Индии не было обнаружено разницы между успешными и менее успешными предпринимателями.

Конечные исследования валидности методов оценки. Доработанные версии информационного и фокусного интервью были проведены с 28 потенциальными предпринимателями и 92 действующими предпринимателями в производственной сфере (были исключены следующие тесты: опросник для самооценки, бизнес-кейс и описание картинок)..

Выборки. Были установлены критерии для трех выборок: успешные, средние и потенциальные предприниматели. Средние и успешные предприниматели должны были начинать и вести действующий производственный бизнес в течение 3—10 лет.

Чтобы называться успешным, предприниматель должен быть рекомендован как выдающийся как минимум двумя разными компаниями, хорошо информированными о предпринимателях в тех географических зонах, где проводилось интервью. Рекомендующие компании включали в себя государственные банки развития и частные банки, институты по обучению предпринимателей, торговые палаты и правительственные инвестиционные и содействующие организации. Средние предприниматели должны быть известны хотя бы одной из этих организаций, но не считаться выдающимися. Потенциальные предприниматели были людьми без предшествующего предпринимательского опыта, которые продемонстрировали инте-

рес к основанию бизнеса, обратившись за займом или записавшись на тренинг для предпринимателей.

Чтобы проверить точность рекомендаций в качестве критерия, был проведен факторный анализ бизнес-переменных всех предпринимателей. В результате получилось четыре фактора с собственным значением больше единицы, три из которых казались устойчивыми и ясными. Фактор 1 представлял недавние продажи; фактор 2 - недавние прибыли, а фактор 3 - продажи и прибыль за второй год ведения бизнеса (если бизнес существовал более четырех лет). По этим факторам были подсчитаны факторные баллы и введены в двухгрупповой дисперсионный анализ. Этот анализ выявил очень значимую разницу между двумя группами предпринимателей (значения лямбды Уилкса = 0,692; p = 0,0002) по фактору 1 и 2, но различий по фактору 3 не наблюдалось.

Всего было опрошено 46 успешных и 46 средних предпринимателей. Интервью проходили на хинди, английском или других языках, на котором говорили и интервьюер, и предприниматель. Интервьюеры не знали, оценивают ли они лучшего или среднего предпринимателя.

Группы средних и успешных предпринимателей сравнивались по биографическим данным и бизнес-переменным, оцененным во время информационного интервью, а также по баллам компетенций и мотивации СИМНГ, измеренных во время фокусного интервью. Наиболее важным оказалось то, что успешные предприниматели продемонстрировали намного больше компетенций в фокусном интервью и более высокую мотивацию достижения и власти в СИМНГ.

Г-тесты и анализ хи-квадрат выявили мало различий между группами по личным данным или демографическим переменным. Успешные предприниматели занимали более высокую позицию по индексу социального класса, созданному на основе некоторой биографической информации, однако эти социальные различия не имеют значения для различий в компетенциях между успешными и средними группами.

Анализ различий баллов компетенций

По всем 15-ти компетенциям были подсчитаны средние значения и стандартные отклонения для двух групп. Более успешные предприниматели имели куда более высокий балл по восьми компетенциями из 15, чем средние:

Компетенция	*Уровень вероятности*
Видит и использует возможности	0,035
Упорство	0,007
Поиск информации	0,000
Забота о высоком качестве работы	0,054
Обязательства в рамках контракта	0,050
Систематическое планирование	0,005
Уверенность в себе	0,025
Использование стратегий влияния	0,014

Дисперсионный анализ показал высокую значимую разницу между более и менее успешными предпринимателями (значения лямбды Уилкса = 0,638; p = 0,001). Дискриминантный анализ, выполненный по данным, дал значимую функцию (лямбда = 0,638; p = 0,0013). Поиск информации и Систематическое планирование продемонстрировали коэффициенты дискриминантной функции выше 0,4.

Анализ взаимосвязи между баллами за компетенции

Факторный анализ баллов оценки компетенций выявил четыре фактора с собственным значением больше единицы. Критерий каменистой осыпи определил, что только первые три из них устойчивы. Используя критерий коэффициента нагрузки, равный 0,5 или выше, и ставя компетенцию в фактор, по которому она демонстрирует большую нагрузку, если критерий 0,5 встречается чаще одного раза, вышеупомянутые три фактора были определены как:

Фактор 1

Инициатива

Видит и использует возможности

Забота о высоком качестве работы

Обязательство по контракту

Ориентация на эффективность

Решение проблем

Уверенность в себе

Контроль

Забота о благополучии других

Этот фактор охватывает 36% дисперсии, содержит девять компетенций из пятнадцати и, судя по всему, представляет проактивную заботу о качестве и стандартах.

Фактор 2

Упорство

Настойчивость

Использование стратегий влияния

Этот фактор охватывает дополнительные 13% дисперсии и представляет упорную заботу о влиянии на других.

Фактор 3

Систематическое планирование

Убеждение

Этот фактор объясняет дополнительные 8% дисперсии и заключается в Систематическом планировании.

Двухгрупповой дисперсионный анализ — анализ различий между двумя группами предпринимателей по трем факторам — подтвердил высокую значимость различий (значения лямбды Уилкса = 0,715; p = 0,00001).

Анализ баллов СИМНГ

Успешные предприниматели набрали намного больше баллов по СИМНГ-шкалам Достижения и Власти. Двухгрупповой дисперсионный анализ этих данных обеспечил дополнительную поддержку этим данным (значения лямбды Уилкса = 0,832;/? = 0,0012).

Выводы

1. *Валидизация.* Модель компетенций предпринимательства, разработанная на первом этапе проекта, была валидизирована с помощью Фокусного интервью и данных оценки СИМНГ, собранных по второй критериальной выборке. Восемь компетенций из пятнадцати оцененных отличают лучшего предпринимателя от среднего со статистическими уровнями значимости.
2. *Приемлемость.* Оценки Фокусного интервью и СИМНГ, хотя и требуют некоторого обучения для проведения, являются наиболее приемлемыми и эффективными методами оценки компетенций предпринимателей.

Два инструмента, Опросник для самооценки и Бизнес-кейсы не различают лучших предпринимателей от менее успешных и оказались длинными и трудными в проведении. ТАТ также не сумел отличить лучших предпринимателей и был отвергнут индийскими респондентами.

ПРИМЕЧАНИЕ

[1] See *McClelland, D.C.* (1976), The achieving society (Chapters 6 - 8), New York: Irvington; *McClelland, D.C., & Winter, D.* (1971), Motivating economic achievement, New York: Free Press; or literature review in *Spencer, L.M.* (1986, April 1), An update on achievement motivation theory and entrepreneurship, paper presented at the Seminaire Entrepreneurship, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, LUniversite de Montreal. Boston: McBer.

[2] *Mansfield, R.S., McClelland, D.C, Spencer, L.M., & Santiago, J.* (1987), The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries, Final Report: Project No. 936-5314, Entrepreneurship and Small Enterprise Development, Contract No. DAN-5314-C-OO-3065-00. Washington, DC: United States Agency for International Development; Boston: McBer.

[3] Эта глава является кратким изложением докладов, подготовленных Ричардом Мэнсфилдом, доктором педагогических наук и статистического анализа, проведенного доктором наук Джозефом Дюсеттом; в работе *Mansfield, R.S., McClelland, U.K., Spencer, L.M., & Santiago, J.* (1987), The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries. Final Report: Project No. 936-5314, Entrepreneurshfp and Small Enterprise Development, Contract No. DAN-5314-C-00-3065-00. Washington, DC: United States Agency for International Development; Boston: McBer.

Методы и инструменты, с подробными инструкциями для администрирования и подсчета баллов находятся в Приложении А («Manual for Selection and Impact Measures», McBer, August 1985) to the Mansfield, et. al. Final Report op. cit.

Основано на инструменте, разработанном профессором Гарвардского университета Бейлсом Р.Ф. для оценки межличностного поведения. See *Bales, R.F., & Cohen S.P.* (1979), SYMLOG, New York: Free Press.

Для инструкций о подсчете баллов за мотивацию Достижения и Присоединения см. *Atkinson. J. W.* (ed.). (1958), Motives in fantasy, action and society, Princeton, NJ: Van Nostrand; для подсчетов баллов мотивации силы см. *Winter, D.G.* (1973), The power motive, New York: Free Press.

ЧАСТЬ

V

Приложения подхода. основанного на компетенциях

ГЛАВА

18

Отбор: оценка и сопоставление человека и работы в рамках рекрутмента, определения на должность, удержания и продвижения

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Отбор — процесс определения соответствия людей и работы, людей вне компании (рекрутмент и отбор новых сотрудников) либо внутри ее (определение на должность и продвижение).

ОТБОР НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

Методы отбора на базе компетенций основаны на следующих гипотезах:

> Чем лучше соответствие компетенций работника требованиям работы, тем выше исполнение работы и удовлетворенность от нее.'

Успешное соответствие человека работе зависит от (1) точной оценки индивидуальных компетенций, (2) моделей компетенций для данной работы и (3) метода оценки хорошего соответствия» между человеком и работой. Разработка моделей компетенций описана в части IV данной книги. В этой главе обсуждается оценка индивидуальных компетенций и методов тестирования для определения соответствия людей и работы.

ПРОБЛЕМЫ КОМПАНИИ

Приведенные ниже проблемы свидетельствуют о том, что компании необходимо лроводить отбор, основанный на компетенциях:

- *Низкая эффективность работы или низкая продуктивность в важнейших работах.* Если торговый персонал компании продает хуже, чем конкуренты, или качество услуг компании ниже, чем у конкурентов, то может возникнуть ощущение, что «наши люди не такие хорошие - значит, нам нужны сотрудники получше».

  Отбор на основе компетенций может стать способом получить конкурентное преимущество. Рынок человеческих талантов несовершенен. Компания, которая знает, как эффективно оценивать компетенции, может, например, нанять «недорогих», но с очень хорошей предпринимательской жилкой людей с MBA — выпускников менее известных бизнес-школ. Эти школы MBA могут предложить лучший «товар за те же деньги», чем более высокооплачиваемые выпускники Гарварда, Стэнфорда и Вартона. В этом случае отбор на основе компетенций аналогичен покупке по низкой цене капиталов мелких компаний с большим потенциалом роста, прежде чем их ценность будет признана на рынке.

- *Высокая текучесть персонала/низкий процент удержания сотрудников.* Причина этого обычно заключается в высоком проценте ошибок при наборе новых сотрудников. Например процент текучести персонала в розничной и страховой торговле часто превышают 50% в год. Затраты на поиск и обучение новых людей очень велики, особенно если потом эти люди не справляются с работой или уходят, потому что им не нравится работа.

  Отбор на основе компетенций повышает эффективность исполнения и снижает процент текучести персонала. Высокий уровень исполнения работы и удовлетворение, получаемое от работы, в свою очередь, прогнозируют сохранение персонала, потому что (а) хороших исполнителей не нужно увольнять, (б) довольные исполнители вряд ли стали бы увольняться самию.[2] Люди, хорошо подходящие для своей работы, по существу, получают от нее больше удовольствия, а это улучшает организационный климат.

- *Планирование замещения.* У компании может быть потребность в наборе сотрудников с потенциалом стать в будущем руководителями или лидерами.

- *Длинная по времени кривая обучения.* Слишком длинный период обучения может понадобиться прежде, чем новые сотрудники смогут исполнять свою работу (определяется по средней продуктивности опытных работников на той же работе). Отбор на основе компетенций может сократить период обучения новых сотрудников на 33 — 50%. Новые сотрудники, обладающие компетенциями, необходимыми для выполнения данной работы, становятся полноправными исполнителями намного быстрее.

- *Равные возможности для нетрадиционных (немолодых, небелых, не-мужчин) кандидатов.* Во времена сокращения рынков труда и демографических изменений отбор на основе компетенций не допускает дискриминации по полу, возрасту или расе.

- *Организационные изменения.* Любое изменение в компании — глобализация, приватизация, рост, культурные изменения или уменьшение размеров — подразумевает переход людей с одной работы на другую, которую они должны быть способны выполнять.

  Крупным мультинациональным компаниям следует знать, какие сотрудники обладают компетенциями для работы за границей. Частные агентства должны знать, какие правительственные чиновники обладают компетенциями работы предпринимателями на свободном рынке. Растущие компании должны знать, кого набирать на работу, чтобы поддержать рост. Меняющиеся организации должны знать, какие сотрудники обладают компетенциями для адаптации и успешной работы в

их (компаний) будущей структуре и культуре. Фирмам, уменьшающимся в размерах, следует знать, кого из сотрудников удержать — кто из них обладает компетенциями выполнять «меньшую и худшую» работу, которая останется.

- *Определение потребностей в тренинге при приеме.* Пробел между необходимыми для работы компетенциями и теми, при наличии которых компания может принять на работу, обозначает зону обучения, нужного для новых сотрудников.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ ОТБОРА НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

1. *Разработать модель (модели) компетенций для выбранных(ой) работ(ы).* Методы разработки моделей компетенций были описаны в главах 10 — 12. Хорошее правило — задействовать как можно больше людей во время исследования, из тех, которые будут пользоваться моделью. Менеджеры, которые обучались и проводили интервью по получению поведенческих примеров (ИПП), работали с исследователями и определяли с ними компетенции, верят в модель и больше склонны внедрить ее.

Словарь моделей компетенций определяет конкретные уровни компетенций, которые прогнозируют пороговое и наилучшее исполнение обследованных работ и становятся шаблоном, используемым для отбора или приема сотрудников.

2. *Отобрать или разработать методы оценки.* Методы отбора выбираются из таких методов, как интервью, тест, центр оценки, биографические данные, и из методов ранжирования (более подробно этот вопрос обсуждается в следующих разделах) на основе рентабельности[3], простоты проведения и приемлемости для кандидатов. Высоковалидные методы (например, центры оценки) могут быть слишком дорогостоящими и сложными для проведения; другие, например, тесты, могут отвергаться кандидатами или культурой компании. Опыт автора показывает, что интервью по получению поведенческих примеров — наиболее рентабельный инструмент отбора. Оно приближается к центру оценки по валидности[4], требуя при этом один-два часа вместо одного-двух дней, его проще проводить и оно приемлемо практически для всех.

3. *Обучить экспертов-наблюдателей методу оценки.* Персонал компании, который будет проводить оценку, должен быть обучен проведению ИПП, администрированию тестов или центров оценки. Как показывает наш опыт, большинство людей могут за два-три дня научиться проводить и кодировать ИПП с достаточной надежностью, чтобы принимать эффективные решения по отбору персонала.

4. *Оценить компетенции кандидатов на рабочие позиции.*

5. *Принять решения о соответствии людей работе* для отбора, определения на должность и продвижения (более подробно этот вопрос обсуждается в разделе «Методы определения соответствия человека и работы»).

6. *Валидизировать систему отбора* (не обязательно, но желательно). Компании должны по возможности отслеживать исполнение людей, отобранных при помощи методов оценки компетенций, чтобы подтвердить обоснованность отбора и возврат вложений в метод.

7. *Разработать базу данных людей и работ на основе компетенций, а также систему соответствия.* Когда будет изучено несколько работ и оценено несколько людей, компьютер должен отслеживать требования к людям и работе, компетенции сотрудников и данные о соответствии людей работе. Проектирование основанной на компетенциях информационной системы человеческих ресурсов подробно обсуждается в главе 23.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка кандидатов может включать: интервью по получению поведенческих примеров, тесты, имитационные упражнения центров оценки, биографические данные, обзор отчетов оценки исполнения, а также ранги, проставленные вышестоящими, равными по должности и подчиненными. Недавние исследования[5] перечисляют методы оценки в порядке убывания по корреляции критической валидности с исполнением работы:

Методы оценки	*г*
Центры оценки	0,65
Интервью (поведенческие)	0,48—0,61
Тесты с использованием рабочих примеров	0,54
Тесты способностей	0,53
«Современные» личностные тесты	0,39
Биографические данные	0,38
Рекомендации	0,23
Интервью (неповеденческие)	0,05-0,19

В таблице 18-1 показаны методы оценки, которыми мы чаще всего пользовались в течение многих лет для измерения ключевых компетенций, описанных в главах 3 — 9. Методы оценки сгруппированы следующим образом:

- Интервью по получению поведенческих примеров (ИПП), кодированное по компетенциям
- Тесты, которые измеряют одну или более компетенций и являются либо *«проактивными»* (тесты, в которых проходящего тест просят самому предложить (сгенерировать) тип поведения), либо *«реактивными»* (тесты, в которых тестируемого просят выбрать один из нескольких предложенных ответов)
- Центры оценки, которые включают в себя имитационные упражнения, требующие от тестируемого проявлять поведение, часто в составе группы; упражнения кодируются по одной или нескольким компетенциям
- Биографические данные, состоящие из фактов о жизни человека: об образовании, семье, опыте работы, проведении свободного времени и т. д., которые свидетельствуют о выраженности компетенции

Таблица 18-1 Методы, использованные для оценки ключевых компетенций

	Компетенция	Тесты: Проактивные	Тесты: Реактивные	Центр оценки	Биографические данные	Рейтинги
1.	Самоконтроль	Упражнение -рассказ по картинке (подавление активности)	CPI (California Personality inven-tory, Калифорнийски опросник личности); Джэксон, Эдварде, 16 PF	«Стрессовое» интервью; упражнения		
2.	**Уверенность в** себе	Упражнение-рассказ по картинке (шкалы работоспособности, беспомощности)	Сэлигмэн	Презентационные упражнения		
3.	Преданность компании		Стронг-Кэпбэлл; Предпочтение Кудера; Организационный климат в компании; «гражданство»; удовлетворение от работы			
4.	Гибкость	Анализ аргументов		Интервью по поводу работы по Брею		
5.	Экспертиза	Скорость обучения (балл за экономию)	Содержание знаний		Дипломы	

Таблица 18-1 *(Продолжение)*

Компетенция	Тесты: Проактивные	Тесты: Реактивные	Центр оценки	Биографические данные	Рейтинги
6. Поиск информации			Интервью по поводу работы по Брею; упражнения «охота за сокровищем»		
7. Аналитическое мышление	Способность программирования; тест на составление расписания авиалиний				
8. Концетуальное мышление	Тематический анализ; анализ доказательств; WAIS, Роршах; запрограммированные ситуации	Ватсон - Ггсейзер	Презентационное упражнение "стратегический план видениея"		
9. Значения мотивации достижение	Упражнение-рассказ по картинке, кодированное по и достижениям; тест на составление расписания авиалиний (эффективность)	Опросник описания поведения Хэй/МакБера; Джэксон, Эдварде, Кэттелл 16 PF; CPI	Бизнес-игра (эффективность, качество, принятие рисков, инновации)		
10. Забота о порядке	Армия альфа: внимание к деталям, Роршах		Бизнес-игра (качество)		
11. Инициатива	Роршах		Упражнения «поиск сокровищ»; бизнес-игра		
12. Межличностное понимание	Запрограммированные ситуации; обсуждение социальной сети	Профиль невербальной восприимчивости (ПНВ)	Упражнения-консультации (межличностное понимание: эмпатия, тепло, великодушие, инициативность)		

Таблица 18-1 Методы, использованные для оценки ключевых компетенций

Компетенция	Тесты		Центр оценки	Биографические данные	Рейтинги
	Проактивные	Реактивные			
1. Самоконтроль	Упражнение-рассказ по картинке (подавление активности)	CPI (California Personality inventory, Калифорнийски опросник личности); Джэксон, Эдварде, 16 PF	«Стрессовое» интервью; упражнения		
2. Уверенность в себе	Упражнение-рассказ по картинке (шкалы работоспособности, беспомощности)	Сэлигмэн	Презентационные упражнения		
3. Преданность компании		Стронг-Кэпбэлл; Предпочтение Кудера; Организационный климат в компании; «гражданство»; удовлетворение от работы			
4. Гибкость	Анализ аргументов		Интервью по поводу работы по Брею		
5. Экспертиза	Скорость обучения (балл за экономию)	Содержание знаний		Дипломы	

Таблица 18-1 *(Продолжение)*

Компетенция	Тесты: Проактивные	Тесты: Реактивные	Центр оценки	Биографические данные	Рейтинги
6. Поиск информации			Интервью по поводу работы по Брею; упражнения «охота за сокровищем»		
Аналитическое мышление	Способность программирования; тест на составление расписания авиалиний				
8. Концетуальное мышление	Тематический анализ; анализ доказательств; WAIS, Роршах; запрограммированные ситуации	Ватсон - Тлейзер	Презентационное упражнение "стратегический план видениея"		
Значения мотивации достижение	Упражнение-рассказ по картинке, кодированное по и достижениям; тест на составление расписания авиалиний (эффективность)	Опросник описания поведения Хэй/МакБера; Джэксон, Эдварде, Кэттелл 16 PF; CPI	Бизнес-игра (эффективность, качество, принятие рисков, инновации)		
10. Забота о порядке	Армия альфа: внимание к деталям, Роршах		Бизнес-игра (качество)		
11. Инициатива	Роршах		Упражнения «поиск сокровищ»; бизнес-игра		
12. Межличностное понимание	Запрограммированные ситуации; обсуждение социальной сети	Профиль невербальной восприимчивости (ПНВ)	Упражнения-консультации (межличностное понимание: эмпатия, тепло, великодушие, инициативность)		

13. Обслуживание клиента	Упражнение-рассказ по картинке (профиль мотивации помощи: Дост$_2$и Аффил$_3$п Власти$_2$)	Шкала обслуживания клиента Хогана; Стронг -Кэпбэлл	Ролевые игры (недовольный клиент)		Отзыв со стороны клиента
14. Воздействие и оказание влияния	Упражнение-репортаж (л Власть); доказательства социальной сети	Джэксон, Эдварде, Кэттелл 16-PF; CPI; шкалы доминирования	Презентационые упражнения на влияния, навыки ведения переговоров		СИМНГ (шкала доминирования); Стиль менеджмента; Организационный климат в компании
15. Понимание компании		Организационный климат (шкала идеала); гражданство в компании; Стронг-Кэпбэлл, Кудер			
16. Построение отношений				Количество контактов, друзей	
17. Директивность	Упражнение-репортаж *(п* Власти)	Джэксон, Эдварде, Кэттелл 16-PF, CPI: шкалы доминирования	Упражнения на оказание влияния, навыки ведения переговоров		СИМНГ (шкала доминирования)
18. Развитие других			Консультации; упражнения на коучинг		Опросник на руководящий стиль (шкала наставничества)
19. Командная работа и Сотрудничество	Упражнение-рассказ по картинке (профиль мотивации «интегратора»: Дост$_2$и Аффил$_3$п Власти$_2$)		Упражнения на лидерство в группе		СИМНГ (шкалы позитивности задач)
20. Командное лидерство	Упражнение- власть социализации	Джэксон, Эдварде, Кэттелл 16-PF, CPI шкалы доминирования	Групповое упражнение с нераспределенными ролями; презентация «спич визион»		СИМНГ (шкалы доминирования, позитивности задач); опросник стиля менеджмента; оценка подчиненными организационного климата

- Отзывы (рейтинги) о компетенции человека; даются людьми, которые наблюдали за ним (например, оценка по типу 360 градусов начальником, равными по положению сотрудниками, подчиненными, клиентами, внешними экспертами и даже членами семьи)

Интервью по получению поведенческих примеров (ИПП)

Правильно проведенное ИПП можно использовать как психометрический инструмент оценки индивидуальных компетенций. Множество исследований показало обоснованность структурированных «поведенческих» интервью, в которых кандидата просили описать, как он на самом деле поступал в критических рабочих или жизненных ситуациях.[6] К примеру, мотивационные компетенции, закодированные в расшифровках ИПП офицеров ВМФ, имели корреляцию $r = 0{,}60$ (36% дисперсии) с критерием эффективности работы, тогда как измерение проективного теста той же самой мотивации имело корреляцию только $r = 0{,}33$ (10% дисперсии).[7] Одно из объяснений этих данных состоит в следующем: проективный тест измеряет оперантные мотивы «глобально» (т. е. в каждой сфере жизни), а ИПП фокусируется на мотивах, появившихся в наиболее критических *рабочих* ситуациях (то, что психологи называют «настоятельной необходимостью») и, следовательно, лучше прогнозирует исполнение работы.

ИПП для индивидуальной оценки можно проводить точно также, как исследовательские ИПП, описанные в главе 11 (любой успех — высокие баллы, неудача — низкие баллы), или фокусироваться на предоставлении обследуемому возможности продемонстрировать конкретные компетенции, нужные для работы. Например образцы Стремления к достижению включают фразы: «Расскажите мне о случае, когда вы что-то выполнили сами», «...о самой трудной ситуации, с которой вы столкнулись на работе» или «...когда вы сделали что-то новое». Проекты по отбору на основе компетенций всегда содержат Руководства по проведению ИПП со списком вопросов, которые интервьюер будет задавать интервьюируемому, и компетенциями, которые надо искать на слух и отмечать галочкой, когда услышишь.

Важный аспект этого и других методов структурированных интервью — быть уверенным, что всем людям, прошедшим оценку, задавали одни и те же вопросы и давали одинаковое количество времени на ответ.

ИПП для индивидуальной оценки кодируются по компетенциям точно также, как исследовательские ИПП, описанные в главе 12. Кодировщики могут работать с письменными расшифровками (проще всего), видео- или аудиозаписями, или — при наличии большого опыта — в режиме «реального времени» прямо при проведении ИПП.

Компетенции можно кодировать несколькими способами:

- Номинальное присутствие или отсутствие (в любой точке шкалы компетенций).
- Определенные уровни интервалов шкалы: (1) каждый раз, когда компетенция видна в каком-то инциденте, (2) один раз на каждый инцидент (самая высокая точка шкалы или среднее арифметическое кодируемых уровней), (3) на всю расшифровку ИПП (самая высокая точка шкалы или среднее арифметическое кодируемых уровней).

Наш опыт указывает, что достижение наивысшего уровня каждой кодируемой компетенции по трем отдельным инцидентам дает наиболее стабильные данные для принятия решений об оценке.

Межоценочную надежность можно рассчитать, применяя:

1. Категориальное соглашение, использующее данные номинального присутствия или отсутствия. При помощи этого метода достаточно легко достигается надежность в 0,80 - 0,85.[8]
2. Стандартный коэффициент корреляции, если использовать данные интервалов шкалы. В последнем исследовании межоценочная надежность 0,80 *(г* (надежность) Пирсона) между опытными кодировщиками и практикантами достигалась после 30-часового обучения. Валидность отбора можно улучшить обучением интервьюеров/кодировщков. Исследование показывает, что обученные кодировщики могут добиться очень высокой степени межоценочной надежности *(г* = 0,95 +)[9].
3. Упорядочение ранговой корреляции при сравнении индивидуумов по общим баллам компетенций (например, с помощью тау Кендалла; ранжирование кандидата двумя кодировщиками) или коэффициент соответствия (более двух кодировщиков).[10]

Порядок ранговой надежности (соглашение, в котором несколько индивидуумов поставлены в порядке убывания — наивысшая надежность, следующий по надежности и т. д.) легче всего установить, и он может основываться на номинальных или интервальных данных. В пяти исследованиях, проведенных одним из авторов с исследователями-практикантами в Европе и Азии (многие из них не говорили на английском языке, как на родном), одного дня обучения было достаточно для достижения межоценочной надежности от *г* = 0,85 до *г* = 1,00 по ранжированию трех кандидатов по пяти компетенциям, кодированных по видеозаписи ИПП в режиме реального времени.

Суммирование оценок — провести несколько ИПП с одним и тем же человеком, а затем поделить и согласовать или усреднить его баллы компетенций — тоже может повысить эффективную надежность нескольких кодировщиков при принятии решений о выборе."

Тесты[12]

Многие стандартные тесты — с примерами работы, на умственные способности и личностные качества можно использовать для измерения компетенций. Кроме того, были разработаны новые тесты «практического интеллекта»[13] для измерения конкретных компетенций, не оцениваемых традиционными психологическими тестами. В таблице 18-1 приведены некоторые их этих тестов, чаще всего используемых для измерения компетенций.

«Проактивные» тесты, которые требуют от проходящего тест действовать, измеряют типы поведения, которые сильно отличаются от тех, что могут быть измерены «реактивными» тестами, в которых тестируемого просят выбрать один ответ из списка предложенных. Например, существует огромная разница между способностью выбрать, какой ответ из предлагаемого списка является правильным, и способное-

тью выстоять в группе конкурентов, эффективно приводить доводы и спорить. Мы предпочитаем проактивные тесты, такие как тесты на *критические* примеры работы, которые требуют поведения, как можно более близкого к тому, которое нужно в реальных критических случаях на работе. (Центры оценки работают, потому что измеряют проактивное поведение в упражнениях, похожих на реальные рабочие задания.) Несмотря на наши предпочтения, отметим, что и некоторые реактивные тесты являются валидными средствами измерения компетенций.

К проактивным тестам компетенций относятся следующие:

- *Упражнение-рассказ по картинке.* Это выполняемый письменно Тематический Апперцепционный Тест (ТАТ), который можно кодировать по мотивам[14] Достижения (и Дост), Аффилиации *(n* Аффил) и Власти *(n* Власти), Самоконтроля, Работоспособности (ощущение способности что-то делать, командовать своей жизнью в противопоставлении беспомощности или бессилию)[15], «социальной» силы (влияния, используемого для достижения какого-то общего блага, большего, чем чье-то в отдельности, или для ободрения: чтобы *другие* чувствовали себя сильными) в противопоставлении «личной» силе (влиянию, используемому для персонального самопродвижения человека, чтобы другие чувствовали, что он силен).[16]

  Упражнение-рассказ может дать возможность измерить «молекулы» мотива компетенции, такие как менеджерский профиль (высокое достижение, высокая власть, присоединение ниже власти: *n* $Дост_3$и $Власть_4$и Аффил < *n* Сила) или сервисный профиль (среднее достижение, присоединение от среднего до высокого, средняя сила: и $Дост_2$и $Присоед_3$и $Сила_2$); эти профили способны прогнозировать успех в работе.[17]

- *Тест на скорость обучения.* Этот простой тест применяется для проверки на решение сложных проблем в определенной области знаний (нейроанатомии, военной тактике, устранении неполадок в компьютерных системах). Тестируемые люди, обладающие знаниями в этой области, решают больше проблем быстрее, потому что знают, чего искать и как найти соответствующую информацию. Например хирург может не помнить название какого-либо нерва, которого следует избегать в сложной операции, но знает, что он там находится, и сумеет найти его в справочнике по нейроанатомии быстрее, чем кто-либо, кто нейроанатомию не изучал.

- *Тест на тематический анализ.* Респонденты получают два различающихся или противоположных набора данных по какой-либо теме (например, два противоположных критических мнения о предмете искусства) и сравнивают их. Ответы оцениваются в баллах за обоснованные различия при сравнении, приведенные доказательства и формулировку более крупных тем.

- *Анализ доказательств.* Тестируемым предлагают резкое выступление в пользу одного из вариантов противоречивой темы (например, аборты) и просят написать статью с аргументами «за» и «против». Затем их просят написать вторую статью, приняв противоположный подход к проблеме. Ответы набирают баллы за логику в выставлении опровержений аргументов противоположной стороны, создание центральных организующих тем для атаки или защиты своей позиции и за интеллектуальную гибкость под давлением времени и эмоций.[18]

- *Тест на пригодность к программированию.* Тестируемым дается псевдо-язык программирования — набор символов, существительных и глаголов — и просят написать сложные математические уравнения или имитирующие компьютерные программы обработки данных. Ответы набирают баллы за использование абстрактных символов, логики, правильного времени и последовательностей причины и следствия (т. е. Аналитическое мышление).
- *Тест на расписание авиалинии.* Тестируемым дают расписание авиалинии и просят спланировать очень сложный маршрут. Ответы получают баллы за эффективность: наиболее прямые маршруты, наименьшее количество потерянных на пересадках часов и наименьшая общая плата за проезд (т. е. Ориентация на достижение и Аналитическое мышление). Вариантом является *Тест на планирование и составление расписания,* который требует от тестируемых создать сложный график Техники оценки и обзора программ (ТООП) со многими переменными для минимизации времени и затрат на выполнение проекта.
- *Тест Векслера (WAIS).* Классический тест на интеллект с некоторыми проактивными упражнениями, где тестируемых просят систематизировать данные (абстрактные формы, забавные рисунки) в значимые модели или последовательности, например, расставить картинки в порядке повествования (концептуальное мышление).
- *Пятна Роршаха.* Тестируемым показывают картинки в виде чернильных пятен и спрашивают, что они видят в этих картинках и почему. Ответы получают баллы за формулировку общей темы и подтверждение данными (частями картинки, которые дополняют целостность всего рисунка), что говорит о Концептуальном или Аналитическом мышлении, а также за движение (видит ли тестируемый человеческие фигуры, движущиеся к цели), что может измерять Инициативу.[19]

К «Реактивным» тестам на компетенции относят: -'

- *Оценку критического мышления по Ватсону-Глейзеру.* Этот тест на понимание прочитанного, который измеряет компетенции Концептуального мышления: выводы, признание предположений, дедукцию, толкование и оценку доказательств. Некоторые пункты намеренно противоречивы, чтобы проверить, уменьшают ли эмоции и установки респондентов их способность мыслить критически (т. е. взаимодействие Самоконтроля с компетенциями Концептуального мышления).
- *Опросник Сэлигмэна для оценки стиля аттрибуции.* Уверенность в себе можно измерить по реакции людей на неудачу: пессимистично, «в стиле депрессивных объяснений» (неудачи глобальны, нескончаемы и являются результатом существенных дефектов в своей собственной личности: «Я *всегда все* путаю... дело во мне, *я* никуда не гожусь») или оптимистично («Возможно, я спутал *это один раз,* но теперь научился и в будущем буду делать хорошо»).[20]
- *Профессиональный опросник Стронга-Кэмпбелла и опросник предпочтений Кудера.* Эти опросники разработаны для оценки ценностей и предпочитаемых действий («Что вы предпочтете сделать: прочесть книгу или собрать яблоки?») и связывают эти предпочтения с предпочтением тех людей, которым нравится их работа и

которые остаются работать на различных типах работ.[21] «Предпочтение рода деятельности» — компетенция самооценки: эффективные и лучшие исполнители демонстрируют тенденцию любить свою работу и мыслить по-деловому.[22]

- *Тесты на знания.* На традиционных экзаменах от тестируемых требуют выбрать правильный ответ: «Какая из приведенных формул серной кислоты верна?» Как было отмечено, реактивные тесты на содержание знаний редко различают лучших исполнителей от средних.

- *Запрограммированные ситуации.* Тестируемым предоставляют краткую фактическую информацию о жизни человека, затем спрашивают, какое из двух поведений человек с большей вероятностью продемонстрирует следующим шагом (см. например ситуацию «Билл» в главе 12). Этот тест на межличностное понимание и концептуальное мышление.

  Последовательности запрограммированных ситуаций также можно использовать для тестирования на предубеждения или чувствительность к проявлениям чужой культуры. Почти все тестируемые становятся точнее в прогнозировании будущего поведения, по мере того как получают все больше информации о человеке; их «кривая обучения» ускоряется. Фактическую информацию можно представлять и в середине теста при предоставлении данных о расе человека, его поле или культуре. Например после ряда пунктов в которых утверждалось, что «Джеку нравится музыка», появился пункт, который говорит о том, что Джек темнокожий. Следующий пункт: что более вероятно: «Во время отпуска Джек поедет в Вену слушать оперу или поедет в Лас-Вегас на состязание чемпионов?» Человек с предубеждениями может думать стереотипно: «Многие борцы за приз чернокожие; мало кто из темнокожих слушает классическую музыку» и даст некорректный ответ. Как показало исследование, люди с предубеждениями, увидев факт, о котором у них предвзятое или стереотипное мнение, перестают обучаться и допускают все больше ошибок.

- *Личностные тесты.* К этой группе относятся Калифорнийский тест, тест Эдвардса, Хогана и Хогана, Джэксона, 16 PF и другие. Опросник личностных качеств измеряет такие компетенции самооценки, как доминантность (Воздействие и Оказание влияния), Достижение, общительность, агрессивность, импульсивность, порядок, сотрудничество, лидерство, поиск нового, уверенность в себе и даже Ориентацию на обслуживание клиента.

  Измерения самооценки могут отделить лучших исполнителей от средних. Например, по калифорнийскому личностному опроснику, у лучших менеджеров разработки ПО баллы за качества, связанные с людьми, выше, чем у лучших программистов и системных аналитиков: доминирование, общительность, экстравертность, управленческий и лидерский потенциал.[23]

  Авторы в настоящее время апробируют новый тест на личностные качества — *индекс описания поведения (ИОП)* — разработанный для измерения всех 20-ти ключевых компетенций.[24]

- *Тесты на понимание социальных связей.* Тестируемые смотрят видеозапись сложного группового процесса (например, совещание присяжных в классическом фильме *«Господа присяжные»).* Запись останавливают на разных моментах и спрашивают тестируемых: «Кто на кого влияет? Как? Если бы вы хотели повлиять на мистера *X,* какие бы обращения и просьбы вы использовали?» Эти тесты изме-

ряют Понимание компании, Межличностное понимание и Воздействие и Оказание влияния (измеряют на уровне понимания этого тестируемым, но не на уровне его реальных действий).

- *Исследование идеального климата в компании.* Тестируемые описывают идеальную, на их взгляд, рабочую обстановку в компании в терминах желаемой ответственности, стандартов, ясности и командных обязательств (измерения, которые, как считается, повышают мотивацию достижения).[25] Требования к желаемому климату в компании для лучших консультантов фирмы значительно выше, чем для средних. Исследования ценностей существования (и поведения) в компании позволило измерить и связать компетенции преданности организации и профессиональные предпочтения.
- *Профиль невербальной восприимчивости (ПНВ).* Обследуемые слушают краткую магнитофонную запись речи (отрывок сеанса психотерапии), которая была профильтрована электронным способом, так что можно услышать *тон голоса,* но без слов. Тестируемых просят определить эмоцию, выраженную в тоне голоса: грусть, сердитость и проч. Лучшие работники социального обслуживания, консультанты и дипломаты обладают лучшими способностями слышать невербальное содержание речи других людей.[26]
- *Тесты на невербальные сигналы.* Тестируемых просят посмотреть на фотографии двух людей, стоящих рядом или напротив друг друга, и сказать, который из них действительно втянут в отношения, а кто просто позирует, и кто является старшим (начальником), а кто подчиненным. Невербальные сигналы на фотографиях — это расслабленная поза против напряженной, угол расположения тел (наклоненные друг к другу), расстояние между людьми, возраст, сходства или различия в одежде, степень физического контакта (прикасаются друг к другу или нет), направление взгляда и зрительный контакт. Люди с высокой мотивацией Аффилиации и Межличностного понимания обладают лучшими способностями определять влюбленные пары; люди с высокой мотивацией Власти (компетенции Воздействия и Влияния) лучше могут определить отношения начальник-подчиненный.[27]

Центры оценки

Многие стандартные упражнения центра оценки можно наблюдать и кодировать по разным компетенциям:

- *Индивидуальные деловые упражнения.* В этом упражнении тестируемый сталкивается с проблемами управления, такими как просьба подчиненного об'отгуле, решения о распределении ресурсов, конфликты между коллегами, угрозы со стороны профсоюзов и тому подобное. Ответы тестируемых можно кодировать по поиску информации (прежде чем действовать, пытаются получить дополнительную информацию), аналитическому мышлению (разбираются с проблемами в порядке их приоритета и логической последовательности), заботе о порядке, использовании концептов (упоминают политики или правила принятия решений, которым следуют) или даже созданию концептов (распознают появляющиеся паттерны в предлагаемых проблемах и разрабатывают «всеобъемлющие» стратегии по работе с ними).

ш *«Стрессовые» упражнения и интервью*. Обследуемых могут поставить в очень стрессовые ситуации и назойливо спрашивать их о мотивах и поведении. Например в хорошо известном центре оценки, где шпионы отбирались для работы в расположении противника, кандидатов запирали в небольшой комнате с одной только голой лампочкой на потолке, затем подбрасывали записку, в которой говорилось, что их застали посреди ночи, фотографирующих документы в штабе командования противника. Несколько минут спустя дверь взламывали люди в форме противника и принимались насильно допрашивать тестируемого. Эти упражнения проверяют навыки самоконтроля и оказания влияния в условиях стресса.

и *Выступление с презентацией стратегии/видения*. Обследуемым могут сказать, что у них есть час на подготовку презентации для Совета директоров: (а) по миссии компании, видению и стратегии и (б) в Связи с этим по миссии и стратегии их рабочей группы. Кандидатов оставляют в комнате с проектором, флипчартами, ручками и разнообразными материалами для презентации. Презентации кодируются по подготовке, навыкам устной презентации, Воздействию и Оказанию влияния и Командному лидерству.

