

УДК 338. 467

ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ: ОБЗОР ПРОБЛЕМЫ

Ю. В. Малахова, В. В. Хохлова

QUALIFICATIONS ASSESSMENT TECHNOLOGIES: A VIEW ON THE PROBLEM

Yu. V. Malakhova, V. V. Khokholova

Объектом исследования в данной статье выступают технологии оценивания компетенций, открывающие возможности повышения эффективности труда и составляющие основу для сбора информации о персонале организации. В качестве предмета анализа выведены различные виды технологий оценивания компетенций специалистов.

The object of analysis in the paper is AssessmentCentres (technologies) which open possibilities of raising work efficiency and which make a base for collecting information about an organization's personnel. The paper focuses on different types of specialists' qualifications assessment technologies.

Ключевые слова: технологии оценивания, компетенция, компетентность, ключевые квалификации, инновационный процесс, профессиональное образование.

Keywords: Assessment Centers, competence, key qualifications, innovating process, professional education.

Современная ситуация развития экономики, рынка и сферы услуг предъявляет новые требования к специалисту. Знаний в сфере своей специальности сегодня совершенно недостаточно, чтобы быть успешным в профессии. Они должны расширяться до более ёмких понятий – «карьерная компетенция», «стандартная компетенция», «ключевые компетенции», «ключевые квалификации» и т. д. Терминологический разброс осложняет понимание этих социально-экономических феноменов – «компетенция», «квалификация» – однако бесспорно одно: это значительный плюс к образованию, способствующий профессиональному росту и открывающий дверь к достойному месту работы.

Наша цель в настоящей работе – расставить точки над «Г» и внести некоторую ясность в понятие компетенций, а также установить эффективность некоторых технологий их оценивания.

Life isn't about finding yourself. Life is about creating yourself (Жизнь состоит не в том, чтобы найти себя. Жизнь состоит в том, что создать себя), сказал великий Джордж Бернард Шоу. Мы сами создаём свой успех и сами выстраиваем нашу карьеру. Счастлив тот, кто имеет помощников в этом непростом деле. Чем выше наша компетенция, тем скорее, несмотря ни на что, мы достигнем желаемых вершин.

Компетентность (от лат. *competens* – «соответствующий, способный») понимается нами как *способность генерировать огромное количество речевых, социальных, мнемонических, интеллектуальных действий и несколько разновидностей каждого из них как результат присущего человеку понимания правил, из которых эти действия образуются и преобразуются в другие действия, имеющие тот же смысл; осведомлённость, авторитетность в определённых вопросах; уровень способности конкретного лица действовать в рамках компетенции*. Компетентность как своеобразный аккумулятор знаний, умений, навыков, способностей, декорированный особенностями темперамента, позволяет человеку быть успешным в определённом виде деятельности, включая в себя,

помимо общей совокупности знаний, ещё и знание возможных последствий конкретного способа воздействия, уровень умения и опыт практического использования знаний.

Компетенцию же в самом общем виде можно определить как способность ориентироваться в реалиях. Это «круг вопросов, явлений, в которых данное лицо обладает авторитетностью, познанием, опытом; круг полномочий, область подлежащих чьему-нибудь ведению вопросов, явлений» [5]. Она детерминируется соответствующей моделью поведения. Здесь также не обходится без терминологических сложностей: компетенцию понимают как «информированность», «ответственность», «набор характеристик, необходимых для выполнения какой-либо профессиональной деятельности». Её «сортируют» по разным принципам: стандартные, ключевые, ведущие, карьерные, познавательные (принятие решений, планирование, системное, перспективное мышление), связанные с осуществлением деятельности (настойчивость, достижительность, мотивация, целеориентация), коммуникативные (влияние, мотивация подчинённых, способность работать в команде) компетенции. В образовательном процессе в компетенцию вложен новый контент – стремление к повышению уровня знаний, составление индивидуальных и типовых планов обучения и т. д. В теории управления персоналом компетенция «раскладывается» на поведенческие индикаторы – способности и умения, проявляемые во взаимодействии. Выделяются:

- интеллектуальные способности;
- системность мышления, его динамичность и гибкость (главное – второстепенное, разноплановость, одновременность в решении проблем);
- умение работать в проектном режиме (создание оргструктур, эффективных в конкретных ситуациях, реализация стратегий, оценка результата);
- руководство группой (распределение задач и ответственность, поддержание делового духа, варьирование стиля руководства в зависимости от реалий);

- презентационные навыки и ведение переговоров;
- стрессоустойчивость;
- мотивированность;
- достижительность;
- тяга к самообразованию;
- лояльность к работодателю.

