



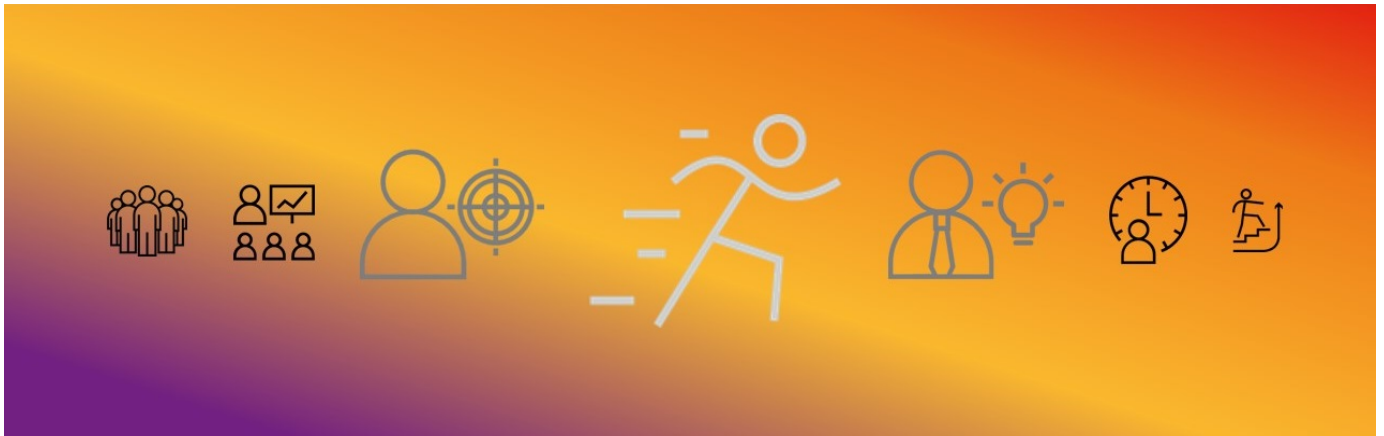
Oracity 13 марта в 01:53



Структурированный подход к развитию и оценке компетенций

Управление проектами*, Управление персоналом*

Из песочницы



Довольно часто в проектной деятельности возникает задача измерить эффективность работы сотрудника, члена команды проекта, эксперта, руководителя. И если конечный продукт получен это, чаще всего, не представляет большой проблемы (бывает правда, что выделить конкретный вклад участника в общую копилку не так уж и просто), то если результат не в полной мере или совсем не соответствует ожиданиям, оценка становится совсем нетривиальной задачей. Более того при подборе команды на проект или при приеме сотрудника на должность задача плюс минус такая же, оценить кандидата или выбрать его из имеющихся в компании. И тут мы плавно уходим в область HR, что не плохо, ведь в этой области все тоже далеко не однозначно. У всех конечно есть свои тонкости и приемы, но по сути в большинстве ситуаций HR подбирает кандидата по набору документов об образовании и послужного списка работ (реже по портфолио) остальное решает испытательный срок. Для большинства ситуаций этого достаточно, но существует довольно много особых проектов и специфических ролей (должностей) где такой «классический» подход даст сбой в виде рисков и потерь, ведь по сути такой метод – это очень грубая (субъективная) фильтрация на входе, а остальное делает простой метод перебора кандидатов, справился – не справился. Более того, в эпоху цифровизации и бешеных темпов прогресса, возникает постоянное давление неопределенности. Поэтому вопрос найма и пребывания человека в команде не ограничивается только его способностями и рабочими функциями, не менее остро встает вопрос саморазвития. Наличие гибкости мышления, умение быстро обучаться и прочие «soft skills» являются ключевыми требованиями нового времени. Тем больше нагрузка на руководителя проекта, по сути его функционал выходит далеко за рамки выполняемых проектом задач, не только в поддержании коллектива в рабочем тоне, но и проектировании траекторий

развития каждого участника команды! Сам впервые оказавшись в такой ситуации я был шокирован, отсутствие опыта руководства и отсутствие понимания как развивать каждого члена команды вводило в ступор. Опыт преодоления этой проблемы постараюсь поделить с вами в этом материале...

► Некоторые моменты стиля и представления нижеизложенного материала:

Для чего это нужно? И что для этого уже применяется в менеджменте? Цена всего э...

+6

5K

47

делать работник, какими качествами он должен обладать и на этот набор еще накладывается какая-либо система метрик. В том или ином виде этот документ чаще всего называется Индивидуальным планом развития (ИПР). Само по себе применение ИПР в системе менеджмента компании уже неоспоримый плюс, однако в классическом варианте есть много недостатков, главный из которых – это субъективизм оценки подчиненного и руководителя.

Один из примеров ИПР

Особенно это обостряется в командах реализующих проекты изменений. Бывает даже так, что оценки ИПР становятся прямыми ключевыми показателями эффективности (КПЭ/КРІ) сотрудника и напрямую влияют на уровень заработка. В таких ситуациях бывают достаточно интересные казусы, например, менеджер переходит из команды в команду имея при этом выполненный ИПР и фактические оценки

по компетенциям, но оценка «на входе» у нового руководителя может быть, как существенно выше, так и ниже полученной в прошлой команде. И если заглянуть в сам процесс обратной связи по развитию сотрудника, то ситуация чаще всего очень неоднозначная. Руководитель считает свою оценку объективной и правильной, но, как правило так не считает подчиненный! Самое интересное, что эта ситуация повторяется и воспроизводится и дальше, если у подчиненного есть следующей уровень подчиненных, или он вдруг становится руководителем его оценка все равно неоднозначна в глазах другой стороны. И это если не брать прочие случаи, когда ИПР, его оценка и обратная связь либо делается вообще формально, либо в спешке и спустя рукава. А почему так происходит и эта ситуация настолько устойчива?.. Подсказкой к этому может стать простой ряд вопросов – а что такое компетенция, из чего она состоит, чем она отличается от