и *Рабочее интервью*. Кандидатам говорят, что могут принять их на любую из трех должностей и дают довольно невнятное описание каждой из них на одной странице. Затем наблюдатель Центра оценки спрашивает: «Какую дополнительную информацию вы бы хотели получить о любой работе?» Ответы тестируемых кодируются по поиску информации и мотивации: спрашивают ли они о безопасности работы? О возможностях продвижения? О шансах предлагать новинки? Об ответственности за руководство другими? После того как вопросы тестируемого иссякнут, наблюдатель дает более подробную (и неожиданную) информацию о каждой должности, затем еще раз спрашивает у кандидата, какую работу он предпочел бы теперь и есть ли у него какие-то дополнительные вопросы. Баллы выставляются за гибкость и самоконтроль.[28]

- *Групповые упражнения без лидера*. Группе кандидатов предлагают решить одну или несколько проблем, которые требуют участия (и иногда согласия) всех членов группы. Проблемы могут касаться лимитирования бюджета, сокращения штата, выбора поставщика. В некоторых случаях между кандидатами распределяются роли (например, «Вы руководитель производства и должны найти 50 000 долларов, чтобы завод продолжал работать»). Ответы тестируемых можно кодировать по многим компетенциям: поиск информации, межличностное понимание, воздействие и оказание влияния, командная работа и сотрудничество и командное лидерство (например, кто «продирается сквозь вакуум непонимания», чтобы принять лидерскую позицию — и с каким успехом).

- *Упражнения на «поиск сокровищ»*. Кандидатам дают задание найти необычные физические объекты (например, копию книги Джона Кеннеди «Профили мужества» или факты (скажем, налоговые ставки на прирост капитала в Люксембурге), причем за строго ограниченное время. Поведение тестируемых кодируется по инициативе, поиску информации и уверенности в себе (готовности делать «холодные звонки» незнакомым и задавать им глупые вопросы).

- *Игра в бизнес-производство.* Кандидатам даются роли менеджеров или рабочих в конкурирующих деловых играх, которые требуют постановки целей, эффективного использования ресурсов и производства всяких «штуковин» по стандартам высокого качества, в определенные временные рамки и под давлением со стороны конкурентов. «Менеджеры» и рабочие получают баллы за компетенции Нацеленность на достижения, Заботы о порядке, Инициативы, Поиска информации, Воздействия и Оказания влияния, Командной работы и Сотрудничества и Командного лидерства.
- *Ролевые игры.* Кандидатов могут попросить разыграть роль профессионала, общающегося с разгневанным клиентом, или с плохо работающим или смущенным сотрудником, влияние на потенциального клиента, переговоры с поставщиком, представителем профсоюза или правительственным чиновником. Ролевые игры могут быть разработаны для измерения многих компетенций: межличностного понимания, ориентации на обслуживание клиента, воздействия и оказания влияния, командной работы и сотрудничества, для разработки взаимовыгодных решений конфликтов.
- *Упражнения на консультирование и коучинг коллег.* Кандидатам дают роль советника и просят помочь реальному коллеге решить какую-то проблему или интегрировать полученные коллегой баллы при оценке. «Советники» получают баллы за межличностное понимание, воздействие и влияние, направление и развитие компетенций других.

Основное правило разработки центра оценки состоит в том, что упражнения должны быть как можно ближе к реальным критическим ситуациям, с которыми тестируемый столкнется в работе. (Интервью по получению поведенческих примеров (и критические инциденты) — отличный источник реальных упражнений, так как это интервью фокусируется на наиболее трудных ситуациях, с которыми сейчас приходится иметь дело лучшим исполнителям компании.) Центры оценки обладают огромным преимуществом в моделировании поведения: участие в них основано на демонстрации исключительно проактивного поведения. Если лучший индикатор будущего поведения — поведение, продемонстрированное ранее в похожих ситуациях, то центры оценки должны сымитировать «реальные рабочие ситуации», которые будут прогнозировать настоящий уровень исполнения работы в будущем.

Биографические данные

Биографические данные («biodata») можно использовать для прогнозирования некоторых компетенций. Например методы оценки компетенций были использованы для изучения «привыкания к жизни за границей» — способности менеджеров, отправленных за границу, адаптироваться и становиться эффективным в другой культуре. По определенному критерию сравнивали людей, которые адаптировались, очень эффективно работали и полюбили свое заграничное назначение, с теми, кто работал неэффективно, ненавидел свое положение за границей и вернулся домой. Не удивительно, что в качестве прогноза компетенций заграничного привыкания рассматривали значительное количество добровольных путешествий в юности (например, поездка автостопом через всю Европу студентом), количество друзей и контактов в

разных странах, владение одним или более иностранными языками и стабильную семью, все члены которой (супруги и дети) получали удовольствие от путешествий, с высокой степенью новизны и неожиданности.[29]

Рейтинг

Оценка (рейтинг) кандидатов, выставляемая менеджерами, коллегами, подчиненными, клиентами, внешними экспертами (экспертами в сфере человеческих ресурсов) и даже членами семьи (зачастую эта оценка называется оценкой по типу 360 градусов — со стороны всего окружения) — метод измерения компетенций, приобретающий все большую популярность.

Некоторые методы по выставлению рейтинга включают:

- *Опросники для оценки компетенций.* Представляют собой инструменты исследования. В опроснике просят людей, знакомых и оцениваемых, оценить его по важным для работы компетенциям. К примеру, шкалы едва заметных различий можно использовать в опроснике, спрашивая, какой уровень шкалы лучше всего описывает типичное поведение оцениваемого на работе.
- *Q-сортировка компетенций.* Компетенции или уровни поведенческих индикаторов можно написать на карточках. Наблюдателя просят рассортировать их по шкале от «наиболее характерных» до «менее характерных» для человека, которого оценивают.
- *Опрос клиентов.* Клиентов или покупателей могут попросить оценить сотрудников поставщика на предмет «ориентации на обслуживание клиента» и связанных с ней компетенций: межличностного понимания, инициативы и развития других.
- *СИМНГ* (систематическое многоуровневое наблюдение за группами). Компетенции достижения, аффилиации, власти (воздействия и оказания влияния), командной работы и сотрудничества, а также командного лидерства можно оценивать при помощи СИМНГ - исследования, которое измеряет Доминирование, Позитивные ответы против Негативных и Ориентацию на задачу, а также все возможные комбинации этих измерений. Люди с высоким уровнем командной работы и сотрудничества будут оцениваться как «позитивные» и «ориентированные на задачу»; эффективные лидеры команд будут оцениваться как «доминирующие, позитивные и ориентированные на задачу», что означает активное лидерство в направлении общих целей.[30]
- *Менеджерский стиль.* Опросник по стилю менеджмента оценивает менеджеров по стилям принуждения, авторитарности, аффилиации, демократичного участия, задавания темпа и коучинга и обеспечивает измерение таких компетенций, как эффективность влияния и воздействия, командное лидерство («авторитарность»), командная работа и сотрудничество («демократичное участие») и развитие других («коучинг») — если оценки руководителям выставляют *подчиненные.* Самоотчеты менеджеров по их собственным стилям руководства не являются эффективным способом предсказания эффективности работы менеджеров.[31]

- *Климат в компании.* Оценка климата и обстановки в компании, произведенная менеджерами в своих рабочих группах — а потом произведенная их подчиненными — обеспечивают хорошее измерение компетенций командного лидерства. Подчиненные более эффективных менеджеров постоянно рассказывают о более высокой личной удовлетворенности от работы и высоком моральном духе.[32]

МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СООТВЕТСТВИЯ ЧЕЛОВЕКА И РАБОТЫ

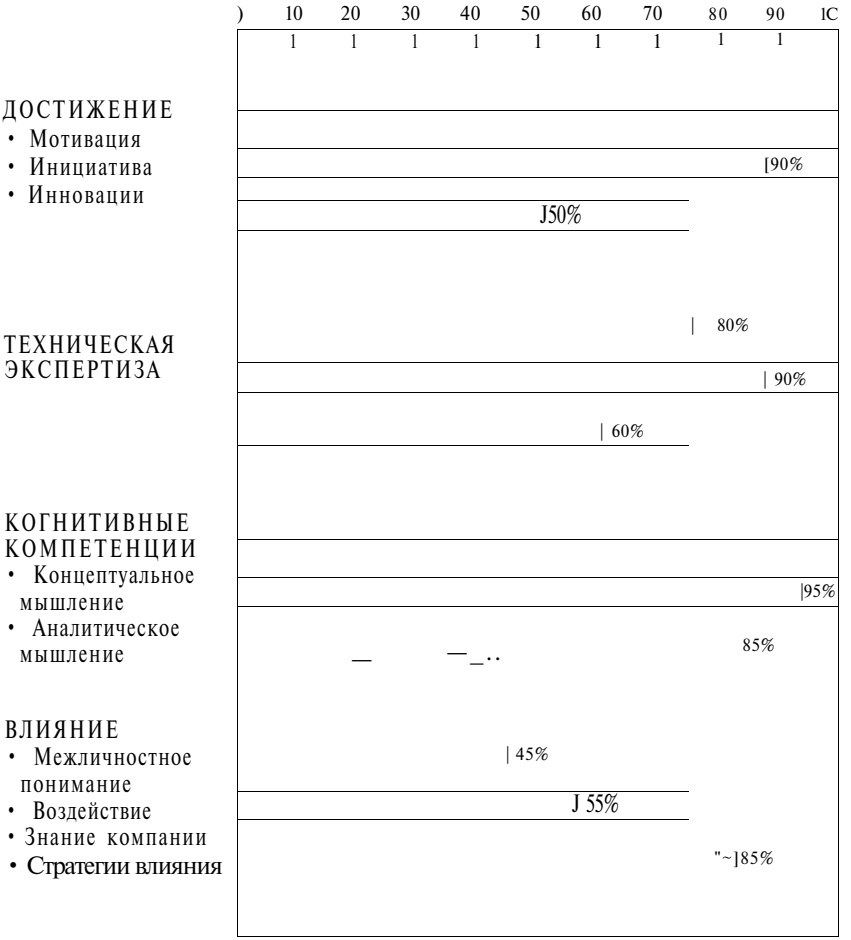
В системах управления человеческими ресурсами, основанных на компетенциях, решения об отборе и назначении на должность основываются на «соответствии» или «согласованности» между требованиями к компетенциям со стороны *работы* и компетенциями *работника*. Скрытая предпосылка — «чем лучше требования работы соответствуют компетенциям человека, тем выше будет его удовлетворение от работы и ее исполнение». Высокий уровень исполнения работы и удовлетворения от нее прогнозируют, в свою очередь, меньшую текучесть кадров, потому что (1) хороших исполнителей не нужно увольнять, а также (2) потому что менее вероятно, что довольные сотрудники захотят уйти сами.

В качестве примера, на рис. 18-1 показано соответствие между компетенциями технического специалиста, требованиями к компетенциям на его первой работе (впервые устроившийся на работу промышленный химик) и требованиями к компетенциям на его четвертой работе (в качестве менеджера на нефтеперерабатывающем заводе). Этот человек считался соответствующим своей первой работе, где требовался высокий уровень компетенций индивидуального участия: ориентации на достижение, технической экспертизы и когнитивных навыков. Однако он не соответствует своей четвертой работе: его навыки как индивидуального работника преобладают над требованиями руководящей работы, тем более, что ему не хватает навыков межличностного и организационного влияния, которые требуются для высшего менеджмента.

Два количественных алгоритма соответствия человека работе — методы «взвешенной абсолютной разницы» и «профиля сравнения».[33] Метод взвешенной абсолютной разницы рассчитывает, насколько человек отличается от требований к компетенциям работы по каждой компетенции, умножает эти разницы на вес, основанный на важности каждой компетенции, и суммирует взвешенные разницы по всем компетенциям. В таблице 18-2 показан расчет «взвешенной абсолютной разницы» для соответствий человека работе промышленного химика и менеджера нефтеперерабатывающего производства (см. рис. 18-1).

Алгоритм «взвешенной абсолютной разницы» соответствия человека работе использует *абсолютную ценность* компетенций человека и требований к компетенциям со стороны работы, например, «уровень 2» против «уровня 6» по шкале Ориентации на достижение. Наилучшим кандидатом является человек с наименьшей общей разницей с требованиями работы в отношении компетенций.

Заметьте, что метод взвешенной абсолютной разницы бракует человека и за наличие у него *большего количества* любой компетенции, чем того требует работа. Интуитивно, вполне разумно, что чрезмерное количество одной компетенции (к примеру, очень высокая ориентация на достижение) должно компенсироваться более низким,



Обозначения:

Щ| Индивидуальные компетенции

Первая работа (в качестве промышленного химика): требуемые компетенции

Четвертая работа (менеджер на нефтеперерабатывающем заводе): требуемые компетенции

Рис. 18-1 Профиль соответствия человека работе

чем требует работа, уровнем другой. От высоко мотивированного человека ждут развития компетенции, которой у него недостает. «Наказание» за чрезмерную квалификацию появилось из реальных примеров: более компетентные, чем требует работа, люди обращают слишком много внимания «не на те» аспекты работы. К примеру, супервайзер со слишком высоким уровнем ориентации на достижение будет тратить время на решение интересных вопросов в области проектирования, вместо того чтобы заниматься руководством.

Таблица 18-2 Анализ взвешенной абсолютной ценности соответствия человека работе

Компетенция	Рабочие требования	Баллы кандидата	Разница	Вес	Взвешенная абсолютная ценность
ПЕРВАЯ РАБОТА: ПРОМЫШЛЕННЫЙ ХИМИК					
Достижение	90	95	5	3	15,0
Техническая экспертиза	90	80	-10	2	20,0
Когнитивные компетенции	95	95	0	3	0
Влияние	55	45	-10	1	10,0
Общее	330				45,0
% НЕСООТВЕТСТВИЯ (взвешенная абсолютная ценность/общее работы)			13,6%		
% СООТВЕТСТВИЯ (1 - % несоответствия)			86,4%		
ЧЕТВЕРТАЯ РАБОТА: РУКОВОДИТЕЛЬ НА НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕМ ПРЕДПРИЯТИИ					
Достижение	50	95	45	1	45,0
Техническая экспертиза	60	80	20	1	20,0
Когнитивные компетенции	85	95	10	2	20,0
Влияние	85	45	40	3	120,0
Общее	280				205,0
% несоответствия (взвешенная абсолютная ценность/ общее работы)			73,2%		
% соответствия (1 - % несоответствия)			26,8%		

Метод сравнения профилей[34] коррелирует ранговый номер требования работы к компетенциям (Q-сортировка на основе «наиболее важных» и «наименее важных» для исполнения) со средним ранговым номером компетенций человека (Q-сортировка на основе «наиболее дескриптивного» и «наименее дескриптивного» профиля человека с его собственных слов, а также со слов его руководителя и одного из коллег). Наилучший кандидат — человек с наибольшей корреляцией ранговых номеров человека и работы.

На таблице 18-3 показаны корреляции между человеком и двумя работами — первой — промышленным химиком и четвертой — менеджером нефтеперерабатывающего предприятия (см. рис. 18-1). Этот человек явно больше подходит для работы в качестве технического специалиста, чем для руководящей позиции. ,;

Метод «сравнения профилей» использует понятие *относительной важности* индивидуальных компетенций в сравнении с требованиями работы в отношении компетенций. Лучшим кандидатом является человек, чьи компетенции наиболее связаны с компетенциями, требуемыми работой. Корреляция сравнения профиля и соответствия человека работе показывает критериальную валидность 0,39 — 0,98 — с исполнением работы, 0,22 — с удовлетворением работы и —19 — с текучестью персонала.[35]

HR-менеджер может использовать эти данные соответствия человека работе для нескольких целей.

Рекрутмент/отбор

Хорошее соответствие человека работе технического специалиста начального уровня, показанное на рис. 18-1, прогнозирует отличное исполнение и предполагает наем этого кандидата.

Системы основанного на компетенциях найма и отбора обычно фокусируются на методах скрининга, которые быстро и эффективно отделяют небольшое количество сильных кандидатов из множества претендентов. Оценка новичков предполагает особые трудности: рекругеры должны просеять множество претендентов за короткий период времени (интервью по 30 минут); претенденты прямо со школьной скамьи могут обладать нулевым опытом работы, на базе которого невозможно делать какие-то выводы, и так далее. Таким образом, системы найма на основе компетенций подчеркивают выделение небольшого количества (3 — 5) основных компетенцией, которые удовлетворяют следующим критериям:

- Компетенции, которые кандидаты смогут развить и продемонстрировать в своей жизни уже сегодня (например, инициатива).
- Компетенции, которые, скорей всего, прогнозируют долгий успех карьеры кандидатов, которые сложно развить при помощи обучения или получения опыта работы. Сюда относятся основные компетенции, такие как ориентация на достижение или воздействие и оказание влияния, которые лучше сделать критерием отбора, чем потом развивать. К примеру, компания, нанимающая технических специалистов, может захотеть взять 10% новичков за компетенции воздействия и оказания влияния. Отобрав некоторых кандидатов, у которых не только хорошие грейды, но и в прошлом место капитана спортивной команды или лидера студенческой организации, компания получит резерв технических сотрудников с компетенциями, достаточными для того, чтобы в будущем стать менеджерами.
- Компетенции, которые можно надежно оценить с помощью короткого, целевого интервью по получению поведенческих примеров (ИПП), разработанного для этой цели. Например, если «совместное командное лидерство» является желательной компетенцией, интервьюеры могут сказать: «Расскажите мне о том, как вы заставили группу что-то сделать». Ответы затем кодируются по критерию построения консенсуса против демонстрации состязательного поведения.

Таблица 18-3 Метод сравнения профилей (корреляция*) для анализа соответствия человека работе

Компетенция	Уровень человека	Уровень первой работы	Уровень четвертой работы
Достижение	1.5	2,5	4
Техническая экспертиза	3.0	2,5	3
Когнитивные навыки	1.5	1,0	2
Влияние	4, U	4,0	1
Соотношение категории человека с категорией работы		0,85	-0,55

* Коэффициент корреляции Спирмена.

Планирование замещения и продвижения

Плохое соответствие человека четвертой работе в роли менеджера показано на рис. 18-1 и обозначает, что кандидат вряд ли добьется успеха на руководящей позиции, а также что его *не* следует продвигать.

Алгоритмы соответствия человека работе на основе компетенций имеют массу применений в планировании замещения. Кандидатов можно систематически сравнивать по «уровню соответствия» работам, которые они могут выполнять в будущем. Например практическое правило закона Вебера гласит, что разница в 15% (плюс или минус) между компетенцией человека и требованиями работы к компетенциям будет по определению «едва заметным различием» и должна прогнозировать успешное продвижение или назначение на должность. Разница от 15 до 32% (два едва заметных различия) предполагает трудное продвижение (или то, что человек занимает неадекватно низкую для себя должность). Соответствия человека работе выше трех едва заметных различий (32% — 52%) станут для человека «настоящими напрягами», со значительным риском быть уволенным, если требования работы выше компетенций человека, или как следствие скуки, если способности человека выше требований работы.

Развитие — тренинг и карьера

Сравнение компетенций человека с требованиями к компетенциям со стороны четвертой работы, показанное на рис. 18-1, обозначает, что этот человек должен быть отправлен на тренинг межличностных навыков, назначен на должность, которая требует межличностных компетенций и навыков оказания влияния (например, развивающая работа в сфере человеческих ресурсов или трудовых отношений) или «на практику» к наставнику, который известен всей компании как «мастер корпоративной политики»).

Основанный на компетенциях карьерный путь и развивающие (тренинг и/или развивающие назначения) программы основаны на разнице между компетенциями сотрудника и компетенциями, нужными для настоящей или будущей работы, что определяется компетенциями, демонстрируемыми лучшими исполнителями этих работы. Как показано на рис. 18-1, требования к компетенциям со стороны работы определяют «шаблон» развития. Сотрудники, которые оцениваются как не обладающие достаточным уровнем определенных компетенций, могут быть направлены на конкретные развивающие занятия, разработанные для того, чтобы обучить их недостающей компетенции, улучшить их исполнение на существующей работе или подготовить к продвижению на работу более высокого уровня в будущем.

Управление эффективностью работы

Этот человек должен ставить перед собой конкретные цели для развития межличностных компетенций и компетенций влияния в течение каждого периода исполнения, а также должен оцениваться по развитию этих компетенций при каждой оценке исполнения.

Оплата на основе компетенций

Этот человек должен поощряться за развитие межличностных навыков и навыков оказания влияния в виде бонусной «платы за навыки», поощряющей развитие и демонстрацию этих компетенций.

ПРИМЕРЫ: ВЛИЯНИЕ ОТБОРА, ОСНОВАННОГО НА КОМПЕТЕНЦИЯХ НА УРОВЕНЬ ИСПОЛНЕНИЯ И УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Эксперименты, в которых продавцы, отобранные на основе компетенций, оцененных с помощью ИПП, сравнивались с контрольной группой, отобранной с использованием других методов, говорят о том, что отбор на основе компетенций может обеспечить значительно больший эффект вложений в виде повышения эффективности работы и удержания персонала (снижения текучести), как показано в таблице 18-4.

В случае с коммерческими продажами 33 продавца были наняты с использованием ИПП и модели компетенций; контрольная группа из 41 человека была отобрана без помощи поведенческих интервью. В течение последующих трех лет только пять человек из группы, отобранной на базе компетенций, ушли или были уволены, по сравнению с 17-тью в контрольной группе.

Продавцы, отобранные с помощью компетенций, повысили продажи в среднем на 18,7% за квартал по сравнению со средним увеличением в 10,5% у продавцов в контрольной группе. В течение года отобранные на основе компетенций продавцы продали на $ 91 370 в расчете на продавца больше, чем контрольная группа продавцов, а общий доход от продаж был больше на $ 2 558 360 ($ 91 370 х 28 продавцов).

В случае с компьютерными продажами крупная компьютерная фирма решила превратить несколько тысяч сотрудников высшего уровня («людей, которые *тратят* деньги», со среднегодовой компенсацией в размере $ 50 000 каждому) в продавцов, которые деньги *зарабатывают*.

Но не все «бюрократы» обладают компетенциями для эффективной работы продавцом: первоначальный отсев при обучении продажам составлял 30% или 210 из 700 сотрудников, которых ежегодно отправляли учиться продажам. Те обучавшиеся продажам, которые не прошли три теста подряд в конце каждого месяца, закончи-

Таблица **18-4** Влияние отбора, основанного на компетенциях, на исполнение и ротацию персонала

	Исполнение			Текучесть		
Группа продавцов	Контрольная	Отобранная по компетенциям	Разница (%)	Контроль (%)	Отобранная по компетенциям (%)	Разница (%)
Коммерческое	10.5%	18.7%	+78	41	15	-63
Компьютеры	нет данных	нет данных	нет данных	30	3	-90
Опт	Базовый	14%	+14	Базовый	-50	-50
Розница	$4,200/в неделю	$5,000/в неделю	+19	40	20	-50
Среднее			+37			-63

ли учиться после четырех месяцев. В терминах зарплат, каждая такая неудача стоила компании $ 16 667 x 210 неудач = $ 3 500 000 в год. (Эта цифра не совсем точна, так как не были учтены сопутствующие выгоды для обучаемых и затраченные средства — тренеры, материалы и накладные расходы.)

Компания разработала модель компетенций для успешных продавцов и использовала ее для тщательного отбора менеджеров, допущенных к обучению продажам. Отсев в группе, члены которой были выбраны на основе компетенций, составлял 3% или 21 человек, затраты сократились на 90%, то есть на $ 3 150 000.

В случае с розничными продажами 50% из 60-ти новобранцев были отобраны на основе компетенций, оцененных при помощи интервью поведенческих событий, и другие 50% были отобраны при помощи традиционных критериев биографических данных (одним их требований был «10-тилетний опыт продаж», что существенно ограничило выбор до белых мужчин среднего возраста, создав проблему дискриминации). В течение года, следующего после отбора, текучесть персонала в группе выбранных по компетенциям составляла 20% (ушло шесть человек), а средние продажи равнялись $ 5 000 в неделю. Ротация персонала в контрольной группе достигала 40% (ушло 12 человек), а средние продажи равнялись $ 4 200 в неделю. Выгоды от основанного на компетенциях отбора были следующими:

- Удалось избежать затрат на текучесть кадров — шесть удержанных продавцов по $ 20 000 за каждого, затраты на замещение = $ 120 000.
- Рост доходов — 30 продавцов x $ 40 000 дополнительных продаж в год x 50% валовой прибыли = $ 600 000 рост валовой прибыли в год
- Общий прирост доходов за год составил $ 720 000

Возврат $ 30 000, вложенных в изучение компетенций и обучение отбору, составил 2300%. Кроме того, система отбора на основе компетенций привела к найму в качестве продавцов большего количества женщин и представителей различных меньшинств (без предшествующего опыта продаж), решив тем самым проблему дискриминации.

ПРИМЕЧАНИЕ

1 *Caldwell, D.F., & O'Reilly, C.A.* (1990), Measuring person-job fit with a profile-comparison process, Journal of Applied Psychology, 75(6), 648-657; *Caldwell, D.F.* (1991, April 12), Soft skills, hard numbers: Issues in person-job/person-organization fit, Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference, Ontario, CA.

2 *Locke, E.Л.* (1976), The nature and causes of job satiafaction in M. Dunette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNalfy, 1976, pp. 1328-30; *Mowday, R.T., Porter L.W., & Steers, R.M.* (1982), Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover, New York: Academic Press; Caldwell (1991), op. cit.

3 *Cascio, W.F.* (1982), Costing human resources: The financial impact of behavior in ogganizations, Boston: Kent Publishing; *Smith, M.* (1988), Calculating the Sterling value of selection, Guidance and Assessment Review, 4(1), Leicester, UK: British Psychological Society, provide methods for calculating the cost-effectiveness of various selection methods given their costs of administration and criterion validity.

4 McClelland D.K., & Boyatzis, R.E. (1982), The leadership motive pattern and long-term success in management, Journal of Applied Psychology, 67 (6), 737 - 743. Also see Boyle, S. (1988), Can behavioral interviews produce results? Guidance and Assessment Review, 4 (1), Leicester, UK: British Psychological Society.

[5] *Smith, M.* (1988), Calculating the Sterling value of selection, Guidance and Assessmebt Review, 4(1), Leicester, UK: British Psychological Society; *Boyle, S.* (1988), Can behavioral interviews produce results? Guidance and Assessment Review, 4 (1), Leicester, UK: British Psychological Society.

[6] *Janz, T.* (1982), Initial comparisons of patterned Behavioral Description interviews versus unstructured interviews, Journal of Applied Psychology, 67, 577 — 580.

Opren, C (1985), Patterned behavior description interviews versus unstructured interviews: A comparative study, Journal of Applied Psychology, 70, 774 - 776.

Latham, G.P., Saari, L.M., Pursell, E.D., & Campion, M.A. (1980), The situational interview. Journal of Applied Psychology, 65, 422 - 427.

Latham, G.P., & Saari, L.M. (1984), Do people do what they say? Further studies on the situational interview, Journal of Applied Psychology, 69, 569 - 573.

Лэтэм и Саари описывают некий успешный опыт с «прогностическим» ситуационным интервью, где обследуемых спрашивали, как бы они поступили в рабочих ситуациях; верный ответ — то, что лучшие исполнители реально делали в тестовых ситуациях. Исследования компанией McBer младших офицеров ВВС США и предпринимателей малого бизнеса не повторили данных Саари и Лэтэма. Мы по-прежнему все больше уверены в отчетах о реальном поведении, чем в гипотетических утверждениях о том, что может сделать обследуемый.

[7] *Winter, D.G., & Healy, J. M.* (1982), An integrated system for scoring motives in running text: Reliability, validity, and convergence, Paper presented at the American Psychological Association, Los Angeles, 1981; Department of Psychology, Wesleyan University.

[8] *Boyatzis, P.E.* (1982), The competent manager: A model for effective performance, New York: Wiley; *Atkinson, J. W.* (1958), Motives in fantasy, action and society, Princeton, NJ: Van Nostrand.

' *Lawton, G.W., & Borman, W.C.* (1978), Constructing stimuli with known true scores for determining validity of rating scales, Proceedings: Sixth Annual Symposium on Psychology in the Department of Defense, Colorado Springs: U.S. Air Force Academy Department of Behavioral Sciences and Leadership.

[10] Siegal S. (1956), Nonparametric statistics for the behavioral sciences (p. 229), New York: McGraw-Hill.

[11] *Rosenthal R.* (1973), Estimating effective reliabilities in studies that employ judgesratings, Journal of Clinical Prychology 29, 1 — 4.

[12] A general reference for published tests is *Mitchell, J.V.* (1985), The ninth mental measurements yearbook (Vols, I and II), Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press. Приведенную там информацию о тестах на компетенции можно получить в фирме «McBer and Company».

[13] *Sternberg, R.J., & Wagner, R.K.* (Eds.), Practical intelligence, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Sternberg, R.J. (1986), Intelligence Applied, San Diego: Harcourt, Brace Javanovich

Goleman, D. (1981, January), The new competency tests: Matching the right people to the right jobs, Prychology Today, 35 - 46.

[14] *Atkinson, J. W.* (Ed.) (1958), Motives in fantasy, action and society, Princeton, NJ: Van Nostrand; *Winter, D.G.* (1973), The power motive, New York: Free Press.

[15] *Bandura, A.* (1986), Social foundations of thought and action: A social cognitive theory, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall: «self-efficacy» coding system; *Seligman, M.* (1991), Learned optimism, New York: Knopf: «depressive explanatory style» coding system; *Jacobs, R.* (1991), Moving up the corporate ladder: A longitudinal study of motivation, personality and managerial success in women and men, doctoral dissertation, Boston University; Boston: McBer: «helplessness» (lack of power) coding system.

[16] *McClelland, D.C.* (1975), Power: The inner experience, New York: Irvington.

[17] *Lawrence, P.R.,* & Lorsh, J.W. (1967, November-December), New management job: The integrator, Harvard Business Review, 45 (6), 142 - 151; *Kolb, D.A., and Boyatzis, R.E.* (1970), О динамике отношений помощи, Journal of Applied Behavioral Science, 6 (3), 267 — 289.

[18] *Winter, D.G., McClelland, D.C, & Stewart, A.J.* (1981), A new case for the liberal arts, San Francisco: Jossey-Bass.

[19] *Piotrowski, Z.A., & Rock, M.* (1963), The Perceptanalytic Executive Scale, New York: Grune & Stratton.

[20] *Seligman M.* (1990), цитируемое сочинение.

[21] Хороший обзор списков профессиональных интересов можно найти в книге Davis, R. (1991), Vocational interests, values and preferences, in *M.D. Dunnette & L.M. Hough* (1991), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 2), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

[22] Теории приспособления к работе говорят, что списки профессиональных интересов не должны быть связаны с исполнением, ибо по определению исполнение определенной группой людей, находящихся в рабочей категории, подчиняется закону нормального распределения. Однако

наши исследования часто обнаруживали, что лучшие исполнители имели более высокие статистически значимые баллы по предпочтению профессий, чем средние. Мы предположили, что сравниваемые выборки средних исполнителей включали людей, не подходивших по темпераменту для данной работы, которые не останутся на ней. Эти люди снижали средние баллы по предпочтению профессии в выборках средних исполнителей, что приводило к статистически значимым различиям между группами средних и лучших исполнителей.

23 *Willey, R.,* (1990), MIS Managerial and technical jobs: measured competency differences, Boston: издательство Hay Management Consultants.

24 *Page, R.C., & DePuga, I.S.* (1992, May 2), Development and cross-cultural applications of a Competency Assessment Questionnaire, Paper presented at the Seventh Annual Conference for Industrial and Organizational Psychology, Montreat, Quebec.

25 *Litwin, G., & Stringer, R.* (1968), Motivation and organization climate, Boston: Harvard Business School Research Press.

26 *Rosenthal, R., Archer D., Koivunmaki, J.H., DiMatteo, M.R., &Rogers, P.* (1974, January), Assessing sensitivity to non-verbal communications: The PONS test, Division 8 Newsletter, Washington, DC: American Psychological Association.

27 *In Sternberg, R.J.* (1986), Intelligence applied (pp. 303 - 315), San Diego: Harcourt, Brace Javanovich.

28 *Bray, D.W.* (1991, April 12), Assessment center methodology in evaluating personal characteristics, Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference, Ontario, CA.

29 *Mansfield, R.S.* (1982), Review of empirical studies on overseas adjustment, in *R.S. Mansfield* (1982), Advanced Intercultural Relations Workshop, Boston: McBer.

30 *Bales, D.F., & Cohen, S.P.* (1979), SYMLOG, New York: Free Press.

31 McBer. (1991), Organizational Climate Survey technical manual, Boston: McBer. См. также McClelland D.C., & Burnham, D.H. (1976, March-April), Power: The great motivator, Harvard Business Review, 159 - 166.

32 *McBer.* (1991), Organizational Climate Survey technical manual, Boston: McBer. См. также исследования, описанные *МакКлелландом Д.И.* (1976). Цитируемое сочинение.

33 *Page,* Л. (1991), Job-person similarity, Minneapolis, MN: Hay Management Consultants, Пейджрассмотрел 16 алгоритмов соответствия человека работе и пришел к выводу, что метод «наименьших различий» дает те же результаты, что и более сложные методы, такие как Евклидово расстояние — подход D^2 — рекомендованный Cronbach, L.J. & Glesser, G.C. (1953), Assessing similarities between profiles, Psychological Bulletin, 50, 456 - 473.

34 *Caldwell, D.F., & O'Reilly, CA.* (1990), Measuring person-job fit with a profile-comparison process, Journal of Applied Psychology, 75 (6), 648 - 657.

35 Caldwell, D.F. (1991). Цитированное ранее сочинение. *

ГЛАВА

19

Управление эффективностью работы

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Система управления эффективностью рабоТbi(Performance Management System —PMS) представляет собой цикл, показанный на рис. 19-1. Менеджерам при работе с подчиненными необходимо обратить внимание на следующее:

1. *Планирование исполнения.* Определить ответственность и ожидания от работы, а также установить цели или задачи на исполнительный период.
2. *Коучинг/управление.* Предлагает обратную связь, поддержку и укрепляет развитие в течение периода исполнения.
3. *Оценка эффективности работы.* Формально оценить исполнение в конце исполнительного периода.

Оценка эффективности работы предоставляет информацию для других функций работы с персоналом:

- *Компенсация.* Определяется фиксированная оплата или оплата в зависимости от эффективности работы
- *Планирование замещения.* Определение кандидатов для замещения имеющихся сотрудников на других — обычно более высоких — должностях
- *Дисциплина.* Испытательный срок или увольнение
- *Развитие.* Тренинг, специальные задания или наставничество, которые способствуют развитию компетенции сотрудника
- *Карьерный путь.* Планирование будущих рабочих заданий, которые призваны дать работнику определенный опыт и/или компетенции.

Управление эффективностью работы

Предварительные этапы

1. Определение стратегии компании

2. Определение задачи компании

3. Определение задач менеджера/подразделения

Начало периода

Планирование исполнения

- Определение зон ответственности работы и ожиданий от нее
- Поставка цели

Во время периода

Управление эффективностью работ

- Наблюдать и документировать эффективность работ
- Обратная связь с «наставником»
- При необходимости обновить ожидания от работы
- Обеспечить опыт для развития
- Укрепить эффективное поведение и продвижение к целям

Конец периода

Оценка эффективности работ

Результаты исполнения в сравнении с ожиданиями от работы

Использование функций персонала

Оценка

Компенсация

Исполнение по сравнению с нормами повышения заработной платы за хорошую работу

Зарплата, бонусы

Планирование замещения

Компетенции по сравнению с требованиями к ним со стороны будущей работы

Карьерный путь, продвижения

Дисциплина

Поведение по сравнению с правилами

Предупреждения, увольнение

Коучинг

Развитие

Формальные и неформальные развивающие действия: обучение, наставничество, обсуждение карьерного пути

Компетенции по сравнению с требованиями к ним со стороны текущей и будущей работы

Карьерный путь

Обсуждения соответствия человека работе, развивающие задания

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМПАНИИ

Рис. 19-1 Обобщенная система управления эффективностью работы (PMS)

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТЫ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

В последние годы в PMS делается упор на эффективности работы — *«что»* в поведении - определенные количественные результаты в денежном выражении, продуктивности или качественные результаты, достигнутые в недавнем *прошлом*. Основное внимание уделялось вознаграждению (бонусам за исполнение, денежным надбавкам за хорошую работу).

Сейчас многие компании заинтересовались управлением и оценкой *компетентности* — «как» в исполнении. Они ищут количественную оценку, более ориентированную на *будущее* и сфокусированную на *развитии*.

Подход на основе компетенций позволяет по-новому взглянуть на управление эффективностью работы. Исполнение рассматривается как проявление компетенций, которые используют сотрудники для достижения своих рабочих результатов.

PMS, которая совмещает в себе планирование, управление и оценку как результатов исполнения, так и типов поведения (из модели компетенций), называется «смешанной моделью» PM (Performance management — эффективностью работы) или подходом «тотального PM». Смешанные модели оценивают и поощряют исполнение и компетенции, как за то, что сотрудники действительно «выполнили основную работу» за прошедший год, так и за то, как они это сделали: проявленные ими характеристики, которые прогнозируют лучшее исполнение текущей или будущей работы.

На рис. 19-2 показано, как исполнение и компетенции уравниваются в смешанных моделях. В линейной работе достижение результатов исполнения может составлять 90%, а демонстрация типов поведения (из модели компетенций) — только 10%. Другая крайность — в форме оценки работ сферы обслуживания компетенции могут составлять 100%. Задачи исполнения штатных работников могут быть выражены равно в терминах результатов и в демонстрации компетенций.

В наиболее смешанных моделях достижение результатов исполнения представлено в количественной форме, ориентировано на прошлое и связано с целями подразделения, краткосрочно и используется для принятия решений о компенсации. Оценка компетенций более качественна (хотя шкалы едва заметных различий, предложенные в главах 3-9, могут измерять компетенции и в цифрах), долгосрочна, ориентирована на будущее и используется для развития сотрудников и планирования их карьеры.

В «смешанных моделях» Исполнение (50 — 90%) и Компетенции (10 — 50%)

Исполнение («оплата по результатам»):
- **«Что»** в исполнении
- **Количественное:** привязано к целям подразделения
- **Краткие временные рамки:** один год, прошлое исполнение
- **Ориентировано на вознаграждение**

Компетенции («оплата за навыки»):
- **«Как»** в исполнении
- **Более** количественное
- **Более широкие временные рамки:** будущее исполнение и текущей или будущей работы
- **Ориентировано на развитие** (изменение поведения)

Рис. **19-2** Подходы к оценке, основанные на исполнении и компетенциях

ПРОБЛЕМЫ КОМПАНИИ

Проблемы в компании, которые свидетелвствуют о необходимости управления эффективностью работы, основанного на компетенциях, могут быть следующими:

- Стандарты исполнения работы и критерии оценки считаются неравноценными или несправедливыми:
  Чтобы получить высокую оценку или вознаграждение, одна группа рабочих должна достигнуть более высокого уровня, чем другая в той же самой работе.
  Рабочие грейдируются кривой нормального распределения, то есть большинство рабочих считаются средними или ниже средних вне зависимости от абсолютного уровня их исполнения.
  Ожидаемые результаты не контролируются рабочими (например, используется такой индекс продуктивности, как «количество тонн стали на каждую секретаршу»).
- Сотрудники мало принимают участия в определении целей, устанавливаемых для них.
- Оценка эффективности работы расценивается руководителями и сотрудниками как бюрократическая «бумажная работа», которую они не воспринимают всерьез, ибо она почти не влияет на эффективность работы или развитие сотрудников.
- Сотрудники не видят в PMS ничего полезного для себя — оценки эффективности работы не касаются их интересов в развитии навыков или продвижении карьеры.
- Система управления эффективностью работы мало влияет на реальное управление; она не подталкивает менеджеров к лучшему исполнению их работы или к развитию или обеспечению обратной связи их сотрудникам. "
- Система управления эффективностью работы не отражает и не укрепляет стратегию компании, ибо не в состоянии сосредоточить поведение сотрудника на стратегических приоритетах, таких как качество или обслуживание.
- Рейтинги (оценки) исполнения завышены. Если 95% рабочей силы оценивается на 4 балла («очень хорошо») по шкале от 1 до 5, то рейтинги сотрудников бессмысленны с точки зрения решений о продвижении или планировании замещения.