Для описания требований к конкретной должности создаётся модель компетенций – набор ключевых качеств, необходимых сотруднику для занятия этой должности, в которой анализируется содержание деятельности и выделяются факторы успеха. Корпоративная модель компетенций содержит требования к поведению персонала для реализации стоящих перед компанией задач – по ней отбирается кадровый резерв.

В ФГОС компетенция – «комплексная характеристика способности выпускников демонстрировать и применять полученные в результате освоения образовательной программы знания, умения, интеллектуальные и практические навыки, личностные качества в стандартных и изменяющихся ситуациях профессиональной деятельности» [7].

Факторами профессиональной компетентности считаются:

- мотивация и способность включаться в деятельность высокого уровня;
- готовность включаться в субъективно значимые действия, например, стремиться повлиять на происходящее в организации;
- готовность и способность создавать климат поддержки и поощрения новаторов;
- адекватное понимание функционирования организации и общества в целом, адекватное восприятие собственной роли и роли других в организации и обществе;
- адекватное представление о феноменах управления: риске, эффективности, лидерстве, инициативности, ответственности, подотчётности, коммуникации, равенстве, участии, благосостоянии и демократии [6].

Поскольку компетенция концентрирует в себе набор факторов, необходимых сотруднику для оптимизации трудовой деятельности: знания, навыки, умения, личностные и деловые качества – она выступает единицей оценки эффективности труда. Компетенции структурируют по типам:

- *корпоративные*: деловые и личностные качества, обязательные для каждого сотрудника вне зависимости от должности;
- *позиционные*: деловые и личностные качества, позволяющие занимать данную должность;
- *технические*: специальные (профессиональные) познания в сфере деятельности; сюда не включаются личностные качества.

С типологией *стандартные* (способность к решению типовых задач); *ключевые* (способность решать инновационные задачи); *ведущие* (способность создавать новые виды профессиональной деятельности) трудно согласиться, поскольку компетенции, названные «ключевыми» и «ведущими», есть не что иное, как инновационная и креативная деятельности, а к

«ключевым» западные специалисты относят Soft Skills (мягкие способности) или Key Qualifications (англ., Schlüsselqualifikationen – нем.) – ключевые квалификации, давая им несколько иное, чем в русском варианте, смысловое наполнение. Изменившиеся условия труда и его организация, технология и социальная структура занятости сильно изменили спрос на «ключевые квалификации». Этот термин обозначает дополнительные функциональные, социально-нормативные свойства личности, профессионально-достаточные свойства широкого применения, базовые, надпрофессиональные свойства человека. Речь о возможностях оптимальной инновационной деятельности в профессиональной сфере. Наряду с деловой и технологической компетенцией, специалисту, особенно на руководящей должности, необходимы и некоторые личностные характеристики: насколько открыт для идей, как обходится с коллегами, способен ли передать им свои знания и умения. С этих позиций *ключевые квалификации* определим как *деятельностно-семантический инструментарий, который обеспечивает эмоционально комфортное взаимодействие в социокультурном пространстве*. Корень «ключ» в этом термине обозначает возможность для обладателя открыть дверь к достойному месту работы и строить успешную профессиональную карьеру. Гибкие, применимые в разнообразных социокультурных интеракциях личностные свойства – обязательный багаж каждого субъекта взаимодействия для возможно менее проблемной и адекватной интеграции в реальную технико-экономическую и социокультурную ситуацию.

При оценке качества высшего и среднего профессионального образования следует ориентироваться на общую компетентность выпускника. В фокусе внимания – конкурентоспособность, готовность и умение успешно встраиваться в организационные структуры, эффективность и востребованность на рынке труда. Такой подход означает сдвиг от сугубо академических норм оценки образования – ЗУН – к социокультурной и экономической грамотности выпускника, к эффективной деятельности в условиях глобального рынка.