навыка и т.д.? Попробуйте ответить, самостоятельно, не заглядывая в сеть. Да даже если и заглянуть, можно встретить набор отличающихся абстрактных и не очень, наборов мнений. Т.е. корневая причина этой проблемы — это парадигмы у нас в головах, у каждого они свои и очень сложно не использовать их при оценке. Более того, чаще всего не сходится даже понимание терминов и базовых понятий! Мы, банально, общаясь на одном языке, мыслим на разных! У нас разный понятийный аппарат! Даже работая в одном коллективе, работая над одной и той же задачей, постоянно общаясь мы все равно не понимаем друг друга полностью.

ПРЕДПОСЫЛКИ К ДЕЙСТВИЮ

Итак, давайте попробуем вывести набор проблемных пунктов данной ситуации, и представим, а что бы мы хотели иметь в итоге :

ЧТО МЫ ХОТИМ ПОЛУЧИТЬ

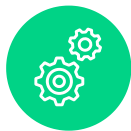
Единое представление о процессах 

Цельная картина о сотруднике 

Упрощает подбор команды 

Упрощает навигацию в ресурсах 


Глициретная/счетная оценка 




**ОБЪЕКТИВНУЮ
ФОРМАЛЬНУЮ
СИСТЕМУ**



ЧТО МЫ ИМЕЕМ СЕЙЧАС

 Различный понятийный аппарат

 Субъективизм в оценке

 Непонимание зон развития

 Ошибки в ресурсах для развития

 Плохое планирова



**РАЗРОЗНЕННЫЕ
ЭЛЕМЕНТЫ
СУБЪЕКТИВИЗМ**

Из полученных пунктов можно выделить три основных направления работы:

1. Единый логический базис – структура, связывающая и описывающая развитие компетенции из ее составляющих;
2. Единый понятийный аппарат – каталог или гид собранный и систематизированный согласно единому логическому базису, в котором будет содержаться вся иерархия компетенций и их составляющих с определениями, примерами, взаимосвязями и ссылками на теоретический материал для их развития;
3. Система мониторинга и оценки развития сотрудника – математический и статистический инструмент для оценки/шкалирования сотрудника по единой логике и на базе единого понятийного аппарата.

Однако сразу стоит подумать об ограничениях и рисках:

- Стремясь уйти от субъективности мы никогда от нее до конца не уйдем, т.к. в любом процессе в котором участвуют люди, тем более с двух сторон, совсем избежать человеческого фактора не удастся! Однако, сделать планирование, отработку и обсуждение результатов максимально предметным можно и нужно;
- Вряд ли получится сделать систему универсальной для всех, скорее всего можно сделать логику, которая будет удобна большинству, но адаптировать ее в любом случае придется каждый раз под конкретную компанию, организацию, структуру, и даже адаптация может не сработать, поэтому сразу оговоримся, что наша гипотетическая система – это частный случай;
- Субъективная оценка всегда проще объективной именно потому, что глубина и проработка этой оценки зависит от оценивающей стороны. Объективная оценка априори намного сложнее, и будет занимать больше времени руководителя. Но по своей сути задача руководителя управлять и развивать команду, работающую над проектом. Поэтому можно сказать, что эта работа - отличная инвестиция в успешное завершение проекта. Т.к. через четкий деятельностный план развития сотрудника и контроль прогресса по нему можно получать более глубокий уровень понимания движения проекта.

Формирование единого логического базиса

Давайте теперь попробуем составить схему в которой будут упорядочены и взаимосвязаны все субъекты, которые можно рассматривать в разрезе развития участника команды. Определений понятия – «компетенция» очень много, а концептов того из чего она состоит еще больше. Нам же нужно найти такую которая поддается счету, и анализу. Думаю, для понимания здесь подходит классическая планетарная модель в физике, от атомов до единицы вещества...

Тогда каким будет самый примитивный и базовый элемент развития?

Думаю, логично за примитив принять *действие* человека. Действие – это измеримая величина, само по себе действие может быть спонтанным, несистемным, хаотичным, осознанным и неосознанным. Человек взрослея совершает множество действий рефлекторно, а только потом осмысливая прожитый опыт начинает искать в них логику, систематизировать. По сути спонтанное или несистемное действие, само по себе не ведет к успеху, оно просто происходит по тем или иным причинам и обстоятельствам.

Действие – это проявление какой-либо силы, влияние, воздействие, целенаправленная преднамеренная активность, осуществляемая произвольно.

Итак, в основе, имеем поле действий человека – это начальный атомарный уровень нашей системы. Часть действий, мысленно организованных (спланированных) определенным образом позволяют сориентироваться на достижение определенного результата и это можно назвать – *подходом*. Например, для того чтобы выполнить упражнение – «приседание», необходимо правильно встать, вытянуть руки вперед, согнуть ноги в коленях, разогнуть ноги в коленях. Произведя все описанные действия, человек присядет один раз, т.е. осуществит подход в упражнении – приседание. Точно также можно представить и подходы в мыслительных операциях и в других видах любой деятельности.

Подход - это совокупность или порядок действий для решения задачи, основанный на какой-либо базовой логике.