Применение «смешанной модели» плюс PMS на базе компетенций особенно подходят при следующих обстоятельствах:

- *Неопределенная среда.* В неопределенной среде и быстро меняющейся обстановке, где сотрудник не контролирует результаты, задачи в виде конкретных результатов зачастую оказываются неуместными по причине неконтролируемых событий (например, намеченные продажи нефти в год, если цена падает с $ 35 до $ 18 за баррель). В подобных ситуациях оценка должна основываться на том, сделали ли сотрудники все возможное, продемонстрировали ли правильное *поведение,* вместо того чтобы добиваться намеченных результатов. Чем меньше сотрудники контролируют результаты, тем больше исполнение должно основываться на проявлении компетенций.
- *Качественные/обслуживающие работы.* В работах, где нет измеряемого результата, качественные навыки — компетенции — являются наилучшим индикатором эф-

фективности работы сотрудника. Для экипажа самолета результатом работы *являются* такие компетенции, как улыбка и неизменное подбадривание уставших, ворчащих пассажиров или сохранение самообладания в чрезвычайных ситуациях. Чем более субъективен результат работы, тем важнее оценить компетенции.

- *Самоуправление команды.* В командной работе индивидуальные результаты могут быть менее важны, чем вклад в групповой процесс. Компетенции командной работы и сотрудничества, способность хорошо работать с разными группами людей приобретают все большее значение для многообразной рабочей силы глобальных компаний. Даже в работах с техническим или профессиональным личным вкладом «командность» прогнозирует отличное исполнение. Например при исследовании компьютерных программистов три типа командного поведения в компании (например, готовность оставаться после рабочего дня, чтобы помочь коллеге закончить проект) объясняли 13% дисперсии в долларовой оценке исполнения работы (10 измерений технических способностей объясняли 63 — 68% дисперсии).[2] Чем важнее командная работа, как противопоставление индивидуальной, тем важнее оценить компетенции командной работы и сотрудничества работников.
- *Работы, предназначенные для развития будущего уровня исполнения.* Чем более работа или задачи компании в отношении сотрудников подчеркивают развитие навыков (например, позиции менеджера-стажера), тем больше оценка должна базироваться на проявлении улучшенной компетентности.
- *Изменения стратегии, сегмента или рынка.* В меняющейся обстановке или организации потенциал сотрудника вносить в будущем свой вклад в работу компании может быть куда важнее, чем его прошлое исполнение. Например способность продавать новые продукты компании на рынке Европы может быть важнее, чем продажи более старых продуктов на внутренних рынках. Большинство систем управления эффективностью работы ориентированы на прошлое. Чем больший упор делает компания на будущее исполнение, тем сильнее ее PMS должна подчеркивать развитие и оценку компетенций.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ PMS, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА КОМПЕТЕНЦИИ

1. Определить компетенции, требуемые для наилучшего исполнение текущих и будущих работ (компетенции, нужные для внедрения желаемого стратегического изменения).

Чтобы добавить стоимость, PMS должна мотивировать сотрудников работать *лучше,* чем при текущем исполнении. На рис. 19-3 показана матрица основанной на компетенциях PMS, которая предоставляет сотрудникам шаблон для *наилучшего* исполнения. Эта матрица сравнивает «реальные» результаты, приоритеты задач, поведение и уровни компетенций оцениваемого сотрудника с таковыми у лучших исполнителей (с «желаемыми»).

2. Разработать «смешанную модель» системы управления эффективностью работы для оценки результатов исполнения и компетенций, которые прогнозируют исполнение работы.

	Результаты	Приоритетные задачи/ поведение	Компетенции
		<—	<—
Желаемые (лучшие 10%)	1,5x	# •	. •
Реальные (приемлемый уровень)	x	• •	• •

Рис. 19-3 Управление исполнением

3. Обучать менеджеров и сотрудников управлению эффективностью работы (например, с помощью коучинга и тренинга улучшения эффективности работы). Коучинг исполнения подразумевает:

а. Соглашение между менеджером и сотрудником о реальном уровне компетенции последнего. Уровни компетенций работника проще всего оценить с помощью оценки «по типу 360°» коллегами (то есть его начальником, равными по положению людьми, подчиненными и клиентами, которые хорошо знают работу этого сотрудника). Средний балл этих рейтингов сравнивается с самооценкой сотрудником его компетенций.

б. Сотрудник, определяющий «желаемые» уровни компетенций, которые он хочет развить, чтобы достичь своих целей исполнения или продвижения по службе.

в. Соглашение по «контракту» между сотрудником и менеджером о следующем:
   - Цели развития компетенций сотрудника и действия, которые он предпримет для их достижения
   - Помощь и поддержка, которую руководитель окажет сотруднику

Подобный подход использует принципы теории «самоуправляемых изменений», которая гласит, что взрослые меняются только в том случае, если они:

- Чувствуют, что сделать это в их собственных интересах
- ш Ощущают неудовлетворенность существующей ситуацией или уровнем исполнения («реальным»)
- Имеют четкое представление о «желаемой» ситуации или уровне исполнения
- Имеют четкое представление о действиях, которые они могут предпринять, чтобы перейти от существующей ситуации или уровня исполнения к «желаемым»

Основанная на компетенциях PMS смещает акцент оценки с достигнутых результатов компании на поведение сотрудника и демонстрируемые им компетенции. Диагноз и проблема, решаемая, чтобы справиться с плохим исполнением, принимает следующую форму: «Если результаты не достигли нужного уровня, сделайте эти задачи наиболее приоритетными, чаще демонстрируйте это поведение и развивайте эти компетенции (т. е. смоделировать приоритетность заданий, поведения и уровни компетенций лучших исполнителей данной работы).

Добавление компетенций в систему управления эффективностью работы имеет для менеджмента явный смысл. Менеджеры тем самым обязуются обеспечить сотрудникам формальный тренинг, коучинг и прочие действия для развития компетенций в течение исполнительного периода.

Самый важный фактор при внедрении системы управления эффективностью работы на основе компетенций заключается в обучении менеджеров тому, как именно предоставлять сотрудникам помощь в развитии и осуществлять коучинг. (Изучение эффективных систем управления эффективностью работы постоянно показывает, что обучение — очень важная составляющая.)[3] Обучение сотрудников также помогает им понять, как работает PMS, какова их роль в ней, как оценивать себя и как договариваться со своими менеджерами о действиях по развитию компетенций.

РЕАЛЬНЫЕ СЛУЧАИ

Служащие авиакомпаний, сопровождающие пассажиров

Одна европейская авиакомпания пыталась разработать основанную на компетенциях PMS для служащих авиакомпаний, сопровождающих пассажиров в полете, которая включила бы в себя наилучшие практики обслуживания клиентов. Было выявлено восемь компетенций: личное воздействие, забота о клиенте, стойкость, эффективность, управление клиентом, командная работа и способность адаптироваться. Для каждой компетенции были созданы четырехступенчатые шкалы едва заметных различий на базе случаев из ИПП лучших и средних по исполнению служащих. На рис. 19-4 показана шкала «заботы о клиенте».

Менеджеры по обслуживанию полетов и независимые оценщики, незнакомые с оцениваемыми специалистами, регулярно летали в качестве пассажиров, чтобы наблюдать сопровождающих и записывать все критические взаимодействия с клиентами. (Оценщики имели выбор — создавать небольшие ситуации, наподобие центров оценки, например, столкнуться с сопровождающим и пролить на себя кофе, чтобы посмотреть, как тот отреагирует на подобное происшествие.)

Форма оценки исполнения содержит шкалу компетенций и место для записи доказательств критических инцидентов. Оценщиков обучают проводить сессии по оценке основанного на компетенциях исполнения, предоставлять обратную связь и проводить коучинг служащих для повышения качества их исполнения.

Технические специалисты и менеджеры нефтеперерабатывающей компании

Крупная нефтеперерабатывающая компания, использующая основанный на компетенциях отбор и обучение, опросила сотрудников на предмет того, какая информация им, *сотрудникам,* нужна для оценки исполнения. Сотрудники запросили информацию, которая отвечает на следующие пять вопросов:

Компетенция

Забота о клиенте. Забота о предоставлении быстрого, учтивого и внимательного обслуживания всем клиентам плюс способность понимать и толковать их потребности и чувства. Уверенность в собственных способностях обеспечить подобное обслуживание

1. Не распознает потребности клиента, нерегулярно проявляет учтивость и жизнерадостность, предпринимает недостаточно усилий, чтобы быть отзывчивым. Может демонстрировать неуклюжесть или недостаток уверенности.

Типичное поведение *Пример(ы) критических инцидентов*

- Пользуется интонацией голоса, которая подчеркивая его отрицательные чувства, особенно злость, расстройство и пр. 1.
- Позволяет личным чувствам проявляться в работе.
- Дает отрицательные ответы клиентам, не пытаясь помочь им (например, «у нас нет места, чтобы это повесить;>). 2.
- Провоцирует негативные отзывы, жалобы от клиентов.

2. Всегда учтив и весел по отношению к клиентам, раскрывает смысл открытых проявлений их потребностей, обладает достаточной уверенностью, чтобы помогать им и предоставлять услуги.

Типичное поведение *Пример(ы) критических инцидентов*

- Любит видеть клиентов довольными. 1.
- Шутит с клиентами, которые не возражают против этого (и может объяснить, как он их отличает).
- Выстраивает доверительные отношения с клиентами. 2.
- Ободряет нервных клиентов.
- Знает предпочтения постоянных клиентов.

3. Всегда вежлив и весел, предпринимает определенные усилия, чтобы разобраться в потребностях клиентов, может раскрывать смысл невербального общения, диагностировать потребности клиентов, не выраженные явно. Демонстрирует уверенность в собственных способностях в новых, нестандартный ситуациях, но не слишком «властно» и броско.

Типичное поведение *Пример(ы) критических инцидентов*

- Объясняет все подробности испуганным клиентам, сидит рядом с ними для ободрения. 1.
- Регулярно подходит, чтобы проверить определенных клиентов. 2.
- Ищет на лицах клиентов признаки беспокойства, замешательства и пр. во время посадки на самолет.

4. Всегда учтив и весел с клиентами, даже находясь под давлением. Раскрывает смысл невербального поведения по незаметным сигналам и имеет послужной список успешного «чтения по лицам». Полностью уверен в собственных способностях, исполнителен и энергичен в трудных ситуациях. Выражает энтузиазм в отношении работы и авиакомпании.

Типичное поведение *Пример(ы) критических инцидентов*

- Успокаивает разгневанных клиентов, в результате чего те чувствуют себя в полете хорошо. 1.
- Предвидит потенциальные проблемы и предпринимает меры предосторожности (например, делает все возможное, чтобы посадить несовершеннолетних детей, которые летят без взрослых, поближе к кабине пилота; открывает банки с напитками пожилым пассажирам и пассажирам с больными суставами; но собственной инициативе показывает пожилым пассажирам, где находится туалет и как им пользоваться. 2.
- Получает благодарственные письма от клиентов.

Рис. 19-4 Рейтинговые шкалы, привязанные к поведению (BARS). Шкалы «едва заметных различий» с примерами поведения

1. Чего я *достиг* за оцениваемый период, то есть каких определенных результатов я добился?
2. *Как* я это сделал; то есть какие компетенции я продемонстрировал? Какие у меня сильные и слабые стороны?
3. *Какую позицию я занимаю в отношении* своих коллег с точки зрения исполнения и компетенций?
4. *Куда я иду;* то есть какие у меня есть варианты развития карьеры? Возможность продвижения? Горизонтальные перемещения или работы, которые я смогу выполнять в течение следующих пяти лет?
5. Что мне нужно *развить,* чтобы:
   а) лучше выполнять *текущую* работу;
   б) подготовиться к *будущим* работам?

Компания пришла к выводу, что «Если компетенции являются обоснованным инструментом отбора, они должны быть и обоснованными средствами оценки», и внедрила систему оценки исполнения, используя ответы на эти пять вопросов. Обобщенные модели компетенций были разработаны для технических/профессиональных сотрудников и менеджеров.

Все сотрудники оцениваются по шести компетенциям: инициатива, уверенность в себе, нацеленность на эффективность (т. е. достижение), командная работа, технические навыки и знания и «энтузиазм в работе».

Менеджеров оценивают по восьми компетенциям (поведению): устанавливает высокие стандарты, поддерживает принятие рисков, открыто общается, внедряет командную работу, передает полномочия и делегирует, развивает, признает и поощряет, а также эффективно управляет разнородными (небольшими и международными) рабочими группами.

Эти компетенции были выбраны для набора в колледж, они являются частью тренинговых программ, поощряются развитием компании посредством вмешательства исследований, а также отслеживаются информационной системой управления человеческими ресурсами компании. Все программы человеческих ресурсов (за исключением компенсации) интегрированы и основаны на компетенциях, которые компания выбрала для того, чтобы изменить свою культуру с авторитарного «командования и контроля» на увеличение полномочий сотрудников и поощрение инноваций и предпринимательской инициативы.

Производитель автомобилей

Производитель автомобилей, внедряющий рабочие группы самоуправления, пытался разработать PMS, которая бы оценивала компетенции командной работы и кооперации работников. Ключевая стратегия компании — ликвидация ее традиционных взаимоотношений соперничества с профсоюзом и замещение его на командноориентированную культуру, где все работали бы вместе во имя создания автомобиля мирового класса. Компания решила измерять такие конкретные результаты работы, как качество и продуктивность, на командной, а не на индивидуальной

основе. 50% оценки человека было основано на трех-пяти рейтингах, предоставляемых коллегами, на предмет демонстрации пяти компетенций:

1. *Вовлекает команду.* Общается с другими членами команды, обменивается информацией, решает конфликты и развивает навыки других членов команды.
2. *Демонстрирует навыки решения проблем и аналитические навыки.* Анализирует ситуации, распознает потенциальные проблемы, создает альтернативные решения и добивается решения проблемы.
3. *Демонстрирует предпринимательские навыки.* Если нужно, идет на просчитанные риски,©© отклоняясь от традиционного поведения и установленных методов, легко адаптируется к изменениям, чувствует прямое удовлетворение от достижения долгосрочных целей компании.
4. *Вносит вклад в конкурентоспособность компании.* Предпринимает действия для снижения затрат, повышения качества, использует технологии для получения конкурентоспособного преимущества.
5. *Проявляет лидерские навыки.* Направляет других с помощью «командного лидерства», является образцом для подражания, положительно влияет на других, облегчает другим усилия по их вкладу в работу компании.

Помимо этих компетенций, каждый сотрудник определяет от четырех до шести зон ответственности и критерий оценки исполнения для каждой из них; эти критерии являются основой оставшихся 50% оценки сотрудника.

Цикл управления эффективностью работы этой компании состоит из четырех этапов:

1. Сотрудники встречаются с координатором своей команды (бывшим «передовиком»), договариваются о четырех-шести зонах ответственности и выборе двух-четырех человек, которые будут давать оценку, они и образуют Оценочную команду. «Оценщики» могут быть из любой части компании и даже из компании подрядчика, поставщика или клиента.
2. «Оценщики» заполняют рабочие листы оценки на всех оцениваемых сотрудников.
3. Координатор команды собирает Оценочную команду, они приходят к общему мнению об оценках каждого сотрудника по пяти компетенциям и зонам рабочей ответственности. Координатор записывает окончательные оценки и уничтожает рабочие листы оценки индивидуальных работников.
4. Координатор встречается с сотрудником для обсуждения оценок. Координатор и сотрудник подписывают рабочий лист и проставляют дату. Каждый из них получает копию.

Координаторов команд учат предоставлять эффективную обратную связь. Подчеркивается, что основная цель — это коучинг: «Весь это процесс направлен на то, чтобы обеспечить вам помощь и руководство, нужное для наиболее эффективного применения своих навыков и наилучшей работы».

Необычная черта этой PMS — использование оценок компетенций со стороны равных по должности в качестве формальной части оценки.

ПРИМЕЧАНИЕ

[1] Части этой главы впервые появились в работе *Spencer, L.* (1991), Performance management systems, Взято из книги *M. Rock & L.A. Berger* (Eds.), (1991), The compensation handbook, New York: McGraw-Hill.

[2] *Orr, J.M., Mercer M., & Sackett, P.R.* (1989), The role of prescribed and nonprescribed behaviors in estimating the dollar value of performance, Journal of Applied Psychology, 74, 34 — 40.

См. обзор у *Spencer* (1991) в цитируемом сочинении.

ГЛАВА

20

Планирование замещения

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Планирование замещения — непрерывная система отбора компетентных сотрудников, готовых перейти на ключевые посты в компании, если они освободятся. Между сотрудниками (которые есть в компании сейчас) и будущими должностями, которые они могут на себя взять, устанавливается соответствие человек-работа. Традиционно эти «будущие» позиции являлись позициями более высокого уровня. В сегодняшней ситуации уменьшения размеров компаний и быстрых изменений в них, планирование замещения может использоваться для ключевых должностей уровнем выше, того же уровня или даже ниже уровня, который сейчас занимает сотрудник. Все чаще планирование замещения используется для горизонтальных должностных перемещений (например, для выполнения другой функции, в другую проектную команду или в другое место территориально).

Стандартные критерии успешности системы планирования замещения:

1. Определяется один, лучше два квалифицированных кандидата внутри компании, готовых занять любую ключевую должность, как только она освободится.
2. Ведется запись об успешных продвижениях (или других рабочих перемещениях): мало людей, которые не справлялись с новым назначением.
3. Мало кто из лучших исполнителей покидают компанию по причине «недостатка возможностей».[1]

ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАМЕЩЕНИЯ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

Системы планирования замещения на основе компетенций определяют требования к компетенциям для важнейших работ, оценивают компетенции кандидатов и оценивают возможное соответствие человека работе. «Карты продвижения» карьеры определяют основные «исходные» должности для горизонтальных или вертикальных (более высокого уровня) «целевых» должностей в рамках одной профессии или между разными профессиями.

В таблице 20-1 показаны семь обобщенных уровней для линейных работ, функциональных специалистов и позиций управления командой/проектом, использованных в Шкале широты менеджерских компетенций, Экспертизе - Б.[2] Работы на любом заданном уровне являются исходными позициями для более высоких ступеней карьерной лестницы для данной работы, а также для горизонтальных перемещений на позиции в других группах профессий.

Основанная на компетенциях система планирования замещения оценивает, сколько работников на каких исходных должностях имеют (или обладают потенциалом для развития) компетенции для надлежащего исполнения на целевых должностях. Сделать это можно двумя путями.

Таблица 20-1 Обобщенная структура компании: исходные должности и уровни

Линейный специалист	Функциональный специалист	Команда/проект
1. *Исполнитель:* опытный профессионал новичок	1. *Исполнитель:* опытный профессионал новичок	1. *Исполнитель:* опытный профессионал новичок
2. *Линейный супервайзер:* однородная рабочая группа	2. *Ведущий специалист:* объединяет прочую профессиональную деятельность	2. *Лидер команды/проекта:* без регулярных отчетов
3. *Один отдел:* управляет несколькими рабочими подразделениями, управляемыми подчиненными ему супервайзерами	3. *Функциональный менеджер:* (финансы, человеческие ресурсы) для небольшого подразделения	3. *Менеджер проекта:* координирует лидеров проекта/команды из нескольких рабочих групп
4. *Несколько отделов:* руководит заводом, регионом, несколькими департаментами, функциональными менеджерами	4. *Несколько функций:* (например, финансы и администрация)	*Менеджер крупного проекта:* руководит другими руководителями проектов
5. *Бизнес-единица:* президент или генеральный директор филиала	*Функциональный топ-менеджер:* вице-президент по финансам, вице-президент по маркетингу	*Менеджер основных проектов:* координирует все функции - исследования и развитие, маркетинг, производство, человеческие ресурсы.
6. *Отделение компании:* управляет многими филиалами (например, вице-президент Группы или крупной компании	*Исполнительный вице-президент корпорации:* (например, финансовый директор)	*Менеджер самых крупных проектов:* более $100 миллионов (например НАСА, приобретение военного вооружения)
7. *Исполнительный директор головной компании:* крупная сложная корпорация со множеством отделений		

Первый путь — сравнить компетенции людей на исходной должности с требованиями к компетенциям целевой должности, как показано на рис. 18-1 ив таблицах 18-2 и 18-3 (для соответствия промышленного химика должности исполнителя и должности руководителя подразделения).

Второй путь — сравнить требования к компетенциям исходной должности с таковыми целевой, используя взвешенную абсолютную разницу или методы сравнения профилей, описанные в главе 18. Любой из методов может использоваться для подсчета данных процентного отношения или корреляции, показывающих сходство или разницу в компетенциях, требуемых этими двумя должностями. Например, в таблице 20-2 показана общность между работами трех уровней в трех группах должностей.

По этим данным можно сделать несколько любопытных наблюдений.

Во-первых, Техническая поддержка - должность первого уровня (позиция первого уровня с самым низким статусом) столь же или даже больше соответствует (отсюда назначение на развитие компетенций) второму уровню управленческих должностей в сфере Проектирования, Программирования и Дизайна, как и должности первого уровня в данных группах должностей. (Причина этих данных такова: работники технической поддержки больше контактируют с клиентами и больше ориентированы на обслуживание, что позволяет им лучше управлять проектированием, программами и дизайном.)

Во-вторых, управленческие должности второго уровня в любой группе должностей являются одинаково хорошими соответствиями, а следовательно, и подготовкой к управленческим должностям третьего уровня любой группы должностей.

Таблица 20-2 Сравнение профилей компетенций, нужных для работы, по трем уровням в трех группах должностей

	Уровень три		
	Дизайн	Программа	Проект
Уровень два			
Дизайн	0,77	0,77	0,75
Программа	0,72	0,79	0,71
Проект	0,79	0,79	0,82
	Уровень два		
	Дизайн	Программа	Проект
Уровень один			
Дизайн	0,54	0,44	0,56
Программа	0,53	0,53	0,64
Проект	0,39	0,25	0,50
Техническая поддержка	0,56	0,60	0,65

Общая корреляция по уровням
Должности первого уровня с должностями второго уровня: 0,69
Должности второго уровня с должностями третьего уровня: 0,92

Примечание: Адаптировано из работы D.F. Caldwell. Soft Skills, Hard Numbers: Issues in Person-Job/Person-Organization Fit. Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference. Ontario, C.A. April 12,1991.

В-третьих, существует значительная разница между требованиями к компетенциям, на уровнях один и два, в то время как разница между требованиями к компетенциям на уровнях два и три совсем невелика. Действительно ли это разные должности? Если сравнение профилей должности выявляет небольшое количество различий между уровнями в иерархии должностей компании, считается, что в этой компании слишком много управленческих уровней.

ПРОБЛЕМЫ КОМПАНИИ

Проблемы в компании, которые свидетельствуют о необходимости введения систем планирования замещения, основанных на компетенциях, могут быть следующими:

- Неудачное продвижение или результаты перемещения; слишком много людей, которых продвинули или перевели на новые зоны ответственности, которые увольняются или не справляются с работой. Типичные примеры - продвижение лучших продавцов на должность менеджера продаж или лучшего технического специалиста — на место супервайзера, чтобы затем обнаружить, что ему недостает важнейших навыков межличностного понимания и влияния.
- Существует потребность перевести технических специалистов/профессионалов в сферу маркетинга или на должность линейного менеджера, или менеджеров обратно в индивидуальные исполнители (в тех компаниях, где проводится сокращение штата руководителей среднего звена). «Бедные и убогие» компании предлагают мало возможностей вертикального продвижения или развития карьеры, причем большую часть планирования преемственности составляют горизонтальные перемещения. В компаниях, сокращающих свои размеры, основной вопрос размещения может быть связан с менеджерами, которые удовлетворяют своим техническим и профессиональным компетенциям и могут вернуться к роли индивидуального исполнителя.
- Изменения в компании требуют сотрудников с различными компетенциями. Глобальным компаниям требуются сотрудники с компетенциями для работы в разных концах мира. Частным фирмам нужно определить, какие правительственные чиновники обладают достаточной мотивацией к достижению, чтобы стать предпринимателями и бизнесменами. Компаниям в состоянии стагнации нужны сотрудники с инновационными и предпринимательскими компетенциями, чтобы выжить на рынках с более коротким жизненным циклом продукта и более быстрыми иностранными конкурентами. Сокращающим свой размер компаниям нужно решить, кто остается, а кто уходит, то есть какие сотрудники обладают компетенциями для выполнения работ «того же объема, но меньшим количеством людей» в новой компании размером поменьше.
- Слияния, поглощения и реорганизации требуют от желающей выжить компании решить, какие из имеющихся сотрудников нужны для (каких) должностей в новой структуре компании. Слияния схожих фирм часто заканчиваются рождением компании с двумя маркетинговыми департаментами, двумя отделами продаж и

дублированием персонала на многих должностях; объединенная эффективность появляется в результате сокращения удвоенного штата сотрудников. Как и в случае с уменьшающимися в размерах компаниями, вопрос, кто остается, а кто уходит, определяется тем, какие сотрудники обладают компетенциями для успешного выполнения работ, которые будут в компании.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТА ПЛАНИРОВАНИЯ ЗАМЕЩЕНИЯ, ОСНОВАННОГО НА КОМПЕТЕНЦИЯХ

1. *Определить ключевые должности.* Определение этих должностей в структуре компании — или в структуре, которую она хочет иметь в будущем, — обычно включает: определение стратегии компании, критических для успеха целевых должностей, а также основных исходных должностей для этих целевых. В большинстве компаний будут какие-то варианты семи уровней, из показанных в таблице 20-1 для линейного, технического/профессионального или функционального персонала и для групп должностей менеджера/группы проекта. Вертикальное продвижение в группе таково:

а. *Индивидуальный исполнитель,* часто отнесенный к одной из двух групп: новичков и опытных профессионалов.

б. *Функциональный супервайзер первого уровня,* управляющий однородной группой индивидуальных исполнителей (например, продвижение от инженера до старшего инженера или от программиста до лидера команды по разработке ПО). Для групп должностей технических специалистов/профессионалов и группы проектных должностей этот уровень может относиться к ведущему специалисту, который работает в качестве лидера команды, помогает и объединяет работу других специалистов, а также наставляет младших сотрудников, но не ведет постоянной отчетности.

в. *Руководители отдела, проекта или функциональные менеджеры,* которые управляют супервайзерами или ведущими специалистами из нескольких рабочих групп.

г. *Руководители нескольких отделов или функций,* которые управляют несколькими руководителями других отделов, функциональными менеджерами или менеджерами проектов (например, руководитель завода или регионального сектора или финансовый и административный директор).

д. Генеральный директор *отделения компании,* например, исполнительный директор небольшой фирмы (менее $10 млн. годового дохода); функциональный топ-менеджер, например, вице-президент по финансам или маркетингу фирмы среднего размера ($10 — 100 млн. годового дохода); или менеджер крупного проекта.

е. Генеральный директор *отделения,* например, исполнительный директор компании среднего размера ($10-100 млн. дохода); функциональный менеджер высшего звена в крупной компании ($100 млн. дохода и больше) или менеджер гигантского проекта.

ж. *Исполнительный директор крупной, сложной организации, состоящей из большого количества компаний.*

2. *Разработать модели компетенций для важнейших исходных и целевых должностей.* Зачастую это включает в себя разработку моделей компетенций для каждого из семи этапов лестницы группы должностей. ИПП, проведенные с двумя лучшими и четырьмя средними исполнителями на каждом этапе, анализируются, чтобы определить компетенции, нужные для наилучшего исполнения на данном уровне, а также чтобы точно понять, как растут или меняются компетенции по мере продвижения сотрудника вверх по лестнице.

3. *Оценить кандидатов (и тех, кто занимает эту должность в настоящий момент) с точки зрения компетенций для выбранных должностей.* Как и в программах отбора на основе компетенций, подэтапы такие: (а) определить рентабельные методы оценки и (б) научить экспертов оценивать кандидатов на выбранные работы (а также выполняющих их в данный момент). Оценка для планирования преемственности может потребовать значительных ресурсов. Каждый уровень в компании, на котором оценивают людей на исходных должностях, увеличивает количество оцениваемых сотрудников ((средняя норма управляемости)$^{*\text{уровней}}$). Например, если норма управляемости *{Прим. пер.* - максимальное количество подчиненных у одного руководителя) составляет семь сотрудников на исходных должностях для каждой работы уровнем выше, то для одного уровня требуется семь оценок, для двух уровней 7x7 = 49 оценок, для трех уровней 7x7x7 = 343 оценки.

4. *Принимать решения относительно занимающих должность и кандидатов.* У занимающих должность оценивают компетенции в исполнении работы и потенциал двигаться выше в будущем. Работников обычно классифицируют следующим образом:

а. *Пригодные к продвижению,* либо
   (1) Готовые сейчас, или
   (2) Годные к развитию (т. е. могут быть готовыми в будущем, если будут развивать определенные компетенции до уровня, нужного для будущих работ, кандидатами на которые эти люди являются)

б. *Непригодные к продвижению:*
   (1) Компетентные в своей текущей работе, и/или
   (2) Обладающие потенциалом для горизонтального продвижения на какую-то другую работу

в. *Некомпетентные* на текущей работе и неподходящие для других работ в данной компании, какой она будет в будущем. Эти люди — кандидаты на ранний выход на пенсию или увольнение.

Если компания выясняет, что сотрудников, годных для продвижения или развития для ключевых должностей, у нее нет, то единственная альтернатива — взять новых работников с нужными компетенциями.

5. *Разработать информационную систему управления человеческими ресурсами.* Планирование замещения более чем для нескольких позиций требует компьютеризованной информационной системы по человеческим ресурсам, чтобы можно было отслеживать требования к компетенциям всех работ, компетенции оцененных людей и оценку возможных соответствий людей работе.

6. *Разработать систему развития/карьерного пути (не обязательно).* Системы планирования преемственности создают спрос на основанные на компетенциях системы развития и карьерного роста. Как только сотрудники понимают требования к компетенциям должности более высокого уровня и разницу между своими компетенциями и теми, что требуются должностями, которые им хочется занять, то они начинают просить отправить их на тренинг или на другую развивающую деятельность, чтобы эту разницу свести к минимуму. Аналогично, как только компания осознает, какие компетенции ей нужны для достижения успеха и разницу между этими потребностями и способностями существующих или планирующихся сотрудников, она начинает искать программы для отбора или развития персонала, чтобы эту разницу сократить.

РЕАЛЬНЫЙ СЛУЧАЙ[3]

Региональная страховая компания с уменьшающейся долей рынка в условиях быстро меняющейся финансовой ситуации внедрила программу планирования замещения, которая состояла из шести этапов:

1. Определить стратегическое направления компании
2. Определить способы применения стратегии компании к ее лидерам
3. Оценить компетенции, которые имеются — или отсутствуют — у исполнительного директора (и владельца)
4. Определить параметры важнейших компетенций, которыми должны обладать другие топ-менеджеры, чтобы успешно продвигать стратегию компании
5. Оценить топ-менеджеров компании на наличие этих компетенций
6. Шаги: решения об отборе, развитии и увольнении

Стратегическое направление

Стратегия компании заключалась в росте и диверсификации бизнеса, выходе его за рамки страхования региональной собственности и от несчастного случая, и все это при помощи:

- Разработки и развития новых продуктов и услуг, чтобы укрепить позиционирование на рынке
- Развития стратегических альянсов с похожими фирмами в других регионах США и по всему миру, чтобы приобретать и совершать экстенсивные продажи новых продуктов и услуг

Приложение стратегии к лидерам

Внедрение этой стратегии требовало топ-менеджеров, которые были бы:

- *Ориентированы на рынок и стремились бы его расширять.* Люди, которые слушают клиентов, чтобы определить будущие потребности, в противовес руководителям, «сосредоточенным на операционной деятельности», обработчикам заявок и претензий
- *Инновативны.* Люди, которые могли бы придумать и разработать новые продукты и услуги
- *Построителями отношений.* Люди, которые способны развивать, управлять и взращивать деловые альянсы
- *Ориентированы на цель и ее достижение.* Практичные топ-менеджеры, которые будут стараться внедрить стратегию компании и повысить возврат ее инвестиций

Оценка исполнительного директора

Исполнительного директора оценили как «крупную фигуру», обладающую отличными навыками концептуального мышления и стратегического планирования, но не как «практичного» или ориентированного на действие человека. Исполнительный директор согласился с идеей, что ему нужны менеджеры с компетенциями, дополняющими его собственные, люди, которые могли бы *воплощать* его великие стратегии в конкретные действия.

Определение компетенций, необходимых для топ-менеджмента

Для команды топ-менеджеров было определено семь важнейших компетенций: Уверенность в себе, Ориентация на достижение, Инновативность, Инициатива, Направление других, Межличностная восприимчивость и Командное лидерство.

Оценка существующих топ-менеджеров

Члены команды топ-менеджеров оценивались по каждой компетенции, результаты этой оценки показаны на шкале на рис. 20-1 (каждая буква от A до K представляет одного менеджера). Общий балл за компетенции был подсчитан по всем менеджерам, что отражено на рис. 20-2. Менеджеры A, B и C получили положительные баллы от 3,5 до 4; от F до I — обладали несколькими компетенциями; а от G до K • — не внушали ни малейшего доверия. Вывод: существовавшая команда топ-менеджеров не могла внедрить стратегию компании.

Инициатива:

Тенденция действовать самостоятельно, предпринимая действие до того, как на него укажут или к нему вынудят события; хвататься за возможности, искать глубоко скрытую информацию и делать намного больше, чем требуется.

++	5,0	A(5,0)
	4,5	-Щ4,5У -
+	4,0	C(4,0)
	3,5	-B(3,-5> -
Текущая ситуация	3,0	E(2,75)
	2,5	F(2,75)
0/?	2,0	G(2,75)
	1,5	H(l,75) 1(1,75) J(l,75)
-	1,0	K(1,0)

Обозначения:

++	При использовании этой компетенции достигаются максимальные результаты
+	Успешно применяет эту компетенцию в различных ситуациях
Текущая ситуация	Кандидат будет использовать эту компетенцию, но не всегда эффективно
0/?	Нет признаков, будет индивидуум использовать эту компетенцию или нет
—	Сопротивляется использованию этой компетенции

Рис. 20-1 Оценка Инициативы менеджеров

Общий уровень компетенций

++	5,0	
	4,5	
+	4,0	A(4,10)
	3,5	-B (3,74)- C (3,54) D(3,24)
Текущая ситуация	3,0	E(3,19) F (2,76)
	2,5	G (2,52) H (2,20)
0/?	2,0	I (2,02) J (1,77) K (1,74)
	1,5	
	1,0	

Общий балл по группе (2,8)

Обозначения:

++	При использований этой компетенции достигаются максимальные результаты
+	Успешно применяет эту компетенцию в различных ситуациях
Текущая ситуация	Кандидат будет использовать эту компетенцию, но не всегда эффективно
0/?	Нет признаков, будет индивидуум использовать эту компетенцию или нет
	Сопротивляется использованию этой компетенции

Рис. 20-2 Оценка менеджеров **по общему** уровню компетенций

Что делать

Анализ планирования замещения привел к следующим решениям:

- Инвестирование в развитие руководителей A, B, C, F и D, определенных как ключевые игроки команды топ-менеджеров.
- Уволить или заменить руководителей K, H, J и G.
- Воспользоваться моделью компетенций для отбора и найма извне топ-менеджеров, имеющих недостающие для работы компании компетенции.
- Оценить руководителей на исходных работах для позиций топ-менедтмента на предмет наличия у них важнейших компетенций и инвестировать в развитие кандидатов на стратегические позиции, наиболее важные для будущего компании: исследования и разработка, маркетинг и человеческие ресурсы.

ПРИМЕЧАНИЕ

[1] See *Mahler, W.R., & Drotter, S.J.* (1986), The succession planning handbook for the chief executive, Midland Park, NJ: Mahler Publishing.

[2] Эти уровни параллельны семи уровням, которые, по мнению Жака Эллиота, универсальны и могут применяться в любой компании. Жак разделяет уровни по степени когнитивной сложности и времени, за которое должны справиться горизонтальные руководители — see *Jacques, E.* (1989), Requisite organization, Arlington, VA: Cason-Hall.

[3] *Hofrichter, D., & Myszkov/ski, G.J.* (1989), Developing managers who can implement the strategy: Competenc based succession planning. In *H.E. Glass* (Ed.), (1989), Handbook of business strategy: 1898/1990 yearbook, Boston: Warren, Gorham & Lamont; *Hofrichter, D.* (1990, April 1). Comparative competency analysis and recommendations on XYZ Executive Assessments, Paper presented at the 1990 Annual Conference of the Human Resource Planning Society, Naples, FL.

ГЛАВА

21

Развитие и карьера

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Основанные на компетенциях тренинги и развитие включают в себя: формальные тренинговые программы, обратную связь по центру развития, руководства по саморазвитию, самообучение с помощью интерактивных видеоматериалов и компьютерных материалов, рабочие задания, наставнические отношения, а также изменение структуры компании, ее процессов и культуры, которое призвано увеличить компетентность работников.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

Компетенциям можно научить. Множество исследований показало, что можно модифицировать даже основные мотивационные компетенции, такие как ориентация на достижение[1], и характерные черты, такие как уверенность в себе («приобретенный оптимизм»[2], сокращение депрессивного стиля объяснения и боязни неудачи[3], Я-концепция как «источник» вместо «обязательства»[4]).

Общий метод обучения компетенциям разработан на базе четырех теорий обучения и изменения людей: (1) обучение взрослых на опыте, (2) приобретение мотивации, (3) социальное научение и (4) самоуправляемое изменение.

ТЕОРИЯ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ НА ОПЫТЕ

Экспериментальные подходы[5] к обучению гласят, что взрослые лучше всего обучаются, если их подвергнуть воздействию четырех вводных факторов, показанных на рис. 21-1:

- *Абстрактная концептуализация (АК).* Новая теория, идея или набор инструкций «how to»

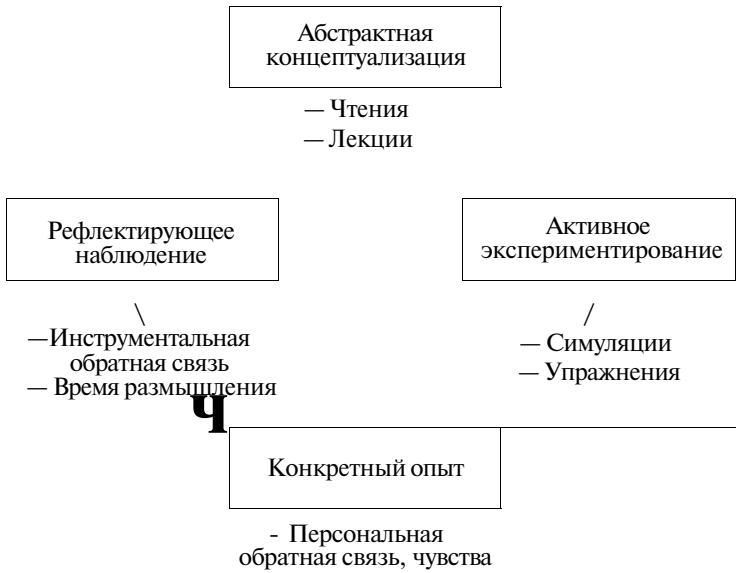


Рис. 21-1 Стили обучения взрослых

Активное экспериментирование (АЭ). Действительно испытывает абстрактную теорию, идею или какие-либо инструкции.

Конкретный опыт (КО). Обратная связь по воздействию чьего-либо экспериментального поведения.

Рефлектирующее наблюдение (РН). Размышление о происшедшем, которое, возможно, приводит к изменению у человека теории или идей относительно своего поведения в будущем.

Хотя обычно люди предпочитают один или два фактора обучения всем остальным, обучение взрослых будет наиболее эффективным, если все четыре пункта будут идти один за другим, как показано на рис. 21-1.

К примеру, чтобы развить компетенцию Развитие других, инструктор может прочесть лекцию о том, как использовать такой стиль руководства, как коучинг (АК), затем предложить обучающимся попробовать применить поведение коуча в простой деловой игре, где один человек должен направлять другого к каким-то действиям: например, построить башню из кубиков (АЭ). И «менеджер», и «работник» испытывают воздействие управляющего поведения, которое помогает или мешает выполнению задания (КО). После симуляции учащиеся размышляют о том, что сработало, а что нет (РН), и о том, как они могли бы улучшить свое исполнение во втором раунде (АК). Цикл обучения укрепляет абстрактные концепции о том, как развивать способности другого человека выполнять задание, а также практические межличностные навыки для этой же цели.

Теория МакКлелланда о приобретении мотивации

В своей известной работе «Toward a Theory of Motive Acquisition»[6] Дэвид МакКлелланд (McClelland) выделяет 12 принципов, по которым люди могут приобретать или менять основные характеристики личности, такие как мотивация и самооценка. Эти принципы можно вкратце изложить в виде пяти факторов:

1. Концептуальная модель. Учащиеся должны получить новую концептуальную структуру для мышления о своем поведении и причины верить в эту новую модель (данные исследований, авторитетные отзывы, уверенность преподавателя, привязки к целям, ценным для учащегося).