Значение компетенций и компетентности персонала и фирмы в целом настолько велико, что на поиск, отбор и оценку «нужных голов» компании готовы тратить деньги, сопоставимые с несколькими месячными окладами кандидата – до 40 % его годового оклада. Расходы компенсируются результатом при найме «правильного» специалиста и избеганием рисков «неправильного» выбора. Рынок оценки персонала стремительно растёт. Стоимость оценочных мероприятий в новых консалтинговых компаниях от 400 до 10000 \$ за «голову». Независимые консультанты на этом рынке оценивают свои услуги в 50 – 200000 \$. Компании и сами привлекают квалифицированных специалистов, закупают новейшие технологии.

В настоящее время разработан и апробирован достаточно широкий спектр технологий оценивания компетенций персонала. Вопрос лишь в том, как найти наиболее эффективные, оптимальные по цене и качеству. «Разложение» компетенций на поведенческие индикаторы придаёт прозрачность процессу оце-

нивания. Эти индикаторы наблюдаются и оцениваются при реализации как отдельных техник оценивания, так и целого их пакета. Задача профессионального образования – ознакомить будущих специалистов с этими технологиями.

«Анализ документов». Самый простой и естественный метод оценки: изучение резюме, письменных рекомендаций, документов об образовании. В ходе интервью оценивают достоверность представленных данных (образование, квалификация, опыт работы, обязанности, функции, достижения), затем получают письменное согласие кандидата на проверку представленной им информации.

«Проверка рекомендаций». Продолжение оценки резюме на достоверность – звонок на прежнюю работу кандидата для проверки фактической информации – должности, обязанностей, достижений.

«Биографическое интервью». Структурированная беседа для сбора информации о кандидате, начиная с детства: основные события жизни и его взаимодействие с людьми, отражающее особенности характера, ключевые события (мотивы и интересы), успехи и неудачи (стремления, ресурсы, возможности).

«Личностные опросники». Позволяют оценить личностные качества и компетенции большого количества претендентов. Недостаток: информация о характере, стандартах поведения не имеет отношения к результатам будущей деятельности.

«Тесты способностей». Оценка эффективности претендента в определённой деятельности: анализ числовой, вербальной, технической информации, скорость реакции, внимание к деталям. Достоинства: быстрота (10 минут), множество претендентов, количественные результаты. Надёжность – в выборе тестов.

«Профессиональные тесты». Разрабатываются экспертами, профильными специалистами, руководителями компаний под конкретную должность для проверки ключевых знаний, умений, навыков.

«Интервью по компетенциям». Структурированная беседа для получения от специалиста детального описания производственных реалий: вопросы подстраиваются под набор компетенций.

«360 градусов». Получение данных о человеке и его качествах от социального окружения: руководителей, коллег, смежников, подчинённых, клиентов, друзей и близких. Недостаток: трудоёмкость; затраты на программное обеспечение при автоматизированной системе оценки.

«Доклад на заданную тему и выбор лучшего доклада». Оцениваются системность, динамичность и гибкость мышления, презентационные навыки, мотивация к достижениям и готовность к самообразованию. Каждый участник, приготовив сообщение (10 мин.), выступает перед группой (3 мин.) и отвечает на вопросы (2 мин.). По окончании выбирают (5 мин.) лучший доклад. Критерии отбора задают участники (попутно можно оценить руководство группой, работу в проекте и стрессоустойчивость).

«Групповая дискуссия». Наиболее эффективная и универсальная техника (30 – 40 мин.) – оценке открыты практически все карьерные компетенции. Тему задаёт тьютор-фасилитатор (помощник, «облегчитель», но не модератор) – он не подталкивает, не

влияет на процесс, но создаёт равные условия для проявления компетенций каждого.