Имея подход или инструмент и не применяя его, мы вряд ли чего-то добьемся, никакого развития не будет. Только систематическое их применение даст измеримый результат – *успех!* Назвать такие системные попытки применения можно – *практиками*.

Практика - это осознанная регулярная деятельность для достижения результата, основанная на каком-либо подходе.

Однако мы часто обобщаем понятия, и это может приводить к введению в заблуждение. Многие привыкли называть *инструментом* и *инструментарием*, все что помогает решить проблему или добиться результата, однако тут необходимо сделать определенный акцент. Подход — это все-таки базовый логический примитив - это как молекула, из которого уже можно создать нечто большее, т.е. это не инструмент! Как пример, правило Парето – это подход, потому что это принцип эффективной приоритизации и ничего более. Ряд подходов удобных в той или иной ситуации можно сгруппировать определенном логическом порядке и получить синергию. Т.е. при применении они будут усиливать друг друга. Системные методы решения проблем, картирование процессов (VSA) и т.п. можно применять для достижения более широкого спектра целей, и они сочетают в себе большое количество подходов – поэтому их можно назвать примерами *инструментов*.

Инструмент – совокупность практик, организованная в определенном (стандартном) порядке для их взаимного усиления с целью управления множеством процессов и ↑ эффективности результата.

В итоге практика – это уникальный элемент системы именно потому, что его можно однозначно оценить! Практика может увенчаться успехом или неудачей. И чем больше доля успешных практик по тому или иному инструменту или подходу, тем выше *навык* их владения.

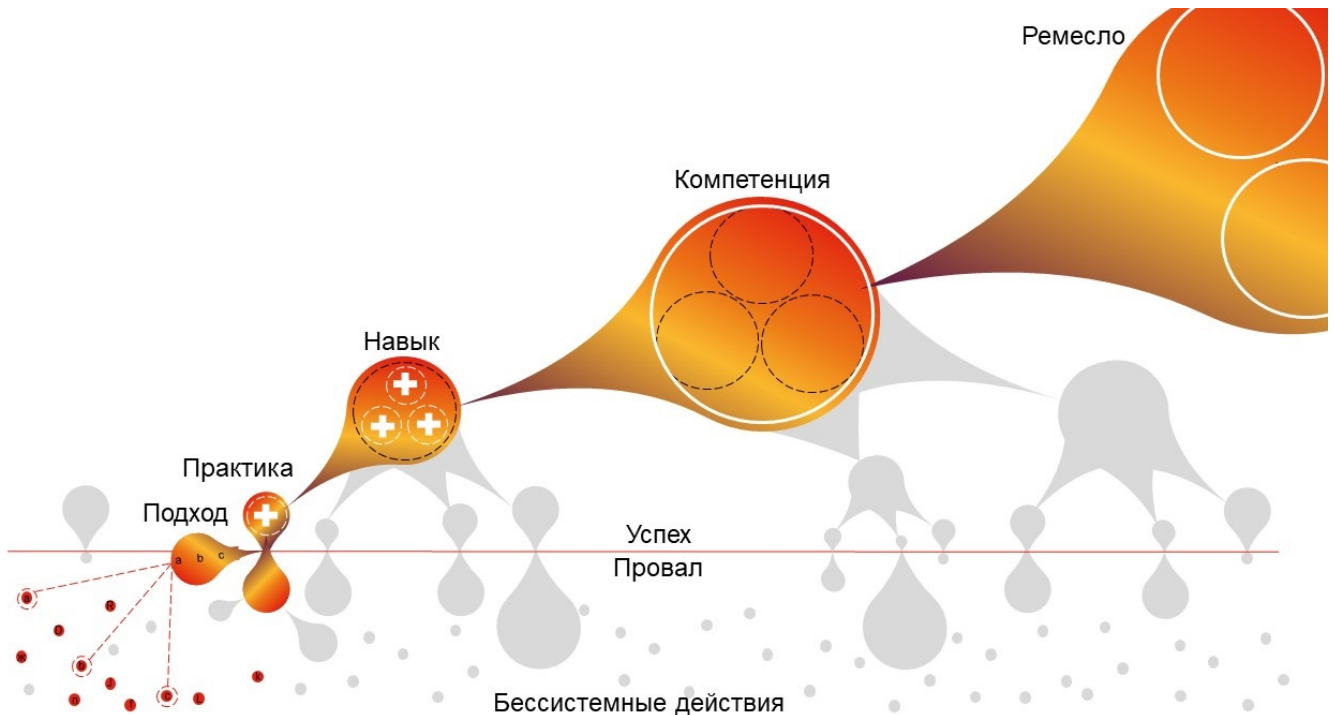
Навык – это способность успешной деятельности, сформированная путём

повторения практики и доведения ее до автоматизма.

Соответственно ожидания организации по владению работником определенным набором навыков и формирует *компетенцию*, отсюда:

Компетенция – это совокупность навыков или формально описанные требования к личностным, профессиональным и т.п. качествам сотрудников.

Группируя компетенции, мы получим более общую картину, которую можно называть как угодно, например – ремесло или специальность. Но в рамках одной организационной структуры вроде группы, дирекции или отдела достаточно уровня компетенций.



Примерно так можно визуализировать полученную картину

Если прописать структуру линейно и обозначить те переменные, к которым мы можем подтягивать данные, это выглядит так:

Действия -> Подходы -> Практики -> Навыки -> Компетенции -> Ремесла

||

||

штуки

успешные/провальные

Соответственно мы получили логический базис, на основании которого:

- Все сотрудники понимают, что такое компетенция и за счет чего она может быть наработана;
- Не путаются и не вводят в заблуждение в общении;
- Могут сами классифицировать свой или чужой опыт разложив его на составляющие;
- Нам можно начать работать над двумя другими направлениями. Для формирования системы развития.