МакКлелланд определяет мотив как «эффективно окрашенную ассоциативную сеть», то есть модель мышления с приложенными позитивными чувствами. Чтобы инструктировать кого-либо по мотивации достижения, преподаватель должен четко рассказать учащемуся, что такое мысли о достижении — и проассоциировать обдумывание 11 элементов мотивированной на достижение мысли с приятными результатами. Обдумывание этих 11 -ти мыслей *по определению* повышает у человека мотивацию достижения.

2. Самооценка. Учащиеся должны получать обратную связь о том, какого уровня компетенции они достигли в данный момент, и сравнение с уровнем компетенций, который поможет им добиться желаемого в жизни (например, успеха в руководстве).

3. Практика. Учащиеся должны практиковаться, используя новые мысли и поведение, сначала в имитационных упражнениях, а затем постепенно все больше в реальной жизни. Например, чтобы помочь себе научиться мотивации достижения, учащиеся могут тренироваться во всем, начиная от приготовления завтрака, завязывания шнурков, поездки за рулем до работы и продажи своему следующему клиенту, обдумывая все 11 мыслей о достижении.

4. Постановка цели. Учащиеся должны ставить цели и планировать использование компетенции в важных в своей жизни действиях. Сознательная постановка цели и получение обратной связи от себя и других укрепляет мысли о мотивации и увеличивает вероятность достижения цели.

5. Социальная поддержка. Учащиеся должны иметь социально «безопасную» и поддерживающую окружающую обстановку, в которой они будут учиться, экспериментировать и практиковаться в новых мыслях и поведении. Учение закрепляется, если после тренинга учащиеся получают поддержку и коучинг от важных для них людей (например, босса), а также от «поощряющей референтной группы» соучеников, которые могут поддерживать и поощрять друг друга использовать новую компетенцию. В идеале обучение дает учащемуся членство в престижной новой группе, где говорят на новом общем языке, разделяют новые ценности и берут на себя обязательство, чтобы члены группы хорошо учились.

Теория социального научения

Теория социального научения[7] гласит, что люди учатся межличностным навыкам на «моделировании поведенческих ролей»: наблюдая и подражая другим людям, которые демонстрируют или моделируют успешное поведение в какой-либо ситуации. Методы моделирования поведения заключаются в том, что учащимся показывают массу репортажей, фильмов или видеоматериалов о человеке, похожем на учащегося, в реальной ситуации проявляющем определенные компетенции. Учащихся поощряют имитировать или разыгрывать в ролевых играх модели, например, говорить те же слова и с той же интонацией, что и актер, играющий менеджера, который оценивает исполнение. Менеджерам, обучающимся, как выступать на публике с харизматической речью, можно показать записи выступлений великих ораторов (например, обращение Уинстона Черчилля к гражданам Великобритании во время второй мировой войны, выступление Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта» или выступление на инаугурации Джона Ф. Кеннеди). Преувеличение помогает побороть самоконтроль во время апробирования новых типов поведения: учащиеся вскоре станут более естественными в работе. Множество исследований показали, что моделирование поведения эффективно при обучении трудноартикулируемым межличностным навыкам.[8]

Теория самоуправляемых изменений

Исследование самоуправляемых изменений обнаружило, что взрослые изменяют свое поведение при наличии трех условий:

- Неудовлетворенность существующей ситуацией («текущее»)
- Ясность относительно желаемых условий («идеал» или цель)
- Ясность относительно того, что делать, чтобы перейти от Текущего состояния к Идеальному (этапы действия):

Текущее -4-————• Идеальное
(состояние)
Несоответствие:
усилия и направление изменений

Люди меняются только в тех случаях, если чувствуют, что сделать это в их же интересах. Взрослых нельзя «изменить» иначе, кроме как посредством процесса, который приведет к ощущению *личной* неудовлетворенности текущими компетенциями, *личного* осознания *собственных* целей в отношении компетенций и *личного* осознания (и уверенности) относительно того, *как* использовать новые компетенции. Учащиеся должны ощутить пробел или несоответствие между своим текущим и желаемым уровнем компетенций: этот пробел и обеспечит силы и направление изменений.

Итоги теории самоуправляемых изменений состоят в том, что люди не могут измениться против своей воли. Первое усилие научить мотивации достижения, чтобы стимулировать экономическое развитие стран Третьего мира, подверглось критике и

называлось не иначе как «промыванием мозгов». Критики считали, что психологи не имеют права «возиться с умами людей», обучая малорентабельных фермеров размышлениям о достижении. (На идеологическом языке того времени «мотивация достижения» приравнивалась к «безжалостному капитализму».) Эти критики были уверены, что мотивацию человека на самом деле невозможно изменить до тех пор, пока он сам не увидит, что измениться в его же интересах. Промывание мозгов не помогает: обучающиеся компетенциям должны хотеть и много работать над развитием новых компетенций.

Эти четыре теории привели к появлению общей стратегии, состоящей из шести этапов, для разработки опытного обучения компетенциям: распознание, понимание, самооценка, практика навыков, применение в работе и последующая поддержка.

1. *Распознание.* Задача Этапа 1 — заставить учащихся убедить самих себя, что компетенции, которые надо освоить, существуют и важны для качественного выполнения их работы.

Два способа для учащихся прийти к распознанию — «сравнение на контрастах» и трудная, имитирующая реальность ситуация. Пример сравнения на контрастах предоставляет учащимся критические инциденты, произошедшие с лучшим исполнителем и со средним в той же работе, которой занимается учащийся. Учащегося спрашивают: «В чем разница между этими двумя людьми? Кто из них «звезда», а кто средний исполнитель и почему? Чего такого делает лучший исполнитель, чего не делает средний?» Учащихся обязательно просят провести тематический анализ, как описано в главе 12. Учащиеся увидят, например, «успешную женщину, которая думает о том, чтобы работать лучше и предпринимать больше действий, когда сталкивается с препятствиями». Они делают выводы и демонстрируют сами себе важность инициативы и мотивации достижения.

Второй способ стимулировать распознание — задействовать учащихся в достаточно сложной имитации. Имитация должна представлять собой ситуацию или проблему, которая ощущается участниками как очень реальная и достаточно трудная для них, чтобы они не могли легко ее решить. Предполагаемый ответ учащегося: «Да, с такой ситуацией я сталкивался на работе и не знаю, как правильно решить *ее...[следовательно] мне нужно кое-чему научиться»*.

Примеры, применяемые для сравнения на контрастах и имитации, разработаны для установления доверия к компетенциям и создания для учащихся «несоответствия актуального состояния и идеального», что мотивировало бы их желание учиться.

2. *Понимание.* Этап 2 объясняет концепт новой компетенции. Учащимся дают точное понимание того, что такое компетенция и какие действия ей соответствуют. Занятия и лекции обеспечивают концептуальную модель компетенции, например, 11 элементов размышлений о мотивации достижения или поведенческих индикаторах и методах прямого убеждения. Живые или видеодемонстрации дают примеры моделирования используемой в рабочей ситуации компетенции.

3. *Самооценка.* Этап 3 предоставляет учащимся обратную связь в отношении их собственных уровней компетенций по сравнению с уровнями, которые прогнозируют лучшее исполнение. Обычно диаграммы, подобные изображенной на рис. 21-2, используются для выявления пробелов между реальными компетенциями учащегося и идеалом, демонстрируемым наилучшими исполнителями данной работы.

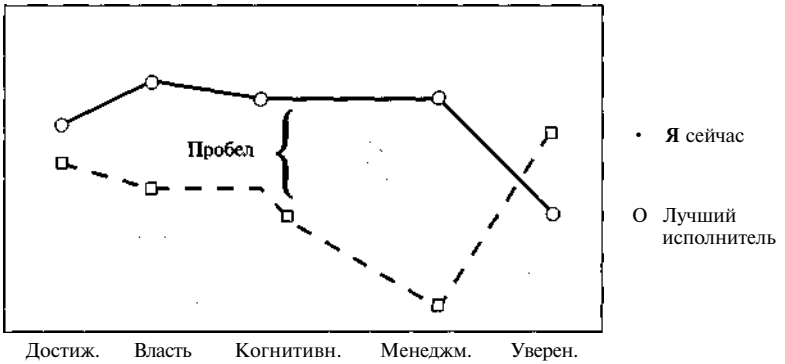


Рис. 21-2 Пробелы между реальными и идеальными компетенциями

Учащиеся сами определяют для себя наибольшее несоответствие, которое они ощущают, и компетенции, для обучения которым необходимо приложить наибольшие усилия и интерес.

4. *Практика навыков/обратная связь.* На Этапе 4 учащиеся практикуются в демонстрации компетенций в имитирующих реальность упражнениях, сравнивают свое исполнение со стандартом наилучшего исполнения и получают обратную связь от коуча относительно того, как сделать лучше. Учащиеся повторяют практику/обратную связь столько раз, сколько им требуется для достижения стандарта наилучшего исполнения.

5. *Постановка целей для применения в работе.* На Этапе 5 учащиеся ставят цели и разрабатывают планы действий, как именно они собираются использовать новые компетенции в своей реальной работе. Как показывает исследование, постановка целей повышает вероятность применения освоенных компетенций с 5 - 20% до 60 - 70%.[9] Постановка цели приводит к повышению продуктивности на 19%.[10] Эффективные цели конкретны, измеряемы, трудны, но с умеренной степенью риска, и распределены поэтапно по времени. Учащиеся могут также предвидеть ресурсы и препятствия, которые могут помочь или помешать им достигнуть цели; это «повторное планирование», судя по всему, помогает людям пережить первоначальный спад в применении компетенции.

6. *Последующая поддержка.* Последующая поддержка действий включает:

- Обсуждение целей и планов с супервайзером относительно компетенций и договоренность с ним о получении обратной связи и коучинга по использованию новых типов поведения.
- Вознаграждение первоначального опыта использования поведенческих действий новых компетенций.
- Проведение «обзорных совещаний по продвижению к цели», на которых учащиеся встречаются с коллегами, рассказывают о продвижении к целям, делятся информацией о том, что работало и что не работало, получают от преподавателей дополнительные идеи и общую поддержку и ободрение друг от друга.

- Образование референтных групп подкрепления из обученнвхх компетенциям людей, то есть «критической массы» людей в каждой рабочей группе, которые говорят на том же языке и могут ободрять друг друга.

Измерение и подтверждение компетенций

Джон Равен" заметил, что обучение компетенциям тормозится трудностью измерения и подтверждения освоенности компетенций. Для основанных на компетенциях тренинговых программ по менеджменту, разработанных для Американской ассоциации менеджмента, для измерения и подтверждения компетентности использовались три критерия: исполнение в проактивном тесте, демонстрация компетенции в имитирующих упражнениях центра оценки и документирование исполнения на работе.

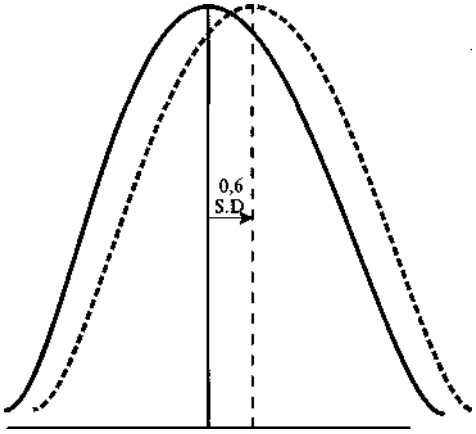
Например учащийся получил «зачет» по мотивации достижения после того, как (1) написал план действий, содержавший все 11 элементов размышлений о мотивации достижения; (2) описал действия по повышению эффективности или качества, по инновациям или достижению победы над командой в упражнении с распределенными ролями; (3) задокументировал создание и продажу нового продукта, процесса или процедуры, которые повысили доходы, эффективность, качество или продуктивность его компании.

Основанные на компетенциях тренинговые программы могут содержать «реалистичные учебные проекты», в которых учащиеся ставят цели для демонстрации одной или более компетенций, для лучшего выполнения своей работы или для улучшения операционных результатов своей компании. Учащиеся не получают аттестатов о прохождении обучения или зачетов по компетенциям до тех пор, пока не представят на рассмотрение результаты своего проекта.

Выгоды тренинга, основанного на компетенциях

Метаанализ исследований оценки тренингов менеджерских навыков допускает оценку изменений поведения и добавочной стоимости, которые может обеспечить тренинг на основе компетенций. Берк и Дей[12] обнаружили, что обучение моделированию поведения может изменить поведение на 0,78 стандартного отклонения и сдвинуть колоколообразную кривую конечных результатов до 0,64 — 0,67 стандартного отклонения, как показано на рис. 21-3. Если одно стандартное отклонение представляет 48% наилучшего исполнения в сложной работе, как обсуждалось в главе 2, то обучение может принести значительный рост продуктивности (0,64 — 0,67 (48%) = 29% — 32%).

Самые высокие результаты дает тренинг по управлению эффективностью работы и по общему менеджменту. Эти результаты, равно как и литература по постановке целей, свидетельствуют, что основанное на компетенциях обучение будет наиболее эффективным в том случае, если содержит постановку целей для улучшения исходного уровня исполнения.



Обучение может сместить кривую максимально на 0,6 S.D., то есть 0,6 x 40% зарплаты = 24% зарплаты

Рис. 21-3 Стоимость, добавленная тренингом на основе компетенций

ПРОБЛЕМЫ КОМПАНИИ

Перечисленные ниже проблемы говорят о потребности в основанном на компетенциях обучении:

- Прямая потребность в повышении уровня исполнения: «Наши продавцы продают меньше, чем продавцы конкурентов: мы должны улучшить навыки продаж наших продавцов, чтобы они продавали больше».
- Желание сократить кривую времени обучения от новичка до сотрудника с наивысшей продуктивностью: «Нашим новым сотрудникам требуется слишком много времени на разгон».

На рис. 21-4 показана стандартная кривая обучения для должностей технических специалистов/профессионалов. Без формального обучения (только обучение без отрыва от работы, контрольное условие) только что набранные специалисты тратят в среднем один год на то, чтобы выполнять работу на 100% (со 100%-ной продуктивностью, определенной как среднее исполнение опытного сотрудника). Новые сотрудники достигают 50%-ной продуктивности в течение периода, показанного в виде кривой обучения.[13]

Можно возразить, что для обучения есть только две причины: заставить людей быстрее набрать скорость (и достичь 100% продуктивности) или заставить их достичь более высокой скорости (т. е. повысить продуктивность по сравнению с текущим средним уровнем исполнения).

Основанное на компетенциях обучение разработано для того, чтобы обучить новых сотрудников всем алгоритмам, которые применяют в работе лучшие исполнители, а компетенции, скрытые в лучшем исполнении, могут сократить кривую времени обучения на 30 — 50% и привести к улучшению среднего исполнения. Так как основанное на компетенциях обучение проходит по шаблону *наилучших* исполнителей, исполнение учащихся может значительно повыситься (см. рис. 21-3).[14]

ЗАДАЧИ

1. Минимизировать кривую времени обучения до уровня 100% продуктивности (средняя продуктивность опытных исполнителей работы).
2. Поднять продуктивность выше текущих исходных «100%»: уровень исполнения *лучших* исполнителей данной работы.

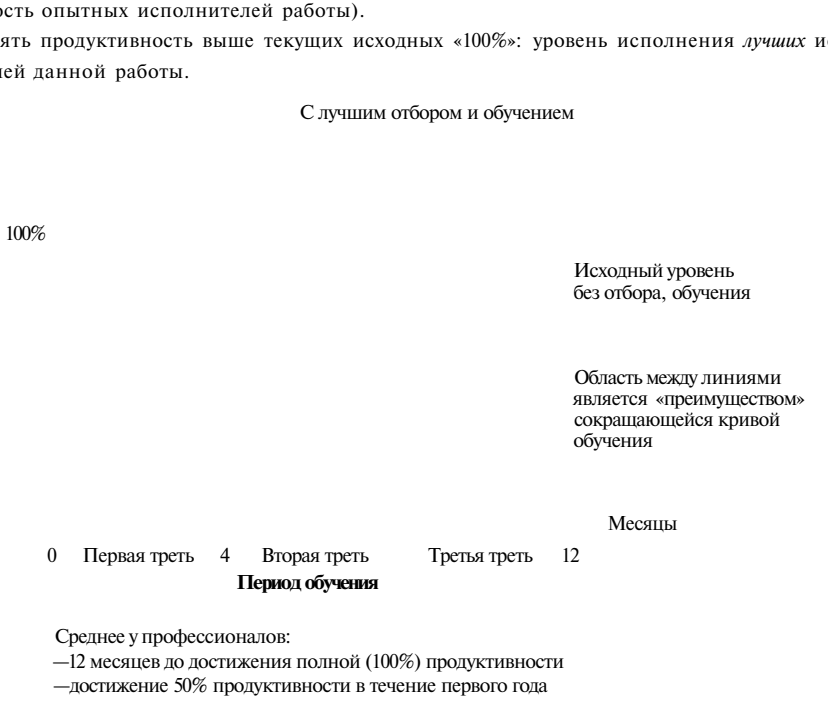


Рис. 21-4 Кривая обучения профессиональному развитию

Потребность общаться, обучаться или укреплять навыки, нужные для внедрения (нового) видения компании, ее стратегии или философии, такой как Тотальное управление качеством (Total Quality Management, TQM).

Потребность предоставлять сотрудникам обратную связь, необходимую им для развития или решений о развитии карьеры. Например обратная связь, сравнивающая компетенции, которые, скорей всего, потребуются на будущей работе, с сегодняшним уровнем компетенций работника, может мотивировать его определить потребности в персональном развитии.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ТРЕНИНГОВОИ ПРОГРАММЫ, ОСНОВАННОЙ НА КОМПЕТЕНЦИЯХ

1. *Разработка модели компетенций.* Подобная модель должна конкретизировать компетенции, нужные для наилучшего исполнения текущей или будущей работы.

2. *Определение, какие из компетенций рентабельны с точки зрения обучения, а какие нет.* Ключевым компетенциям и характеристикам, таким как мотивация достижения **и** инициатива, можно обучить, однако рентабельнее нанять человека, у которого

эти компетенции уже есть, чем пытаться привить мотивацию достижения тому, у кого ее нет. Правило таково: отбор доминирует над обучением (или, проще, можно научить обезьяну читать, но лучше нанять для этого человека).

3. *Выбирать наиболее рентабельные варианты развития.* Варианты развития компетенций включают формальный тренинг на основе компетенций; обратную связь, полученную на центре развития; руководства по саморазвитию; самообучение с помощью компьютерных и интерактивных видеоматериалов; рабочие задания; наставнические взаимоотношения; а также изменения на уровне структуры компании, процессов и культуры, разработанные для развития индивидуальных компетенций.

Основанные на компетенциях учебные программы. Программы формального тренинга на основе компетенций разработаны и проводятся как однодневные или недельные занятия в классах, которые проводит опытный тренер и который использует все способы обучения на базе опыта: семинары, лекции, видео- или живые демонстрации, инструментальную обратную связь, ролевые игры и имитации, а также упражнения на рефлексию самооценки.

Центры развития. Центры развития — однодневные или двухнедельные центры оценки, где участников тестируют, наблюдают за ними при выполнении различных упражнений (презентаций, групповых обсуждений без лидера, ролевых игр, групповых упражнений с распределенными ролями или переговоров), а затем им рассказывают о компетенциях, продемонстрированных с их стороны.

Центры развития отличаются от центров оценки тем, что их цель — развить участников, а не предоставить компании данные, по которым необходимо принимать решения об отборе, введении в должность или продвижении. Они основаны на предпосылке, что самооценка сама по себе может быть достаточным стимулом для мотивации у тех, кто получил обратную связь, на развитие у себя недостающих компетенций.

Руководство по саморазвитию. Руководство по саморазвитию представляют собой инструкции: «прочесть эти книги, прослушать эти курсы, заняться этими делами, выполнить эти задания, перейти на другую работу с целью развития, поработать с наставником» для развития конкретных компетенций. Эти руководства обычно направляют человека к тем тренингам, которые проводятся в компании, к возможностям карьерного продвижения и курсам, доступным в местных университетах. В главе 23 показано, как можно компьютеризировать и запрограммировать руководство, чтобы оно автоматически выдавало советы по развитию для сотрудников, имеющих самые разные пробелы в компетенциях для любых ситуаций соответствия человека работе.

Компьютерное и интерактивное обучение с помощью видеоматериалов. Системы самообучения с помощью компьютерных и интерактивных видеоматериалов могут обучить даже межличностным компетенциям, используя для этого техники моделирования поведения.[15] Эти системы сопутствуют распознанию, пониманию, самооценке, практике/обратной связи навыков и последующей поддержке. Например интерактивная видеосистема, применяемая для обучения навыкам презентаций в продажах, состоит из компьютерного дисплея, на котором представлены ситуации, и телевизионной камеры, записывающей ответы учащегося. В системе представлены следующие входные данные:

- *Распознание.* Учащемуся показывают краткий видеосюжет с трудным потенциальным клиентом, который спрашивает: «Но все же, какие у вас дипломы?» и еще ряд других сложных вопросов относительно компании продавца, ее продукта, политики поддержки и т. п. Стационарная камера записывает запинающиеся ответы продавца-новичка.
- *Понимание.* Учащемуся показывают опытного продавца, отвечающего на каждый трудный вопрос клиента. Этот урок точно объясняет, что и почему отвечать; это концептуальная модель того, *как* управлять презентацией в продажах, заканчивается словами: «Если покупатель говорит *А,* вы можете сказать *Б».*

  Затем учащегося обучают кодирующей системе для подсчета баллов за записанные на видео ответы по поводу компетенции презентационных навыков. Учащийся смотрит презентацию, вводит в компьютер уровень компетенции, на которую он оценивается, и сразу же получает ответ о том, какое количество баллов набрано. Компьютер продолжает упражнения по практике/обратной связи по навыку выставления баллов за компетенции до тех пор, пока учащийся не научится правильно оценивать презентации. Этот процесс подкрепляет владение учащегося сферой поведенческих индикаторов, которые определяют компетенцию.
- *Самооценка.* Учащийся предстает перед трудным клиентом и записывает свою презентацию продажи и ответы на вопросы. Затем учащийся ставит баллы за компетенции презентации продажи, то есть критикует и получает обратную связь относительно своего исполнения. Компьютер отслеживает прогресс учащегося и по мере роста его компетенций ставит перед ним все усложняющиеся ситуации.
- *Практика навыков/обратная связь.* Учащийся повторяет упражнения на навык практики/обратной связи до тех пор, пока его исполнение не будет удовлетворять стандартам полностью компетентного исполнения презентации продажи. Затем учащийся приносит кассету супервайзеру курса или своему менеджеру, чтобы подтвердить свою компетентность с помощью имитационного задания.
- *Применение на работе.* Учащийся практикуется в использовании освоенных компетенций, осуществляя телефонные звонки, в целях продаж. При этом присутствует супервайзер курса или менеджер. Супервайзер или менеджер аттестуют учащегося по компетенциям, продемонстрированным в рабочей ситуации.
- *Последующая поддержка.* Учащийся в любое время может вернуться к компьютеризованной системе обучения, чтобы закрепить навыки. Версию «вспомогательной системы» программы можно устанавливать на персональные компьютеры сотрудников, чтобы обеспечить примеры моделирования поведения относительно того, как справиться с определенными ситуациями. Например менеджер сомневается, как провести неприятную беседу с сотрудником, которого подозревают в проблемах с наркотиками. В этом случае он (менеджер) может обратиться к компьютеру и посмотреть ролевую игру (с комментариями), где актер-руководитель сталкивается с наркоманом.

Компьютерные интерактивные системы видеообучения достаточно дороги (от $150 000 до $1 млн.), но затраты на них можно обосновать в том случае, если нужно обучать большое количество сотрудников и для большинства из них программа курса стандартна.

Развивающее рабочее задание. Учащихся могут назначить на работу, рассчитанную на то, чтобы помочь им развить определенные компетенции. Например в большой нефтеперерабатывающей компании на основании модели компетенции было установлено, что лучшие инженеры - не только хорошие инженеры. Они умеют делать хорошие презентации. Они могли буквально проснуться на Суматре, сесть на самолет, облететь подземного шара до штаб-квартиры компании в Нью-Йорке и провести презентацию достаточно умело, чтобы убедить кучу финансовых директоров дать им еще $ 200 млн. на развитие нового нефтяного месторождения.

Для развития технически компетентных молодых инженеров, которым недостает навыков презентации, компания предложила назначить их стажерами или спикерами по связям с общественностью. Выяснилось, что год или два ежедневного тренинга проведения презентаций или брифингов для прессы могут научить говорить даже самого немногословного инженера.

Развивающие карьерные пути позволяют сотрудникам последовательно занимать развивающие позиции, чтобы они получили опыт работы за границей, опыт в качестве сотрудника штаб-квартиры, затем в качестве практического линейного менеджера на заводе-изготовителе.

Наставники. Учащихся могут поставить работать под руководством старшего менеджера, который является широко признанным профессионалом в компетенции, которую нужно развить учащемуся. Например, если кому-то не хватает компетенции понимания компании или использования стратегий влияния, его можно назначить на работу под руководством кого-нибудь, известного в качестве «прожженного политика», с явным условием, что этот мастер корпоративной политики будет наставлять учащегося, учить его политической восприимчивости и маневрированию. Компании могут направлять честолюбивых руководителей, которым не хватает политических навыков, на участие в течение года в национальной политической президентской кампании, чтобы те набрались политических навыков, контактов и построили взаимоотношения с влиятельными фигурами.

Внешние развивающие действия. Учащихся можно поощрять развивать компетенции на добровольных общественных работах или даже работах в ночную или вечернюю смены за пределами компании. Как показало исследование, технический и научный персонал зачастую учится менеджерским компетенциям вне рабочей ситуации, на таких лидерских ролях, как тренер в детских спортивных секциях или ведущий семинаров по семейным проблемам в своем церковном приходе.[16]

Изменения на уровне структуры, процессов и культуры компании. Такие изменения могут быть разработаны для увеличения компетенций сотрудников: например, изменения[17], разработанные для повышения мотивации достижения, инновативности и предпринимательства остановившихся в развитии компаний.

- *Структура.* Формирование небольших, автономных «новых венчурных команд» в «инкубаторных» или «тепличных» структурах, отдельных от традиционного бизнеса компании и ее административной практики, но которые, тем не менее, поддерживаются функциональными экспертами по маркетингу, финансам и производству.
- *Процесс.* Особые программы, поощряющие сотрудников представить новые идеи перед внутренней группой акционеров, которая выбирает людей и идеи для даль-

нейшего развития, затем обучает и поддерживает предпринимателей и новые рискованные предприятия — от разработки продукта до представления на рынке.

- *Климат и культура.* Обстановка в компании, которая ценит новые идеи, поддерживает просчитанные риски, возлагает на сотрудников достаточно ответственности и предоставляет им достаточно ясности, а также вознаграждает предпринимательские усилия — все факторы, перечисленные Литвином и Стрингером[18], способствующие появлению у сотрудников мотивации достижения.

Самые сильные развивающие программы на основе компетенций координируют все эти варианты тренинга и коучинга, которые при вводе в систему дополняют и усиливают друг друга.

4. *Разработка методов оценки и программы обучения* (где это необходимо). Инструменты оценки центра развития, ресурсы для тренингов саморазвития разрабатываются после методов, указанных ранее и названных методами обучения компетенциям.

5. *Тренинг тренеров* (где это необходимо). Если для основанного на компетенциях тренинга будут использоваться перспективные тренеры, их будут обучать содержанию компетенций и навыкам процесса развития компетенций. Тренинг тренеров — сам по себе процесс развития компетенций: тренеров готовят с помощью модели компетенций, основанной на поведении лучших специалистов по обучению взрослых."

6. *Тренинг учащихся.*

7. *Оценка результатов тренинга.* Оценка тренинговых программ, основанных на компетенциях, должна включать в себя оценку изменений поведения во время работы и «твердые» результаты везде, где возможно (рост доходов, продуктивности, качества или обслуживания клиента; сокращение текучести кадров, недовольств и прочих «проблем с людьми»). Оценочные исследования показывают, что от 60 до 70% учебных программ на основе компетенций, надлежащим образом разработанных и проведенных, показывают положительные коэффициенты рентабельности и возврата инвестиций.[20]

РЕАЛЬНЫЕ СЛУЧАИ

Тренинг мотивации достижения для малого бизнеса

Лучшим доказательством того, что компетенциям можно обучить и что тренинг на основе компетенций дает привлекательный возврат инвестиций, служат результаты исследований тренинга мотивации достижения в небольших предпринимательских компаниях.

К примеру, мелкие предприниматели в 10-ти городах США посещали восьмидневный курс мотивации достижения[21]: одно пятидневное занятие с последующими однодневными «совещаниями по обзору продвижения к цели» через три, шесть и девять месяцев после первоначального обучения.

Первое пятидневное занятие было посвящено элементам мотивированных на достижение мыслей:

- Забота о том, чтобы работать лучше и эффективней
- Сравнение достигнутых результатов с внутренними стандартами совершенства
- Инновации
- Развитие долгосрочных планов
- Выражение сильной потребности в достижении цели
- Предвидение персональных и внешних препятствий
- Инициатива (склонность действовать)
- Использование помощи

Изучение примеров успешных и неудачных предпринимателей использовалось для иллюстрации того, каким образом эти мысли привели к такому поведению предпринимателей, как:

- Постановка трудных целей, но со средним уровнем риска
- Не упущение возможностей
- Использование просчитанных рисков
- Принятие личной ответственности за выполнение задания
- Поиск и использование обратной связи от экспертов для улучшения исполнения

Учащиеся практиковались в этих типах поведения в реалистичных бизнес-ситуациях, получали обратную связь относительно проявления компетенций, качества и экономических результатов: продаж и прибыли. В завершении курса участники поставили цели и разработали планы действий по улучшению своих бизнес-практик.

На последующих однодневных встречах для обзора продвижения к цели учащиеся рассказывали о своем прогрессе по отношению к целям, поставленным во время пятидневного обучения. Они обсуждали, что получилось, что не получилось, и получали помощь и поддержку от инструкторов и таких же участников, как они сами. Эти обзорные совещания были разработаны для обеспечения референтной группы, которая бы закрепила уроки, полученные в течение пятидневного курса.

В таблице 21-1 показано соотношение затрат и прибыли и возврат $ 287 500, вложенных с программу Американской ассоциацией малого бизнеса. По сравнению с контрольной группой не прошедших обучение владельцев малого бизнеса, предприниматели, ориентированные на достижение, создали 227 дополнительных рабочих мест, что принесло доход от дополнительных работников в размере $ 651 100; на $ 615 000 увеличились доходы компании и на $ 484 000 — личные доходы персонала. Если предположить самую низкую предельную налоговую ставку, только приростные налоги на дополнительный доход за 9,5 месяцев вернули инвестиции правительства США, вложенные в обучение мотивации достижения. Двухгодичный возврат вложений составил 271%.[22]

Таблица 21-1 Выгоды от тренинга мотивации достижения

Задача:	повысить доход мелких предпринимателей, количество рабочих мест, налоговые поступления в казну
Программа:	затраты на мотивационный тренинг в десяти городах составили $ 287 500
Результаты:	обучавшиеся по сравнению с контрольной группой (средние компании малого бизнеса) повысили количество рабочих мест (32%): 227

	Доход	Налоговая ставка	Доходы
Компания	$ 615 000	22%	189 900
Собственники	$ 484 000	20%	97 400
Сотрудники	$ 651 100	11,5%	75 000
			362 300 (первый год)
			705 000 (второй год)
	Всего:		$ 1 067 300

Окупаемость: 9,5 месяцев

Затраты/доход (первый год): 1 : 1,26 Возврат инвестиций: 26%

Затраты/доход (второй год): 1 : 3,71 Возврат инвестиций: 271%

Тренинг и обучение лидерству и управлению в ВМС США (LMET)

В течение 14-ти лет (1976 - 1990) ВМС США обучили более 200 000 человек компетенциям лидерства и управления, выявленным в процессе двойного кросс-валидизационного исследования лучших офицеров по сравнению со средними, а также срочнослужащих лидеров команд на подводных лодках, на берегу и в воздухе на Атлантическом и Тихоокеанском флотах.[23]

В таблице 21-1 приведен дизайн основанного на компетенциях двухнедельного курса по лидерству и управлению. Первый модуль курса представлял собой модель компетенций ВМС США, измерял предпочтительный стиль обучения учащихся и принципы обучения на основе опыта, а также предоставлял учащимся обратную связь по их компетенциям по сравнению с моделью лучших лидеров ВМС.

Второй модуль был сфокусирован на компетенциях, связанных с мотивацией достижения: определение стандартов и целей, повышение эффективности и производительности, планирование и мониторинг улучшения качества и измерения продуктивности (например, рейтинги оперативной готовности 4 балла, за техническое состояние).

Чтобы обеспечить релевантность, скрытым компетенциям, таким как мотивация достижения, обучали в контексте методов практического управления (например,

Таблица 21-1 Дизайн основанного на компетенциях двухнедельного курса по лидерству и управлению

Введение	Достижение	Межличностное	Власть	Когнитивное	Интеграция	Применение
Контракт Стиль обучения: «Учимся учиться» Обратная связь по компетенциям: в сравнении с супервайзером	Компетенции Постановка целей Планирование Мониторинг Модули продуктивности, качества, инновативности и предпринимательства	Компетенции «профиля мотивации помощи» Консультирование Коучинг	Компетенции влияния Презентации Управление Сеть контактов	Компетенции Анализ Диагностика Концептуализация Решение проблем	Сложные примеры, имитации	Планирование: постановка целей, обязательства

техник TQM и повышения продуктивности). Сначала обучали базовым характеристикам компетенции, а затем методам менеджмента, в которых ее можно было продемонстрировать.

Причина подобного подхода такова. Можно научить только методу повышения качества, например, статистическому контролю за процессом; однако пока учащийся недостаточно мотивирован, маловероятно, что он воспользуется этим методом. *Улучшение* качества и *повышение* продуктивности имеют непосредственное отношение к мотивации: работать лучше в сравнении со стандартами совершенства (качества) или существующей эффективности (продуктивности). Работа над качеством и продуктивностью будет лучше, если мотивация достижения задействована при этом. Обучение скрытой мотивации наряду с техниками управления превращает абстрактные компетенции в конкретные и практичные и побуждает использовать методы управления.

Третий модуль курса LMET ВМС США обучал межличностным навыкам внимания, слушания и реагирования. Исследование компетенций ВМС принесло удивительные данные: офицеры флота тратили до 50% своего времени на различные советы младшим членам команды. Старшие офицеры обладали хорошими навыками наставничества и коучинга. Курс LMET научил их практическому межличностному пониманию и реагированию: истинному сопереживанию, несобственнической теплоте, неподдельной искренности и помощи в решении проблем с неразделенной любовью, деньгами, наркотиками, алкоголем и связанных с этим подростковыми проблемами. Обучаемые практиковались, консультируя «подчиненных в бедствии» в ролевых играх, взятых из реальных случаев, приводимых в интервью критических инцидентов.

Четвертый модуль LMET связан с использованием компетенций Власти и Оказания влияния: отдача прямых приказов, настойчивое убеждение, навыки презентации, контактирование и политическое маневрирование в сложных военных ситуациях.

Пятый модуль учил компетенциям когнитивного (аналитического и концептуального) мышления, используя для этого обучение и практику рационального сбора данных, диагностирования, определения альтернатив и методов принятия решений на базе компетенций.

Шестой модуль, «Интеграция», знакомил участников со сложными примерами и имитациями, в которых требовалось определять, анализировать и решать проблемы с помощью всех изученных компетенций. К примеру, подготовка к упражнению в виде крупной инспекции включала: планирование оборудования, материальных и человеческих ресурсов; коучинг и консультирование основных членов команды; переговоры по поводу судоремонтных мощностей на верфи; сбор информации о «горячих кнопках» инспекторов и общее руководство многими людьми, зачастую с противоположными интересами в условиях стресса из-за ограниченного времени на подготовку к инспекции.

На заключительном упражнении по применению в работе, учащимся предоставили все доступные данные о корабле, на который их потом будут назначать. Учащиеся должны были оценить степень эффективности функционирования корабля (баллы инспекции за готовность к сражению, операционную готовность и записи об обслуживании оборудования) и статистические данные о человеческих ресурсах: боевой дух, процент команды, Находящейся в самовольной отлучке, дисциплинарные нарушения и процент добровольно оставшихся на дополнительный срок службы. На

основе сделанного анализа учащимся нужно было расставить приоритеты своего «командного тура»: функционирование корабля, проблемы командного состава и возможности, на которых стоит сосредоточиться. Затем они готовили «речь при появлении на борту», в которой новый командир обращался к команде корабля и рассказывал 0 своей миссии и задачах.

Учащиеся отрабатывали эту приветственную речь, выступая перед коллегами-однокурсниками. Эти речи записывались на видео и кодировались на наличие ясности, харизмы и «вдохновляющего» воздействия на аудиторию. В конце курса офицеры ставили цели и разрабатывали план действий для тех шагов, с помощью которых они хотели улучшить функционирование своего корабля в течение первых трех месяцев работы на новом месте.

ПРИМЕЧАНИЕ

[1] *McClelland, D.C, & Winter, D.* (1971), Motivating economic achievement, New York: Free Press; *Miron, D., & McClelland, D.C.* (1979), The Effects of achievement motivation training on small business, California Management Review, 21 (4), 13-28; *Heckhausen, H., & Krug, S.* (1982), Motive modification, in *A. Stewart,* (Ed.), Motivation and society, San Francisco, CA: Jossey-Bass; *Varga, K.* (1977), Who gains from achievement motivation training? Vikalpa: The Journal for Decision Makers, Ahmedabad, India: Indian Institute of Management, 2,187 - 200.

[2] *Seligman, M. (*1991), Learned optimism, New York: Knopf.

[3] *Heckhausen & Krug,* цитируемое сочинение.

[4] *deCharms, R.* (1968), Personal causation, New York: Academic Press.

[5] Adult experiential education («andragogy») principles are summarized in *Knowles, M.* (1971), The modern practice of adult education: Andragogy versus pedagogy, New York: Association Press. Исследование четырех вводных факторов обучения описаны у *Kolb, D.* (1984), Experiential Learning, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

[6] *McClelland, D.C.* (1965), Toward a theory of motive acquisition. American Psychologist, 1965, 20, 321 -333.

[7] *Bandura, A.* (1969), Principles of behavior modification, New York: Holt, Rinehart & Winston.
Bandura, A. (1977), Social learning theory, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

[8] *Latham, G.P., & Saari, L.M.* (1979), Application of social learning theory to training supervisors through behavior modelling, Journal of Applied Psychology, 64, 239 — 246; *Burke, M. J., & Day, R.R.* (1986), A cumulative study of the effectiveness of managerial training, Journal of Applied Psychology, 1986, 71, 232 - 245. Also see review in *Goldstein, I.L.* (1991), Training in work organizations. In *M.D. Dunnette & L.M. Hough* (1991), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

[9] *Kolb, D.A., & Boyatzis, R.E.* (1967), Goal setting and self-directed behavior change, Human Relations, 23 (5), 439 - 457.
Meyer, Herbert H., Kay, Emanuel, & French, John R.P., Jr. (1964), Split roles in performance appraisal, Harvard Business Review, 43, 124 — 129.

[10] *Latham G.P., & Locke, E.A.* (1979; Autumn) Goal setting: A motivational technique which works, Organizational Dynamics, 68 — 80.

[11] *Raven, J.* (1977), Education, values and society: The objectives of education and the nature and development of competence, London: H.K. Lewis; New York: Psychological Corp.

[12] *Burke, M.J., & Day, R.R.* (1986), A cumulative study ofthe effectiveness of managerial training. Journal of Applied Psychology, 71, 232 — 245. Эти результаты могут представить наибольшее, на что способно обучение, так как о неудачах сообщается нечасто: только те тренинговые программы, которые срабатывают, записываются, публикуются и подвергаются метаанализу. Тем не менее, множество исследований демонстрирует результаты той же величины, и этого достаточно, чтобы представить стандарты, за которые будут бороться профессионалы из области HR.

[13] *Spencer, L.M.* (1986), Calculating human resource costs and benefits (pp. 106 — 109), New York: Wiley.

[14] Burke, M.J., & Day, R.R. (1986), A Cumulative study ofthe effectiveness of managerial training, Journal of Applied Psychology, 71, 232 - 245.

[15] *Lambert, C* (1990 November-December), The electronic tutor, Harvard Magazine, 42 - 51.

