

## ВРЕМЯ РЕФОРМ

---

### Современные методики формирования и оценки компетенций персонала компании

---

А.А. Павлов

Рассмотрены смысл и значение понятия «компетенция», его различные дефиниции, его роль в менеджменте и общественной жизни. Исходя из актуальных задач бизнеса и современной социальной проблематики, проанализировано содержание управленческой и социальной компетенции. Раскрыта взаимозависимость социальных компетенций и требований к эффективному менеджеру. Показаны недостатки традиционных методов их оценки (эксперименты, кейс-интервью и ситуационное интервью, деловые игры). Предложена новая система оценки и формирования управленческих и социальных компетенций на основе многопользовательских ролевых онлайн-игр, получивших широкое распространение в последние годы.

*Ключевые слова:* компетенция, ключевая компетенция, модель компетенций, профиль компетенций, социальная компетенция, управленческая компетенция, оценка компетенций, деловая игра, ролевые онлайн-игры, модели общения, рынок онлайн-игр.

Компетенция – одна из характеристик персонала, отражающая способность сотрудника решать те или иные задачи. Под компетенцией также понимают набор формально зафиксированных требований к личностным, профессиональным и иным качествам сотрудника компании или их группы.

Как правило, компетенции выделяют с учетом задач организации, сформулированных ее руководством. Наличие у персонала соответствующих компетенций – одно из базовых условий ее успешной деятельности.

Определяя миссию компании, план ее развития, цели и задачи, руководство приходит к определению стержневой (ключевой, основной) компетенции организации, отражающей ее ресурсы и возможности, обеспечивающие ее конкурентоспособность. Стержневая компетенция, в свою очередь, определяет требования к профессиональным навыкам и социальным характеристикам сотрудников, призванных реализовать эти возможности.

Для каждой должности существует несколько наиболее важных компетенций, образующих свою особую иерархию. Таким образом, акцент делается на определенных качествах сотрудника; это и будет базовой корпоративной компетенцией для данной должности в данной организации.

В этой связи большое значение приобретают *модели компетенций*, позволяющие получить ясное представление о состоянии и развитии качеств и поведенческих характеристик сотрудников, необходимых для эффективного функционирования организации. Стандартизированный набор компетенций, в сущности, представляет собой набор из точных и четких профилей идеальных сотрудников, а значит, и коллектива. *Профиль компетенций* – индивиду-

альная эталонная модель компетенций, необходимых для достижения успеха в конкретной должности.

В настоящее время модели компетенций имеют большинство крупных западных компаний; многие российские организации также заняты их разработкой. Построение таких моделей чаще всего связано с приходом в компанию новых сильных лидеров, которые понимают, что прорыв в бизнесе невозможен без соответствующих изменений в персонале.

В модели могут быть сформированы три блока компетенций:

- базовые, общие для всех работников компании;
- управленческие, необходимые для успешного выполнения функций менеджера;
- профессиональные, необходимые для какой-либо отдельно взятой должности.

Базовые и управленческие компетенции являются важными составляющими общей квалификации специалиста. Безусловно, в состав базовых компетенций должны входить социальные и ключевые, так как и управленческие, и профессиональные зависят от них. Например, профессиональные знания в современном мире устаревают с поразительной быстротой, поэтому крайне важно умение поддерживать их на должном уровне, что является одной из ключевых компетенций.

В. Хутмахер приводит следующее определение пяти ключевых компетенций, которыми «должны быть оснащены молодые европейцы», принятое Советом Европы:

- политические и социальные компетенции, такие как способность принимать ответственность, участвовать в принятии групповых решений, разрешать конфликты ненасильственными методами, участвовать в поддержании и улучшении демократических институтов;
- компетенции, связанные с жизнью в многокультурном обществе. Чтобы контролировать всплески (*resurgence*) расизма и ксенофобии, не допускать проявлений нетолерантности, образование должно обучать межкультурным компетенциям, таким как принятие межэтнических различий, уважение к людям других культур, языков и религий и способность жить в мире с ними;
- компетенции, относящиеся к владению (*mastery*) устной и письменной коммуникацией, которые особенно важны для работы и социальной жизни, с акцентом на том, что людям, которые не владеют ими, угрожает социальная изоляция. В этом же контексте все большую важность приобретает владение более чем одним языком;
- компетенции, связанные с возрастанием информатизации общества. Они включают владение основами ИТ, понимание их возможностей, слабых и сильных сторон, способность к критическому суждению в отношении информации, распространяемой СМИ и рекламой;

- способность учиться на протяжении всей жизни как в профессиональном, так и социальном аспекте.