«Стрессовое интервью». Разновидность «шокового интервью». Проводится двумя экспертами (они в роли «доброего» и «злого» полицейского) и сотрудником компании. Длится не более 30 минут. Выявляет стрессоустойчивость, достижительность, лояльность к компании, коммуникабельность и искусство самопрезентации. Собеседование с адресатом оценивания проводится в достаточно жёсткой форме с провокационными вопросами, проблемными ситуациями, максимально приближёнными к реальным для компании. Пример: поиск выхода из сложной ситуации. «Вы приехали в другой город готовить к пуску новую линию птицефабрики. Едва приступив к работе, Вы получаете звонок из дома с сообщением о болезни супруги и просьбой о помощи. Ваши действия?»

«Организационный тест». Работа в течение 1-го часа (ограничение во времени – дополнительный стрессовый фактор) с большим объёмом неструктурированной информации (записки, сообщения, схемы поставок, маршрутные листы, накладные и т. п.). Задача – разрешение «временных конфликтов» с совпадением по времени разных дел, принятие управленческих решений, оптимальное использование ресурсов. Оценивается диагностическая квалификация, интеллектуальный и организационный блоки карьерных компетенций, готовность к управлению и стиль мышления. Технология требует значительных интеллектуальных усилий и энергетических затрат. Целесообразно применять после «разогревающего» краткого отборочного теста (50 разноплановых заданий за 15 минут). Заведомая избыточность заданий и ограниченность во времени способствуют адекватной оценке выбора оптимальной стратегии, системности и динамичности мышления, стрессоустойчивости.

«Профильные бизнес-кейсы». Типичная рабочая ситуация – задача со многими неизвестными: информацией для изучения и принятия решения, способами взаимодействия с вовлечёнными в процесс, подбором иных нужных участников процесса (будущих коллег, например). Точность типизации ситуации и профессионализм экспертов определяют надёжность прогноза.

«Слалом». Техника оценки деловых качеств по решению мини-кейсов – ситуационных задач, характерных для практики компании. Каждая из двух групп участников составляет кейсы, фасилитатор их оценивает, добавляет ситуацию от топ-менеджеров компании. Ситуации предъявляются каждому члену другой группы: на анализ и ответ – 1 минута. Наряду с оценкой карьерных компетенций (системности, динамичности, гибкости мышления, достижительности, стрессоустойчивости) происходит знакомство с реальной проблематикой компании, её корпоративной культурой, соотнесение с ней своих установок, ценностей, мотивов и целей.

«Аттестация». Как официальный метод – только для госслужащих, для компаний – скорее, как привычная метафора. Оценка реальных достижений персонала, в отдельных случаях – дополнительных параметров. В доброжелательной атмосфере обсуждаются результаты, перспективные планы, прогнозируются

возможные препятствия и пути их преодоления, намечаются векторы профессионального развития. По результатам вероятно внесение корректив в мотивацию сотрудника.

По завершении операции оценивания открывается возможность проведения кадрового аудита – специального анализа кадрового состояния организации. Кадровый аудит – достаточно свежее понятие в теории управления персоналом. Оно структурируется следующими элементами:

- оценка уровня профессиональной обеспеченности компании – сколько и какие специалисты трудятся на различных уровнях и направлениях деятельности;
- оценка степени готовности компании к изменениям;
- информация о разновидностях реализуемых внутри персонала типов организационной культуры, принятой в компании;
- прогнозирование вектора развития компании и оценка степени реализованности намеченных целей;
- разработка рекомендаций по традиционным кадровым программам: набор, обучение, развитие персонала, стимулирование труда, планирование карьеры и т. п.

Полученные результаты конкретизируют место компании в данный период времени на кривой её развития и показывают горизонты её возможностей.

Усложнение интеракций в информационном обществе потребовало новых оценочных процедур и технологий. На арену вышли Assessment Centers (в переводе с англ. – «центры оценки»). Английское слово «Assessment» означает: оценка, определение ценности, стоимости имущества. Такая технология оценки была создана сотрудниками приёмной комиссии Адмиралтейства Великобритании в 1942 году, взявшими на вооружение разработки германской армии, применявшиеся при подборе офицеров. В 1944 году метод стал применяться Службой стратегических исследований США, а затем и ЦРУ для отбора и оценки агентов секретных служб. В 1950 году американская телефонная компания AT&T стала использовать Assessment Center для подбора руководителей подразделений и коммерческих работников.

