

# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ: РАЗРАБОТАЛИ И ЗАБЫЛИ

Сергей Юлдашев, TalentCode

# ЧТО ТРЕБУЕТ РЕГУЛЯРНОГО АУДИТА?

Здания и сооружения	Регулярный мониторинг технического состояния	Риски связанные с жизнью человека
Машина	Регулярный техосмотр	
Организм человека	Регулярная диспансеризация	
Уровень компенсации в компании	Регулярная корректировка по рынку	Риски разбалансировки HR-системы
Модель компетенций	?	

# ЕСЛИ МОДЕЛЬ ПЛОХАЯ, ТО...

---



# ПОСЛЕДСТВИЯ ПЛОХОГО ИЛИ УСТАРЕВШЕГО ФУНДАМЕНТА HR-СИСТЕМЫ

- HR-функции отказываются от применения компетенций
  - корпоративное обучение не привязывается к компетенциям
  - подбор осуществляется не по компетенциям
  - в рамках регулярной оценки компетенции воспринимаются как «бантик» и лозунги
- Растет недоверие со стороны бизнеса к компетентностному подходу, как к чему-то неприменимому
- HR-ы начинают думать, что «время компетенций прошло»

# ЧТО ДЕЛАТЬ?

---

- **Сегодня:** аудит модели компетенций
- **Завтра:** внедрение процесса регулярного мониторинга эффективности модели компетенций

# КОГДА НУЖЕН АУДИТ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ?

## Пусковые механизмы для запуска анализа модели:

1. **Изменилась стратегия** и/или бизнес-процессы компании (период зависит от отрасли и бизнеса, в среднем примерно раз в 4-5 лет).
2. **«Сигнальное» поведение пользователей** модели компетенций:
  - Отказ от использования
  - Систематическое недовольство (исключая период внедрения – примерно 1 год)
  - Сбои на выходе HR-процессов (кандидаты не подходят, резервисты не назначаются, обучение не влияет на эффективность)
3. **Получены странные данные**
  - Перекосы в распределении оценок (незапланированные и необъяснимые)
  - Отсутствие корреляции с эффективностью
4. **Модель не валидизировалась ранее**

# КРИТЕРИИ ХОРОШЕЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ



# КРИТЕРИИ ХОРОШЕЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

- Описанное поведение причинно связано с эффективностью
- Актуальна для тех, к кому будет применяться
- Ясный и простой текст
- Компетенции не зависят друг от друга
- Компетенции и индикаторы не дублируются и не пересекаются
- Количество компетенций и индикаторов оптимально для восприятия\*
- Индикаторы компетенций должны описывать лишь один акт поведения
- Индикаторы компетенций должны описывать непосредственно измеряемый (наблюдаемые) проявления компетенции индивидуума

*\*Количество компетенций:*

- 3-6 (Gaugler and Thornton, 1989)
- 4 (Russel)
- Оптимально: 8-10, максимум 12-15 (Charles Woodruff, 2000)

*Количество индикаторов не более 7-9 смысловых элементов*

*Почитать еще про критерии качественной модели компетенций: стандарты профессиональных ассоциаций и мнения ведущих экспертов (CIPD, SHL, Woodruff, Whiddett and Holliford и др.)*



# ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

---

- Анализ модели экспертом в области моделирования компетенций
- Исследование мнений пользователей модели компетенций (очевидной валидности)
- Статистический анализ полученных результатов оценки
- Исследование критериальной валидности

# АНАЛИЗ МОДЕЛИ ЭКСПЕРТОМ

- Быстро и экономично (1 день)
- Хорошая проработка конкретных индикаторов (разделение, переформулирование)
- Ограничение – оценка формального соответствия критериям качества. Содержательное соответствие возможно только на уровне предположений.