Очевидно, что ключевые компетенции – не что иное, как самое общее и широкое определение адекватного поведения в современном обществе. Об этом же свидетельствуют и приводимые А.В. Хуторским определения основных ключевых компетенций – ценностно-смысловой, общекультурной, учебно-познавательной, информационной, коммуникативной, социально-трудовой, личностной. Не менее важное значение имеет социальная компетентность, различные понимания которой представлены в следующей таблице:

### Определения социальной компетентности

Автор	Определение
К. Кобьелл	Наиболее важные качества, позволяющие человеку успешно реализовать себя в жизни, общаться с другими людьми, вступать с ними в контакт, находить свое место в любой ситуации и достигать поставленных целей [5]
С.Н. Краснокутская	Совокупность качеств личности, способностей, социальных знаний и умений, субъективной готовности к самоопределению, обеспечивающих интеграцию человека в обществе благодаря продуктивному выполнению им различных социальных ролей [6]
А.К. Лукина, Р.В. Богданов	Интегральное личностное образование, соединяющее ценностное понимание социальной действительности, социальные знания, выступающие в качестве руководства к действию, субъектную способность к самоопределению и нормосозиданию, личностное умение осуществлять социальные технологии в главных сферах деятельности человека [7]
Е.И. Власова	Умение вступать в коммуникативные отношения с другими людьми, включая способности ориентироваться в социальной ситуации и управлять ею [2]
В.Г. Ромек	Результат особого стиля уверенного поведения, при котором навыки уверенности автоматизированы и дают возможность гибко менять стратегию и планы поведения с учетом узкого (особенности ситуации) и широкого (нормы и условия) социального контекста [11]

По мнению К. Кобьелла, человек является социально компетентным, если его индивидуальные способности и навыки отвечают требованиям ситуации межличностного общения. Он различает следующие типы социальной компетентности [5]:

- *выражение*: способность изъясняться, выражать свои знания, мнения и желания;
- *восприятие*: способность слушать, наблюдать за другими членами группы, воспринимать события и динамику процесса в группе;
- *открытость*: готовность воспринимать стимулы, способность выслушивать критику и спорить с другими;

- *сотрудничество*: способность осознавать последствия своих действий, нести за них ответственность, понимать действия других и приспосабливаться к ним;
- *формирование*: способность адаптироваться, налаживать контакты, общаться, высказывать критику адекватно ситуации, находить свое место в группе, вести себя в соответствии с динамикой ее развития, обучаться последовательно и систематически;
- *идентификация*: способность ставить себя на место другого и разрешать конфликты в соответствии с ситуацией, поддерживать баланс близости и дистанцирования, осознавать собственные возможности и границы.

Значимость перечисленных качеств очень велика; в действительности это главные условия, позволяющие человеку успешно реализовать себя в жизни.

Для менеджеров и руководителей не менее важны управленческие компетенции. Исследования американских специалистов показали, что лучшие менеджеры, независимо от сферы их деятельности и уровня в управленческой иерархии, имеют практически идентичный профиль компетенций. Другими словами, они обладают одними и теми же навыками, которые, по сути, и являются причиной их успеха [12].

А. Толопило приводит следующий перечень наиболее важных характеристик менеджера [12]:

- *Способность воздействовать и оказывать влияние на людей*. Все хорошие менеджеры обладают такой способностью, которую они используют для повышения эффективности работы персонала и функционирования компании в целом. При этом важно, что они это делают не ради личной выгоды и не любой ценой.
- *Ориентация на достижения*. Эта компетенция тесно связана со стремлением повысить эффективность как своей личной деятельности, так и работы подчиненных. Ярче всего она проявляется, как правило, на начальном этапе функционирования компании, когда ее руководители буквально «заряжают» энергией своих сотрудников.
- *Мотивация*.
- *Делегирование полномочий*. Эффективное управление предполагает подключение других людей к решению поставленных задач и организацию общей работы таким образом, чтобы сочетание усилий приводило к эффекту синергии (благодаря которому коллективные результаты намного превосходят простую сумму результатов работы нескольких сотрудников). Для этого, помимо чисто административных навыков, руководитель должен обладать способностью создавать «дух команды», укреплять моральное состояние группы, предотвращать и разрешать возможные конфликты.