Формирование единого понятийного аппарата

Вторым направлением будет большая методическая работа. В идеале нужно собрать все необходимые компетенции, требуемые от сотрудников внутри организационной структуры. Формализовать наименования компетенций, их определения. Дальше, в обратном порядке, переходя с одного на другой уровень, все ниже и ниже, прописать навыки и их названия и определения, составляющие навыков инструменты, практики, подходы. Важно в этом моменте определить базовый и минимально необходимый набор компетенций и их составляющих, чтобы работа была выполнима в разумные сроки, а дополнить полученную структуру новыми составляющими можно уже применяя ее.

Попробуем проделать это на примере. Можно взять любую специальность, но мы попробуем что ни будь из мейнстрима, например – *Маркетолог*. В нашей структуре это верхний уровень т.е. – *ремесло*. На ремесло, как и на любой другой элемент иерархии необходимо сформулировать исчерпывающее определение:

Маркетолог - специалист, изучающий рынок с целью определения его текущих особенностей и формирования рыночной стратегии для интересной ему группы товаров.

Для полного раскрытия смысла необходимо определить минимальное кол-во ключевых сфер деятельности и дать определения и на них, например, маркетолог занимается маркетингом:

Маркетинг - это деятельность по удовлетворению потребностей клиентов. Т.е. это дисциплина, которая включает в себя умение анализировать рынок, прогнозировать спрос, выстраивать коммуникации с целевой аудиторией. Умение понимать клиента, как превратить потребности людей (B2C) или организаций (B2B) в услугах и товарах в потребительский спрос.

Из определения основной сферы деятельности уже видно те базовые единицы, которыми должен владеть маркетолог, а именно: аналитика; прогнозирование; выстраивание коммуникаций; понимание клиента. Стоит отметить, что этот набор требует осмысления и классификации, т.к. у нас есть разделение составляющих компетенции, а данный в определении набор написан сторонним автором и описывает разнородный уровень, поэтому стоит разобраться что к чему и в какой степени относится. Структурирование этой иерархии – это всегда авторский подход той организации, в которой он происходит, я же попробую это сделать по-своему пониманию.

Например, навык анализировать и прогнозировать относится скорее к способности человека *мыслить*, т.е. познавать, представлять, воспринимать, анализировать информацию и формулировать суждения на основе нее.

Навык выстраивания *коммуникаций с целевой аудиторией*, т.е. с клиентом – это скорее часть *клиентоориентированности*, ее составляющими могут быть навыки решения проблем клиента, понимание клиента, взаимоотношение с клиентом. Но также не стоит забывать про *коммуникационные навыки* в плане межличностного контакта и обмена информацией с целью формирования единого взгляда на события и процессы. Соответственно структура ремесла – маркетолог может состоять из следующего минимума компетенций:

- Мышление;
- Клиентоориентированность;
- Коммуникации.

Каждая из которых подразделяется на набор необходимых навыков, например, мы уже упомянули, что в *Мышлении* как минимум будут навыки: *аналитика* и *прогностика*. А в *Клиентоориентированности*: *решение проблем*; *понимание клиента* (целевой аудитории); *взаимоотношение с клиентом*. На все эти элементы тоже необходимо прописать исчерпывающие определения. Чтобы сэкономить время, я не буду углубляться в описание и расшивку всех их, а покажу это на примере одной компетенции, где «проважусь» в один из навыков и приведу на нем примеры его составляющих, думаю для понимания всего процесса этого будет достаточно. Для более подробного рассмотрения возьмем – *Коммуникации*.

Коммуникации – это совокупность навыков, отвечающая за установление связей и обмена информацией между субъектами общества с целью производства и формирования единого видения окружающей действительности (событий, процессов).

Эта компетенция может состоять из навыков: *общение(межличностное); публичные выступления; модерация работы групп* (фокус группы, совещания, команды).

Соответственно сфокусируемся, например, на *публичных выступлениях*:

Публичные выступления - это навык ораторского искусства т.е. процесса произношения заранее подготовленной речи, с целью оказания пассивного влияния на аудиторию, с эффектом в виде мотивации, прочих эмоций, приобретению знаний или социальных установок.

Внутри навыка будут инструменты или подходы, применяя которые можно добиться успеха в данном навыке. Какие инструменты можно применять в публичных выступлениях? Под наше определение инструмента с его организованным многообразием практик, усиливающих друг друга подходит, например, *риторика*.

Риторика — филологическая дисциплина, изучающая искусство речи, правила построения художественной речи, ораторское искусство, мировоззрение и красноречие, впоследствии расширилась до построения аргументации. В части этой компетенции рассмотрим совокупность практик по качественному донесению своей аргументированной позиции до слушателей с оказанием пассивного эффекта в виде мотивации или приобретению знаний.

Какие же это могут быть практики? Главное помнить, что практики – это оцениваемые успешные применения подходов, поэтому у них должен быть четкий деятельностный посыл. Например, это могут быть: *привлечение внимания аудитории; убедительное произношение; контроль реакции/настроения аудитории; нейтрализация провокаций*.

Для раскрытия следующего уровня возьмем первую в списке практику:

Привлечение внимания аудитории – совокупность успешно применяемых вербальных, невербальных, паравербальных средств/подходов для концентрации внимания слушателей на выступающем через управление фокусом внимания на аспектах выступления, окружающего пространства, поведения слушателей и их реакции.