Сегодня Assessment Center – технология оценки профессиональных качеств людей, основанная на моделировании ключевых моментов их деятельности, один из самых точных методов групповой оценки кандидатов на вакантную должность, сотрудников для составления программ развития профессиональных навыков, включения в кадровый резерв и повышения в должности. Это совокупность бизнес-кейсов для оценки не отдельных компетенций, а их набора, ключевого для данной группы должностей или компании в целом. Технология Assessment Center эффективна, когда заранее определён шаблон желаемого поведения, следования определённым схемам. При прецедентном подходе к оценке персонала за 100 % берётся уровень компетенций лучшего сотрудника на основе мнений сотрудников, руководителя или статистических данных. Использование стандартных требований в оценке кадров основано на базовых психологических характеристиках любой компетенции.

Совпадение или расхождение со стандартом будет содержательной оценкой персонала. Применяются специальные задания, их выбор определяется целями оценки (отбор кандидатов, потребность в обучении, развитие персонала, кадровый резерв) и характером оцениваемой деятельности (производство, проекты, продажи). В фокусе – конкретная активность: презентация, публичное выступление, выполнение проекта в составе группы, работа с документами, решение тестовых заданий, ответы интервьюеру, участие в дискуссии, ролевых, имитационных играх и т. п. Безусловное преимущество Assessment Center – высокая точность оценки коммуникативных и деловых навыков, управленческого потенциала, оптимальная прогностичность полученных результатов, поскольку в центре внимания реальное поведение в ситуациях, максимально приближенных к деловым. Assessment Center, и это нужно особо отметить, не является чем-то материальным, например, как бизнес-центр или фитнес-центр, это серия процедур, технология. Во время его проведения моделируется процесс реальной действительности, поэтому люди демонстрируют поведение, близкое к реальному, проявляя имеющиеся личностные и профессиональные качества. Степень выраженности качеств оценивается специалистами по детально разработанным критериям, полученным в результате анализа деятельности, затем делается заключение о степени пригодности человека к данной работе, о необходимости дополнительного обучения по нужным направлениям или индивидуальных консультаций, о готовности к продвижению по службе. Количество участников Assessment Center не должно превышать 12 человек, а продолжительность процедур – 2-х дней. Для реализации проекта оценки персонала по технологии Assessment Center нужно:

- разработать модель компетенций, специфичную для данной структуры;
- отобрать и обучить группу оценщиков;
- подготовить задания для оценки компетенций и систему критериев оценки;
- реализовать технологию оценки – «Assessment Center»;
- после обработки полученных данных сформулировать рекомендации.

Основные этапы Assessment Center: «Деловая игра». Совокупность заданий по модели рабочей ситуации на определённый сюжет. Этика взаимодействия – уважение и внимание к участникам, соблюдение регламента. Роль эксперта – наблюдение и фиксация данных. – *«Интервью»:* беседа эксперта с участником о его работе и трудовой биографии. – *«Согласование оценок»:* процедура выставления интегральной оценки участнику по компетенциям и общее мнение о нём экспертов. – *«Обратная связь»:* обозначение плюсов и минусов участника, рекомендации по его развитию в устной или письменной форме.

Технология Assessment Center сосредоточила в себе множество позитивных факторов: комплексность, реалистичность, прогностичность, независимость, объективность, достоверность, системность, сопоставимость результатов. Поскольку любая оценочная процедура потенциально конфликтногенна, результаты Assessment Center максимально объектив-

ны и убедительны как для сотрудников, так и для менеджмента.

Разновидностью Assessment Center можно считать Assessment and Development Center, в основе проведения которого заложены несколько идей:

- приложение серьёзных усилий к процессу развития людей в отдельно взятых сферах меняет этих людей;
- люди всегда достаточно мотивированы к своему развитию и предпримут необходимые действия для реализации своих планов;
- определённые действия развивают соответствующие навыки;
- процесс самопознания человека подлежит развитию и совершенствованию, поскольку выявляет его потребности в развитии.