[16] *Dreyfus, C* (1990), Scientists and engineers as effective managers: A study ofthe development of interpersonal abilities, unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University Weatherhead School of Management Department of Organizational Behavior, Cleveland, OH.

[17] Spencer, L. (1989), Stimulating innovation and entrepreneurship in mature organizations, Boston: McBer.

[18] *Litwin, G., & Stringer, R.* (1968), Motivation and organizational climate, Boston: Harvard Business School Research Press.

[19] *McBer* (1991), Competency-based Training Seminar, Boston: McBer.

[20] *Spencer, L.M.* (1986), Calculating human resource costs and benefits, New York: Wiley.

[21] Подробное описание программы обучения мотивации достижения появляется у *McClelland, D.C., & Winter, D.* (1971), Motivating economic achievement, New York: Free Press. Also see McClelland, D.C. (1965, November-December), Achievement motivation can be developed. Harvard Business Review, 3 — 20.

[22] Miron, D., & McClelland, D.C. (1979), The effects of achievement motivation training on small business, California Management **Review,** 21(4), 13 — 28.

[23] *Spencer, L.M.(*\978, April), The Navy Leadership and Management Training Program; A competency-based approach, Proceedings for the Sixth Symposium: Psychology in the Department of Defense, Colorado Springs: U.S. Air Force Academy Department of Behavioral Sciences and Leadership. Also see McBer, (1987), A History ofthe U.S. Navy Leadership and Management Education and Training Program, Boston: McBer.

ГЛАВА

22

Оплата

Сколько языков знает человек, столько раз он человек.
Уильям Шекспир

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Системы компенсации связаны с методами, применяемыми для определения фиксированной и переменной оплаты за работу в компании. Эти методы можно выстроить по порядку от неструктурированных до высокоструктурированных:

- *Неструктурированная бессистемность «свободного рынка»*. Вся оплата определяется непрочными переговорами межу работником и работодателем. Переговоры об оплате по типу «свободного рынка» часто встречаются в «звездных» профессиях, таких как рок-музыка, профессиональный спорт и инвестиционные банки.
- *Системы ранжирования работы и парных сравнений*. Работы ранжируются по сложности или важности для компании, и работники «более объемных, сложных и ценных» работ получают более высокую плату.
- *Системы классификации*. Работы строго классифицируются, и выполняющие их люди получают в зависимости от уровня и ступени внутри уровня (например, все сотрудники «14-го уровня, 3-й ступени» получают одинаковую плату).
- *Высокоструктурированные системы сравнения факторов*. Работы анализируются на предмет их требований к знаниям и навыкам, а также объема ответственности или «подотчетности», которые принимают на себя сотрудники, их выполняющие. Факторы знаний, навыков и ответственности измеряются с помощью специальных шкал, где каждый уровень шкалы означает определенное количество баллов измерения работы. Сумма этих баллов за факторы дает общий балл для определенной работы. Общие баллы по всем работам в компании связаны с оплатой через статистический аппарат множественной линейной регрессии.

За исключением подхода переговорного типа «свободного рынка», системы компенсации пытаются измерить количественно и определить оплату в зависимости от требований *должностей* к компетенциям — хотя платят не *должности,* а *человеку.*

ОПЛАТА НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оплата на основе компетенций представляет собой компенсацию за *индивидуальные* характеристики, за навыки или компетенции свыше той суммы, которую стоит данная должность или роль в компании. Индивидуальные характеристики, за которые повышают оплату, могут представлять собой демографические факторы (статус старшего или младшего) или компетенции (опыт, потенциал, творчество, предпринимательская инициатива, лояльность, знание компании или беглое владение другими языками).

Многие эксперты по компенсации подозрительно относятся к оплате за компетенции, считая, что «Как только компания начинает платить за характеристики, которые «хорошо, что есть», компания теряет контроль над своей системой компенсации, так как эти характеристики отделены от зон рабочей ответственности, которая измеряет добавленную стоимость для компании... что порождает злоупотребления».

Проблемы с концепцией оплаты за компетенции содержат внутреннюю объективность и возможность ненадлежащего использования. Как оценивать одну компетенцию по сравнению с другой? Пугает, что «самые громкие - наиболее влиятельные или лучше всех организованные группы работников» увидят, что их характеристики ценятся наиболее высоко. Оплата в зависимости от системы обучения наиболее выгодна для самых старших сотрудников, «тех, кто работает в компании достаточно долго, чтобы успеть посетить большинство курсов». Зачастую эти курсы не учат навыкам, важным для улучшения функционирования компании.[1]

ПРОБЛЕМЫ КОМПАНИИ

Перечисленные ниже проблемы могут означать потребность в системе оплаты в зависимости от компетенций:

- Неспособность привлечь «хороших» (т. е. более компетентных, чем средние) сотрудников
- Ощущение, что люди с определенными компетенциями добавляют больше стоимости компании, чем не обладающие этими компетенциями на тех же должностях. («Сколько языков знает человек, столько раз он человек».)
- Ощущение, что системы оплаты на основе должности не подходят в тех случаях, когда изменения столь быстрые, что сама концепция (стабильной) «работы» утеряла свое значение. В подобных ситуациях у человека есть много «работ» или ролей, или *«персон,* выполняющих данную работу»: добавленная стоимость компании — скорее, функция компетенций индивидуума, а не трудно определяемая позиция.

- Потребность в стимулах для мотивации сотрудников поддерживать и увеличивать имеющиеся навыки (например, когда развитие сотрудника и его потенциальная будущая ценность больше, чем его текущая позиция или исполнение).
- Традиционная система оценки исполнения, которая поощряет «строительство империи» как раз с теми вещами, которые пытается избежать компания: управление многими сотрудниками, огромные бюджеты или крупные активы - потому что они эквивалентны стоимости большего количества факторов «ответственности», чем может обосновать более высокая оплата.
- Потребность обосновать компенсацию «знающих» работников, которые не управляют большим количеством людей или активов, например:

  До того, как кампания по «выбору оптимального размера» уменьшила численность отделения, Боб привык управлять 450 людьми и $ 25-миллионным бизнесом. Теперь у него полторы калеки...*Но* он - единственный человек, который в Люксембурге в 1992 году знал законы о перестраховании (и обладал прочими знаниями, ключевыми в нашем бизнесе), и этого было достаточно, чтобы держать его на работе сейчас, когда у него нет пунктов «ответственности» для обоснования своей зарплаты.

- Высокоструктурированные системы компенсации дорого разрабатывать и поддерживать.
- Ощущение, что высокоструктурированные системы компенсации порождают бюрократию: застывшую иерархию, узкую специализацию должностей, ограничительные классификации должностей, которые снижают гибкость компании и несовместимы с «одноуровневыми» структурами и «уполномоченными» сотрудниками, к которым в будущем перейдут компании. Многие компании экспериментируют с «широким диапазоном»: оплата за конкретную работу или тип работ варьирует от 50 до 100% минимальной оплаты для данной позиции.
- Ощущение, что системы оплаты «за работу» относятся к сотрудникам, как к «предмету потребления», вместо того чтобы ценить их индивидуальные различия, что сдерживает инициативу и творчество сотрудников. Защитники оплаты на основе компетенций надеются сделать упор на большую ценность «интеллектуального капитала», важность которого в информационной экономике все растет, и вознаграждать индивидуальное исполнение, равно как и такие компетенции, как готовность сотрудничать в командах и гибкое отношение к переменам.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ОСНОВАННЫХ НА КОМПЕТЕНЦИЯХ СИСТЕМ КОМПЕНСАЦИИ

1. *Определить ключевые факторы.* Определить требования к *работе,* компетенции *человека,* которые прогнозируют исполнение, и результаты *исполнения* для каждого уровня группы должностей. Основы для компенсации можно изобразить на схеме по двум осям, как показано на рис. 22-1. Одна ось представляет собой «от индивидуума до компании», вторая «входные данные — результат». Традиционные системы компенсации рассчитывали оплату исходя из должности или роли в ком-

пании: требования к *входным данным в компании,* таким как технические знания, решение проблем и ответственность (количество людей и долларовая ценность управляемых активов).

Системы оплаты на основе эффективности работы дополняют базовую зарплату, определяемую ролью в компании, дополнительной оплатой *за результаты для компании:* истинные результаты исполнения, экономическая выгода, полученная компанией. Примеры чистых систем оплаты на основе эффективности работы включают сдельную работу и работу продавца за комиссионные: сотрудникам платят только тогда, когда они что-то сделают, и оплата прямо пропорциональна их продуктивности.

Системы оплаты на основе компетенций — плата за характеристики *индивидуального вклада,* за способность добавить стоимость компании в какой-то будущий момент времени. Заметьте, что это, по существу, определение *актива.*

Решения об оплате исходя из должности, исполнения и индивидуальных компетенций — дальнейший предмет переменных *внешнего рынка* и *внутренней справедливости.* Индивидуальные характеристики (например, MBA элитной бизнес-школы) могут иметь более высокие расценки на внешнем рынке. Внутренняя справедливость (например, MBA сотрудников, нанятых в предыдущие годы) может ограничивать цену, которую компания готова заплатить.

Ключ к рациональной оплате, основанной на компетенциях, — ясность пунктирной диагонали между входными данными индивидуальных компетенций и результатами для компании, показаны на рис. 22-1. Между оплачиваемой компетенцией и экономической ценностью для компании должно быть четкое экономическое взаимоотношение.

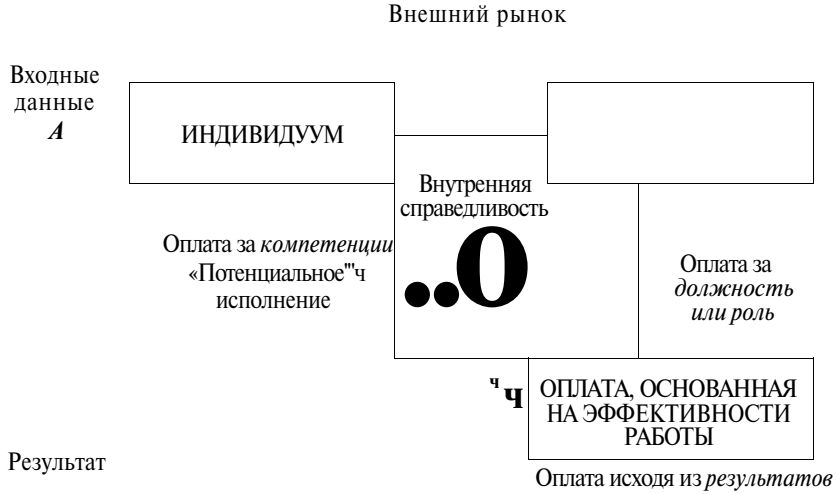
Это отношение можно выразить в виде уравнения:

$$E(v) = A * p * DF,$$

где

E(v) — ожидаемая стоимость кандидата в долларах
A — количество экономической ценности в долларах, которую может принести компании компетенция сотрудника
p — вероятность, с которой компания получит это количество ценности
DF — коэффициент переоценки, применяемый для расчета текущей ценности выгоды, которую компания получит в какой-то момент в будущем.

Количество *(A)* представляет экономическую выгоду, которую даст компетенция; вероятность *(p) — правдоподобность* того, что компания получит эту выгоду; коэффициент переоценки *(DF)* говорит о том, *когда* компания получит эту выгоду. Примером может служить расчет, производимый профессиональной спортивной командой при заключении контракта с атлетом мировой величины. Команда должна оценить дополнительный доход, который принесет атлет, с кассовых сборов и поступлений от средств массовой информации, когда и в течение какого периода команда будет получать этот поток доходов, а также вероятность того, что «звезда» будет играть за команду на протяжении всего срока контракта (например, не получит травму или не выйдет из строя по какой-либо иной причине). Решение о плате человеку за его «портативность», «инновационность» или «предприимчивость» представляет схожий анализ вложений — или должно быть таким.



Примечание: Вариант схемы, предложенный Дэвидом Флиттом. В работе H. Murlis & D. Fitt, «Job evaluation in a changing world», Personnel Management, May 1991; and H. Murlis & D. Fitt, Evaluating skills, competencies and jobs. London: Hay Management Consultanys, 1991.

Рис. 22-1 Переменные системы компенсаций

Соглашения между руководством и работником о «мультиспециализации» — простой пример основанной на компетенциях оплате, базирующейся на анализе экономической ценности. Стандартная практика в одной европейской водопроводной компании требовала для установки водомера четырех квалифицированных рабочих: один рабочий копал отверстие для нового водомера, каменщик закладывал отверстие кирпичами, водопроводчик подсоединял трубы к водомеру, а электрик подсоединял к водомеру провода. Затем каменщик заканчивал закладку отверстия кирпичом, а рабочий сгребал грунт обратно в яму.

В соответствии с мультиспециализированным соглашением, установщиков водомера обучили всем четырем специальностям. После обучения один рабочий рыл отверстие, выкладывал его кирпичом, подсоединял трубы, провода, закладывал кирпичом окончательно и закидывал обратно вынутый грунт.

Анализ рентабельности долларовой ценности этого примера многофункциональности показан в таблице 22-1. До обучения смежным специальностям четверо рабочих тратили на установку водомера три часа (большую часть этого времени трое из них стояли и смотрели на яму, в то время как четвертый работал), то есть в общей сложности 12 человеко-часов. После обучения смежным специальностям один рабочий выполнял всю установку за четыре часа, что экономило восемь человеко-часов, то есть $ 85 на каждую установку. Совершенно очевидно, что рабочий, обладающий смежными специальностями, выгоден для компании с экономической точки зрения, даже если ему больше платят: получая $ 20 в час, многофункциональный рабочий все равно дает экономию в 52% на каждой установке.

Более сложные системы оплаты на основе компетенций можно разработать с помощью уравнений регрессии. Множественные уравнения регрессии могут содержать размер работы, компетенции и факторы исполнения[2]:

$$Y = J + I_1(x) + I_2(x) + I_3(x) + E,$$

где

Y	— оплата в долларах
J	— y отрезок
W	-размер работы
W	—компетенция
W	— исполнение
E	—дисперсия ошибки

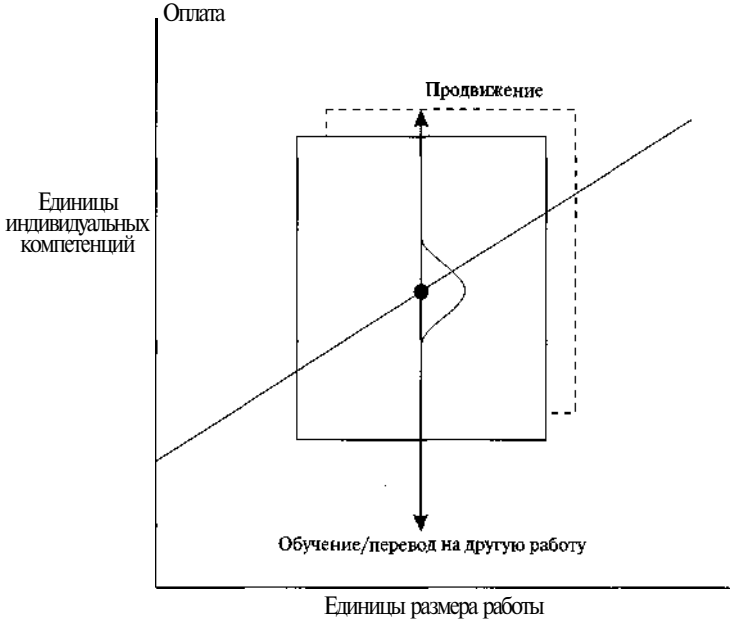
Использование компетенций в формулах оплаты требует точного измерения этих компетенций. Шкалы едва заметных различий, представленные в главах 3 — 9, предоставляют один метод количественных измерений компетенций для использования в уравнениях регрессии.

На рис. 22-2 показан анализ регрессии, где размер работы изображен на горизонтальных осях, а оплата и компетенции — на вертикальных. Данная работа представлена в виде матрицы, разделенной пополам линией регрессии, связывающей зарплату с размером работы. Компетенции сотрудников варьируются в виде колоколообразного распределения вдоль всей линии регрессии. Сотрудник с уровнем компетенции ниже среднего должен получать меньше денег и либо пройти обучение, либо перевестись на другую работу. Человеку с уровнем компетенции выше среднего следует платить больше или продвигать его на более перспективную работу (пунктирная схема на рис. 22-2), где зарплата выше — учитывая, что эта будущая работа есть.

Верхние и нижние границы области работы представляют «широкий диапазон» минимального и максимального размера оплаты за работу. Данные, приведенные в главе 2, по поводу экономической ценности лучшего исполнения говорят о том, что эти границы оплаты должны быть 19, 32 и 48% - для простых, средних и сложных работ соответственно.

Таблица 22-1 Обоснование затрат на оплату мультиспециализации: установка водомеров

Рабочий: копает $ 10 в час	
Каменщик: выкладывает кирпичом $ 15 в час	Мультифункциональный рабочий выполняет все эти действия
Водопроводчик: соединяет трубы $ 15 в час	
Электрик: подсоединяет провода $ 15 в час	
4 рабочих в течение 3 часов = 12 чел.-час	1 рабочий за 4 часа = 4 чел.-час. (рост продуктивности на 200%)
12 часов в среднем по $ 13,75 в час = $ 165 за одну установку	4 часа в среднем по $ 20 в час = $ 80 за одну установку (снижение расходов на 52%)



Примечание: Вариант диаграммы, разработанный Дугласом О'Доннеллом, компания *Hay Management Consultants,* Глазго, Шотландия.

Рис. 22-2 Размер работы и компетенции

Границы систем оплаты на основе компетенций очень важны для предотвращения «движения разряда»: растущее количество рабочих, которым платят больше, чем их вклад в повышение доходов компании, или же в компании становится больше сотрудников, которым платят за определенный уровень компетенции, чем у компании имеется реальной работы, требующей этой компетенции.

Например компания внедрила систему оплаты на основе компетенций с шестью широкими уровнями оплаты, или «полосами» — технический, для специалистов, для супервайзеров, менеджеров, исполнительных директоров и топ-менеджеров, и заявила о своем намерении платить сотрудникам, исходя из уровня компетенций и независимо от позиции, которую они занимают. Менеджер без подчиненных или позиции с управленческой ответственностью продолжают оплачиваться на уровне руководителей.

Сотрудники сразу же захотели, чтобы компетенции определялись точно, и потребовали «равенства возможностей развития». Техников и специалистов, имевших «на бумаге» необходимые для менеджерской работы компетенции — и потребовавших такой же оплаты, как супервайзерам или менеджерам, — оказалось больше, чем было подобных позиций. Структура компенсации компании быстро стала неконкурентоспособной по сравнению с конкурентами.

Проблема с системой «оплаты за компетенции» в этой фирме состояла в том, что входные «компетенции» (прохождение курсов бизнес-школы), которые она поощряла, не были связаны с результатами исполнения: ростом доходов или прибыли от более высокой продуктивности (хотя именно это можно было бы использовать для оплаты более компетентных сотрудников).

2. *Определить соответствующий процент.* Определить соответствующий процент общей компенсации, которую компания хочет платить за данную *рабочую* роль, компетенции *человека* и результаты *исполнения.* Системы оплаты на основе компетенций обычно включают все три основных фактора: базовую оплату на основе должности или роли в компании плюс дополнительную оплату за компетенции сотрудника, привнесенные в работу или приобретенные, или продемонстрированные в процессе нее, плюс оплаты индивидуальных, командных или фирменных результатов исполнения. Все это показано на рис. 22-3. Фиксированная оплата (зарплата) определяется основной платой за работу, плюс к ней добавляется дополнительная плата, исходя из компетенций, которые человек привносит в работу и которые прогнозируют исполнение выше среднего. Варьирующаяся (переменная) оплата может включать дополнительную компенсацию за компетенции, демонстрируемые в работе или приобретенные в процессе нее («оплата за навык»), или может представлять собой плату за реальное исполнение человека, его команды, или быть долей прибыли, появившейся в результате экономической деятельности компании.

Общая тенденция в компенсации — увеличение переменной составляющей оплаты. Например 20 —100% оплаты «за риск» будет зависеть от результатов работы и проявления нужных компетенций.[3]

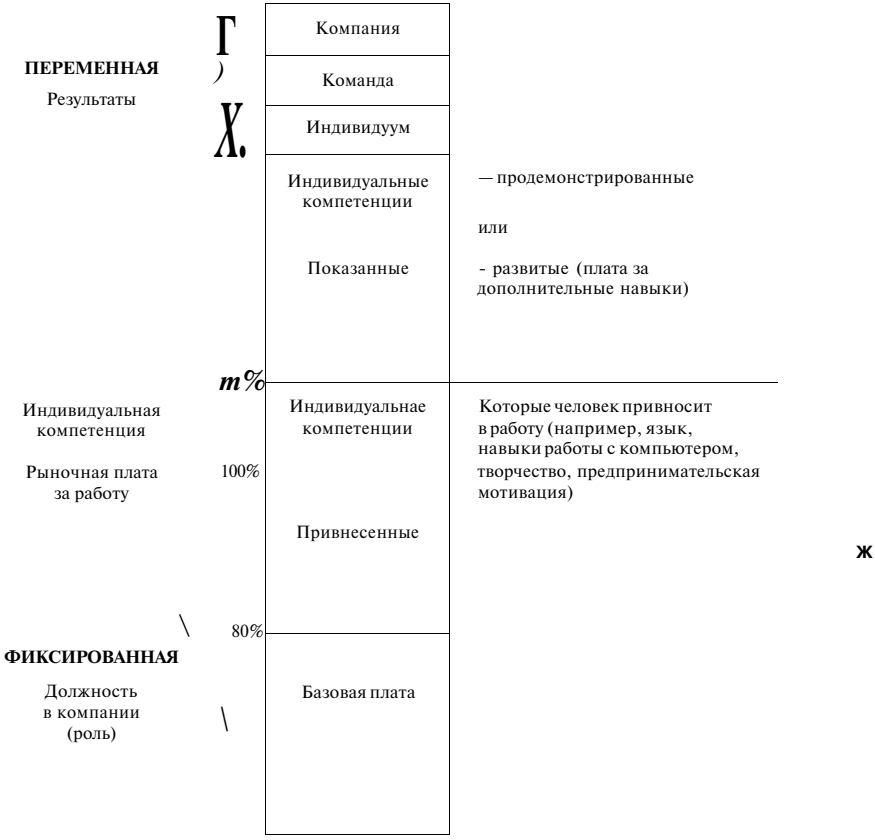


Рис.22-3 Компоненты оплаты: должность, компетенции сотрудника и результаты

РЕАЛЬНЫЕ СЛУЧАИ

Наем консультанта с компетенциями в области маркетинга и продаж

Вновь набранные сотрудники компаний профессионального консультирования редко продают свои услуги в течение первых двух-трех лет. Однажды кандидатка в консультанты начала интервью при приеме на работу с такой фразы:

> Я работаю в 50 фирмах из рейтинга пятисот лучших компаний Fortune 500. Только две из них являются теми, с которыми сейчас поддерживает контакты ваша фирма: это «Мобил» и «Дженерал Электрик». За год я могу ввести вас как минимум в десять других компаний. Вот как я собираюсь это сделать...

Эта кандидатка предоставила убедительные доказательства своих необычных компетенций в области предпринимательской инициативы и продаж. (Нет нужды говорить, что проводивший интервью не верил ей, пока в интервью по получению поведенческих примеров она не описала, как она на самом деле *уже* развивала работу в нескольких крупных корпорациях.) Однако кандидатка хотела начальную зарплату на $ 35 000 больше той, что компания обычно платила только что принятым сотрудникам.

Нанимающая компания была вынуждена задаться вопросом об оплате за компетенции: чего стоит компетенция предпринимательских продаж? В компаниях профессионального консультирования существует правило: консультант должен принести пользы в три раза больше своей зарплаты, чтобы покрыть расходы на базовую оплату, дополнительные льготы и накладные расходы (т. е., в данном случае, дополнительные $ 105000 в год).

Консалтинговая фирма с куда большей вероятностью предложит консультанту бонус в размере $ 35000 после реального получения дополнительных $105000. (Оплата за эффективность работы всегда предпочтительнее оплаты за компетенции, так как не содержит в себе рисков.) В этом случае, однако, внешние рыночные условия не позволяли использовать подход оплаты за эффективность работы. Кандидатка знала свой рынок и могла получить надбавку в размере $ 35 000 от любой из нескольких компаний.

Расчеты нанимающей стороны в отношении оплаты за компетенции были следующими:

- Насколько ценны компетенции предпринимательских продаж сотрудника? Допустим, доход от продаж составляет 25%, средний размер продажи $100000, то есть презентации десяти компаниям должны принести $250000.
- Когда компания получит этот увеличенный доход? Допустим, цикл продажи составляет шесть месяцев, в течение первого года — исключая необходимость использовать скидки.
- Какова вероятность, что новый консультант принесет этот увеличенный доход? Компания оценивает ее в 50%, признавая, что учитывает некоторый риск, допуская только 25% прибыли от продаж. 50% от $ 250 000 составляют $ 125 000 — выше уровня самоокупаемости для этого вложения в предпринимательскую компетенцию.

Консалтинговая фирма наняла кандидатку, предоставив $35000 надбавки. (И она принесла компании доход более чем в $700000 в течение первого года.)

Производитель автомобилей

Комплексная базовая зарплата за роль, за компетенции, за командное исполнение и в виде доли прибыли компании показана на рис. 22-4. Производитель автомобилей (см. пример с системой управления эффективностью работы, основанной на компетенциях, обсуждался ранее хотел, чтобы его сотрудники имели значительную часть компенсации «за риск» и это мотивировало бы их сотрудничать в команде на благо компании. Фирма решила разделить компенсацию сотрудников на четыре фактора:

1. *Базовая плата по данной позиции* (вклад в компанию).
2. *Индивидуальные компетенции* (вклады). Особенно компетенции командного сотрудничества, оцененные «комитетом», который состоял из координатора команды сотрудников и членов команды, а также выполнение тренинговых программ развития навыков.
3. *Командное исполнение* (результаты исполнения). Основано на точных измерениях продуктивности и качества работы команды, например, на количестве хороших машин или автозапчастей, произведенных командой со стандартными расходами.
4. *Общие результаты работы компании* (результаты исполнения). Получила или нет компания прибыль от продажи автомобилей.

Как показано на рис. 22-4, базовая оплата составляет 80% от рыночной ставки (100%). Премиальный фонд зависит от уровня работы компании в целом и бюджета. Если фирма достигает поставленных целей исполнения, то ее сотрудник может зарабатывать до 120% рыночной ставки или дополнительно 50% к базовой зарплате, в том случае если его индивидуальные компетенции оцениваются его командой на 100% и эта команда выполняет свои цели по продуктивности и качеству на 100%. Учитывая ожидаемый компанией уровень исполнения, 67% оплаты фиксированы или гарантированы, а 33% зависят от исполнения («рисковая» часть) и основаны на индивидуальных компетенциях, командном исполнении и прибыли компании.

Если компания в целом функционирует лучше, чем предполагалось, премиальный фонд и переменная часть оплаты могут быть больше; если компания не достигла поставленных целей, переменная часть будет меньше. Проверка этой системы компенсации будет в тот момент, когда компания не достигнет своих целей и компенсация работникам упадет ниже 100% рыночной ставки.

Случай с «консультантом с предпринимательскими качествами» — пример основанной на компетенциях оплаты, включенной в основную зарплату. Случай с автомобильным производителем — пример основанной на компетенциях оплаты как части переменной премии за исполнение. Эта переменная плата за *проявленные* компетенции находится где-то ниже по диагонали между компетенцией как вкладом, потенциалом или прогнозом будущего исполнения и индивидуальным исполнением, которое добавляет стоимость компании.

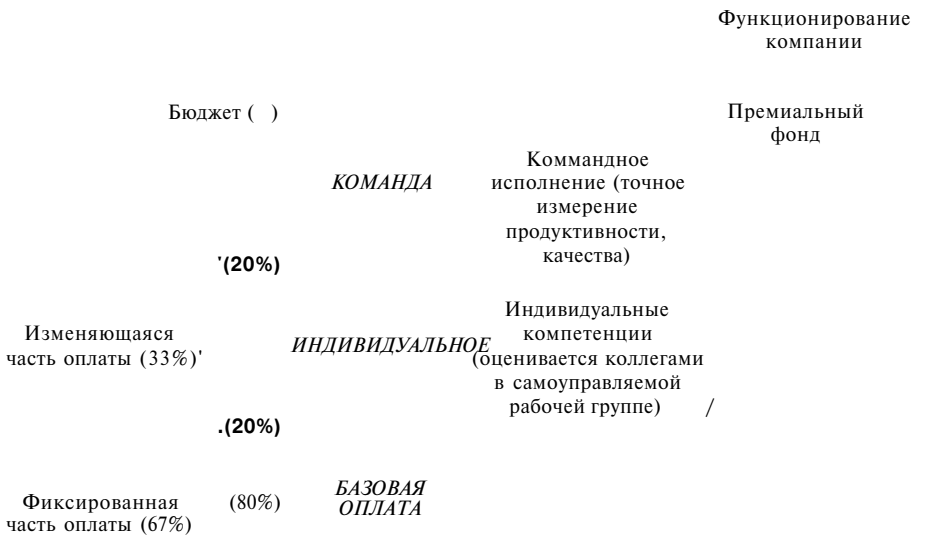


Рис. 22-4 Оплата исходя из компетенции, функционирования команды и компании в целом

ПРИМЕЧАНИЕ

Dufetel, L., (1991, July), Job evaluation still at the frontier. Compensation and Benefits review, New York: American Management Association.

В этом уравнении размер работы имеет фиксированный эффект, а компетенции и исполнение работы — переменные; оплата за работу меняется только постепенно с течением времени по мере изменения условий труда. Работники могут заработать больше денег, будучи продвинуты на более серьезную работу, продемонстрировав больше компетенций или предоставив больше результатов исполнения. Надбавки за компетенции и исполнение - повышение зарплаты, не прибавляющееся к основной зарплате сотрудника. Оплата работы не увеличится до тех пор, пока не увеличится сама работа. Надбавка за увеличение компетенций награждает человека за приобретение более глубоких знаний о работе или за «внутреннюю маневренность... в мире, где слишком много руководителей, одобрение внутренней маневренности будет желательным». *O'Malley. M.* (1991), Integrating competencies into compensation planning and salary administration, Stamford, CT: Hay Management Consultants.

[3] See *Boyett, J.H., & Conn, H.P.* (1991), Workplace 2000 (Chapter 5), New York: Dutton.

ГЛАВА

23

Интегрированные информационные системы управления человеческими ресурсами

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Интегрированная информационная система управления человеческими ресурсами (integrated human resource management information system — IHRMIS) представляет собой базу данных, совместно используемую всеми службами человеческих ресурсов, которая дает им возможность говорить на «одном языке» и интегрирует все услуги, связанные с человеческими ресурсами.

IHRMIS НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

Концепция интегрированной информационной системы человеческих ресурсов показана на рис. 23-1.[1] Ядро базы данных, содержащее информацию о требованиях к компетенциям со стороны должностей и о компетенциях людей, применяется во всех HR-функциях: при найме, отборе, определении компенсации, управлении исполнением, планировании замещения, а также при тренинге и развитии. Все функции пользуются общим языком компетенций. Рекрутеры нанимают и отбирают сотрудников в зависимости от компетенций, требуемых работой. Обучение и развитие фокусируется на тех компетенциях, которые ведут к наилучшему исполнению работы. Планирование замещения осуществляется путем сравнения компетенций сотрудников с требованиями к компетенциям со стороны будущей должности. Компенсация включает элементы оплаты, основанной на компетенциях, чтобы поощрять сотрудников развивать нужные компетенции. Система оценки исполнения оценивает компетенции сотрудников как минимум ежегодно и вводит эти данные в базу, чтобы в системе были обновленные оценки индивидуальных компетенций. Интегрированная система включает:

Рис. 23-1 Интегрированное использование базы данных компетенций

1. *Организационная схема компании.* Функция составления схемы компании создает запись в базе данных в виде «папки с файлами» для каждой позиции в компании. Менеджеры могут видеть, создавать и удалять нужные им позиции. Организационная схема компании постоянно обновляется и всегда содержит актуальную информацию.

2. *Описание работы и анализ.* Система задает вопросы и позволяет пользователям вводить данные для разработки описания работы, профилей модели компетенций, требуемых для конкретных позиций, а также точки измерения работы для планирования компенсации.

Описание работы (должностная инструкция). Созданное компьютером описание работы содержит:

а. Название должности (и определяющая информация, например, номер должности, связанный с ее уровнем, начиная от исполнительного директора и вниз по уровню, или же от самого низкого уровня и вверх, а также функции или путь группы данных работ).
б. Содержание должности: задачи и ответственность.
в. Зоны отчетности должности: стандарты исполнения или задачи и показатели выполнения работы.
г. Данные измерения работы: используются для определения размера компенсации за работу.
д. Требования к компетенциям: определение навыков и характеристик, нужных для адекватного и наилучшего выполнения работы.

Анализ требований должности в отношении компетенций. Экспертная система анализа рабочих компетенций задает ряд «отраслевых» вопросов, например: «Эта должность требует общения с людьми (помимо простой раздачи указаний и выдачи информации)?»

Ответ «да» на этот вопрос вызывает ряд дополнительных вопросов, к примеру таких: «Связана ли эта позиция с работой в команде? Разрешением конфликтов? Влиянием на других? Продажами? Обучением или тренингом?» Положительные ответы на эти вопросы сигнализируют о необходимости на этой позиции компетенций Межличностного понимания и Воздействия и Оказания влияния.

Если на вопрос об «общении с людьми» дается ответ «нет», то программа сводит множество вопросов, связанных с межличностными навыками и отраслями, к следующему основному вопросу: «Требует ли эта работа выполнения задач?» Положительный ответ приводит к следующим вопросам: «Требует ли данная работа ... развития новых продуктов и услуг? Достижения трудных целей, т. е. работать лучше, чем раньше, или постоянно повышать эффективность и продуктивность?» Ответ «да» на любой из этих вопросов сигнализирует об ориентации на достижение на уровне, требуемом рабочим заданием.

Этот «анализатор требований должности к компетенциям» (также описан в главе 10) использует базу данных многих моделей компетенций и отношения компетенция - • задание, чтобы построить законченный профиль модели компетенций для конкретной работы.

3. *Оценка людей.* Схожий процесс можно использовать для оценки сотрудников или компетенций. Система может задавать вопросы о степени, в которой человек проявляет каждую из компетенций, требуемых данной работой. Эти вопросы можно представить в формате протокола «фокусного» интервью по получению поведенческих примеров (описано в главе 18) или формы оценки исполнения на базе компетенций (см. главу 19).

Советник по оценке. Функция «советника по оценке» может порекомендовать другие методы оценки, например, тесты, формы заявлений или упражнения центра оценки, и предложить, какие из них можно использовать для оценки требуемых для работы конкретных компетенций кандидатов или сотрудников.

Советник по управлению исполнением. «Советник по управлению исполнением» может создавать формы оценки исполнения со шкалами ключевых компетенций, нужных для работы, а также давать менеджерам советы относительно коучинга и инструкций, которые помогут сотруднику эти компетенции развить.

Система записывает и оценивает данные по всем методам и формам оценки, чтобы разрабатывать (или обновлять) профили индивидуальных компетенций, которые можно сравнить с профилями требований к компетенциям для разных работ.

4. *Соответствие человека работе.* Экспертная система, встроенная в интегрированную информационную систему человеческих ресурсов, также может применяться для оценки соответствия между требованиями к компетенциям данной работы и индивидуальными компетенциями. С помощью алгоритмов соответствия образцу, описанных в главе 18, пользователь может ввести в компьютер список людей, поставив цель найти человека (или нескольких), соответствующего этой работе. Эта система соответствия человека работе может применяться для отбора и определения на должность, для решений о продвижении и планирования замещения.

5. *Советы по развитию.* Система соответствия человека работе может использоваться и для планирования развития. Если человек в принципе соответствует работе, то можно определить разницу между его компетенциями и требованиями к компетенциям со стороны работы. В этом случае система может сделать вывод, что *«если*

есть пробел в компетенции *X, то* человек должен развивать эту компетенцию с помощью чтения этих книг, посещения этих тренинговых курсов, работы с этими наставниками или работы на этих развивающих позициях...». На рис. 23-2 показана созданная компьютерной системой инструкция по развитию компетенций Воздействия и Оказания влияния.

«Советник по развитию» экспертной системы может подготовить и распечатать полный план развития сотрудников, либо для повышения уровня исполнения на их текущей работе, либо для подготовки к будущей.

6. *Оценка потребностей в тренинге.* В базу данных компетенций сотрудников можно направлять запросы об уровнях компетенций работ со множеством зон ответственности, о департаменте или другом компоненте компании. Например база данных может ответить на такие запросы: «Сколько сотрудников среди наших продавцов высокотехнологичных продуктов обладают компетенцией Ориентации на обслуживание клиента уровня 5 и выше?» или «Сколько сотрудников в бухгалтерии компании обладают компетенцией, чтобы занять позиции главных бухгалтеров-контролеров в наших филиалах?» Эти данные можно использовать для оценки потребностей в обучении (например, если мало кто из продавцов обладает нужным уровнем ориентации на обслуживание клиента, это предупреждение для тренингового департамента разработать тренинг данной компетенции).

7. *Менеджер по развитию и карьерному росту.* IHRMIS может включать и отслеживать продвижение сотрудника в плане развития и карьерного роста: запись и успешное прохождение тренинговых курсов, выполнение развивающих рабочих заданий и проектов, которые подтверждают, что сотрудник достиг данного уровня компетенции.

8. *Администрирование.* Системы IHRMIS могут помочь в поддержании записей, управлении программой, создании отчетов и тестировании с экрана, а также в проведении основанного на компетенциях обучения.

ПРОБЛЕМЫ КОМПАНИИ

Проблемы, которые свидетельствуют о необходимости введения интегрированных систем по человеческим ресурсам:

- *Фрагментация.* Во многих компаниях разные HR-службы пользуются разными и зачастую конфликтующими языками и системами. Рекрутеры отбирают людей по одному набору характеристик, исполнение оценивается по другому набору, а тренинговый департамент обучает третьему набору знаний и навыков.
- *Неэффективное использование ресурсов.* Фрагментация приводит к неэффективному использованию ресурсов: дублированные компьютерные и информационные данные, дублирование персонала и лишние опросы. Это также запутывает пользователей системы управления человеческими ресурсами.
- *Конфликтующие и запутанные сообщения.* Менеджеры и сотрудники должны в совершенстве овладеть несколькими различными языками и могут получать противоречивые сообщения о том, какие из них важны. Сообщения от разных служб и функциональных подразделений в лучшем случае не поддерживают друг друга, а в худшем — напрямую противоречат.

Наглядный пример: «Мэри»

Цель развития

Область компетенций: Нацеленность на воздействие

Оценка работы: 4	Оценка развития: 2	Общая цель по времени: 6/92

Конкретная цель

Повысить свои повседневное участие и влияние на других людей вне отделения, особенно на тех, кто является потенциальным или текущим пользователем услуг отделения.

Примеры: Я бы проводила несколько совещаний в неделю с руководителями и супервайзерами, чтобы улучшить наше обслуживание и рабочие взаимоотношения.

Я бы принимала участие в комитете и проверке оперативных групп, работала бы над позитивным воздействием на рекомендации относительно политического и операционного управления.

Потенциальные препятствия:

1. Предпочтение в работе ощутимым и практическим заданиям. Таких всегда много в каждом отделении и на них легко фокусироваться.
2. Нехватка уверенности и навыков убеждать и влиять на других, не являющихся подчиненными.
3. Нежелание делегировать ответственность подчиненным, периодически проверяя прогресс и результаты.

Развивающие действия

Практические этапы действий	**Сроки**
Вы лично:	
1. Включу в расписание как минимум пять совещаний с другими руководителями и супервайзерами (каждую неделю). Намечу краткую повестку дня для каждого совещания, подчеркнув свои цели и области взаимного делового интереса.	7/15/91
2. Чтобы получить какие-нибудь полезные идеи относительно влияния на других, прочту «Практическое руководство: *стратегическое руководство по личной и корпоративной эффективности*». Обобщу некоторые пункты, особенно важные для моего стиля руководства и потребностей в развитии.	10/31/91
3. Посещу один внутренний или внешний учебный семинар, направленный на построение навыков убеждения и личного влияния. Воспользуюсь помощью своего коуча по развитию, чтобы определить лучший семинар.	11/1/91
4. Присоединюсь к одной определенной оперативной группе, которая даст возможность представлять группе свои идеи и рекомендации. Спланирую специальные действия по влиянию и запрошу обратную связь от группы.	1/1/92
Другие:	
Руководитель: Обсудит наблюдения относительно сильных и слабых сторон в области влияния на других. Пересмотрит план развития, внесет ряд предложений и примет участие в последующих обсуждениях по обзору продвижения.	7/10/91 ежеквартально
Коуч по развитию: Поможет договориться и определить семинар для построения навыков. Рассмотрит план действий по развитию и внесет предложения. Примет участие в занятиях по практике поведения, чтобы создать комфорт и обеспечить развитие навыков.	7/7/91 8/23/91 10/9/91 2/7/92

Рис. 23-2 Рабочая таблица планирования развития

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ IHRMIS

1. *Определение ключевых должностей.* Определяются критические или эталонные должности, чтобы с помощью определительных процессов, описанных в главе 19, ввести их в IHRMIS. Примеры случаев в этой главе предлагают фирмам не внедрять IHRMIS сразу во всей компании, а проводить запуск по одной функции (например, провести анализ 40 позиций для нового маркетингового отделения в Европе) или решать одну конкретную проблему (скажем, предоставить данные по планированию преемственности 100 первых позиций и 200 людей в компании).