Ну и соответственно подходов в данной практике может быть огромное множество, важно выделить самые массовые с градацией от примитивных до сложных (в зависимости от кол-ва применяемых действий):

- «Динамика для аудитории»
- «Вопросы аудитории»
- «Нешаблонная реакция»
- «Дозирование информации/интрига»

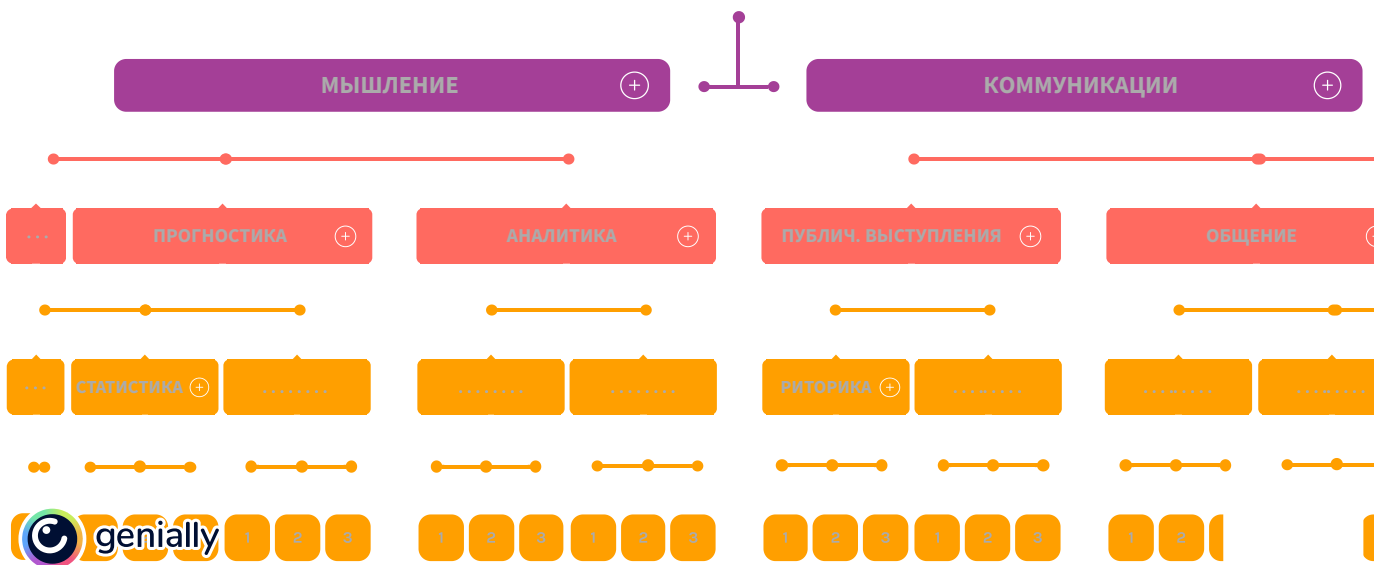
Конечно для правильной интерпретации необходимо раскрыть каждый, но тут уже при необходимости можно ограничить усилия и самые очевидные и явные оставить без внимания, принимая, однако в расчет возможные риски по возможному недопониманию. Дадим определение на один из подходов...

Динамика для аудитории – это подход обеспечивающий фиксацию внимания на выступающем за счет хождения выступающего по аудитории или сцене, перепады громкости или тона в речи, или резкое перемещение акцента выступления с одной темы на другую.

Ну и если дойти до логического конца, то нужно разложить эти подходы на действия, делать это или нет вопрос рациональности и трудозатрат, я рекомендую сделать это в качестве примера на простой подход, и на большинство сложных в виде алгоритма или стандартной работы. В своей статье я этот шаг раскрою ниже в части учет и оценки сотрудника.

ГИД КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКА

Маркетолог - аналитик



Что мы имеем при наличии первых двух направлений? Имеем базовую логику и некий набор – гид от работодателя, каких навыков он - работодатель ждет от сотрудника. При правильном понимании и ознакомлении всех участников команды с этими материалами, это уже даст единый понятийный аппарат, снизит количество искажений при общении, синхронизирует внутренние ресурсы команды на выполнение цели. Более того сотрудники будут вынуждены разбираться в том, что они делают и как, а также подхватывать лучшие практики, отраженные в гиде компетенций, т.к. эти практики и возможность их применения будут явно видны их руководству при разборе их деятельности. Да и вообще, полученный гид – это огромная «книжная полка», где можно классифицировать и каталогизировать весь массив данных из вне, уже понятно к чему относится та или иная литература, что в ней дается, где этому место. Это упрощает поиск необходимых инструментов или подходов и планирование их применения на практике, что уже неплохо. Нахватает только формализовать планирование деятельности, четко ориентированное на те или иные компетенции, а самое главное формализовать оценку сотрудника.

