

**А. А. Касперук**

*Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, bekon@tut.by*

## **АНАТОМИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И СИЛЬНЫХ СТОРОН ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

*В статье рассмотрены актуальные проблемы компетентностного подхода в оценке персонала в контексте смены парадигмы на оценку способностей, навыков, личных особенностей, сильных сторон, результативности.*

**Ключевые слова:** *негативное (неблагоприятное) воздействие, компетенции, сильные стороны*

**A. Kasperuk**

*School of Business of BSU, Belarus, Minsk, bekon@tut.by*

## **ANATOMY OF COMPETENCES AND STRENGTHS OF EMPLOYEE ASSESSMENT**

*The article considers actual problems of the competence-based approach in assessing employees in the context of a paradigm shift in assessing abilities, skills, personal qualities, strengths and performance.*

**Keywords:** *negative (adverse) impact, competencies, strengths finder*

Рассмотрим значение компетенций в контексте оценки. Сегодня в HR-менеджменте на этот счет существуют диаметрально противоположные точки зрения. Одни считают, что компетенции малоэффективны и нуждаются в замене. С этим посылом трудно не согласиться, так как люди с высокими оценками в интервью на входе могут демонстрировать низкую результативность и продуктивность в работе. Почему стоит вопрос о замене. Оценщики (как, впрочем, и разнообразные инструменты и методики оценки) сами не видят и не отличают компетенции в силу их похожего смысла друг от друга, предельно широко их классифицируют и упрощают. В итоге, участник, по сути, получает оценку не по своим талантам, сильным сторонам, знаниям и умениям, а по субъективным представлениям оценщика. На языке марксизма такое положение дел можно назвать охарактеризовать одним словом – «нищета компетенций». С другой стороны, наличие качественных инструментов оценки компетенций, связанных с бизнес-процессами и результатами труда, демонстрирует высокие показатели корреляции на уровне – 0,4–0,65, что вселяет толику здорового оптимизма. Вывод очевиден. Компетенции нужно уметь готовить. К числу успешных подходов можно отнести следующие:

1. Осуществление оценки без информационной перегрузки оценщиков (ограничение количества оцениваемых компетенций, количества участников, формирование схожего восприятия и понимания компетенций оценщиками и т. д.).
2. Разработка компетенций в data-based подходе (больше аналитики и исследований о том, какими компетенциями отличаются эффективные и неэффективные, продуктивные и непродуктивные сотрудники компании).
3. Поиск альтернатив компетенциям и критериями с другим содержанием тем, что на самом деле является значимым для организации (способности, ценности, потенциал, деструкторы и сильные стороны).

Основная дилемма, которая сейчас возникает в оценке персонала, – это выбор между прозрачностью и точностью. Прозрачность становится прямым сообщением участникам критериев

способа оценки и способа расчета результатов. При этом, если сообщить участникам оцениваемые критерии, им становится легче их симулировать или обманывать. Если люди знают, что оценка происходит по корпоративной модели компетенций или ценностей, они будут выбирать соответствующие ответы. В 2016 г. исследователи Ingold и Kleinmann показали, что Центры оценки со вскрытыми компетенциями и индикаторами имеют намного более низкую валидность. Исследователи предположили, что такие ЦО менее требовательны к интеллекту участников (им не приходится идентифицировать критерии), а интеллект – одна из основ успешной оценки. Иными словами, прозрачность снижает в оценке градус неопределенности – очень нужной составляющей, если мы хотим прогнозировать эффективность в новых ролях. Вместе с тем, прозрачность – одно из декларируемых требований к оценке. Вероятно, что развитие нейросетей и искусственного интеллекта задаст траекторию в сторону менее прозрачной оценки.

Практика оценок и результаты деятельности организаций привели к еще одной дилемме. Выбор между оценкой ради участника и оценкой ради повышения эффективности компании. Эти оценки должны совпадать, но не всегда. Проиллюстрируем данное положение на примере *adverse impact* (негативное, неблагоприятное воздействие): чем лучше тест способностей предсказывает результативность, тем более низкие баллы по нему получают представители нетипичных групп. Неблагоприятное воздействие обнаруживается в политиках и практиках, которые информируют об оценках кандидатов или сотрудников, таких как требования к кандидату, изложенные в должностной инструкции, вопросы на собеседовании при приеме на работу, оценка эффективности для повышения или увольнения. Решение данной дилеммы носит не столько методическое решение, сколько этическое.

В западном менеджменте доминируют тесты способностей. Хантер и Шмидт показали, что тесты способностей – самый валидный инструмент оценки [1, с. 138]. Они связаны практически со всем – результативностью, лидерством, креативностью, инновационностью, текучестью.

Проверенным инструментом развития способностей давно уже стали подходы к пониманию и измерению сильных сторон личности. В том числе, классификация достоинств и добродетелей (VIA Classification of Strengths and Virtues), разработанная Values in Action Institute и Гэллоповский определитель сильных сторон (Gallup Strengths Finder). Доказана гипотеза о том, что люди, которые достигают большего, ставят перед собой высокие цели, в то время как те, кто менее успешен, ставят перед собой скромные цели.