- *Директивность* – настойчивость в достижении поставленных целей, иногда вопреки мнению или давлению окружающих.
- *Концептуально-аналитическое мышление*. Логичность и последовательность мышления – важная личностная особенность лучших менеджеров (иногда ее называют также стратегическим мышлением). Это качество позволяет быстро выявлять в хаосе повседневных событий причинно-следственные взаимосвязи, а также закономерности, способствующие или препятствующие достижению поставленных целей. Глубина и содержательность такого анализа у успешных руководителей настолько велики, что выводы, к которым они приходят, нередко являются не очевидными для подчиненных.

Существует большое количество различных методов оценки управленческих компетенций: управленческие эксперименты, кейс-интервью и ситуационное интервью, деловые игры. Все они обладают одной особенностью – с их помощью нельзя наблюдать, как будет вести себя испытуемый в средне- и долгосрочной перспективе (например, в течение года).

Оценка социальной компетенции – сложная задача. Конечно, можно пригласить человека на собеседование, дать ему сложный тест со множеством вопросов и вариантов ответов, испытать в ролевых играх. Результаты будут, как правило, очень неточными. В резюме все умалчивают о своих недостатках, на собеседовании часто нервничают, на вопросы тестов отвечают неискренне и т.д.

Между тем существует средство, которое позволяет:

- существенно упростить процесс оценки управленческих и социальных компетенций;
- повысить детализированность получаемого результата;
- способствует развитию и совершенствованию социальных и управленческих компетенций.

Речь идет о многопользовательских ролевых онлайн-играх (англ. *massively multiplayer online role-playing game*, *MMORPG*) – жанре компьютерных игр, в которых большое количество участников взаимодействуют друг с другом через Интернет. Упрощенно такую игру можно представить себе в виде книги, с тем лишь отличием, что от главы к главе от читающего будет требоваться проявлять все больше и больше различных качеств (компетенций). В сущности, это модели общения, в которые люди погружаются совершенно добровольно, делают это довольно регулярно и в течение продолжительного времени (2–3 года – не предел). В настоящее время известно множество таких моделей, готовых к использованию и давно функционирующих.

Одна из целей игр в реальном мире (и не только в мире людей) – приобретение нового опыта, навыков. При этом, однако, в классической однопользовательской компьютерной игре основная цель – развлечение. Играющий

испытывает ряд эмоций, как при чтении книги или просмотре художественного фильма. И так же, как нет необходимости обладать какими-либо особыми компетенциями для просмотра фильма или чтения книги, так зачастую они не требуются и для игры.

В многопользовательских ролевых играх, безусловно, развлечение остается важнейшей целью. Вместе с тем взаимодействие с компьютерными персонажами в них часто отодвигается на второй план, а на первый выходит взаимодействие с другими игроками. И оказывается, что для успеха в такой игре нужны социальные, а порой – и управленческие компетенции в прямом смысле этого слова.

Автор настоящей статьи два года изучал одну из таких игр, можно сказать, «изнутри», принимая в ней непосредственное участие. Оказалось, что наиболее успешные игроки редко оказываются неудачниками и в жизни. Напротив, в основном это люди состоявшиеся, и они побеждают в виртуальном мире благодаря тому, что обладают компетенциями, необходимыми для успеха в мире реальном.

Верно и обратное – многопользовательские ролевые онлайн-игры не только позволяют проявить уже существующие навыки, но и развить их, а также выработать недостающие. Похожую позицию занимают специалисты IBM [17]. Проведенные ими исследования показали, что *MMORPG* – отличная среда для формирования качеств, необходимых при ведении бизнеса. Половина опрошенных заявила, что они успешно применяют игровые знания и опыт на практике. В *IBM* считают, что человек, который мог успешно управлять большим количеством людей в игре, отлично справится с подобной задачей и в реальном мире.

Взаимодействие с многопользовательской ролевой онлайн-игрой можно подразделить на несколько характерных этапов. Переходя от одного из них к другому, игрок понимает, что для успеха ему требуются определенные компетенции, причем чем дальше – тем более серьезные. Если они уже имеются, он их использует, если нет – либо вырабатывает, либо надолго задерживается на этапе, который является для него «потолком». Проанализировав достижения конкретного игрока и его взаимодействие с игровым миром (в частности, с другими игроками), можно сделать немало выводов о наличии или отсутствии у него социальных и управленческих компетенций.