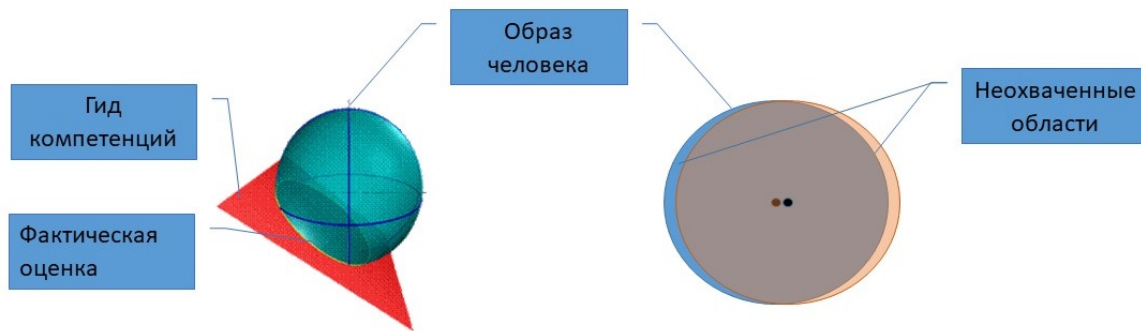
Система мониторинга и оценки развития сотрудника

Первое с чем нужно определиться – это как эту оценку понимать и воспринимать. Человек несомненно очень сложная для анализа единица, и его нельзя вот просто взять и разложить на логические составляющие. Тем более в том ограниченном виде в котором мы представили модель приобретения опыта. При рассмотрении человека по этой системе и тем более при введении шкал оценки возникают риски:

1. Предвзятым отношением к человеку по результату оценки, переводя его компетентность в разряд личностных и физиологических качеств;
2. Снижение самооценки, и демотивации оцениваемого в результате самостоятельном ознакомлении с оценкой

Ни первого, ни второго допускать ни в коем случае нельзя, абсолютно нельзя переходить на личности!!! В понимании этого может помочь такая аналогия, допустим любой человек – это сфера. Люди могут знать друг друга в разной степени, очень хорошо или наоборот поверхностно. Это можно представить в виде сближения центров сфер и пересечения тел сфер. Но как бы мы хорошо ни знали того или иного человека, мы никогда не будем на его месте, т.е. центры сфер никогда не станут одной точкой. Как видно из примера, даже если центры совсем рядом, то одна сфера имеет огромный сектор, который не виден второй сфере и также наоборот, так и люди даже хорошо знающие друг друга, никогда не видят всей картины. А мы в нашей попытке рассмотреть человека в профессиональной деятельности еще более примитивны! Оценку человека в этой аналогии можно представить, всего лишь как срез или проекцию этой сферы на плоскость ожиданий работодателя, формализованной в виде компетенций и их составляющих. Это нужно сразу объяснять при обсуждении компетенций человека и их оценки, потому как низкая оценка маркетолога в компетенции – мышление ни в коем случае не говорит о том, что этот

человек плохо, медленно, или поверхностно мыслит, она говорит только о том насколько он практиковал те или иные подходы или инструменты которое признаны данной организацией эталонными, ожидаются от работника и формализованы в гиде компетенций. Не более того!



Примерно так можно визуализировать ограниченность метода

Итак, о шкале оценки, необходимо ее определить. По сути какая она будет, 5 (10 или 100) балльная не сильно важно, единственное, чем больше шкала, тем более подробно организация хочет рассматривать трек развития сотрудника. Главное не придерживаться крайностей, т.к. при большом разбеге оценок есть риск в искусственном затягивании трека роста, а при маленьком наоборот, вероятно слишком поверхностное суждение и неоправданно резкий рост. Какая бы шкала ни была она должна быть ограничена сверху. Согласен, что нет предела совершенству, но потолок стоит очертить для того, чтобы понимать степень зрелости в освоении конкретной дисциплины и брать в охват следующие. Итак, возьмем для примера классическую «школьную» пятибалльную шкалу. Теперь необходимо прописать легенду в части какой балл какому уровню владения соответствует.



Что мы теперь можем получить? Теперь нам становится доступна та самая проекция знаний и уровня этих знаний на наши ожидания, давайте назовем это - *матрицей оценки*. Способы ее получения могут быть разными, если идти от простого к сложному, то:

1. Самооценка сотрудника (внутренняя оценка по матрице)
2. Интервью с сотрудником (внешняя оценка по матрице)
3. Решение кейса перед наблюдателем (практическая оценка, либо одного комплексного, либо нескольких небольших кейсов направленных на проявление каких-либо компетенций)
4. Входное тестирование сотрудника – примеры таких тестов есть у hh.ru – профориентация; rsv.ru – трек развития; «Эпокси» ТИПС тесты и прочие аналоги
5. Стресс тестирование сотрудника – тесты платформы «Лидеры России» и т.п.
6. Внешний опрос с предыдущих мест деятельности – например интервью по ключевым вопросам среднее из которого можно занести в матрицу
7. Комбинированные варианты

Какой из них применять зависит от желания компании инвестировать в это средства. На мой взгляд, достаточно комбинированного варианта из самооценки + интервью по самооценке с уточнением уровня тех областей в которых кандидат показывает наибольшую осведомленность.

При любом варианте на входе получаем срез со всего спектра компетенций и их составляющих. По моему опыту, на входе картинка часто очень фрагментарная, о чем-то люди знают о чем-то нет и это вполне нормально. Для того чтобы получить верхнеуровневую картину по навыкам и компетенциям можно ввести определенные правила:

- возможность отсутствия оценки на любой из ступеней иерархии
- вывод оценки по принципу «как есть», т.е. оценка более высокого уровня, при отсутствии нижестоящей оценки, можно принять как равную любой отличной от нуля значения оценки более низкого уровня если она одна, либо среднегармоническую от разнородных оценок более низких уровней если их несколько
- в случае отсутствия владения элементом, но наличия владения более низкоуровневыми элементами оценку владения этим элементом допустимо не ставить (оставляем пустой), это дает подсказку чего не хватает человеку для полноты понимания инструмента, практики и т.д.