Многочисленные результаты исследований показывают, что успешные люди знают свои возможности и ставят себе цели немного выше своего уровня, в то время как менее успешные часто не знают своих возможностей и ставят перед собой нереально высокие цели. В методологии Д. Клифтона сильная сторона определяется формулой: талант + я могу (навык) + я получаю удовольствие / энергию. Иными словами, сильная сторона (способность постоянно обеспечивать эффективность, близкую к совершенной) = талант (естественный способ мышления, ощущения и поведения умноженный на инвестиции (практика + знания)). Осознание талантов и сильных сторон способствует пониманию, какая работа лучше всего соответствует или подходит личности, какие компетенции необходимо развивать.

Возникает вопрос: а какие компетенции на самом деле оцениваются в HR-специалистами или Центрами оценки? Не с точки зрения модели компетенций, а с точки зрения статистики.

В 2014 г. исследователи из США провели факторный анализ и объединили все компетенции в несколько крупных факторов. Оказалось, что оценки наблюдателей можно объединить в шесть, три, два или даже один фактор.

Со статистической точки зрения наиболее адекватной оказалось трехфакторная модель (рис. 1).

1. Управленческие навыки:

- планирование и организация;
- анализ и принятие решений;

- управление исполнением;
  - креативность;
  - письменная коммуникация.
2. Драйв:
- амбициозность;
  - инициативность;
  - мотивация к работе;
  - настойчивость.
3. Коммуникативные навыки:
- лидерство;
  - навыки презентации;
  - приверженность;
  - понимание других.



Рис. 1. Факторные модели компетенций

Оказалось, что драйв ближе к коммуникативным навыкам, чем к производительности (при переходе от трех факторов к двум). Возможно, наблюдатели на некотором уровне абстракции объединяют энергичность и взаимодействие. Это близко к черте «Экстраверсия» из Большой пятерки, которая представлена одновременно и общительностью, ассертивностью и амбициозностью. Результаты исследования дополняются, данными американского обзора, описавшего похожую структуру компетенций.

Вместе с дилеммами, возникают и путаницы.

Первая путаница – это ситуации, когда две компетенции (или шкалы опросника) называются по-разному, а оценивают примерно одно и то же. Например ответственность, исполнительность, настойчивость. На уровне терминов и понятий еще можно объяснить разницу между этими компетенциями, но на уровне измерения разница практически всегда незаметна. При этом все эти компетенции про достижение результата.

Вторая путаница – это когда компетенции называются одинаково, но измеряют разное. Например, лидерство. В одних компаниях это доминантность, ассертивность, в других – инноваторство. Или, например, командность. В одних компаниях это взаимовыручка; в других –

уступчивость и неконфликтность; в третьих – партнерство. Такая путаница в критериях получила название jingle jangle fallacy (первый случай – джангл; второй – джингл).

Для решения дилемм и путаниц важно измерять точность оценки персонала. Как правило, берут два показателя – данные результативности и результаты их оценки. Далее ранжируют всех сотрудников на две крайние группы согласно их результативности: 25–30% сотрудников сверху и снизу рейтинга, середину не учитываем. По такому же принципу ранжируют сотрудников согласно их результатам оценки (низкие и высокие баллы). Точность определяют, пользуясь матрицей 2×2 (рис. 2).

		Реальные данные	
		Не эффективные	Эффективные
Оценка инструмента	Низкая	35%	18%
	Высокая	20%	27%

Рис. 2. Общая точность модели

Нас интересует процент результативных людей с высокими баллами по оценке и процент низкорезультативных, получивших низкий балл. В этих двух случаях оценка «сошлась в показаниях» с результативностью. Общая точность модели = 35 % + 27 % = 62 %. Складывая эти проценты, получаем показатель точности оценки – 62 %.

Таким образом, компетентностный подход через инструменты совершенствования процедур оценки получает дальнейшее развитие в двух подходах. Первый подход – компетенции и «странный конструкт», в котором перемешены навыки и способности, личностные особенности. Второй подход к оценке поведения – task-based assessment (ТВА). Когда оценка происходит не по «кирпичикам», из которых состоит человек – компетенциям, – а по эффективности человека в решении определенных задач.

### Список использованных источников

1. Шмидт, Фрэнк Л. Валидность и полезность отбора в психологии персонала [Электронный ресурс] / Фрэнк Л. Шмидт // Психологический бюллетень. – 1998. – № 124 (2). – С. 262–274. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/232564809\\_The\\_Validity\\_and\\_Utility\\_of\\_Selection\\_Methods\\_in\\_Personnel\\_Psychology](https://www.researchgate.net/publication/232564809_The_Validity_and_Utility_of_Selection_Methods_in_Personnel_Psychology). – Дата доступа: 22.03.2023.