Следует также заметить, что популярность данного вида досуга постоянно возрастает. По оценкам аналитической компании *Strategy Analytics* [18], выручка от онлайн-игр к 2011 г. вырастет до 11,5 млрд долл.; ежегодный коэффициент роста этого показателя составил 25,2%. Если сравнить сектор онлайн-игр с игровой индустрией в целом, его доля в общей выручке достигнет 11% и практически удвоится.

По данным компании *comScore* [15], в 2009 г. количество людей во всем мире, играющих в онлайн-игры, достигло 217 млн человек – треть от общего числа пользователей Интернета. В России в 2008 г. эта цифра была еще очень небольшой, но, согласно прогнозу *J'son & Partners Consulting* [16], к 2015 г. может составить 48,1 млн человек. Только в 2009 г., по данным *CNews* [14], российский рынок онлайн-игр вырос на 66%.

Учитывая приведенные данные, исследование многопользовательских ролевых онлайн-игр как средства оценки и формирования компетенций представляется весьма актуальной задачей.

## Литература

1. HR-студия «Время людей». Модель компетенций. URL: <http://www.human-time.ru/uslugi/consulting/>
2. Власова Е.И. Актуальные проблемы построения компетенции социальной одаренности. – Киев, 1998.
3. Володина Н. Модель компетенций – это несложно. URL: [http://www.rhr.ru/index/rule/employees\\_certification/15320,0.html](http://www.rhr.ru/index/rule/employees_certification/15320,0.html)
4. Григорьев А. Оценка и развитие базовых компетенций сотрудников. – URL: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_47/article\\_3707/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_47/article_3707/)
5. Кобьелл К. Социальная компетентность в деловых отношениях / Элитариум – Центр дистанционного образования. URL: <http://www.elitarium.ru/2006/05/27/>
6. Краснокутская С.Н. Социальная компетентность как качественная характеристика процесса социализации студентов // Сборник научных трудов Северо-Кавказского государственного технического университета. – Серия «Гуманитарные науки». – 2005. – № 1 (13).
7. Лукина А.К., Богданов Р.В. Внеучебная деятельность в развитии социальной компетентности будущего социального педагога. URL: [http://sociosphere.ucoz.ru/index/arkhiv\\_k\\_5\\_9\\_10/0-28](http://sociosphere.ucoz.ru/index/arkhiv_k_5_9_10/0-28)
8. Михайлина М.Ю. Социальная компетентность подростка как способ преодоления кризисной ситуации. URL: <http://psyjournals.ru/articles/d9126.shtml>
9. Мосина Л. Почему к нам приходят «совсем не те»? Компетенции и жизнь // Кадровый менеджмент. – 2007. – № 6.
10. Мосина Л. Сколько стоит профессионализм: базовые компетенции эффективного менеджера. URL: <http://www.kadrovik-plus.ru/catalog/likbez/element.php?ID=1333>
11. Ромек В.Г. Уверенность в себе: этический аспект // Журнал практического психолога. – 1999. – № 9.
12. Толопило А. Компетенции руководителя: критерии эффективности. URL: [http://www.rhr.ru/index/rule/employees\\_certification/15400,0.html](http://www.rhr.ru/index/rule/employees_certification/15400,0.html)

13. *Федосенко О.А.* Уверенность в себе как критерий социальной компетентности в процессе освоения культуры социальных отношений //Интернет-журнал СахГУ «Наука, образование, общество». URL: <http://journal.sakhgu.ru/work.php?id=92>
14. Cnews. Онлайн-игры в России выросли на 66%. URL: <http://internet.cnews.ru/news/top/index.shtml?2010/04/07/385659>
15. ComScore. Worldwide Online Gaming Community Reaches 217 Million People. URL: [http://www.comscore.com/Press\\_Events/Press\\_Releases/2007/07/Worldwide\\_Online\\_Gaming\\_Grows](http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2007/07/Worldwide_Online_Gaming_Grows)
16. J'son & Partners Consulting. Рынок онлайн-игр в России в 2008–2015 гг. по версии J'son & Partners Consulting. URL: <http://www.mskit.ru/analytics/a84774/>
17. *Kawamoto D.* IBM Study: Online multiplayer games build business leaders. URL: [http://news.cnet.com/8301-10784\\_3-9736569-7.html](http://news.cnet.com/8301-10784_3-9736569-7.html)
18. Strategy Analytics. Games Industry Transformed As One-Third of Games Software Revenues will be Generated Online by 2011. URL: <http://www.strategyanalytics.com/default.aspx?mod=PressReleaseViewer&a0=3569>