2. *Анализ требований к компетенциям со стороны ключевых должностей.* Анализатор работ экспертной системы и/или другие методы анализа компетенций, например, интервью по получению поведенческих примеров, используются для разработки моделей компетенций ключевых должностей в системе. Обычно компания хочет провести более глубокие ИПП или другие исследования моделей компетенций, чтобы найти «эталонные» позиции и использовать их для подгонки экспертной системы к компании. Экспертная система обоснована в том случае, если дает тот же профиль компетенций должности, какой получают эксперты по моделям компетенций сотрудников.

3. *Оценка компетенций ключевых людей.* Данные о компетенциях кандидатов или сотрудников, занимающих ключевые должности, разрабатываются с помощью персонального наблюдателя экспертной системы.

4. *Разработка приложений управления человеческими ресурсами.* В экспертной системе сопоставление человека работе сформировано таким образом, чтобы осуществлять отбор, введение в должность, планирование замещения, оценку индивидуальных и групповых потребностей в тренинге, а также давать рекомендации по развитию с использованием ресурсов компании-клиента, таких, как внутренние тренинговые курсы или тренинги предлагаемые внешними поставщиками.

ПРИМЕРЫ

Nationwide Insurance

Публикуемые в прессе примеры IHRMIS явно ориентированы на анализ работы в целях создания должностных инструкций, классификации и оценки для определения компенсации. Компании входящие в Nationwide Insurance[2] разработали интегрированную четырехфазную систему по работе с персоналом.

Фаза 1. Анализ работы. Для сбора данных о 10 000 позициях использовался компьютеризированный опросник анализа работы. Каждая работа описывалась с использованием шести рабочих факторов: менеджерские планы, менеджерские действия, финансовая ответственность, ответственность за человеческие ресурсы, ответствен-

ность за знания, контакты и принятие решений. Рабочие факторы измерили степень, до которой работа предполагала осуществление различных действий:

- *Менеджерские действия.* Консультирование, проблемы юридического/регуляторного характера, надзор
- *Ответственность за принятие решений.* Кадровое планирование, корпоративная политика
- *Финансовая ответственность.* Капитальные затраты, задачи относительно прибылей и убытков
- *Сферы знаний.* Страхование собственности и страхование от несчастных случаев, связь с корпорацией.

Фаза 2. Разработка** приложений **по управлению человеческими ресурсами. Эти данные, полученные при анализе работ, используются для разработки методов оценки сотрудников:

- *Отбор.* Оценки супервайзеров, баллы центров оценки, руководства по проведению интервью, тесты
- *Оценка исполнения.* Оценка исполнения и обзор развития сотрудника
- *Компенсация.* Определение грейда данной позиции и управление премиальными выплатами
- *Тренинг и развитие.* Анализ потребностей, прохождение курсов, баллы центра оценки и оценка обучения

Фаза** 3. **Планирование рабочей силы** и **замещения. Данные о сотрудниках, собранные с помощью HR-приложений, собираются воедино для получения информации о планировании человеческих ресурсов в масштабе всей компании: данные о новых сотрудниках, ротации кадров и уходе на пенсию и доступность преемников на ключевые позиции.

Фаза** 4. **Стратегическое бизнес-планирование. Данные о человеческих ресурсах были интегрированы с миссией компании и ее стратегическим планированием. Например IHRMIS может оценить, обладало ли Nationwide Insurance человеческими ресурсами для внедрения стратегически новой инициативы в области продаж.

Интегрированная система по работе с персоналом Nationwide Insurance неявно основана на компетенциях, как определены компетенции в этой книге, хотя «планирование», «надзор» и действия в качестве консультанта могут быть способностями сотрудника, равно как и требованиями позиции. Тем не менее по масштабу и цели система Nationwide Insurance - лучший опубликованный пример IHRMIS.

Американская компьютерная компания

Крупная американская компьютерная компания приняла стратегию перехода от продажи аппаратного обеспечения к продаже консалтинга в области системной интеграции. Ее техническим консультантам и продавцам необходимо было знать:

1. *Аппаратные и программные платформы.* Не только выпускаемые этой компанией, но и производимые 100 другими производителями, а также как связать все эти системы воедино в локальную и глобальную сети.

2. *Приложения для вертикального рынка.* Как можно использовать системную интеграцию для повышения продуктивности в банковской, страховой отраслях, в органах местного самоуправления, производстве и других отраслях.

3. *Консалтинговые компетенции.* Особенно командное сотрудничество в мультидисциплинарных рабочих командах с сотрудниками компании, конкурирующими фирмами, третьей стороной — вендорами и командами реинжиниринга клиентской компании.

Например один проект включал в себя слияние двух крупных банков на юго-востоке США. Получившийся мегабанк столкнулся с интеграцией двух маркетинговых отделений, использовавших разные компьютеры, ПО и различные линейные операции, которые конфликтовали с операционной деятельностью их будущей объединенной системы. Соответствующие консультанты должны были (1) знать, как связать LAN двух компьютеров; как (2) использовать систему обработки изображений для ускорения обработки банковских транзакций; и (3) обладать межличностными навыками для консультирования в крайне политизированной обстановке.

Для IHRMIS были найдены один или два консультанта, соответствовавшие такому сложному профилю работы. Система компьютерной компании могла оценивать свои 1000 и больше торговых и технических консультантов и определять сотрудников с компетенциями, подходящими под требования позиций. Мультинациональным компаниям в разнообразных и быстро меняющихся условиях потребуется IHRMIS для обеспечения штатом мультидисциплинарных команд, которые будут выполнять большую часть «знаниевых работ» будущего.

ПРИМЕЧАНИЕ

[1] Наш коллега Рон Пейдж помог нам разработать эти концепции — см. *Page, R., & Van De Voort, D.M.* (1989), Job analysis and HR planning. In *W. Cascio* (Ed.), Human resource planning employment and placement, Washington, DC: BNA Books.

[2] Avner, B.D., & Williams, J.E. (1986, December 1), Career directions: An integrated personnel system, in Prentice Hall Personnel Management: Policies and Practices Service, pp. 985 — 992.

ГЛАВА

24

Применение в обществе

В этой главе описывается применение методов компетенций штатами и Министерством труда США для планирования рабочей силы, а также обсуждается значение этого исследования для образования, тренинга и воспитания детей.

ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

Основанное на компетенциях планирование рабочей сшш включает: мотивацию, Я-концепцию и когнитивные и межличностные компетенции с учетом традиционной демографической переменной и переменной квалификации навыков при прогнозировании рынков труда.

ПРОБЛЕМЫ

Национальные государственные органы и органы штатов, подобно коммерческим компаниям, пытаются определить типы работ, которые будет предлагать их экономика в будущем, и спланировать образование и тренинг, чтобы подготовить население к выполнению этих будущих работ. Экономические проблемы, продвигающие изучение рынка труда, включают:

- Фундаментальные изменения от промышленной экономики к информационной экономике «работников знаний», которая вызывает упадок старых отраслей и зарождение новых компаний.
- Усиление конкуренции из других штатов и стран с точки зрения новых деловых возможностей (например, традиционное размещение новых заводов, а в будущем новых фирм по предоставлению услуг и информационных компаний).
- Быстрые технологические изменения.
- Демографические перемещения, в результате которых появляются новые люди, которых надо обучать.

- Изменения в структуре бизнеса и ценностях компании в сторону большего участия, ответственности и инициативы работников.

Все эти факторы требуют работников с новыми знаниями, навыками и компетенциями.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПРИМЕНЕНИЯ В ОБЩЕСТВЕ

Основанное на компетенциях планирование рабочей силы включает следующие этапы:[1]

1. *Спроектировать занятость.* Проектирование того, какие работы с большой долей вероятности будут утеряны и созданы в ближайшие 10-20 лет. Для прогнозирования количества позиций в каждом секторе и группе занятости в сложных экономических моделях учитываются долгосрочные тенденции экономического роста, паттерны новой бизнес-формации, рост и упадок во всех отраслях, а также коэффициент безработицы.

2. *Спроектировать будущее обеспечение рабочей силы.* Сделать прогнозы на основе данных переписи, демографических прогнозов и прогнозируемого количества выпускников государственных учебных заведений.

3. *Представить навыки и компетенции, требуемые для каждой профессии.* Компетенции классифицируются по шести группам:

а. *Психомоторные:* Использование средств или процессов для выполнения задач
б. *Фактические знания:* Ширина и глубина знаний, нужных для эффективного исполнения. Психомоторные компетенции и компетенции знаний группируются вместе в «технические навыки»
в. *Интеллектуальные/когнитивные:* Мышление и суждение
г. *Межличностные:* Способы взаимодействия работников с другими людьми для выполнения работы
д. *Мотивационные:* Природа и уровень мотивации, нужные для выполнения работы

Шкалы едва заметных различий для каждой группы компетенций показаны в таблице 24-1.[2]

При помощи интервью, групп экспертов, опросов по почте запрашивают у большого количества лидеров из бизнеса, образования и правительства информацию о требованиях к компетенциям каждой профессии. Например на рис. 24-1 показаны новые работы, планируемые для штата Коннектикут, по уровню межличностного влияния. Прогнозы по каждой профессии и сектору экономики суммируются для экономики всего штата. Например на рис. 24-2 показаны изменения уровня компетенций в ряде работ, требовавшихся для Коннектикута в период с 1984 по 1995 гг.

4. *Оценить текущие программы образования и тренинга.* Педагоги, бизнес-руководители, лидеры профсоюзов и общественных групп опрашиваются на предмет их текущих образовательных и тренинговых предложений, а также степени, до которой эти программы развивают выбранные компетенции.

Таблица 24-1 Шкалы компетенций для планирования рабочей силы

I. ПСИХОМОТОРНЫЕ

1. Выполнение перемещения предметов в пространстве.
2. Манипуляции предметами с координацией глаз—рука.
3. Манипуляции предметами с координацией глаз—рука в условиях недостатка времени.
4. Точные манипуляции предметами *или* контроль нескольких физических событий, *или* несколько скоординированных точных перемещений в условиях недостатка времени.
5. Точные манипуляции предметами в условиях недостатка времени и непредсказуемьк ситуаций.

П. ФАКТИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ

1. Нет определенных фактических знаний.
2. Есть некоторые определенные знания в конкретной области.
3. Глубокие знания в какой-либо области или владение большим объемом информации о чем-либо.
4. Глубокие знания в нескольких областях или владение несколькими крупными информационными блоками.

Ш. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ

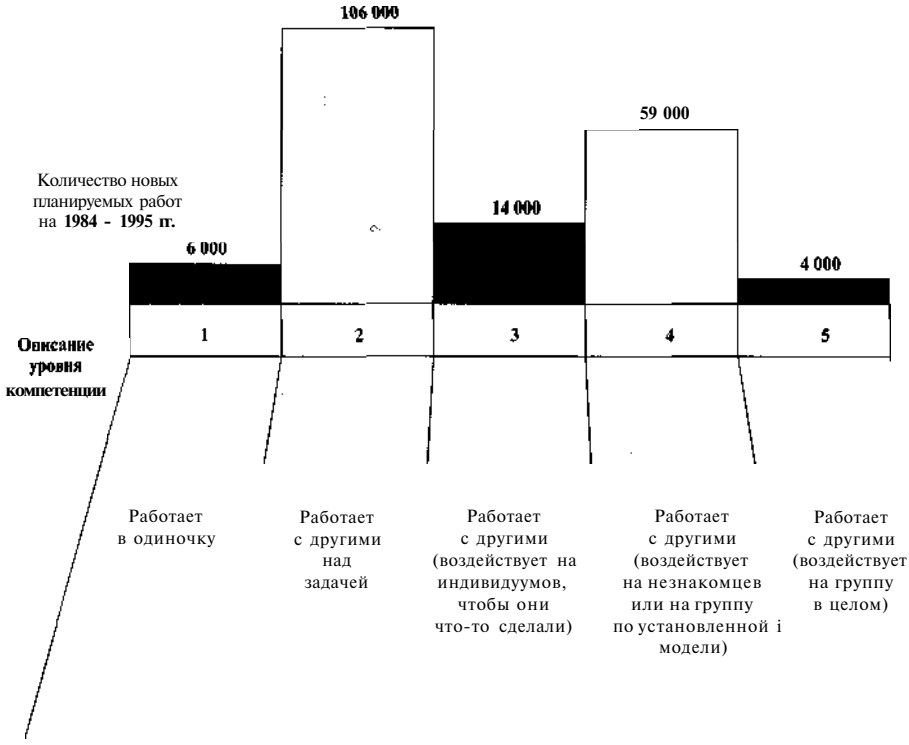
1. Работает в одиночку.
2. Работает над заданиями вместе с другими сотрудниками.
3. Работает вместе с другими: воздействует на отдельных людей, чтобы они сделали что-то.
4. Работает вместе с другими: воздействует на новичков или на группу при помощи установленной модели действий.
5. Работает вместе с другими: воздействует на группу людей как на целое.

IV. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ/КОГНИТИВНЫЕ

1. Механическая память.
2. Диагностическое использование концептов: применение и толкование.
3. Диагностическое использование концептов: применение и толкование, требующие восприятия причинных связей.
4. Систематическое мышление: восприятие множественных причинных взаимоотношений.
5. Систематическое обоснование: создание концептов путем распознавания моделей.

V. МОТИВАЦИОННЫЕ

1. Безопасность: средства существования, деньги.
2. Аффилиация: желание быть/работать/взаимодействовать с другими по вопросам, не относящимся к выполнению рабочего задания.
3. Точность: желание быть аккуратным, уделять внимание деталям.
4. Интеграция: желание координировать, организовывать работу других.
5. Предпринимательство: желание делать новое и инновационное, начинать бизнес.
6. Влияние: желание лидировать, вдохновлять других на действие.



Профессии

Компьютерный оператор/оператор оргтехники Работа по металлу Механики Печатание Перевозки/общественный транспорт Коммунальные службы Прочие ремесленные рабочие Операторы транспорта/оборудования Механик по металлу Прочие механики Рабочие уборочных служб Рабочие других служб Разнорабочие	Инженеры Научные работники Научные лаборанты Научные специалисты Медицинские специалисты Компьютерные специалисты Секретари Прочие офисные работники Продажа строиетльных объектов Работники пищевого обслуживания Работники в сфере личных услуг	Терапевты Медицинские работники Бухгалтера Продавцы Работники сферы здравоохранения	Няни Младшие медсестры Юристы/адвокаты Прочие профессиональные и технические работники Руководители продаж Прочие руководители и официальные лица Продажи страхования и недвижимости Торговые представители/технические и нетехнические Прочие работники продаж «Голубые воротнички» Супервайзеры	Писатели/художники Администраторы/инспекторы

Источник: McBer and Company Executive Report of Jobs for Connecticut's Future, January, 1996 - Third Printing, March, 1986.

Рис. 24-1 Новые работы по уровню межличностных компетенций

Определенные уровни гсомпетенций	*Процентное соотношение и абсолютные изменения в работах с 1984 по 1995 гг.*
ПСИХОМОТОРНЫЕ	
Психомоторные навыки низкого уровня (1—3)	15% (160 000)
Точное распределение времени, психомоторные навыки высокого уровня (4 и 5)	11% (29 000)
ФАКТИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ	
Нет знаний в какой-либо определенной области (1)	9% (9 000)
Какие-то специализированные знания (2)	13% (86 000)
Глубокие знания (3 и 4)	17% (94 000)
КОГНИТИВНЫЕ	
Механическое запоминание (1)	8% (24 000)
Диагностическое мышление (2 и 3)	14% (83 000)
Системное мышление (4)	18% (51 000)
Синтетическое мышление (5)	125% (31 000)
МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ	
Работа в относительной независимости (1)	1,5% (6 000)
Работа с другими (2)	21% (106 000)
Влияние или направление других (3—5)	18,5% (77 000)
МОТИВАЦИЯ	
Забота о безопасности (1)	- 1 % (-2000)
Мотивация для взаимодействия с другими (2)	23% (78 000)
Стремление к точности (3)	17% (57 000)
Интеграция и координация работы с другими (4)	21% (45 000)
Предпринимательство или инновативности (5)	11% (5 000)
Лидерство, вдохновение или стимулирование других (6)	25% (6 000)

-10 0 10 20 30

ПРОЦЕНТ

Источник: McBer and Company, 1985, Executive Report of Jobs for Connecticut's Future, January, 1996 — Third Printing, March, 1986.

Рис. 24-2 Работы для штата Коннектикут, отсортированные по требуемому уровню компетенций

5. *Анализировать несоответствия между требованиями будущих работ и вероятными компетенциями работников.* Требования к компетенциям со стороны работ в каждой отраслевой и профессиональной группе сравниваются с планируемыми компетенциями рабочих. Дыры несоответствия между требованиями работы и компетенциями работника определяются и используются при планировании образовательных и тренинговых программ для развития компетенций, необходимых в будущем.

6. *Рекомендовать пути развития, укрепления или расширения образовательных и тренинговых программ обучения компетенциям, нужньш в будущем.* Для ключевых разделов системы государственного образования рекомендуется составлять учебные планы: для государственных и частных школ и университетов, для тренинговых программ, для наемных рабочих, частных тренинговых компаний и общественных организаций.

Этапы планирования государственной рабочей силы или рабочей силы штатов (для США) тесно связаны с подходом соответствия человека работе, описанным в главе 18 в отношении индивидуальных исполнителей.

РЕАЛЬНЫЕ СЛУЧАИ

Штат Коннектикут

Был осуществлен проект планирования рабочей силы, поддерживаемый 50 коммерческими компаниями и фондами Коннектикута, по исследованию 200 компаний и 1000 лидеров в образовании, бизнесе, производстве и правительстве на предмет требований к будущим работам.

Экономические исследования прогнозируют, что 15-процентное сокращение производственных рабочих мест компенсирует увеличение на 45% офисных, технических, профессиональных, руководящих и социальных позиций в области высоких технологий, торговли, финансов, обслуживания офиса, здравоохранения, образования и персонального обслуживания.

Изучение компетенций в Коннектикуте дало следующие результаты.

Профессии, требующие высокого уровня когнитивных и межличностных компетенций, тут быстрее прочих.

Шесть из десяти самых быстрорастущих профессий требуют высокого уровня когнитивных и межличностных компетенций. Профессии, требующие когнитивных навыков высокого порядка, таких, как системное мышление (адвокаты, техники) и комплексное обоснование (доктора, компьютерные специалисты), растут существенно быстрее, чем требующие среднего уровня когнитивных навыков.

Количество работ, требующих межличностных навыков — начиная от совместной работы до управления другими, - тоже очень быстро растет... Интервью с сотрудниками показывают, что в будущем продуктивность будет все сильнее зависеть от людей, работающих командой. Сюда относятся доктора и медсестры, а также другие медицинские работники, ухаживающие за больными, адвокаты, ассистенты юристов, и группы людей, которые работают вместе в цехе и осуществляют контроль и поддержку машин, заменяющих сборочный конвейер.

Рабочей силе Коннектикута нужна помощь в развитии этих компетенций. Работодатели... выражают всеобщее удовлетворение текущим уровнем технических навыков своих сотрудников — т. е. фактическими знаниями и психомоторной координацией. Однако те же работодатели выражают беспокойство относительно текущего и будущего уровня когнитивных и межличностных навыков своего персонала. Значительное количество (45%)... предвидят, что к 1995 г. рабочим потребуется более высокий уровень когнитивных навыков. Более одной трети чувствуют, что в данный момент их сотрудникам не хватает необходимого уровня межличностных навыков... Они становятся критичными факторами различения среднего исполнения работы и наилучшего.

Половина опрошенных заявили, что сотрудники недостаточно мотивированы. Двое из пяти предвидят, что в будущем требования к мотивации существенно изменятся. Менее половины опрошенных работодателей и преподавателей оценили учащихся как обладающих адекватной способностью интерпретировать и синтезировать информацию и решать проблемы. Выпускники получали низкие баллы за мотивацию (определенную как «желание предпринимать дополнительные усилия») .[3]

Один работодатель так подвел итог своим наблюдениям за когнитивными, межличностными и мотивационными компетенциями сотрудников: «Они умеют хорошо читать, писать и считать — проблема в том, что они не могут думать (если сталкиваются с чем-то новым), не могут поддерживать с другими хорошие отношения, а это важно!»

Образовательную систему Коннектикута сочли несоответствующей и не отвечающей потребностям рабочих в развитии компетенций.

Учителя Коннектикута больше фокусируются на обучении предметам, чем на решении проблем, «критическом мышлении» или межличностных навыках... Менее одной пятой (в выборке, состоящей из 484 преподавателей) добровольно беспокоились о таких когнитивных навыках, как способность учащегося мыслить логически или независимо, поддерживать аргументами спор или принимать решения и делать выводы.

Только 8% преподавателей добавили в свои цели поощрение навыков общения; лишь 3% упомянули в качестве учебной задачи будущее взаимодействие студентов с коллегами.[4]

Тренинговые программы у работодателей ежегодно осваивают менее 20% рабочих. (В масштабах страны менее 1/10 общей рабочей силы ежегодно проходит тренинг.) Опытные технические, профессиональные и руководящие сотрудники получают непропорционально большую долю тренингов. Тренинг имеет тенденцию к узкой специализации на определенной текущей работе и продуктах компании, вместо того чтобы сосредоточиться на компетенциях, которые будут более широко использоваться в будущих работах (см. таблицу 24-1). Общественные программы фокусируются на таких образовательных потребностях, как «Английский язык как **второе».** Профсоюзы предлагают учебные программы и подробное обучение **компетенциям** переговоров и улаживания споров, но обучают только около 500 работников в **гол.**

В «Рабочих местах для будущего Коннектикута» рекомендуется «ул>
чение межличностным, когнитивным и мотивационным компетенциям **во**
разовательных/тренинговых классах».

Похожая оценка компетенций была проведена для штатов Арканзас, Колорадо, Индиана, Миссисипи и Миссури и выявила во многом схожие факты:

> В Миссури и Колорадо компании постоянно жаловались на трудности с «новыми базовыми навыками...». Во всех профессиях от менеджера до полуквалифицированного рабочего компании хотели видеть более высокий уровень общения, решения проблем, навыков командной работы и работы на компьютере, а также способность ставить и соблюдать приоритеты. Обучение этим навыкам более высокого порядка считалось наивысшим приоритетом для всех типов рабочих в фирмах.. .[5]

Министерство труда США

8 1991 году Министерство труда США опубликовало отчет «Что требуется от школы: отчет министерской комиссии о получении нужных навыков (Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills - SCANS) для Америки 2000».[6] Отчет SCANS подводит итоги исследованию, которое приведет к созданию национальной модели компетенций для рабочих США.

Экономические тенденции. Исследователи SCANS сначала подвели итог тенденциям экономики США и спрогнозировали изменения работ в США. Соответствующие экономические тенденции США включают: падение продуктивности, застывший доход рабочих, а также массовый переход от производственных работ (оплачиваемых в среднем в размере $ 10,84 в час) к обслуживанию и розничной торговле (оплата меньше на 9 — 37%). В таблице 24-2 приведены ожидаемые изменения в должностях по мере того, как рабочие места США отходят от традиционной модели в сторону модели наилучшего исполнения.

Компетенции. Исследователи SCANS опрашивали владельцев компаний, государственных служащих, профсоюзных деятелей, преподавателей, рабочих и студентов, чтобы определить знания, навыки и компетенции, необходимые для выполнения работ в будущем. Пользуясь «критическими инцидентами», иллюстративными задачами и средствами, применяемыми в работе[7], комиссия разработала модели компетенций для будущего. Были разработаны модели для 15 типов работ в пяти группах профессий:

1. Рестораны и гостиницы (повара, администраторы, уборщицы)
2. Производство и строительство (электрики, буровые мастера, операторы, литографы-офсетчики)
3. Офис и финансы (кассиры, ассистенты-страховщики, секретарши)
4. Медицинские и социальные услуги (техники медицинского оборудования, дипломированные медсестры, преподаватели)
5. Торговля и коммуникации (водители грузовиков, розничные продавцы, техники внутреннего оборудования)

Эти модели подверглись метаанализу для определения общих кластеров компетенций, широко применяемых во многих работах и профессиях. В таблице 24-3 показаны три основных навыка и личные характеристики и пять компетенций, которые удалось определить.

SCANS способствовала дальнейшему определению профессиональных уровней (шкалы едва заметных различий) по каждой компетенции и для каждой работы. Например планирование ресурсов имеет пять уровней:

1. *Подготовительный.* Составление плана для себя
2. *Готов к работе.* Планирование расписания для небольшой группы
3. *Средний уровень.* Планирование производственной линии или важного производственного проекта
4. *Продвинутый.* Разработка четкого плана запуска нового продукта или производственного цикла
5. *Специалист.* Разработка алгоритма для расписания авиалинии

Традиционная модель	Модель для наилучшего исполнения
СТРАТЕГИЯ	
Массовое производство	Гибкое производство
Длинные циклы производства	Производство, подстроенное под клиента
Централизованный контроль	Децентрализованный контроль
ПРОИЗВОДСТВО	
Фиксированная автоматизация	Гибкая автоматизация
Контроль качества конечного продукта	Контроль качества в процессе производства
Фрагментация заданий	Рабочие команды, мультиспециализация рабочих
Супервайзер облечен авторитетом	Авторитет передан рабочему
НАЁМ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ	
Конфронтация работников и менеджмента	Сотрудничество работников и менеджмента
Приемлемость минимальной квалификации	Поиск обладателей базовых навыков
Работники как затратная статья компании	Рабочая сила как инвестиции
КАРЬЕРНЫЕ ЛЕСТНИЦЫ	
Внутренний рынок труда	Ограниченный внутренний рынок труда
Продвижение по старшинству	Продвижение по сертифицированным навыкам
ТРЕНИНГ	
Минимальный для производственных рабочих	Тренинговые курсы для всех
Специализированный для мастеров	Поиск более широких навыков

Источник: «Competing in the New International Economy», Washington: Office of Technology Assessment, 1990.

Таблица 24-2 Характеристики рабочего места сегодня и завтра

В таблице 24-4 показаны уровни «готовности к работе» с точки зрения умений для повара по всем пяти компетенциям SCANS.

Кодирование основных навыков SCANS и компетенций по шкалам, описанным в главах 3 — 9, показывает существенную конвергенцию. Навыки и компетенции SCANS в порядке убывания кодируются следующим образом:

1. Аналитическое мышление: 7
2. Забота о порядке/Аккуратности/Качестве: 7
3. Достижение: 6
   А. Направленность: 5
   В. Инновативность: 1
4. Концептуальное мышление: 5
5. Развитие других: 4
6. Командная работа и сотрудничество: 3
7. Ориентация на обслуживание клиента: 3
8. Межличностное понимание: 2
9. Поиск информации: 2
10. Воздействие и Оказание влияния: 3
11. Преданность компании: 3
12. Понимание компании: 1
13. Инициатива: 1
14. Уверенность в себе: 1

Упомянутые «уникальные» компетенции включают: Точную самооценку (1), Честность/Целостность (1), Работу с разнообразными культурами (1) и определенные области знаний (например, пользуется компьютерами и другими технологиями).[8]

SCANS обнаружила, что менее 50% выпускников средних школ США обладают хотя бы базовыми навыками чтения и письма, нужными для готовности к работе. Неакадемические компетенции не измеряются, так что умения выпускников относительно пяти компетенций SCANS неизвестны.

Выводы для системы обучения

SCANS провела наблюдения и сделала выводы, что школам следует измениться и начать развивать компетенции. Эти изменения суммированы в таблице 24-5. Пять основных предметов (английский, математика, наука, история и география) следует преподавать таким образом, чтобы развивать межличностные навыки и навыки решения проблем в контексте реальной жизни и рабочих ситуаций. Например задание может быть таким:

Разработайте план, как можно соблюдать производственный график, в то время как персонал обучается новой процедуре. Оцените необходимое количество дополнительныгх сотрудников или времени. Для объяснения подготовьте диаграммы; проведите презентацию для других членов команды[9].

SCANS рекомендует разработать систему измерений для «формальных, сравнимых в масштабах страны оценок (проводимых в 4, 8 и 12-м классах)» компетенций SCANS у всех учащихся школ США. Более радикальный вариант: SCANS предлагает выдавать *дипломы* о том, что эти компетенции достаточно развиты.

Таблица 24-3 Компетенции и Основные Навыки

ПЯТЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

1. Ресурсы. Определяет, организует, планирует и распределяет ресурсы:
   - *Время.* Выбирает относящиеся к цели действия, выстраивает их по приоритету, распределяет время, готовит и следует расписанию.
   - *Деньги.* Пользуется или готовит бюджеты, делает прогнозы, ведет записи, осуществляет корректировку, чтобы выполнить задание.
   - *Материалы и средства.* Эффективно приобретает, хранит, распределяет и использует материалы или рабочее пространство.
   - *Человеческие ресурсы.* Оценивает навыки и соответствующим образом распределяет работу, оценивает исполнение и обеспечивает обратную связь.
2. Межличностные. Работает с другими:
   - *Принимает участие как член команды.* Вносит свой вклад в групповые усилия.
   - *Обучает новым навыкам других.*
   - *Обслуживает клиентов/покупателей.* Работает над удовлетворением ожиданий клиентов.
   - *Проявляет лидерские качества.* Сообщает идеи, чтобы обосновать свою позицию, убеждает и уговаривает других, ответственно критикует существующие процедуры и политики.
   - *Ведет переговоры.* Предпринимает действия для достижения согласия, включая обмен ресурсами, принимает решения относительно противоположных интересов.
   - *Работает с разными личностями.* Хорошо работает с людьми, обладающими разным опытом и образованием.
3. Информация. Приобретает и использует информацию:
   - *Приобретает и оценивает информацию*
   - *Организует и поддерживает информацию*
   - *Объясняет и передает информацию*
   - *Пользуется компьютерами для обработки информации*
4. Системы. Понимает сложные взаимоотношения:
   - *Понимает системы.* Знает, как работают социальные, организационные и технологические системы и успешно ими оперирует.
   - *Контролирует и исправляет исполнение.* Различает тенденции, прогнозирует воздействие на системные операции, диагностирует функционирование системы и исправляет неправильное функционирование.
   - *Улучшает или проектирует системы.* Предлагает модификации существующих систем и разрабатывает новые или альтернативные системы для повышения исполнения.

Таблица 24-3 *(Продолжение)*

5. **Технология.** Работает с разнообразными технологиями:
   - *Выбирает технологию.* Выбирает процедуры, инструменты или оборудование, включая компьютеры и соответствующие технологии.
   - *Применяет технологию к задаче.* Понимает общий замысел и надлежащие процедуры для установки и работы оборудования.
   - *Поддерживает и устраняет неполадки оборудования.* Предупреждает, определяет или решает проблемы с оборудованием, включая компьютеры и прочие технологии.

ОСНОВА ИЗ ТРЕХ ЧАСТЕЙ

1. **Базовые навыки.** Читает, пишет, выполняет арифметические и математические операции, слушает и говорит:
   - *Чтение.* Размещает, понимает и объясняет написанную информацию в прозе и в документах, таких, как руководства по пользованию, графики и планы.
   - *Письмо.* Передает мысли, идеи, информацию и сообщения в письменном виде; создает документы, например, письма, указания, инструкции, отчеты, графики и блок-схемы.
   - *Арифметика/математика.* Выполняет основные вычисления, подходит к практическим проблемам, выбирая соответствующую из возможных математических техник.
   - *Слушание.* Получает, обращает внимание, объясняет и отвечает на вербальные сообщения и прочие сигналы.
   - *Речь.* Устно общается и передает идеи.
2. **Мыслительные навыки.** Мыслит творчески, принимает решения, решает проблемы, представляет в мыслях, знает, как научиться, и рассуждает:
   - *Творческое мышление.* Создает новые идеи.
   - *Принимает решения.* Определяет цели и ограничения, создает альтернативы, рассматривает риски, оценивает и выбирает наилучшие альтернативы.
   - *Решение проблем.* Распознает проблемы, придумывает и внедряет план действий.
   - *Представляет в уме.* Организует и обрабатывает символы, картинки, графики, предметы и прочую информацию.
   - *Знает как научиться.* Пользуется эффективными техниками обучения, дабы приобрести и применить новые знания и навыки.
   - *Рассуждает.* Открывает правило или принцип, лежащий в основании взаимоотношений между двумя или более предметами, и использует его при решении проблемы.
3. **Личностные качества.** Проявляет ответственность, чувство собственного достоинства, общительность, самоуправление, целостность и честность:
   - *Ответственность.* Проявляет высокий уровень усилий и настойчивости при достижении цели.
   - *Чувство собственного достоинства.* Верит в собственную ценность и поддерживает положительное впечатление о себе.
   - *Общительность.* Демонстрирует понимание, дружественность, приспособляемость, сочувствие и вежливость в группе.
   - *Самоуправление.* Тщательно оценивает себя, ставит личные цели, отслеживает продвижение к ним и осуществляет самоконтроль.
   - *Целостность/честность.* Выбирает этичный вариант действий.

Таблица 24-4 Знания системы услуг: уровни компетенций, ожидаемых в начале карьерной лестницы

Компетенции	Гостиничные и персональные услуги *Шеф-повар* Примеры уровней готовности к работе
Ресурсы	Разработать оценки затрат и написать предложения, чтобы обосновать затраты на замену кухонного оборудования. Разработать расписание доставки оборудования, чтобы избежать закрытия ресторана. Прочесть чертежи конструкций и требования производителя по установке и размещению оборудования на кухне.
Межличностные	Участвовать в командном тренинге и сессиях по решению проблем вместе с разношерстным персоналом, состоящим из официантов и официанток. Сосредоточиться на грядущем субботнем вечере, на который местный клуб арендовал ресторан после полуночи для проведения вечеринки. Трое не могут выйти на работу, и команде придется заняться проблемой кадров и подготовиться к выслушиванию возможных жалоб по поводу цен, качества еды или обслуживания.
Информация	Научиться пользоваться электронными таблицами для оценки затрат на еду альтернативных меню и меню дня. Составить еженедельное меню и распечатать его с помощью программы для обработки текстов, имеющейся на настольном ПК.
Системы	Проанализировать систему, которая определяет среднее и максимальное время с момента, когда клиенты сели за столик, и до того, как они получили закуску, а затем основное блюдо. Изменить систему с целью сократить и среднее, и максимальное время ожидания на 20%. Определить ожидаемый рост количества обслуженных клиентов.
Технология	Прочесть спецификации и послушать, как продавцы описывают три конкурирующие печи для кухни. Написать отчет, оценивающий печи, и дать рекомендации. Установить автоматику на выбранной печи, чтобы приготовить образец блюда.

Таблица 24-5 Характеристики школ сегодня и завтра

Школы сегодня	Школы завтра
СТРАТЕГИЯ	
Сосредоточиться на развитии базовых навыков	Сосредоточиться на развитии мыслительных навыков
Тестирование отдельно от обучения	Оценка вместе с обучением
УЧЕБНАЯ ОБСТАНОВКА	
Декламация и обращение к краткосрочной памяти	Студенты активно создают знания сами для себя
Учащиеся работают по отдельности	Совместное решение проблем
Иерархическая последовательность — сначала основы, потом более высокий уровень	Навыкам учатся в контексте реальных проблем
УПРАВЛЕНИЕ	
Надзор со стороны администрации	Концентрация на ученике, преподаватель направляет
РЕЗУЛЬТАТ	
Только некоторые студенты учатся думать	Все студенты учатся думать

Цель SCANS — продвигать развитие и использование оценок, которые могут стать основой диплома нового типа для средней школы и средством измерения овладения конкретными, поддающимися изучению компетенциями. Этот подход направлен на восстановление уважения к диплому средней школы, в случае если его оценки будут отражать истинный уровень компетенций.

Документальное подтверждение пяти компетенций может выполнять несколько целей, которые пока еще не достигнуты. Это поможет увязать школьные дипломы, старания учеников и их достижения; даст ученикам стимул учиться; а также даст работодателям возможность обратить внимание на школьный аттестат. Наконец, это даст четкую цель для преподавания и обучения. Таким образом, оценка может помочь повысить достижение, а не просто измеряет его.[10] (См. таблицу 24-3.)

Разработка основанных на компетенциях National Vocational Qualifications (NVQs) в Великобритании; обучение и сертификация NVQ в компаниях, профсоюзах и образовательных и тренинговых организациях; государственная база данных NVQ по нескольким сотням профессий предоставляет модель для внедрения SCANS в США.[11]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ПРИМЕНЕНИЕ В ШКОЛАХ И СЕМЬЯХ

Исследование, о котором рассказано в этой книге, а также предыдущие государственные исследования и исследования, проведенные в конкретных штатах, позволили предположить, что лишь сравнительно небольшое число компетенций прогнозируют успех в работе и в жизни:

- *Ориентация на достижение.* Желание достичь стандартов совершенства и делать лучше, улучшить исполнение
- *Инициатива.* Действие во имя достижения целей и решения или избежания проблем, прежде чем это заставят сделать события
- *Поиск информации.* Копает глубже в поисках информации
- *Концептуальное мышление.* Понимание данных и использование алгоритмов для решения проблем
- *Межличностное понимание.* Способность услышать и почувствовать других людей
- *Уверенность в себе.* Вера человека в свою эффективность или способность добиваться целей
- *Воздействие и Оказание влияния.* Способность убедить других в своей точке зрения
- *Сотрудничество.* Эффективная работа совместно с другими для достижения общих целей

Если эти данные верны, то очевидно, что задача школы и семьи — развивать эти компетенции в рамках осознанного, целенаправленного учебного плана.

Школа

Существуют проверенные и подробно описанные методы обучения компетенциям.[12] Вот несколько примеров:

1. *Обучение по системе полного усвоения знаний.* Этот метод обучения предполагает: «То, чему может выучиться любой человек на свете, могут выучить практически все при условии соответствующих прежних и будущих условий обучения». То есть большинство взрослых и детей могут выучиться чему угодно, если им дать индивидуальные инструкции и позволить продвигаться в обучении в своем собственном темпе. При условии поддержки со стороны окружения 95% учащихся могут достичь заданного критерия, если дать им на 10-20% больше времени. Учащихся оценивают по объективным стандартам высокого качества (например, решение арифметических задач определенной сложности, но *никогда* с помощью хитрости, которая делает большинство учеников посредственными, а некоторых безнадежными).[13]

Программа обучения по системе полного усвоения знаний в основном структурирована и пропитана мотивацией достижения. Учащиеся повторно ставят цели, берут инициативу, принимают ответственность за свое собственное обучение и пользуются обратной связью на исполнение, чтобы улучшить свои показатели относительно установленного стандарта.

2. Обучение путем открытий. Этот подход к обучению подразумевает множество исследовательских проектов, в которых учащиеся могут повторно искать информацию, или организовывать, или превращать в концепцию данные для выявления принципов или определения выводов.

Программа обучения путем открытий явно и скрытно учит поиску информации, аналитическому и концептуальному мышлению, требуемому от интеллектуальных работников в сфере информационной экономики.

3. *Тренинг межличностных навыков.* Этот метод прямо учит компетенциям межличностного понимания не в виде часто высмеиваемых «трогательных чуйств», а как объективно измеряемым навыкам. Пример — консультационный тренинг у коллег, где оценивают по шкалам едва заметных различий навыки правильного сопереживания, теплоты, искренности и инициации.[14]

Другой пример - компетенции межличностного понимания и сотрудничества, прямо преподаваемые в квакерских школах. (Дети автора этой книги ходят в квакерскую школу, в которой есть масса возможностей для наблюдений.) В традициях квакерской школы высоко ценится помощь настоящего группового согласия, «достигнутого добровольно». Детей с детского сада учат понимать чувства других и приходить к согласию при решении конфликтов. Войны прекращаются, и детей спрашивают: «Что он (другой ребенок) сейчас чувствует? Чего он хочет? Что чувствуешь ты? Чего ты хочешь? Что ты предлагаешь, чтобы удовлетворить нужды каждого из вас?»