В мире бизнеса успешны компании, персонал которых генерирует новые идеи и подходы. Актуален инновационный потенциал как персонала, так их самих. Инновационный процесс структурируется тремя элементами: оптимизация + моделирование + технология – и является основой развития компании. Её успешность определяет инновативность её персонала. Инноваторы открыты всему новому, однако отличаются яркой самостоятельностью и независимостью, не всегда удачно вписываясь в нормы взаимодействия. Бизнес в них крайне нуждается, тратя колоссальные суммы на поиск креативных специалистов, генераторов неординарных идей и разрабатывая программы по развитию и удержанию корпоративных талантов (Talent Pool). Традиционный инструментальный оценки не выявляет инноваторов и не позволяет измерить их потенциал. Для этого предложен *Strategic Assessment Centre* как технология прогностической оценки персонала, позволяющая управлять процессом

перехода от этапа «интервенции» нового к этапу его «интеграции», при котором планируются организационные изменения и тщательно моделируется этап «организационного хаоса». Это формат стратегической игры, где группе задаётся проблемная ситуация, подлежащая её анализу, формулированию гипотезы относительно причин возникновения проблемы и решению с предложением новых идей. В режиме условного времени моделируется имитационное изменение, проигрываются вероятные сценарии развития компании. В задачи фасилитатора входит стимулирование креативности: помочь увидеть тенденции развития компании, т. е. смоделировать варианты будущего, спрогнозировать замену старых технологий и потребность в новых компетенциях персонала. *Strategic Assessment Centre* реализуется на основе принципов *диалогичности, проактивности* (инициация, планирование, подготовка изменений), *комплексности, инновационности, рефлексивности, корпоративности* (эффективного группового взаимодействия). Участники не только оценивают компетенции, но и анализируют миссию, стратегию управления, бизнес-процессы и позиционирование компании на рынке.

Для оценки общих, деловых, профессиональных, общекультурных компетенций также применяются методики анкетирования, наблюдения на местах, «оценка по КРІ (ключевые показатели эффективности)», «360 градусов плюс», метод «репертуарных решёток», шкала Дембо-Рубинштейн, функциональные модули в системе E-Learning и другие.

Детальное знакомство с описанными технологиями оценивания компетенций специалиста и свободное владение ими необходимо для выпускников управленческих специальностей.

Литература

1. Базаров, Т. Технология Assessment Centre / Т. Базаров // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 2.
2. Келли, Дж. Психология личности: теория личных конструктов / Дж. Келли. – СПб., 2000.
3. Малахова, Ю. В. Образование в информационном обществе: социологический аспект: дис. ... канд. социол. наук / Ю. В. Малахова. – Н. Новгород, 2002. – 178 с.
4. Могилёвкин, Е. Современные технологии оценки карьерной компетенции: статья / Е. Могилёвкин, А. Бажин. – Владивосток, 2007.
5. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Ю. Н. Шведова. – М.: Азъ, 1992.
6. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие, реализация / Дж. Равен. – М.: Когито-Центр, 2002.
7. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования // Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
8. Хохлова, В. В. Социокультурное взаимодействие субъектов образовательного пространства в информационном обществе: дис. ... д-ра социол. наук / В. В. Хохлова, ВВАГС. – 2003. – 403 с.

Информация об авторах:

Малахова Юлия Витальевна – кандидат социологических наук, доцент, заведующая кафедрой гуманитарных и социально-экономических дисциплин Института пищевых технологий и дизайна, 8-920-258-06-58, julija_m@inbox.ru.

Yulia V. Malakhova – Candidate of Sociology, Associate Professor, Head of the Department of the Humanities and Social and Economical Disciplines, Nizhny Novgorod Institute of Food Technology and Design.

Хохлова Валентина Васильевна – доктор социологических наук, профессор кафедры «Связи с общественностью, маркетинг и коммуникации» Нижегородского государственного политехнического университета им. Р. Е. Алексева, 8-910-396-49-75, valentina_49@inbox.ru.

Valentina V. Khokhlova – Doctor of Sociology, Professor at the Department of Public Relations, Marketing and Communications, Nizhny Novgorod State Polytechnic University.

Статья поступила в редколлегию 22.10.2013 г.