понимания инструмента, практики и т.д.

- при наличии разно уровневых комплексов оценок по всей ветке навыка, вывести оценку верхнего уровня можно, как среднегармоническое от всего набора оценок (инструментов, практик, подходов) в комплексе

Имея матрицу оценки, руководителю становятся понятны сильные/слабые стороны своих подчиненных и следующим шагом будет формирование программы развития на проект. Имея перед глазами профили всех сотрудников можно сбалансированную по компетенциям команду, разделить предстоящий проект по направлениям и закрепить эти направления за участниками команды. Каждое направление можно декомпозировать до вех, которые нужно пройти чтобы получить нужный результат. Эти вехи так или иначе, пересекаются с какими-либо компетенциями и их составляющими, возможно не со всеми, но точно пересекаются. Поэтому логично соотнести какая компетенция наиболее коррелирует с какой вехой(хами) проекта и составить программу развития разложив выбранные компетенции до тех инструментов, практик или подходов, которыми подчиненный будет пользоваться в работе, для достижения тех вех, которые запланированы. Либо можно предложить коллеге составить план действий, которые руководитель сможет соотнести с тем или иным набором навыков, который относится к той или иной компетенции.

Например, наш гипотетический Маркетолог будет заниматься в проекте анализом рынка. Он будет узкоспециализированным, и не будет участвовать в акциях, фокус группах, переговорах. Его задача – работа по подготовке, обработке входных данных и формировании инфографики с основными трендами, и набором рекомендаций в каких областях следует уделить большее влияние. Исходя из чего в его программу развития будет входить только компетенция – *Мышление* и все или некоторые из ее составляющих, в зависимости от более конкретного профиля вменяемых задач. В нашем случае это, в развернутом виде может выглядеть так:

Компетенция	->	Навык	->	Инструмент	->	Практика	->	Подход	->	Действие

Мышление – Прогностика – Статистика – Выявление зависимостей – Анализ трендов – Составление прогнозных отчетов

Так как нам представить прогресс согласно данной структуры? Только по фактическим действиям соотнесенным с одной стороны с планом работы сотрудника, с другой с тем как эта работа сдана руководителю. Т.е. человек может делать попытки выполнить одно или ряд ключевых действий и в итоге реализовать - подход. Руководитель или принимает сделанную работу, или нет. Значит на руках у нас останется дробь:

$$(n_{\text{спешных попыток}}) / (n_{\text{попыток}}) = \text{Коэффициент успеха}$$

Теперь необходимо определить, как применить этот к-ент к итоговой оценке. Возможно имея оценку на входе можно просто умножить ее же на коэффициент, но что делать дальше? Если прибавлять полученное число к входной оценке, мы можем сразу же получить оценку, превышающую 5 баллов... По сути имея шкалу оценок, мы имеем некоторые приделы, за которые выходить нельзя. Поэтому логично ввести определенную величину (y) которую мы можем назвать – *шагом развития*.

Шаг развития – это та сумма баллов, которую человек может получить к своему входному баллу за трек проекта.

Ясно, что у шага развития должны быть две основные зависимости:

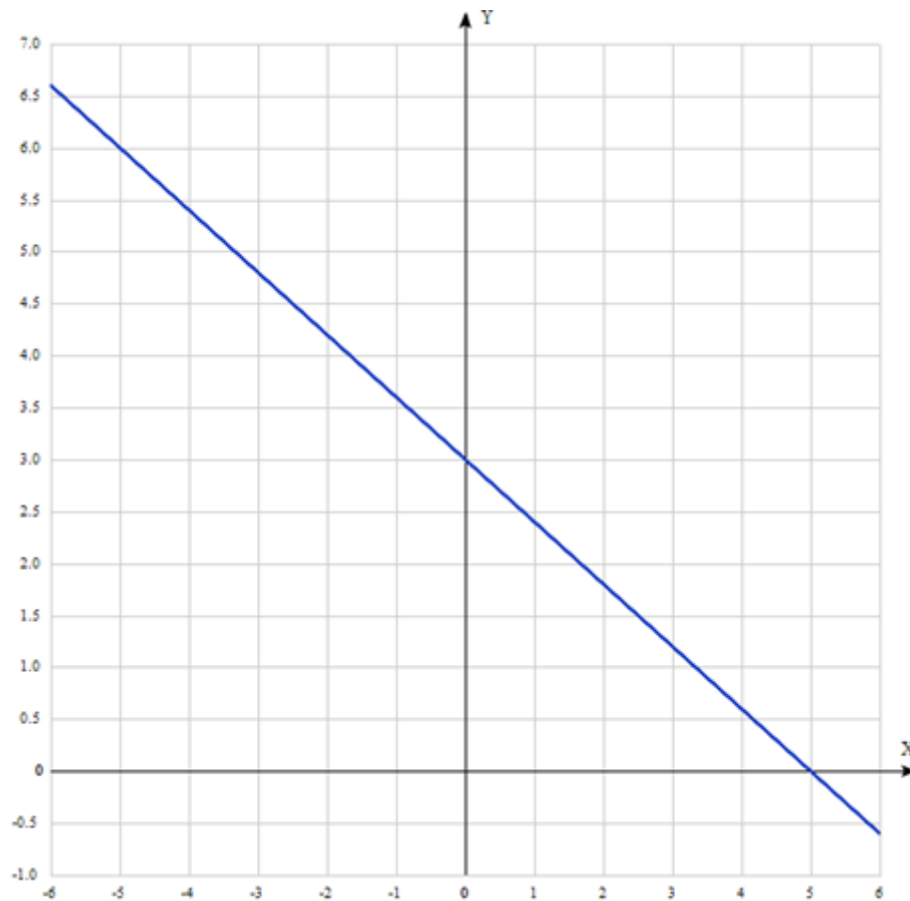
1. От входного балла, чем балл выше, тем шаг меньше, ведь есть граница сверху;
2. От *Коэффициента успеха*, если не все попытки получились, можно забрать лишь пропорциональную часть шага развития.