Эти методы межличностного понимания и разрешения конфликтов вряд ли являются революционными или уникальными именно для квакерской школы. *Отличает* ее то, что в квакерской школе *прямо* учат навыкам межличностного понимания, командной работы, сотрудничества и разрешения конфликтов, и эти предметы — часть официального расписания. Дети получают сотни учебных мини-занятий на

основе компетенций с возможностью практиковаться и получить обратную связь, причем каждый год, начиная с детского сада и до конца средней школы.

4. *Обучение-сотрудничество.* При таком подходе к обучению учащиеся работают над учебными заданиями в командах и/или обучают или наставляют других детей; Большая часть «реальной» работы подразумевает работу в командах, поэтому широкораспространенное убеждение, что спросить у коллеги какую-то информацию или попросить помощи при решении проблемы - значит прослыть слабаком или тупицей — совершенно непродуктивен, если не бессмысленен.

В учебном плане обучения-сотрудничества прямо стоит преподавание компетенций командной работы, сотрудничества и развития других. Даже если лидерство не определено официально, есть масса возможностей для воспитания лидерства через социализированную силу — влияние, — которая применяется в группе для достижения общей цели.

5. *Обучение и тренинг «взрослых».* Методы и упражнения (описанные в главе 21), такие, как ролевые игры, группы без лидера и имитации деловых игр, требуют использования множества рабочих компетенций.

Отчет SCANS практически призывает к тому, чтобы организовать среднюю школу потипу освоения «индустриальной инжинирии»: «Посмотрите на этот трудовой процесс. Как можно улучшить его, сделать более эффективным? Как вы убедите своих коллег по работе согласиться с вашими предложениями? Нет причин, почему нельзя использовать в начальной и средней школе сотни тех же деловых игр и учебных упражнений для взрослых, разработанных промышленными преподавателями и консультантами специально для обучения компетенциям рабочего места.

6. *Ученичество и интернатура.* Реальные проблемы может решить образование на рабочем месте с использованием базовых навыков и компетенций для выполнения настоящей работы.

Все эти методы не новы, однако на сегодняшний день мало какие из них доступны для большинства детей в США.

Логично задаться вопросом: «Почему?» Джон Равен[15] предполагает, что хотя неспособность измерить и, следовательно, выдать диплом за неакадемические компетенции мешает вставить их изучение в официальный учебный план, истинная проблема заключается в недостатке общего мнения по поводу того, чему должны обучать в школе. Например родители поддерживают идею обучения «критическому мышлению» — до тех пор, пока ребенок впервые не подойдет к родителям с критическим вопросом об их религиозных, политических или сексуальных убеждениях. Многие родители поддерживают развитие инициативы и независимости, тогда как на самом деле хотят послушания и почтения.

В средних школах наблюдается общее нежелание учить всему, что связано с «копанием в умах детей», «промыванием мозгов» или с насаждением «светского гуманизма». Компетенции мотивации, Я-концепции или физиологических свойств считаются заботой семьи или церкви, а не государственного образования.

Основанное на компетенциях образование также сталкивается с противостоянием на уровне колледжей и выпускников средних школ. Повторяющиеся попытки измерить и обосновать аккредитацию результатами (что на самом деле могут делать учащиеся) были отклонены теми преподавателями, кто не хотел проходить эту проверку.

Например Американская ассоциация университетских бизнес-школ предложила тестировать студентов и аккредитовывать бизнес-школы в соответствии с их способностью развивать «некогнитивные навыки, такие, как лидерство и способность справляться со стрессом.[16] Ассоциация определила 19 компетенций в шести категориях: административные навыки (способность принимать решения), стабильность исполнения (терпимость к неопределенности), мотивация в работе (уровень энергии), межличностные навыки (лидерство), ценности бизнеса (этика) и общие умственные способности (концептуальное мышление). Это предложение было отвергнуто традиционным преподавательским составом бизнес-школ, который хотел обучать детей содержательной части знаний, а не реальным навыкам управления.

Несколько бизнес-школ (одна из них — бизнес-школа Case Western Reserve's Weatherhead School of Business) приняли подход, основанный на компетенциях. Компетенции студентов оцениваются в течение первых двух недель первого года обучения, затем в конце второго года. Получатели MBA имеют диплом не только с оценкой за курсы по бухучету, маркетингу и производству, но и за компетенции уверенности в себе, мотивации достижения и лидерства.[17]

Проблемы обучения, измерения и сертификации неакадемических компетенций объективно в основном решены. Есть масса доказательств, что эти компетенции прогнозируют успех в жизни и работе. Трудность заключается в том, чтобы изменить отношения преподавателей и общества, чтобы они приняли и оценили компетенции как неидеологические, объективно измеряемые и обучаемые навыки, нужные для достижения успеха в жизни. Такие компетенции, как мотивация достижения и сотрудничество, должны рассматриваться точно так же, как предметы вроде чтения и арифметики. Отчеты «Рабочие места для будущего» и SCANS — шаг к достижению именно такого результата.

Семья

Большинство преподавателей считают, что основная роль родителей и семьи заключается в когнитивном и эмоциональном развитии детей.[18] Исследования обучения мотивации[19] предоставили методы, с помощью которых родители смогут развивать компетенции своих детей. К примеру, практика воспитания детей, которая повышает у них мотивацию достижения, подразумевает предоставление ребенку большого (в разумных пределах) «жизненного пространства» и обеспечение детей элементами «микрокоучинга».

Жизненное пространство - это расстояние, на которое ребенку в разном возрасте разрешают отходить от родителей или пропадать из виду. Родители детей с высокой мотивацией достижения поощряют детей любого возраста пользоваться жизненным пространством наибольшего размера, которым ребенок реально способен управлять. (Разрешение детям идти на неоправданный риск — бродить по улице или по городу — не способствует развитию мотивации достижения). Ожидалось, что эти дети будут ходить в школу, рисковать (разумно) при занятиях спортом или хобби и нести ответственность за работу по дому раньше, чем большинство детей. Микрокоучинг связан с небольшими эпизодами обучения ребенка владению некоторыми аспектами окружа-

ющей его обстановки. Изучение матерей детей из бедных слоев общества, демонстрировавших те же результаты, что и школьники из семей среднего класса, показало, что эти матери предлагали детям намного больше наставнического взаимодействия, причем с объяснением причин, чем матери менее успешных детей.

К примеру, в одном записанном на видеопленку эпизоде мать замечает, что ее ребенок наощупь ищет ручку ящика для одежды. Она (мать) подходит, садится на колени рядом с ребенком, помогает ему ухватиться за ручку, затем, держа свою руку поверх его, несколько раз плавно двигает ящик вперед-назад. Мать убирает свою руку, как только ребенок «схватывает» суть процесса, и его лицо озаряется неподдельной радостью — получилось! Малыш закрывает и открывает ящик, и так много раз. Мать отходит, чтобы ненароком не лишить ребенка радости «победы».

Вот другой пример: сравниваются две матери на предмет того, как они просят ребенка не выходить на улицу без ботинок. Оба ребенка спрашивают: «Почему?»

Первая мама отвечает: «Потому что если выйдешь, я тебе наподдам!»

Вторая объясняет: *«Если* ты выйдешь на улицу, не одев ботинки, то *можешь* наступить на осколок бутылки и пораниться... а если ты поранишься, *то* мне придется отвести тебя к доктору... а *если* ты пойдешь к доктору, *(то)* он может сделать тебе укол, а ты их терпеть не можешь...» Эта мама повторением учит своего ребенка понимать причинную связь «если то».

Мамы детей, ориентированных на достижение, учат своих детей с помощью мини-уроков коучинга от 30 до 100 раз в день. Такое использование «компетенций развития других» напоминает обучение менеджерскому стилю с помощью эффективных супервайзеров, цель которых - повысить у сотрудников мотивацию достижения.

Движение за компетенции встречается в последних опубликованных книгах, разработанных в помощь родителям в развитии компетенций их детей. К примеру, в книге «Меганавыки» Дороти Рич[20] есть множество упражнений по обучению 10 основным компетенциям: уверенности в себе, мотивации, усилиям, ответственности, инициативе, упорству, заботе, командной работе, здравому смыслу и решению проблем. Как и отчеты «Рабочие места для будущего» и SCANS, Рич призывает к более прямому измерению и обучению мотивации, Я-концепции, когнитивным и межличностным навыкам.

ПРИМЕЧАНИЕ

1 Выдержки из этапов, использованных в исследованиях, проведенных фирмой McBer and Company and Jobs for the Future for the State of Connecticut. Jobs for the Future (1986), Executive report of jobs for Connecticut's future, Somerville, MA: Jobs for the Future.

2 *Boyatzis, RE.* (1984), Identification of skill requirements for effective job performance, Boston: McBer.

3 Jobs for the Future, op. cit. pp. 23, 25.

4 Jobs for the Future, op. cit. p. 33.

5 Pennington, H., Austin, J., & Flynn, E. (1991), Creating a market in education and training: The case of missing demand. Somerville, MA: Jobs for the Future.

6 Secretarys Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) (1991), What work requires of schools: A

SCANS report for America 2000, Washington, DC: U.S. Department of Labor.

[7] SCANS, op. cit, Appendix D, Jobs Analysis, p. D-l.

[8] Coded from competencies listed on pp. 2 - 4 to 2 — 7, Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) (1991), Skills and tasks for jobs: A SCANS report for America 2000, Washington, DC: U.S. Department of Labor.

[9] SCANS, Skills and Tasks, op. cit. p. 21. "'" " "/"

[10] SCAN, Skills and Tasks, op. cit. p. 30.

" General information and numerous publications on Great Britain's NVQ initiatives are available from the National Council for Vocational qualifications, 222 Euston Road, London NWI, UK.

[12] Примеры обучения мотивации достижения в школах можно найти в работе *Alshuler, A.S.* (1973), Developing achievement motivation in adolescents, Englewood Cliffs, NJ: Education Technology Publications; *de Charms, R.* (1976), Enhancing motivation: Change in the classroom, New York: Irvington; *McClelland, D.C.* (1972), What is the effect of achievement motivation training in the schools? Teachers College Record 74, 129 - 145.

[13] See *Block, J.H.* (Ed.) (1971), Mastery learning: Theory and practice, New York: Holt, Rinehart & Winston; *and Bloom, B.S.* (1976), Human characteristics and school learning, New Jork: MacGraw-Hill.

[14] See *Carkhuff, R.R.* (1973), The art of helping, Amherst, MA: Carkhuff Associates; and *Carkhuff, R.R., & Benenson, B.G.* (1976), Teaching as treatment. Amherst, MA: Human Resource Development Press.

[15] See *Raven, J.* (1981), The most important problem in education is to come to terms with values, Oxford Review of Education, 7, 3; and *Raven, J.* (1987, Fall). Values, diversity and cognitive development, Teachers College Record, 89, 21 - 38.

[16] A plan to rate B-schools by testing students (1979, November 19), BusinessWeek, 171 — 174.

[17] See *Boyatzis, R.E., Cowen, S.S., & Kolb, D.A.* (1992, May), Implementing curriculum reform in higher education: Year one of the new Weatherhead MBA program, Selections; *Boyatzis, R.E.* (in press), Developing the whole student: An MBA required course in managerial assessment and development, Journal of Management Education; *Boyatzis, R.E.,* (1979), The impact of an MBA programme on managerial abilities, Journal of Management Development 8, 66 - 76.

[18] See *Goodson, B., & Hess, R.* (1975), Parents as teachers of young children: An evaluative review, Palo Alto, CA: Stanford University Press; *Clark, R.* (1983), Family life school achievement: Why poor black children succeed or fail, Chicago: University of Chicago Press.

[19] *Rosen, B.C., & D'Andrade R.G.* (1959), The psychological origins of achievement motivation, Sociometry, 22,185 - 218; Also see *McClelland, D.C.* (1989), Human motivation, Cambridge, UK: Cambridge University press.

Rich, D. (1988), MegaSkills, Boston: Houghton Mufflin.

ГЛАВА

25

Основанное на компетенциях управление человеческими ресурсами в будущем

Большинство наблюдателей соглашаются, что в будущем бизнес-среда будет включать:

- Все возрастающую скорость технологических и общественных изменений
- Дальнейший переход к информационной экономике, требующей рабочих с высоким уровнем профессиональных знаний и навыков
- Усиление глобальной конкуренции
- Фрагментацию рынка на специализированные ниши
- Разнообразие — работодатели и сотрудники любой расы, пола, страны и культуры мира

В то же время рабочая сила США будет:

- *Менее* подготовлена с точки зрения образования для технических работ в области информационной экономики[1]
- Менее предана работе и больше озабочена «сбалансированным стилем жизни», который особо выделяет семью и отдых

Эти тенденции создадут тяжелую ситуацию на рынке труда с наиболее нужными знающими рабочими.

Компаниям потребуется среагировать на эти изменения, введя более быстрые, постоянно совершенствующиеся обслуживание, качество и продуктивность и управляя, мотивируя и продвигая все более разнообразные типы людей. Успешные компании будут слабее и более «тощими» (с меньшим количеством управленческих уровней и представителей среднего менеджмента); ответственность и принятие решений будут переданы на нижний уровень — рабочим, которые стоят ближе всего к клиентам и произ-

водству. Много работы будет делаться уполномоченными работниками интеллектуальной сферы в составе временных многофункциональных команд.

КОМПЕТЕНЦИИ, ВАЖНЫЕ В БУДУЩЕМ

Ниже приведены компетенции, которые, по мнения авторов[2] и других исследователей[3], становятся все более важными для менеджеров, топ-менеджеров и работников «компаний будущего»:

Для топ-менеджеров:

- *Стратегическое мышление.* Способность понимать быстро меняющуюся обстановку, возможности рынка, угрозы со стороны конкурентов, а также сильные и слабые стороны своей компании — чтобы определить оптимальную стратегию
- *Изменяющее лидерство.* Способность передавать видение стратегии компании, которая делает адаптивные реакции и выполнимыми, и желанными для многочисленных акционеров, пробуждая у них истинную мотивацию и преданность; способность действовать в качестве движущей силы инноваций и предприимчивости; а также размещать ресурсы своей компании оптимально, чтобы внедрять частые изменения
- *Управление взаимоотношениями.* Способность устанавливать взаимоотношения и воздействовать на сложные сети контактов других людей, чье сотрудничество необходимо для успешного функционирования компании и в отношении которых у исполнительного директора нет официальных полномочий: лучшие производители, клиенты, акционеры, представители рабочих, государственные чиновники всех уровней (местные, штата, федеральные), законодательные власти, группы по интересам, — во многих странах.[4]

Для менеджеров:

- *Гибкость.* Готовность и способность изменять управленческие структуры и процессы, если нужно внедрить стратегии изменения компании
- *Внедрение изменений.* Способность к изменяющему лидерству (похоже на таковое топ-менеджеров), чтобы передать коллегам потребность в изменении; также навыки «управления изменениями»: коммуникация, тренинг, фасилитация группового процесса, необходимость внедрить изменение в свои рабочие группы
- *Предпринимательская инновация:* мотивация борьбы за победу новых продуктов, услуг и производственных процессов
- *Межличностное понимание.* Способность понимать и оценивать действия других людей
- *Наделение полномочиями.* Менеджерские типы поведения — обмениваться информацией, допускать к обсуждению идеи коллег, поощрять развитие сотрудников, делегировать разумную ответственность, обеспечивать обратную связь как коуча, выражать положительные ожидания в отношении подчиненных (независимо от

их различий), награждать улучшение качества исполнения — все это заставляет сотрудников почувствовать себя более способными и мотивированными для принятия на себя большей ответственности

- *Фасилитация командной работы.* Навыки группового процесса позволяют различным группам людей эффективно работать вместе во имя достижения общей цели: постановка цели и прояснение роли, контроль за излишне «болтливыми», вовлечение «молчунов» в участие, а также разрешение конфликтов
- *Портативность.* Способность быстро адаптироваться и эффективно функционировать в любой иностранной среде (при быстром переводе менеджера на работу в Найроби, Джакарту, Москву или в любую другую точку земного шара). Как показывает исследование, эта компетенция связана с такими компетенциями, как любовь к путешествиям и новизне, сопротивляемость стрессам и межкультурное межличностное понимание.[5]

Для сотрудников:

- *Гибкость.* Способность видеть изменение как существующую возможность, а не угрозу, например, принятие новой технологии как «возможность поиграть с техническими новинками, последними и лучшими!»
- *Мотивация к поиску информации и способность учиться.* Истинный энтузиазм в отношении возможностей учиться новым техническим и межличностным навыкам (например, секретарша, которой предлагают научиться пользоваться программой для электронных таблиц и заняться подсчетами для отделения, воспринимает это как «обогащение работы», а не как дополнительную обузу). Эта компетенция выходит за пределы компьютерной грамотности и прочих конкретных технических навыков, которые, как полагают, потребуются рабочим в будущем; это стимул к постоянному обучению *любому* знанию и навыку, который нужен в связи с меняющимися требованиями работ в будущем.
- *Мотивация достижения.* Стимул к инновации и «кайзен», постоянное повышение качества и продуктивности, необходимые для того, чтобы удержаться (или, лучше, лидировать) в постоянно усиливающейся конкуренции.
- *Рабочая мотивация в условиях недостатка времени.* Некоторые сочетания гибкости, мотивации достижения, устойчивости к стрессам и обязательств перед компанией позволяют индивидуумам работать в условиях увеличивающихся требований к (новым) продуктам и услугам в крайне сжатые сроки — зачастую выраженные в виде утверждения: «Лучше всего мне работается под давлением — трудности действительно заставляют мою кровь быстрее течь по жилам!»
- *Сотрудничество.* Способность работать совместно в многофункциональных группах с различными коллегами: положительные ожидания от других, межличностное понимание, преданность компании.
- *Ориентация на обслуживание клиента.* Истинное желание помогать другим; межличностное понимание, достаточное, чтобы услышать потребности клиентов и почувствовать их эмоциональное состояние; достаточное количество инициа-

тивы, чтобы во имя решения проблем клиентов преодолевать препятствия в своей собственной компании.

БУДУЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ КОМПЕТЕНЦИЙ

Будущие исследования компетенций будут ускоряться как минимум по четырем направлениям развития:

1. *Быстрый рост мировой базы данных компетенций.* Обеспечит более точные общие модели наилучшего исполнения в наиболее важных с экономической точки зрения работах, а также обеспечит больше подробностей о культурных различиях в выражении компетенций.

2. *Прогресс в измерении.* Более точное масштабирование компетенций и более проактивные тесты нетрадиционных способностей должны дать лучшие методы оценки и взвешивания компетенций.

3. *Лучшее понимание компетенций — ситуационные взаимодействия и комбинаторные правила.* Психологи, подобно физикам и химикам, давно ищут «периодическую таблицу» основных «элементов» личности.[6] Мы обнаружили, что «атомная» модель полезна при обдумывании темы компетенций.

Поведенческие индикаторы, наименьшие единицы, пригодные для наблюдения за компетенциями, аналогичны «атомам». Как говорилось при обсуждении Словаря компетенций, поведенческие индикаторы можно расположить на шкале в порядке возрастания интенсивности или завершенности действия, во многом подобно орбитальным электронам на более низких или высоких энергетических уровнях.

Компетенции аналогичны «элементам», составленным из или описанным с помощью нескольких поведенческих индикаторов. Например Ориентация на достижения содержит восемь поведенческих индикаторов «интенсивности», семь «воздействия» и пять «инновативности».

Компетенции также могут быть «молекулами»: комбинацией из нескольких компетенций. К примеру, «профиль мотивации лидерства» — компетенция, которая прогнозирует долгосрочный успех менеджера в бизнесе, - состоит из двух мотивов: высокого уровня мотивации Достижения и мотивации Власти (выше, чем мотивация Аффилиации) и одной личностной черты - Самоконтроля.[7] Эту компетенцию можно описать с помощью «химической» формулы[8]:

$$\text{пДост}_3\text{пВласти}_4(\text{пАффил}_{<4})\text{СМК}_{2+},$$

где пДост — мотивация Достижения ., *

пВласти — мотивация Власти

пАффил — мотивация Аффилиации

СМК - Самоконтроль

Нижние индексы от 0 до 4 обозначают количество или энергетический уровень по шкале: 0 - ни одного, 1 - от нижнего до среднего, 2 - средний, 3 - от среднего до высшего, 4 — высший.

Кластеры компетенций соответствуют «макромолекулам» или химическим семьям: компетенции, которые часто используются вместе или которые имеют общий уровень. Например три компетенции (Управление другими, Развитие других и Командное лидерство) при изучении менеджеров обычно встречаются вместе, поэтому и обсуждаются вместе как кластер Менеджерских компетенций. Мотивы и личностные черты могут быть сгруппированы вместе в качестве глубоких характеристик людей, которые направляют и движут поведение; научить таким компетенциям или изменить компетенции достаточно сложно.

Более точные измерения как компетенций, так и ситуационного контекста дадут больше алгоритмов, то есть вариант «ЕСЛИ рабочая ситуация S_1, ТО воспользуйтесь компетенцией C_1, C_2 и C_3 (или объединенной «молекулой» компетенций CJCJCJ)», вероятнее всего, приведет к наилучшему исполнению. Несколько исследований находятся в процессе разработки топологии или периодической таблицы рабочих ситуаций, исследуется, как проявляются компетенции в различных ситуационных контекстах, и определяются алгоритмы и комбинаторные правила.

4. *Более частое применение основанного на компетенциях отбора (на различных популяциях).* Лучшие методы оценки компетенций лучше выявят, что *могут* сделать люди — вне зависимости от расы, возраста, официального образования, дипломов или предыдущих мест работы.

Например, 15-летний эксперимент, финансируемый Фондом по усовершенствованию специального образования и проводимый Центром экспериментального образования для взрослых, проверил использование компетенций для отбора нетрадиционных студентов (из бедных семей, немолодые женщины, пришедшие учиться после того, как воспитывали детей дома) на базе компетенций, оцениваемых с помощью интервью по получению поведенческих примеров. Компетенции прогнозируют успех в колледже, объясняют дисперсию в уровнях исполнения, не спрогнозированную традиционными тестами при поступлении в колледж, не ущемляют людей по причине пола или, возраста и вызывают меньше враждебных столкновений на расовой почве.'

Сейчас Центр экспериментирует с Программой потенциала сотрудника, которая применяет компетенции для отбора молодежи «из низов», имеющей невысоко развитые формальные рабочие или образовательные навыки, и с корректирующими образовательными программами по подготовке к трудоустройству. На основе Программы потенциала студента работодатели при отборе потенциальных сотрудников из неимущих слоев населения должны искать следующие компетенции:

- *Мотивация к обучению.* Мотивация достижения и инициатива
- *Упорство.* Настойчивость и внутренняя сила, необходимые для выполнения коррекционных образовательных и/или тренинговых рабочих программ
- *Приверженность компании.* Мотивация соответствовать (принять общепринятую рабочую одежду и поведение, например, пунктуальность) и остаться в компании, которая вложила средства и время в обучение сотрудников, вместо того чтобы воспользоваться новыми навыками для получения работы в другом месте
- *Межличностные навыки.* Понимания, гибкости, сотрудничества и ориентации на обслуживание клиента достаточно, чтобы эффективно работать с коллегами и

клиентами, которые могут оказаться сторонниками совершенно разных культурных и поведенческих норм; а также социально приемлемых навыков власти и воздействия, необходимых при столкновении и изменении организационных установок или практик.

5. *Использование компьютеров и программ искусственного интеллекта.* Это разовьется в «интегрированные информационные системы управления человеческими ресурсами», которые помогут:

- Определять требования к компетенциям со стороны работы
- Оценивать компетенции сотрудников (например, прогресс в распознавании голоса в «естественном языке» компьютерной лингвистики может позволить компьютеру «слушать», ставить баллы и, возможно, даже проводить интервью по получению поведенческих примеров в режиме реального времени)
- Находить оптимальные соответствия человека работе с помощью все усложняющихся алгоритмов соответствия паттернам
- Давать советы по развитию или тренингу, основанному на выявленных пробелах в компетенциях, имеющихся у людей и требуемых для надлежащего выполнения работы
- Предоставлять «справочную» информацию и помощь, включая примеры «моделирования» того, как справиться с любой из множества трудных межличностных ситуаций

Все эти услуги будут предоставляться он-лайн, будут постоянно доступными для менеджеров и сотрудников, где бы они ни находились. Компьютеры будут поддерживать актуальные списки компетенций всех сотрудников компании, чтобы можно было немедленно узнать, каков ее «человеческий капитал» и реагировать на любую возможность или изменение окружающей обстановки.

ВЫВОДЫ

Управление человеческими ресурсами становится эффективным, помогая отдельным людям и компаниям функционировать *лучше,* чем они действуют в данный момент. Методы компетенций, описанные в этой книге, сосредоточены на определении тех измеряемых и развиваемых человеческих свойств, которые (при условии хорошего соответствия человека работе) прогнозируют *наилучшее* исполнение работы и удовлетворение — независимо от расовых, возрастных, половых, культурных или образовательных пристрастий. Подход на основе компетенций честнее, свободнее и эффективнее. Компетенции дают общий язык и метод, который можно интегрировать во всех функциях управления человеческими ресурсами — отборе, оценке исполнения, планировании карьеры и замещения, компенсации, развитии и обучении, — чтобы помочь людям, компаниям и даже обществам быть более продуктивными в грядущие непростые годы.

ПРИМЕЧАНИЕ

[1] *Johnson, W.B., & Packer, A.E.* (1987), Workforce 2000: Work and workers for the 21st century, Indianapolis: Hudson Institute.

[2] *Spencer, L. M.* (1991), Job competency assessment, in *H. Glass* (Ed.), Handbook of business strategy, Boston: Warren, Gorham & Lambert.

[3] *Naisbitt, T., & Aburdene, P.* (1985), Reinventing the Corporation, New York: Warner Books, (see especially Chapter 4, The Skills of the New Information Society, pp. 119f); *Howard, A.* (1991, April 12), New Directions for human resources practice. In *D. W. Bray,* (Ed.), Working with organizations and their people: Aguide to human resources practice, New York: Guilford Press; and *Howard, A.* (1991), Personal characteristics for a post-industrial society, Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference, Ontario, CA.

[4] As anticipated by *Kotter, J.* (1985), Power and influence, New York: Free Press.

[5] *Mansfield, R.S., & Mumford, S.* (n.d.), A competency-based approach to intercultural relations, Boston: McBer.

[6] Идея «атомов» (элементов, которые нельзя разбить или разделить) человеческого ума традиционна для западной философии и берет свое начало как минимум от Демокрита (420 г. до н.э.). Эта идея нашла отражение у Джона Стьюарта Миллса в разделении ума на средства мышления, ощущения и действия и у Зигмунда Фрейда в ид (подсознании), эго и суперэго. Может быть, лучше всего известна концепция немецкого философа Готфрида Лейбница о «монадах»: абсолютно простых объектах, первичных единицах живого, из которых состоят человеческий ум и душа. Лейбниц считал, что монады развиваются независимо, и любые взаимоотношения между ними происходят из-за случайных «гармоний», а не причинных взаимодействий. Наша точка зрения более «химическая» и социобиологическая. Компетенции группируются логически для возникновения поведений, имеющих адаптивную ценность: помогать людям эффективно действовать, чтобы выжить и добиться своего.

[7] *McClelland, D.C.* (1975), Power: The inner experience, New York: Irvington; *McClelland, D.C., & Boyatzis, R.E.* (1982), The Leadership Motive Pattern and long term success in management, Journal of Applied Psychology, 67 (6), 737 - 743.

[8] Идеей выражать компетенции «химическими» формулами мы обязаны Джону Рейвену, доктору философских наук.

' Austin, A.W., Inouye, C.J., & Korn, W.S. (1986), Evaluation of the CAEL Student Potential Program, Los Angeles: University of California, Los Angeles.

Библиография

Alshuler, A. S. (1973). *Developing achievement motivation in adolescents.* Englewood Cliffs, NJ: Education Technology Publications.

Argyris, C, Putnam, R., & Smith, D. M. (1987). *Action science.* San Francisco:Jossey-Bass.

Argyris, C, & Schon, D. A. (1974). *Theoryin practice: Increasing professional effec-tiveness.* San Francisco: Jossey-Bass.

Atkinson, J. W. (Ed.). (1958). *Motives in fantasy, action and society.* New York: Van Nostrand.

Austin, A. W., Inouye, C J., & Korn, W. S. (1986). *Evaluation of the CAEL Student Potential Program.* Los Angeles: University of California, Los Angeles.

Avner, B. D., & Williams, J. E. (1986, December 1). Career directions: An integrated

personnel system. In *Prentice Hall Personnel Management: Policies and Practices*

Service. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bales, R. E, & Cohen, S. P. (1979). *SYMLOG.* New York: Free Press.

Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification.* New York: Holt, Rinehart &Winston.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1986). *Social foundations ofthought andaction: Asocialcognitive* Г/reory. **Englewood Cliffs, NJ:** Prentice-Hall.

Barrett, G. V., &Depinet, R. L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist, 46,* (10), 1012-1024.

Bellak, A. O. (1981). The Hay Guide Chart-Profile Method of Job Evaluation. In M. Rock (Ed.), *The compensation handbook(2r\d* ed.,) New York: McGraw-Hill.

Block, J. H. (Ed.) (1971). *Mastery learning: Theory and practice.* New York: Holt, Rinehart & Winston.

Bloom, B. S. (1976). *Human characteristics and school learning.* New York: McGraw-Hill.

Boyett, J. H., & Conn, H. P. (1991). *Workplace 2000.* New York: Dutton.

Boyatzis, R. E. (1972). *A two factor theory of affiliation motivation.* Unpublished doc-toral dissertation, Harvard University.

Boyatzis, R. E. (1973). The need for close relationships and the manager's job. Boston: McBer.

Boyatzis, R. E. (1982). Competence at work. In A. Stewart (Ed.), *Motivation and society.* San Francisco: Jossey-Bass.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance.* New York: Wiley.

Boyatzis, R. E. (1984). *Identification of skill requirements for effective job performance.* Boston: McBer.

Boyatzis, R. E. (1989) The impact of an MBA programme *onmanagerialabilities. Journal of Management Development, 8,* 66-76.

Boyatzis, R. E. (in press). Developing the whole student: An MBA required course in managerial assessment and development. *Journal of Management Education.*

Boyatzis, R. E., & Burruss, J. A. (1977). *Validation of a competency model for alcoholism counsellors in the U.S. Navy.* Boston: McBer.

Boyatzis, R. E., Cowen, S. S. & Kolb, D. A. (1992, May). Implementing curriculum reform in higher education: Year one of the new Weatherhead MBA program. *Selections, 8(1), П-У1.*

Boyle, S. (1988). Can behavioral interviews produce results? *Guidance and Assessment Review, 4(1),* 4-6. Leicester, UK: British Phychological Society.

Bray, D. W. (1991, April 12). *Assessment center methodology in evaluating personal characteristics.* Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference. Ontario, CA.

Buchhorn, D. (1991). *Behavioral Event Interview quantitative results.* New York: L'Oreal Corporation.

Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). Acumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology, 71,* 232-245.

Caldwell, D. F. (1991, April 12). *Soft skills, hard numbers: Issues inperson-job/personorganizationflt.* Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference. Ontario, CA.

Caldwell, D. E, & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology, 75,* 648-657.

Carkhuff, R. R. (1969). *Helping and human relations* (Vols. I & II). New York: Holt, Rinehart & Winston.

Carkhuff, R. R. (1973). *The art of helping.* Amherst MA: Carkhuff Associates.

Carkhuff, R. R., & Berenson, B. G. (1976). *Teaching as treatment.* Amherst, MA: Human Resource Development Press.

Cascio, W. F. (1982). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations.* Boston: Kent Publishing.

Clark, R. (1983). *Family life and school achievement: Why poor black children succeed or fail.* Chicago: University of Chicago Press.

Crane, D. (1972). *Invisible colleges.* Chicago: University of Chicago Press.

Cronbach, L. J., & Glesser, G. C (1953). Assessing similarities between profiles. *Psychological Bulletin, 50,* 456-473.

Davis, R. (1991). Vocational interests, values and preferences. In M. D. Dunnette and L. M. Hough, (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology (Wo\.* 2). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

de Charms, R. (1968). *Personal causation.* New York: Academic Press.

de Charms, R. (1976). *Enhancing motivation: Change in the classroom.* New York: Irvington.

Dreyfus, C. (1990). *Scientists and engineers as effective managers: A study of the development of interpersonal abilities.* Unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University Weatherhead School of Management, Department of Organizational Behavior, Cleveland, Ohio.

Dufetel, L. (1991, July). Job evaluation still at the frontier. *Compensation and Benefits Review.* New York: American Management Association, July-Aug. 1991, 53-67.

Fallows, J. (1985, December). The case against credentialism. *The Atlantic Monthly,* 49-67.

Fischer, K. W, Hand, H. H., & Russell, S. (1984). The development of abstractions in adolescence and adulthood. In M. L. Commons, et al. (Eds.), *Beyond formal operations: Late adolescent and adult cognitive development.* New York: Praeger.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 51,* 327-358.

Ghiselli, E. E. (1969). *The validity of occupational aptitude tests.* New York: Wiley.

Glaser, B., & Straus, A. (1967). *The discovery of grounded theory.* Chicago: Aldine.

Goldstein, I. L. (1991). Training in work organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (1991). *Handbook of industrial and organizationalpsychology.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Goleman, D. (1981, January). The new competency tests: Matching the right people to the right jobs. *Psychology Today,* 35-46.

Goodson, B., & Hess, R. (1975). *Parents as teachers of young children: An evaluative review.* Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Guion, R. M. (1991). Personnel assessment, selection and placement. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology, 42,*4 (Winter), 691-726.

Hay Systems. (1988). *Strategic management simulations.* Washington DC: Hay Systems Inc.

Heckhausen, H., & Krug, S. (1982). Motive modification. In A. Stewart (Ed.), *Motivation andsociety.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hofrichter, D. (1990, April 1). *Comparative competency analysis and recommendations on XYZ Executive Assessments.* Paper presented at the 1990 Annual Conference of the Human Resource Planning Society, Naples, FL.

Hofrichter, D., & Myszkowski, G. J. (1989). Developing managers who can implement the strategy: Competency-based succession planning. In H. E. Glass (Ed.), *Handbook of business strategy: 1898/ 1990yearbook.* Boston: Warren, Gorham & Lamont.

Hogan, R. T. (1991). Personality and personality measurement. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Howard, A. (1991). New Directions for human resources practice. In D. W Bray (Ed.), *Working with organizations and their people: A guide to human resources practice.* New York: Guilford Press.

Howard, A. (1991, April 12). *Personal characteristics for a post-industrial society.* Paper presented at the Personnel Testing Conference of Southern California Spring Conference. Ontario, CA.

Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology,* 75(1), 28-42.

Jacobs, R. (1991). *Moving up the corporate ladder: A longitudinal study of motivation, personality and managerial success in women andmen.* Doctoral dissertation, Boston University. Boston: McBer.

Jacques, E. (1989). *Requisite organization.* Arlington, VA: Cason Hall.

Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned Behavioral Description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology 67,* 577-580.

Jobs for the Future. (1986). *Executive report of jobs for Connecticut's future.* Somerville, MA: Jobs for the Future.

Jobs for the Future. (1991). *Economic change and the American workforce.* Somerville, MA: Jobs for the Future.

Johnson, W. B., & Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century,* Indianapolis: Hudson Institute.

Kane, J., & Lawler, E. (1979). Methods of peer assessment. *Psychological Bulletin, 85(3),* 555-586.

Kelner, S. P. (1991). Interpersonal motivation: Positive, cynical and anxious. *Unpublished doctoral dissertation,* Boston University.

Knowles, M. (1971). *The modern practice of adult education: Andragogy versus pedagogy.* New York: Association Press.

Kobasa, S. C, Maddi, S. R., & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology, 42,* 168-177.

Kolb, D. (1984). *Experiential learning.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kolb, D. A., & Boyatzis, R. E. (1967). Goal-setting and self-directed behavior change. *Human Relations, 23(5),* 439-457.

Kolb, D. A., & Boyatzis, R. E. (1970). On the dynamics of the helping relationship. *Journal of Applied Behavioral Science, 6(3),* 267-289.

Kotter, J. (1982). *The general managers.* New York: Free Press.

Kotter, J. (1985). *Power and influence.* New York: Free Press.

Lambert, C (1990, November-December). The electronic tutor. *Harvard Magazine,* 42-51.

Landa, L. (1974). Algorithmization in learning and instruction. Englewood Cliffs, NJ: Learning Technology Publications.

Latham G. P., & Locke, E. A. (1979, Autumn). Goal setting: A motivational technique which works. *Organizational Dynamics,* 68-80.

Latham, G. P., &Saari, L. M. (1979). Application of social learning theory to training supervisors through behavior modelling. *Journal of Applied Psychology, 64,* 239-246.

Latham, G. P., & Saari, L. M. (1984). Do people do what they say? Further studies on the situational interview. *Journal of Applied Psychology, 69,* 569-573.

Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D.,& Campion, M. A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology, 65,* 422-427.

Lawrence, P. R., & Lorsh, J. W. (1967, November-December). New management job: The integrator. *Harvard Business Review, 45(6),* 142-151.

Lawton, G. W., & Borman, W. C (1978). Constructing stimuli with known true scores for determining validity of rating scales. *Proceedings: Sixth Annual Symposium on Psychology in the Department of Defense.* Colorado Springs: U.S. Air Force Academy Department of Behavioral Sciences and Leadership.

Lewin, A. Y., & Zwany, A. (1976). *Peer nominations: A model, literature critique, and a paradigm for research.* Springfield, VA: National Technical Information Service.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate.* Boston: Harvard Business School Research Press.

Livingston, J. S. (1969, July-August). Pygmalion in management. *Harvard Business Review,* 81-89.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1328-1330). Chicago: Rand McNally.

Mager, R. F. (1982). *Troubleshooting the troubleshooting course.* Belmont, CA: David Lake Publishers.

Mahler, W. R., & Drotter, S. J. (1986). *The succession planning handbook for the chief executive.* Midland Park, NJ: Mahler Publishing.

Mansfield, R. S., McClelland, D. C, Spencer, L. M., & Santiago, J. (1987). *The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries.* Final Report: Project No. 936-5314, Entrepreneurship and small enterprise development, Contract No. DAN-5314-C-00-3065-00. Washington, DC: United States Agency for International Development; Boston: McBer.

Mansfield, R. S., & Mumford, S. (1982). A competency-based approach to intercultural relations. In R. S. Mansfield (Ed.), *Advanced intercultural relations workshop design.* Boston: McBer.

Mansfield, R. S. (1982). Review of empirical studies on overseas adjustment. In R. S. Mansfield, *Advanced intercultural relations workshop.* Boston: McBer.

Mayfield, E. C (1964). The selection interview: Are-evaluation of published research. *Personnel Psychology, 17,* 239-249.

McBer. (1986). *Entrepreneurship and small-enterprise development: Second annual report.* Washington, DC: United States Agency for International Development; Boston: McBer.

McBer. (1987). *A history of the U.S. Navy Leadership and Management Education and Training Program.* Boston: McBer.

McBer. (1981,1991). *Interviewing for competence.* Boston: McBer.

McBer. (1991). *Managerial Style Inventory technical manual.* Boston: McBer.

McBer. (1992). *Competency-based training seminar.* Boston: McBer.

McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist, 20,* 321-333.

McClelland, D. C(1972). What is the effect of achievement motivation training in the schools? *Teachers College Record, 74,* 129-145.

McClelland, D. C (1973). Testing for competence ratherthanfor intelligence. *American Psychologist, 28,*1-14.

McClelland, D. C. (1975). A competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle. Boston: McBer.

McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience.* New York: Irvington.

McClelland, D. C (1976). *The achieving society*. New York: Irvington.

McClelland, D. C (1976). *Aguide to job competence assessment*. Boston: McBer.

McClelland, D. C. (1978). Entrepreneurship and management in the years ahead. InC. A. Bramlette&M. H. Mecon (Eds.), *The individual and the future of organizations* (Vol. 7). Atlanta: Georgia State College of Business Administration. Also reprinted in McClelland, D. C (1984). *Motives, personality and society*. New York: Praeger.

McClelland, D. C (1978). *Guide to behavioral event interviewing*. Boston: McBer.

McClelland, D. C. (1984). *Motives, personality and society*. New York: Praeger.

McClelland, D. C (1989). *Human motivation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

McClelland, D. C (in press). The knowledge testing-educational complex strikes back. *American Psychologist*.

McClelland, D. C, Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.

McClelland, D. C, & Boyatzis, R. E. (1982). The leadership motive pattern and longterm success in management. *Journal of Applied Psychology, 67(6),* 737-743.

McClelland, D. C, & Burnham, D. H. (1976, March-April). Power: The great motivator. *Harvard Business Review, \59-\(>e*.

McClelland, D. C, & Dailey, C (1972). Improving officer selection forthe foreign service. Boston: McBer.

McClelland, D. C, & Dailey, C (1973). Evaluating new methods of measuring the qualities needed in superior foreign service information officers. Boston: McBer.

McClelland, D. C, Davis, W. B., Kalin, R., & Wanner, E. (1972). *The drinking man: Alcohol and human motivation*. New York: Free Press.

McClelland, D. C, & Fiske, S. T. (1974). *Report to the Executive OfficeofManpower Affairs on validation of a human service worker test*. Boston: McBer.

McClelland, D. C, Klemp, G. O., Jr., & Miron, D. (1977). Competency requirements of senior and **mid-**level positions in the Department of State. Boston: McBer.

McClelland, D. C, Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review, 96,* 690-702.

McClelland, D. C, & Winter, D. (1971). *Motivating economic achievement*. New York: Free Press.

McClelland, D. C, & Winter, D. G. (1978). Thematic analysis: An empirically derived measure of the effects of liberal arts education. *Journal of Educational Psychology,* 79(1), 8-16.

McGraw, K. L., & Harbison-Briggs, K. H. (1989). *Knowledge Acquisition: Principles and Guidelines*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Meyer, Herbert H., Kay, Emanuel, & French, John R. P. Jr. (1964). Split roles in performance appraisal. *Harvard Business Review 43:*124-29.

Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review, 63,* 81-97.

Miron, D. & McClelland, D. C. (1979). The effects of achievement motivation training on small business. *California Management Review,* 1979, 27(4), 13-28.

Mischel, W. (1968). *Personality and Assessment*. New York: Wiley.

Mitchell, J. V. (1985). *The Ninth Mental Measurements Yearbook,* Vols. I and II. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press.

Mowday, R. T, Porter, L. W, & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Murlis, H., & Fitt, D. (1991, May). Job evaluation in a changing world. *Personnel Management*.

Murlis, H. & Fitt, D. (1991). Evaluating skills, competencies and jobs. London: Hay Management Consultants.

Naisbitt, J., &Aburdene, D. (1985). *Re-inventing the Corporation*. New York: Warner Books.

Nowlen, P. M. (1988). *A new approach to continuing education for business and the professions: The performance model.* New York: Macmillan.

O'Malley, M. (1991). Integrating competencies into compensation planning and salary administration. Stamford, CT: Hay Management Consultants. -'bin?

Opren, C. (1985). Patterned behavior description interviews versus unstructured interviews: A comparative study. *Journal of Applied Psychology, 70,11^-116.*

Orr, J. M., Mercer, M., & Sackett, P. R. (1989). The role of prescribed and nonprescribed behaviors in estimating the dollar value of performance. *Journal of Applied Psychology, 74,* 34-40.

Page, R. C (1991). *Job-person similarity.* Minneapolis, MN: Hay Management Con-sultants.

Page, R. C, & DePuga, I. S. (1992, May 2). *Development and cross-cultural applications of a Competency Assessment Questionnaire.* Paper presented at the Seventh Annual Conference for Industrial and Organizational Psychology, Montreal, Quebec.

Page, R. C, & Van De Voort, D. M. (1989). Job analysis and HR planning. In W. Cascio (Ed.), *Human resource planning, employment and placement.* Washington, DC: BNA Books.

Pelz, D. C, & Andrews, F. M. (1976). *Scientists in organizations.* Ann Arbor, MI: Insti-tute for Social Research, University of Michigan.

Pennington, H., Austin, J., & Flynn, E. (1991). Creating a market in education and training: The case of missing demand. Somerville, MA: Jobs for the Future.

Perkins, D. N. (1981). *The mind's best work.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Perkins, D. N. (1986). *Knowledge as design.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Piaget, J. (1965). *The child's conception of the world.* Totowa, NJ: Littlefield, Adams.

Piotrowski, Z. A., & Rock, M. (1963). *The Perceptanalytic Executive Scale.* New York: Grane & Stratton.

A plan to rate B-schools by testing students. (1979, November 19). *Business Week,* 171-174.

Primoff, E. (1973). *How to prepare and conduct job element examinations.* Washington, DC: U.S. Civil Service Commission.

Raven, J. (1977). *Education, values and society: The objectives of education and the nature and development of competence.* London: H. K. Lewis; New York: The Psychological Corp.

Raven, J. (1981). The most important problem in education is to come to terms with values. *Oxford Review of Education,* 7(3), 253-272.

Raven, J. (1987, Fall). Values, diversity and cognitive development. *Teachers College Record, 89,* 21-38.

Rich, D. (1988). *MegaSkills.* Boston: Houghton Mifflin.

Rondina, P. (1988, October 27-28). *Impact of competency-based recruiting techniques on dropout rates in sales training programs.* Paper presented at the McBer 25th Anniversary Symposium. Boston: McBer.

Rosenthal, R. (1973). Estimating effective reliabilities in studies that employ judges' ratings. *Journal of Clinical Psychology, 29,* 1-4. . - • ' " .

Rosenthal, R. (Ed.). (1979). *Skillin non-verbal communication.* Cambridge, MA: Oelgeschlager.

Rosenthal, R., Archer, D., Koivunmaki, J. H., DiMatteo, M. R., & Rogers, P. (1974, January). Assessing sensitivity to nonverbal communications: The PONS test. *Division 8 Newsletter.* Washington DC: American Psychological Association.

Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom.* New York: Holt, Rinehart & Winston.

Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS). (1991). *What work requires of schools: A SCANS report for America 2000.* Washington, DC: U.S. Department of Labor.

Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS). (1991). *Skills and tasksforjobs: A SCANS report for America 2000.* Washington, DC: U.S. Depart-ment of Labor.

Seligman, M. (1991). *Learned optimism.* New York: Knopf.

Shapero, A. (1989). *Managing professional people: Understanding creative performance.* New York: Free Press.

Siegel, S. (1956). *Nonparametric statistics for the behavioral sciences.* New York: McGraw-Hill.

Sloan, S., & Spencer, L. M. (1991, February 28). *Participant survey results: Hay Salesforce Effectiveness Seminar.* Atlanta: Hay Management Consultants.

Smith, M. (1988). Calculating the Sterling value of selection. *Guidance and Assessment Review, 4(1).* Leicester, UK: British Psychological Society.

Spangler, W D. (1992). The validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses, *Psychological Bulletin, 112(1),* 140-154.

Spencer, L. M. (1978, April). The Navy Leadership and Management Training Program: A competency based approach. *Proceedings for the Sixth Symposium: Psychology in the Department of Defense,* Colorado Springs: U.S. Air Force Academy Department of Behavioral Sciences and Leadership.

Spencer, L. M. (1983). *Soft skill competencies.* Edinburgh: Scottish Council for Research in Education.

Spencer, L. M. (1986, April 1). *An update on achievement motivation theory and entrepreneurship.* Paper presented at the Seminaire Entrepreneurship, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, L'Universite de Montreal, Boston: McBer. . .. - . :

Spencer, L. M. (1986). *Calculating human resource costs and benefits.* New York: Wiley.

Spencer, L. M. (1989). Stimulating innovation and entrepreneurship in mature organizations. Boston: McBer

Spencer, L. M. (1991). Job competency assessment. In H. Glass (Ed.), *Handbook of business strategy.* Boston: Warren, Gorham & Lambert.

Spencer, L. M., McClelland, D. C, & Spencer, S. M. (1990, August). *A history and state of the art of job competency assessment methods.* Paper presented at the American Psychological Association Annual Conference, Boston: McBer.

Sternberg, R. J. (1986). *Intelligence applied.* San Diego: Harcourt, Brace Jovanovich.

Sternberg, R. J., & Wagner, R. K. (Eds.). *Practical intelligence.* Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Stewart, A. (Ed.) (1982). *Motivation andsociety.* San Francisco: Jossey-Bass.

Straus, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.* Newbury Park, C A: Sage.

Streufert, S., & Swezey, R. (1986). *Complexity, managers and organizations.* New York: Academic Press.

Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures. (1978). *Federal Register, 43(166),* 38290-38309.

Varga, K. (1977). Who gains from achievement motivation training? *Vikalpa: The Journal for Decision Makers.* Ahmedabad, India: Indian Institute of Management, *2,*187-200.

Wiley, R. (1990). MIS managerial and technical jobs: Measured competency differences. Boston: Hay Management Consultants.

Winter, D. G. (1973). *The power motive.* New York: Free Press.

Winter, D. G., & Healy, J. M. (1982). *An integrated system for scoring motives in running text: Reliability, validity, and convergence.* Paper presented at the American Psychological Association, Los Angeles, 1981. Department of Psychology, Wesleyan University.

Winter, D. G., & McClelland, D. C (1978). Thematic analysis: An empirically derived measure of the effects of liberal arts education, *Journal of Educational Psychology,* 70(1), 8-16.

Winter, D. G., McClelland, D. C, & Stewart, A. J. (1981). *A new case for the liberal arts.* San Francisco: Jossey-Bass, pp. 32-35.

Zullow, H. M., Oettingen, G., Peterson, C, & Seligman, M. E. (1988). Pessimistic explanatory style in the historical record. *American Psychologist, 43(9),* 673-682.

Индекс

Case Western Reserve's Weatherhead School of Business, бизнес-школа, 343
Q-сортировка компетенций, 258
U.S.ComputerCompany, пример изучения управления человеческими ресурсами, 326

Агентство международного развития США (United States Agency for International Development - USAID) , кросс-культурные исследования характеристик предпринимателей, 222
алгоритмы, 127,147,149,156
Американская ассоциация университетских бизнес-школ, 342
Американская ассоциация малого бизнеса, 302
Американская ассоциация менеджмента, 295
анализ рабочего задания\функции:
недостатки, 103
преимущества, 103
процесс, 103
аналитическое мышление, 11
в управлении, 207
дополнительные названия, 68
измерение, 68
определение, 68
поведенческие индикаторы, 68-70
примеры, 68-70
связь с другими компетенциями, 29, 31, 33-34, 36, 43, 73, 77-78
у продавцов, 183
у специалистов социального обслуживания, 195-196
у специалистов/профессионалов, 163-164
шкала, 69
Арджирис, Крис, 115
аффилиативный интерес:
межличностное понимание, и, 191
у менеджеров по работе с клиентами, 89
умедсестер, 193-194
у учителей,89,193-194
уникальность, 89

База данных, применение, 19-20
баллы IQ, значение, 12
биографические данные, 246, 257-258
Бояцис, Ричард, 19,201
будущая работа, подходы к изучению
анализ аналогичных имеющихся работ, 111-112
группы экспертов, 110
и лучшее исполнение, 112
известные элементы работы, корреляция с, 111

Важнейшие работы, 77
валидность, 8,106-107,109-110
валидность критериев, 7
Векслера, тест (WAIS), 253
видение, 89
влияние окружающей обстановки, 258-259,327, 346
вмешательство в культуру, и обучение, 300-301
внедрение изменений, и будущие тенденции, 347
военные офицеры:
гибкость, 84-87
забота о порядке, качестве и аккуратности, 221
знание организации, 221
и группы экспертов, 100-101
ИПП, пример, 116-117
интервью, 116-117
как руководители, 221
командное лидерство, 221
критерии исполнения, 96
мотивация, 141
мысли, 140-141
необычные компетенции, **90**
развитие других, 57,221
уверенность в себе, 221
физическая обстановка, 143
хорошие критерии, 96-99
чувства, 141
воздействие и оказание влияния:
значение, 340
измерения,45
названия для, 44-45
примеры, 45-47
связь с другими компетенциями, 33,39-40,57

стандартные индикаторы, 45
у консультантов,45-46
у продавцов,174-178
у разработчиков программного обеспечения, 166
у руководителей,204-205, 217
у специалистов социальной сферы, 188-189
у специалистов/профессионалов, 163-166
функции, 44
шкала, 46-47
врачи:
инициатива, 197
компетенция, 158
концептуальное мышление, 197
самоконтроль, 192
уверенность в себе, 192
экспертиза, 195
всемирная база данных компетенций, рост, 349
выдвижение гипотез, 105-106
выступления с презентацией стратегии/видения, 256

Гибкость:
и будущие тенденции, 347-348
измерения, 85
названия для, 85
определение, 84
поведенческие индикаторы, 86
примеры, 86
связь с другими компетенциями, 29,40,86-87
у офицеров, 86
у специалистов социального обслуживания, 197-198
у специалистов/профессионалов, 171
шкала, 85
Государственные профессиональные испытания (ГПИ), система планирования рабочей силы, 340
государственные служащие, артикуляция, 143
графики, в отчетах о компетенциях, 156-157
группа, и анализ ИПП, 152-155
группы экспертов:
и будущая работа, 110
краткая модель компетенций, роль в, 109-110
недостатки, 100
преимущества, 100
функции, 99-101

данные обследования, и анализ ИПП, 152-155
деканы колледжей, артикуляция, 143
деловой склад ума, связь с другими компетенциями, 43
дети, развитие компетенций:
роль родителей, 343-344
роль школ, 341-343
Джеймс, Уильям, 13
дипломаты:
анализ исполнения, 87
модель компетенций для, 111
невербальные сигналы, 209
облик, 143
определение компетенций, 139
сотрудники дипломатической информационной службы, 4-7, 105-106
директивность:
настойчивость и применение позиционной силы(ДИР):
в управлении:
исполнительное руководство, 217
исследованиями и разработкой, 219
общее, 58, 217, 210-211
измерение, 48
названия для, 58
определение, 57-58
примеры, 60
связь с другими компетенциями, 31,60,81
типичное поведение, 57-60
упродавцов, 185
у секретарей,185
у специалистов социального обслуживания, 198-199
у специалистов/профессионалов, 171
шкала, 59
доказательства, анализ, 252
дружественность к пользователю, значение, 107

Единое руководство по процедурам подбора сотрудников, 103

Жак, Эллиот, 33

Забота о порядке, качестве и аккуратности (ЗА):
и исполнительное руководство, 178
измерения,29-30
названия для, 24
определение, 24
примеры, 30-31
связь с другими компетенциями, 25
у военных офицеров, 221
у руководителей:
в вооруженных силах, 221
общее, 212, 215
у специалистов/профессионалов, 169-170
утоп-менеджеров и генеральных директоров, 216-217

шкала, 30
заводские рабочие, ориентация на достижение, У, 28
запрограммированные ситуации, 254
Зелигман, 253,81
знание, значение, 10-12

игра в бизнес-производство, 257
изменения в компании:
и отбор, 244-245
и планирование замещения, 279
изменения в лидерстве, и будущие тенденции, 346-351
измерения, прогресс, 346-351
изучение клиента, 255
изучение реальных случаев,274-276
исследование компетенций, проектирование:
классическое исследование, 94-107
подготовительная работа, 93
индекс описания поведения **(ИОП),** 254
инженеры:
ориентация на достижение, 164-165
уверенность в себе, 137
инженеры знаний, 92,105
инициатива:
в руководстве, 31-33, 207-208, 215
значение, 340
и временной отрезок, 31-33
названия для, 31
определение, 31
примеры, 33
связь с другими компетенциями, 29, 33, 36, 61,66
уисследователей, 168
упродавцов,179
у специалистов/профессионалов, 168
у специалистов социального обслуживания, 197
характеристики, 31-33
шкала, 32
инновации (ОД, измерение В), связь с другими компетенциями, 27, 29, 57, 77
интегрированная информационная система управления человеческими ресурсами:
администрирование, 322
интегрированное использование, 318
менеджер по развитию и карьерному росту, 322
наем, 319
обучение и развитие:
и исполнение работы, 319
оценка, 322
описание работы/анализ, 320
определение, 321
организационная схема компании, 320
оценка людей, 321
планирование замещения, 319
примеры:
американская компьютерная компания, 326
общенациональное страхование (Nationwide Insurance), 324-325
проблемы компании, 322-324
разработка:
рабочая таблица планирования, 323
совет, 321
этапы, 324
система компенсации, 319
системы оценки исполнения, 319
соответствие человека работе, 321
интеллектуальная инициатива, 34
интерактивное обучение с помощью видеоматериалов, 298-300
интервью по получению поведенческих примеров (ИПП):
анализ:
подтверждение, 152-155
тематический *см.* тематический анализ
в процессе отбора, 250-251
введение и объяснение:
проблемы/решения, 122-123
подсказки по технике проведения, 122
цель,120-121
выводы, 134-135
доверие, установление, 120-121
доказательства, проверка, 104
интерпретация, 134-135
карьерный путь, 123-124
конфиденциальность, 120
краткая модель компетенций, роль в, 109-110
резюме, 134-135
магнитофонная запись, разрешение на, 122
недостатки,99
ободрение, 128
план,120
поведенческие примеры:
ключевые вопросы, 125
проблемы решения, 131-133
подсказки по технике проведения:
что не надо делать, 128-130
что надо делать, 125-128
вцелом, 130-131
подготовка к, 119-120
преимущества, 98-99
рабочие ответственности:
касательно вопросов, 124

проблемы/решения, 124-125
подсказки по технике проведения, 125-128
разработка, 6, 80
расхождения, 153,155
электронная таблица, 152-154
транскрипции, кодирование:
значение, 138-138,147
пример, 146
типы, 145-146
"фокусирование", 126-128
форма драматического диалога, 127
характеристики, нужные для выполнения работы:
проблемы/решения, 134
подсказки по технике проведения, 133
цели, 133
исполнение, его улучшение:..
как фактор отбора, 243-245 .
метод, 15
препятствия,156
исполнительные директора:
будущие тенденции для, 347
директивность:
настойчивость и применение позиционных полномочий, 217
забота о порядке, качестве и аккуратности, 216 .„ • ,-.*.;.' ibl……,:,
знание компании, 217
построение отношений, 216-217
самонтроль, 216
исследование идеального климата в компании, 255 • • : . . . г|
исследования:
будущие тенденции, 349-351 .
методы, значения, 3-5 .-• •.-
исследователи:
инициатива, 168
ориентация на достижение, 164-165, 215
поиск информации, 170
исходные работы, и планирование замещения, 279-280

Калифорнийский личностный тест, 254
кандидаты на должность:
и планирование замещения, 279-283
сверхквалифицированные, 24
капитаны полиции, внешность, 143
карьерный путь:
и соответствие работе, 259-261
карты продвижения, 279
разработка системы, 285
см. также планирование замещения
Кеннеди, Джон Ф., 292
Кинг, Мартин Лютер, 292
классические исследования компетенций, 94-107
анализ данных, 105-106
процесс, 95
критерии эффективного исполнения, 94,96
модель:
валидизация, 106-107
подготовка к использованию, 107
разработка, 105-106
образцы критерия, определение, 96
сбор данных, 98-104
анализ рабочей задачи/функции, 103
группы экспертов, 99-100
компьютерные экспертные системы, 102
обследование, 99-100
опросники, 100-101
прямое наблюдение, 103-104
экспертные системы на базе компьютеров, 84
кластер Воздействия и Оказания влияния:
воздействие и влияние, 44-48
понимание компании, 48-50
построение отношений, 50-53 ;;>.,
кластер достижения и действия:
забота о порядке, качестве и аккуратности, 29-31
инициатива, 31-34
ориентация на достижение, 25-29 <. .•
поиск информации, 34-36 -.
кластер помощи и обслуживания других: »,
аналитическое мышление, 196-197 ;;
аффилиативный интерес, 193-194
воздействие и оказание влияния, 188-190
гибкость в,197-198
директивность/настойчивость в, 198 -199
и кластер личной эффективности, 187
и межличностное понимание ,191
инициатива, 197
и преданность компании, 193
и предпочтения по виду деятельности, 193
командная работа и сотрудничество, 196
концептуальное мышление, 197
ориентация на достижение, 199
ориентация на обслуживание клиента, 195-196
профессиональная экспертиза в, 195
работники, обобщенная модель, 187-190
развитие других в, 190-191
самоконтроль, 192-193.
самооценка, точность ее, 193
уверенность в себе, 192
кластеры: :•,

будущие исследования, 347-351
определение, 22-23
см. также отдельные кластеры компетенций
климат в компании, влияние, 258-259
когнитивные компетенции:
аналитическое мышление, 68-70
концептуальное мышление, 70-73
техническая/профессиональная/управленческая экспертиза, 73-78
функции, 67-68
командная работа и сотрудничество:
измерения, 61-63
названия для, 61
определение, 61
примеры, 63-64
связь с другими компетенциями, 38-40, 50, 60, 64, 81
типичное поведение, 63-64
у руководителей:
исследований и разработки, 219-220
общее, 62-63, 206-207, 215
руководители продаж, 217-218
у руководителей производства, 220
у специалистов социального обслуживания, 196
у специалистов/профессионалов, 170
шкала, 62-63
командное лидерство:
в управлении сферой социального обслуживания, 220
измерения, 64
названия для, 64
определение, 64
примеры, 66
связь с другими компетенциями, 33, 50, 60, 66, 77-78, 86
типичное поведение, 64-65
у военных офицеров, 221
уруководителей:
в вооруженных силах, 221
общее, 64-65, 212, 215
у руководителей производства, 220
у специалистов/профессионалов, 170
шкала, 65
комбинаторные правила, будущие исследования, 349-350
компетенции личной эффективности:
гибкость, 84-87
необычные компетенции, 89-90
определение, 9
преданность компании, 87-89
самоконтроль, 79-81
самооценки, 10-11
свойства, 10-11
уверенность в себе, 81-84
управление группой, 162
компьютерные программисты, определение компетенций, 139
компьютерные специалисты, техническая экспертиза, 170-171
конкуренция, и тенденции будущего, 346
Коннектикут, штат, изучение компетенций, 331-334
консультант(ы):
аналитическое мышление, 196-197
аффилиативный интерес, 193-194
воздействие и оказание влияния, 44-48
гибкость, 197-198
изучение реального примера системы компенсации, 316-317
и невербальные сигналы, 255
инициатива, 197
командная работа и сотрудничество, 196
контент-анализ вербальной экспрессии, 5
межличностное понимание, 191
мысли, 140-141
определение компетенций, 139-143
ориентация на достижение, 199
ориентация на обслуживание клиента, 195-196
понимание компании, 48-50
развитие других, 190-191
результаты, 142
уверенность в себе, 81-84
профессиональная экспертиза, 195
консультанты по проблемам алкоголизма:
гибкость, 197
компетенция, 193
критерии исполнения, 96
навыки развития, 190-191
определение компетенций, 139
профессиональная экспертиза, 195
развитие других, 190-191
самоконтроль, 192-193
консультанты по развитию компании
директивность/настойчивость, 198-199
концептуальное мышлени, 197
навыки развития, 189-191
функции, 24
контент-анализ вербальных высказываний (CAVE), 5
конфиденциальность, значение, 121
концептуальное мышление:
в управлении, 212
значение, 340
измерения, 70-71

названия для, 70
описание поведения, 71
определение, 11,70
примеры, 72
связь с другими компетенциями, 29,33-34,36, 43, 57, 73, 77-78, 86, 89
у специалистов/профессионалов, 166-167
упродавцов, 72,183-184
у руководителей в сфере социального обслуживания, 197,220
шкала, 71
краткая оценка рабочих компетенций (ОРК):
анализ данных, 109
ИПП, 109
модель, разработка и валидизация, 109-110
процесс, 108-109,113
роль группы экспертов, 107-109
критериальные выборки, использование, 3

Литвин Г., 301

МакКлелланд, Дэвид К., 67, 98, 291
макромолекулы, 350
медсестры:
аффилиативный интерес, 193-194
гибкость, 197
директивность/настойчивость, 198
инициатива, 197
концептуальное мышление, 197
необычные компетенции, 89-90
ориентация на достижение, 199
профессиональная экспертиза, 195
прочие компетенции, 193
развитие других, 190-191
самоконтроль, 192
технические знания, 160
уверенность в себе, 192
межкультурная межличностная восприимчивость:
значение, 37
изучение, 5-6
межкультурное исследование предпринимательских компетенций:
баллы:
отношения, 237-238
СИМНГ, 238
различия, 236-237
баллы компетенций, факторный анализ, 228-229
вопросы о биографических данных и опыте, 223
выводы, 229-230
данные о бизнесе, 223
дискриминантный функциональный анализ, 228-229
использованные критерии, 223-224
методы оценки, разработка:
вопросник для самооценки, 233
интервью:
информационное, 231
упражнение-репортаж, 198
фокусное, 232, 235, 238
пилотное тестирование, 235
примеры валидизации, 235-238
СИМНГ, 232, 235-238
упражнение с бизнес-кейсами, 233-234
упражнение с рассказом по картинке, 234
образец для, 222-223
общая модель компетенций, 224-226
регрессивный анализ, 227
Т-тесты, 227
межкультурные продажи, 176
межличностное понимание:
в управлении, 206,210, 216, 218
значение, 340
измерения, 37-38
и тенденции будущего, 346-349
названия для, 37
определение, 37, 347
примеры, 38
связь с другими компетенциями, 36, 38, 40, 43, 47-48, 53, 57, 64, 84
упродавцов, 180,186
у специалистов социального обслуживания, 191
у специалистов/профессионалов, 169
шкала, 37-39
межличностные навыки:
в неимущих слоях населения, 350-351
тренинг, 341-342
межразрядная надежность, 105-106
менеджерские компетенции:
директивность/настойчивость и применение позиционной силы, 57-60
командная работа и сотрудничество, 61 -64
командное лидерство, 64-66
развитие других, 54- 57 *.* • • *a*
менеджеры по работе с клиентами:
аффилиативный интерес, 89 ;-; • ;.
ориентация на обслуживание клиента, 43,51
уникальные компетенции, 89-90
методы интервьюирования:
подход, основанный на компетенциях к, основные принципы, 115-116
традиционный:
мотивы и способности кандидатов, 115-116

примеры, 116-117
методы соответствия человека работе:
анализ абсолютной ценности, 259
и алгоритмы, 259
итегрированные информационные системы управления человеческими ресурсами, 319-326 .
карьерный путь, развитие, 263
наем/отбор, 262
общее, 259-260
оплата исходя из компетенций, 264
планирование замещения и продвижения, 263
профиль соответствия человека работе, 260-261
развитие - тренинг и карьера, 263
решения, 245. . . . .
роль руководства, 206
руководство исполнением, 259-262
сравнение профилей, метод, 261
модель-айсберг центральных и поверхностных компетенций, 11
молекулы, 147, 349
мотивационные компетенции, 9-12
мотивация достижения:
будущие исследования, 348
в общем, 22
и самоуправляемые изменения, 292-295
тренинг, *см.* тренинг мотивации достижения
мотивация к обучению, в неимущих слоях населения, 350-351
мотивация поиска информации, будущие тенденции, 348
мышление, и сложность, 118

Навыки письма, 89
намерение, 12
население, будущие исследования, 350
наставники, значение, 300
необычные компетенции, 89-90
неудача, работа с, 171
нефтеперерабатывающая компания:
пример изучения управления исполнением, 274, 276
новые компетенции, обращение с, 149-150

Обобщенные модели:
кодирование моделей:
индикаторы, интерпретация, 161-162
процедура, 161-162
функции, 161
образ, выявляющий, 83
образование и обучение лидерству и управлению служащих ВМС США, 303-306
обучение и тренинг взрослых, 342
обратная связь:
значение, 186,190
и управление исполнением, 277
обучение:
и соответствие работе, 259-261
потребность в, как фактор отбора, 244
обучение и развитие, на основе компетенций
выгоды, 295
добавленная стоимость, 295
измерение и подтверждение компетенций, 295
изучение случаев:
тренинг и обучение лидерству и управлению в ВМС США, 303-306
тренинг мотивации достижения, малый бизнес, 301-303
кривая обучения профессиональному развитию, 296-297
определение, 289
проблемы компании, 296
разработка, этапы, 297-301, 293-295
"реалистичные учебные проекты", 295-296
теория приобретения мотивации МакКлелланда, 291-292
теория социального научения, 292
теория обучения взрослых на опыте, 289-290
теория самоуправляемых изменений, 292-295
обучение мотивации достижения:
выгоды, 301-302
процесс, 301-302
обучение путем открытий, 341
обучение с помощью компьютеров, 298
обучение, конкретный стиль, 89
обучение-сотрудничество, 342
общенациональное страхование, пример изучения HRM, 325
общение:
LAN, 326
вертикальная коммуникация, 89
конкретный стиль, 89
руководитель-сотрудник, 322, 324
"ограниченные по времени последствия", 12
оплата, на основе компетенций:
базовая плата, 317-318
границы, 314
и соответствие работе, 264
исходя изисполнения,312
компетенции на входе, 312,314
компетенции на выходе ,312
обоснование рентабельности ,313
определение, 309
необходимые индикаторы, 309-310
опросник для самооценки (Self-rating

questionnaire), 233
опросник Зелигмана для оценки стиля атрибуции, 207
опросники:
опросник Зелигмана для оценки стиля атрибуции, 207
опросникдля самооценки, 233
опросник для оценки компетенций, 212
опросник предпочтений Кудера, 253-254
примеры:
наем консультанта, 316-317
производитель автомобилей, 317-318
системы компенсаций, 312
этапы разработки:
ключевые факторы, определение, 310-314
определение соответствующего процента, 315
опросники для оценки компетенций, 258
ориентация на достижение:
значение, 340
и обобщенные модели, 161-162
и предпринимательские риски, 21,28
измерения,25
названия, 25
определение, 25
примеры, 28-29
связь с другими компетенциями, 29, 31, 43, 57, 60, 66, 77-78
у заводских рабочих, 28
у исполнительных директоров, 216-217
уисследователей,164-165
у продавцов, 173,175,177-179,185-186,215
у руководителей,203-206, 213, 215
у специалистов социального обслуживания, 199
у специалистов/профессионалов, 164-165,172, 216-217
ууборщиц, 28
у ученых, 164-165
широко распространенные типы поведения, 22
шкалы, 26-27
ориентация на обслуживание клиента
будущие тенденции, 346-351
измерения, 40-41
и менеджеры тотального контроля качества, 156
название для, 40
определение, 40, 42
примеры, 42-43
связь с другими компетенциями, 33, 36, 38, 43,53,57,73,84
типичные индикаторы, 42-43
у менеджера по взаимоотношениям с клиентами, 42-43, 51-53
у продавцов, 180-181
у религиозных лидеров, 40
уруководителей, 216-220
у специалистов социального обслуживания, 195-196
у специалистов/профессионалов, 171
уучителей, 40 •••••;
шкала, 41-42 ,
отбор, методы на основе компетенций:
изучение случаев, 264-265
методы оценки:
биоданные, 257-258
ИПП, 250-251
рейтинги,258
тесты:
проактивные, 251-253
реактивные, 251, 253-255
функции, 246-249
центры оценки, 255-257
определение, 243
проблемы компаний, 243-245
этапы разработки, 245-246
отчет министерской комиссии о получении нужных навыков (SCANS), система планирования рабочей силы:
воздействие родителей, 343-344
и экономические тенденции, 335-340
компетенции, 271,274 .• …-
образование:
предпосылки для, 340-343
характеристики, 339
основные навыки, 338
предпосылки к обучению, 339-340
уровни умения:
определение, 336
уровни готовности к работе, 339-340
офицеры флота:
и группы экспертов, 99-100
критерии исполнения, 97
лучшие исполнители, 98
преданность компании, 86
оценщики,-обучение методам оценки, 245

Петерсон К., 82.
планирование замещения, на основе компетенций:
изучение случая, страховая компания
стратегия, 285-288
существующие руководители, оценка, 286-288 ••-•¦.•
как фактор отбора, 282

обобщенная структура компании, 280
общее, 279-281
определение, 279
проблемы компании, 282-283
развитие,283-285
планирование рабочей силы:
демография, 327
изменения структуры бизнеса, 328
изменения работы, ожидаемые, 322
и технологические изменения, 327
и экономическая обстановка, 327
конкуренция, 327
применение в обществе, этапы развития, 328, 332
примеры:
Министерство труда США, отчет, 327, 334-336
штат Коннектикут, 328, 331, 332-334
шкалы компетенций, 329
поведенческие индикаторы
и будущие исследования, 349
функция, 19-20
подход на основе рабочих компетенций, функция, 7-8
позитивная аффилиация, у специалистов по оказанию социальной помощи, 194
позитивные ожидания окружающих, среди профессионалов сферы социального обеспечения, 6, 105, 192
поиск информации:
в управлении, 211,215
значение, 340
определение, 34
примеры, 35
связь с другими компетенциями, **29,** 36-38, 43,50,73,77-78
уисследователей, 170
у продавцов, 184
у специалистов/профессионалов, 170
шкала, 34-35
понимание компании:
в управлении:
общее, 212
в вооруженных силах, 221
измерения, 48
индикаторы, 49
названия для, 48
определение, 48
связь с другими компетенциями, 36, 39, 48, 50,66
у военных офицеров, 221
у генеральных директоров, 212,216-217
шкала, 49
построение отношений:
в управлении, 213
измерения, 51
индикаторы поведения, 51-52
названия для, 51
примеры, 52-53
связи с другими компетенциями, 33, 38, 43, 47, 50, 53, 57
у генеральных директоров, 216
у продавцов, 182
у специалистов/профессионалов, **171**
шкала, 52
преданность компании:
в управлении:
вообще, 216-217,220
у исследователей, **219**
измерение, 88
названия для, 88
определение, 87
поведенческие индикаторы, 88
примеры, 88
связи с другими компетенциями, 89
уисследователей, 88
у офицеров флота, 88
шкала, 87, 88
предприниматели:
см. межкультурное исследование предпринимательских компетенций
действия,140-141
мотивация, 141
предпринимательская инновация, и будущие тенденции, 346-351
предпринимательские риски, иуправление, 21, 205
президенты, артикуляция, 143
продавцы:
"холодные звонки", 149
аналитическое мышление, 182-183
воздействие и оказание влияние, 174-178,186, 214-218
директивность/настойчивость, 185
и группы экспертов, 100
и обратная связь, 186
и обследования, 100-101
и финансовые продажи, 173
и цикл продаж, 173-185
инициатива, 174-179
концептуальное мышление, 183-184
лучшие, 170-172
межличностное понимание, 180,186
неудачи,181
обобщенная модель, 173-174
ориентация на достижение, 178-179

ориентация на обслуживание клиента, 8,180-181
поиск информации, 184
понимание компании, 48-50
построение отношений, 182
развитие других, 186
уверенность в себе, 82, 84,181-182
техническая экспертиза, 184-185
"промывание мозгов", 293
прямое наблюдение:
недостатки, 104
преимущества, 104
процесс, 103
прямое убеждение:
и управление, 204
у специалистов/профессионалов, 166

Работы одного исполнителя, исследование, 112-113
развитие других:
измерения, 55
названия для, 54
определение, 54
поведенческие индикаторы, 55
примеры, 57
связь с другими компетенциями, 31,33,38,57
усупервайзеров,55
у офицеров, 57,221
шкала, 55-56
уруководителей:
в вооруженных силах, 221
супервайзеры, 214-215
вообще, 208-209, 214 ""
руководители производства, 220
руководители продаж, 217-218
у специалистов социального обслуживания, 188-191
у специалистов/профессионалов, 171
пороговые компетенции, определение, 15

размер работы, значение, 67
разрешение конфликтов, 23,171, 207
Роршаха, пятна, 253
руководители:
аналитическое мышление, 207
воздействие показание влияние, 204-205,218-220
директивность/настойчивость, 210-211
и будущие тенденции, 347-348
инициатива, 207-208
кластеры компетенций, частота, 203
командная работа и сотрудничество, 206-207, 214-217
командное лидерство, 212
концептуальное мышление, 212
критерии исполнения, 96-97
лучшие, 204
межличностное понимание у, 210
мотивация, 144
обобщенная модель, 203
ориентация на достижение, 66, 205-206,215-220
ориентация на клиента, 216
поискинформации, 211
понимание компании, 216,221
преданность компании, 216
прямое убеждение, 204
работа с неудачами, 209
развитие других, 208-209
руководители в области маркетинга, 218
руководители научных исследований и разработок, 219-220
руководители продаж, 217-218
руководители производства, 220
техническая экспертиза, 212
уверенность в себе, 209-210, 221
уровни:
исполнительные и генеральные директора,216-217
супервайзеры низшего звена, 214-216
руководители среднего звена, 216
типы, в общем, 201-203
руководители больниц, 220
руководители на производстве, 220

Самоконтроль:
и исполнительное руководство, 216
измерение, 80
индикаторы поведения, 80
названия для, 79-80
определение, 79
связь с другими компетенциями, 81
уруководителей,79
у специалистов социального обслуживания, 192-193
шкала, 80
СИМНГ (систематическое многоуровневое наблюдение за группами), 232-238
ситуационные взаимодействия, будущие исследования, 349
соглашение между работником и руководителем, мультиспециализация, 312
специалист по оказанию социальной и прочей помощи:
аналитическое мышление, 196-197
аффилиативный интерес, 193

воздействие и влияние, 188-190
гибкость, 197
директивность, настойчивость, 198-199
и невербальные сигналы, 209
инициатива, 197
командная работа и сотрудничество, 196
концептуальное мышление, 197
лучшие, 192
межличностное понимание, 191
ориентация на достижение, 199
ориентация на обслуживание клиента, 195
преданность компании, 193
профессиональные предпочтения, 193
профессиональная экспертиза, 195
развитие других, 190
руководители,199
самоконтроль, 192-193
самооценка, 193
уверенность в себе, 192
специалисты/профессионалы
аналитическое мышление, 166-167
воздействие и оказание влияния, 166,172
гибкость, 171
директивность/настойчивость, 171
забота о порядке и качестве, 169-170
инициатива, 168
командная работа и сотрудничество, 170,172
командное лидерство, 171
концептуальное мышление, 166-67
межличностное понимание, 169,172
ориентация на достижение, 164,165,172,216-217
ориентация на обслуживание клиента, 171
поиск информации, 170
построение отношений, 171
развитие других, 171
уверенность в себе, 168-169
экспертиза, 170-171
Стэмп, Джиллиан, 33
"стрессовые" упражнения и интервью, 256
супервайзеры низшего звена:
общее, 214
работников-почасовиков, 214-215
технических/профессиональных работников, 214-215

Тематический анализ, 137-138
тенденции будущего, 346-351
тест:
BeKCTepa(WAIS),253
на планирование и составление расписания, 253
на пригодность к программированию, 253
на расписание авиалиний, 253
на скорость обучения, 252
Роршаха, 253
тематической апперцепции (ТАТ), 7,81,194, 252
тесты, 251-255
Индекс Описания Поведения, 254
Профиль Невербальной Восприимчивости, 255
в процессе отбора, 246-251
на понимание социальных связей, 254-255
на знания, 254
на личностные качества, в процессе отбора, 254-55
на невербальные сигналы, 255
в процессе отбора, 251-252
техническая/профессиональная/управленческая экспертиза (ЭКСП):
вуправлении, 213-214, 219
измерения, 73-74
названия для, 73
определение, 73
связь с другими компетенциями, 33, 36, 38, 43, 73, 77-78
у компьютерных специалистов, 170-171
у продавцов, 151
у специалистов по программному обеспечению, 170-171
у специалистов/профессионалов, 170-171
шкала, 74-76

уверенность в себе (УВС):
измерение, 82
названия для, 81-82
индикаторы поведения, 82
определение, 81
примеры, 84
работа с неудачами, 82
связь с другими компетенциями, 84
у военных офицеров, 221
уинженеров, 168-169
у консультантов, 82
у продавцов, 82-83
у руководителей:
в вооруженных силах, 221
вообще, 82, 209-210, 216
у специалистов социального обслуживания, 192
у специалистов/профессионалов, 168-169
шкала, 83
Уникальные компетенции, 89-90
учителя:
аналитическое мышление, 196-197

аффилиативныи интерес, 193-194
гибкость, 197
директивность/настойчивость, 198-199
инициатива, 197
командная работа и сотрудничество, 196
концептуальное мышление, 197
межличностное понимание, 191
обслуживание клиента, ориентация на, 195-196
ориентация на достижение, 199
преданность компании, 193
профессиональная экспертиза, 195
развитие других, 190-191
самоконтроль, 192-193
уверенность в себе, 192
уникальные компетенции, 89-90

Центры оценки и развития, 246, 255-257

Черчилль, Уинстон, 292

Шкалы "едва заметных различий", 20-21
школы:
предпосылки образования, 340-343
роль, 339-340
руководство, 220

Экспертные системы на базе компьютеров:
преимущества, 102
недостатки,102-103
функции, 101-102
эффект Пигмалиона, 194
эффективное исполнение, определение, 13