И также нужно подумать какой максимальный шаг человек сможет забрать при минимальной входной оценке. Опять же повторюсь, все уставки системы в том числе, и эта, определяются самой организацией. На мой взгляд логично что, практикуясь в чем-либо достаточно долго, человек сможет взять планку уверенного пользователя, а в нашей шкале этому соответствует оценка 3. Соответственно при входящей оценке 0, если у коллеги получится 100% попыток, он возьмет себе оценку 3, т.е уровень пользователя.

Вспоминая азы математического анализа понятно, что у нас есть области определения от 0; 5 по оси входящей оценки ось (x), и от 0; 3 по оси шага развития (y), нет только функции, которую и нужно найти или выбрать если подходят несколько. Мне проще подобрать простую линейную функцию удовлетворяющую оговоренным выше условиям, и она имеет вид:

$$y(x) = -0,6x + 3;$$

► При необходимости возможны варианты



x - входная оценка	y - шаг развития	∑ балл за обзорный период
0	3	3
0,5	2,7	3,2
1	2,4	3,4
2	1,8	3,8
2,5	1,5	4
3	1,2	4,2
4	0,6	4,6
4,5	0,3	4,8
5	0	5

Рабочая для нас область функции лежит в области положительных значений (x ; y). Формализуем теперь правила про значения вне этой области. По оси (x) т.е. оценки, ниже 0 быть не может; По оси (y) т.е. шага развития: при k -те успеха <0 , т.е. когда количество успешных попыток отрицательно (это можно применять как

мотивацию в оговоренных заранее случаях, при формализации правил в организации), можно сделать логическую развилку, если коэффициент отрицательный вычесть фиксированное количество баллов к входящей оценке.

Вот теперь наша система - модель построена до конца!

Приведем пример подсчета итогового балла.

Наш Маркетолог неопытен, обучается в рабочей обстановке, и имеет оценку, например, по подходу *Выявление зависимостей* - 1,5, тогда понятно, что шаг развития на ближайший проект составит $= -0,6*1,5+3=2,1$. Допустим он сделал за проект 25 отчетов с анализом данных и прогнозами, при этом лишь у 8 из них в последующем нашли корреляцию с фактическими изменениями статистики. Коэффициент успеха равен $8/25=0,32$. Выходит, что уровень его успешных попыток 32% и именно столько он забирает к себе в копилку по

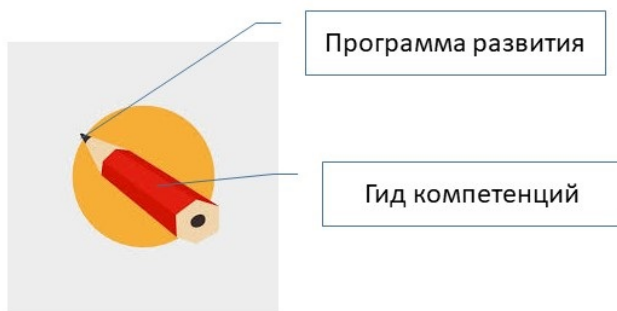
то уровень его успешных компетенций и именно столько он затратит ресурсов в компании по этой практике, т.е. $2,1 * 32\% = 0,672$ это фактический шаг развития.

И, тогда $1,5 + 0,672 = 2,172$ - это фактически полученная оценка на выходе.

Соответственно так можно сделать по сумме контрольных действий в каждом подходе, а дальше свести весь комплекс оценок до уровня компетенций.

Интерпретация результатов

Данный подход довольно трудозатратный, но во первых ширину и глубину проработки компетенции определяет сама организация при разработке гида. Во вторых из всей ширины дерева описанного в гиде, программу развития формирует руководитель проекта и именно он определяет чем и в какой степени будет пользоваться подчиненный. Это можно представить в виде заточенного карандаша, где тело карандаша - это гид компетенций, а заточенный край - программа развития на проект.



Ну, а в третьих, это можно цифровизировать и автоматизировать, было бы желание и ресурсы. В любом случае, на мой взгляд, полезно попробовать применить такую методику. Крайний вопрос который я хотел бы затронуть - это как можно интерпретировать полученные результаты на выходе с проекта. По сути

мы уже получим набор баллов которые можно свести к оценке компетенций.

Дополнительные вещи которые можно взять - это усреднить шаг развития по применяемым компетенциям и оценить сколько работник взял от того, что ему давала система. Оценивать по этой системе можно не только работника, но и руководителя, например соответствие взятых в программу навыков с тем насколько это коррелирует с фактической деятельностью, с теми задачами, что были поручены. В любом случае имея массив подробных данных о деятельности руководителя и подчиненного проанализировать их деятельность намного проще. Также при применении такой методики коммуникация между руководителем и подчиненным станет более предметной, структурной и системной, что в свою очередь повлияет на качество обратной связи и общего темпа развития вашей команды.

Теги: Гид компетенций, Программа развития, ИПР, индивидуальный план развития, менеджмент, управление персоналом, компетенции, навыки и умения, подходы, инструменты для команды

Хабы: Управление проектами. Управление персоналом