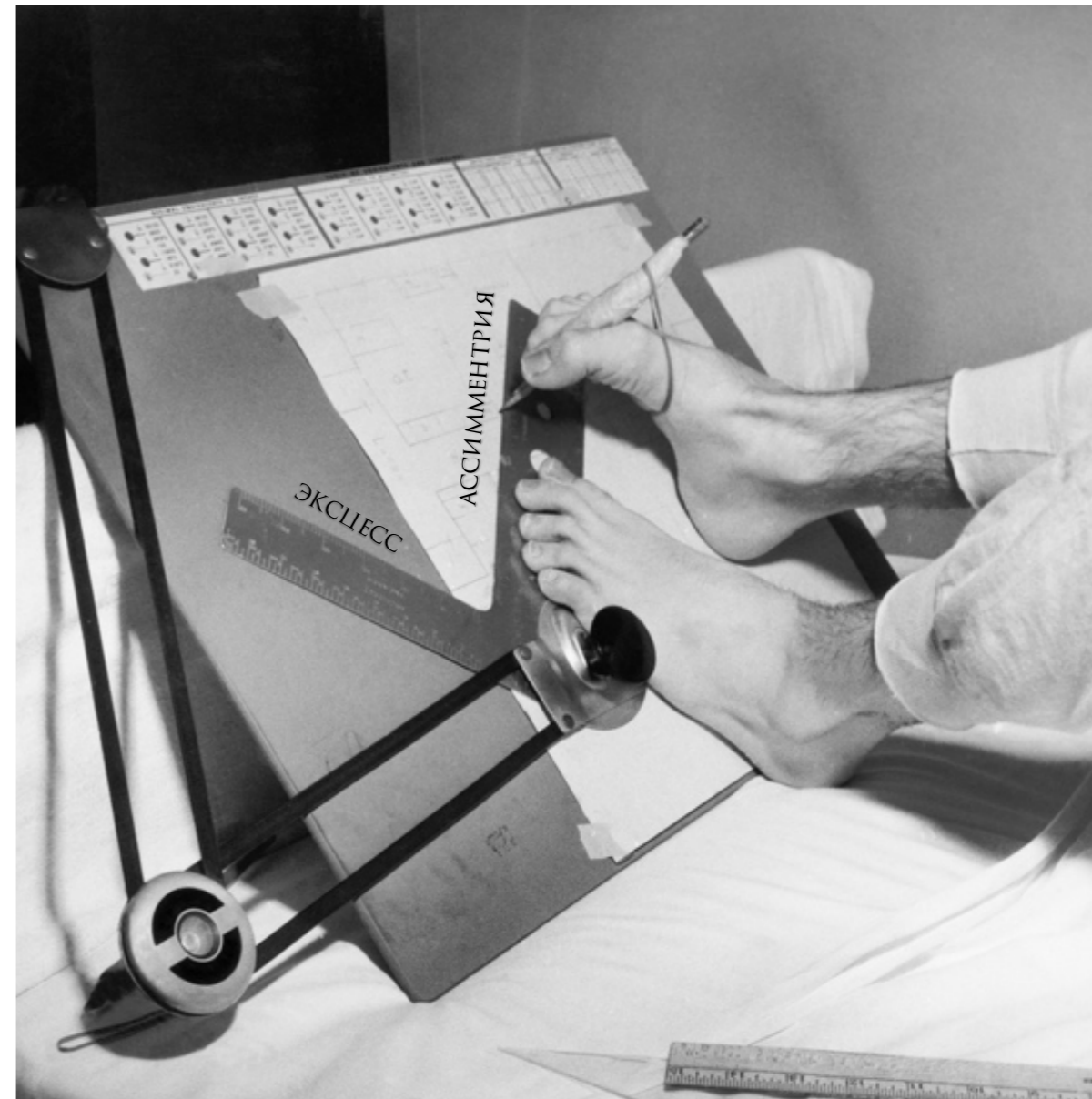
# АНАЛИЗ МНЕНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

- Критерии:
  - Понятность
  - Связь с деятельностью
  - Связь с эффективностью
  - Измеримость/наблюдаемость
- Методы:
  - Опрос
  - Фокус-группы (6-10 чел.) или интервью для качественного прояснения.
- Результат: проблемные области и качественные комментарии для команды разработчиков.



# СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

- Специфика анализа – почти всегда мы будем иметь дело с миксом из факторов:
  - Модель
  - Инструмент оценки
  - Квалификация оценщиков
- Методы анализа:
  - Проверка на нормальность распределения
  - Гистограммы частотности проставляемых оценок (по индикаторам, по компетенциям)
- Корреляционный анализ
- Факторный анализ





# ИССЛЕДОВАНИЕ КРИТЕРИАЛЬНОЙ (ПРОГНОСТИЧЕСКОЙ) ВАЛИДНОСТИ

- Особенности:
  - Сложности выбора подходящего критерия
  - Возможен небезопасный для репутации HR результат
- Возможные критерии для валидации
  - Прохождение испытательного срока
  - Данные о фактическом карьерном росте сотрудников в компании
  - Результативность (KPI's)
  - Результативность (экспертное мнение)



# МЕТОДЫ И КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА МОДЕЛИ

Критерий качества модели компетенций (который нужно оценить)	Экспертный анализ	Опросы пользователей	Статистический анализ	Анализ критериальной валидности
Причинная связь с эффективностью				+
Актуальна для тех, к кому применима		+		+
Ясный и простой текст	+	+		
Компетенции не зависят друг от друга			+	
Компетенции и индикаторы не дублируются	+		+	
Количество компетенций и индикаторов оптимально	+	+		
Индикаторы описывают лишь один акт поведения	+			
Индикаторы описывают измеряемое (наблюдаемое) поведение	+	+		

# ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ РЕЗУЛЬТАТОМ АУДИТА?

## 1) Небольшие корректировки (тюнинг) модели

- Переформулирование индикаторов
- Исключение индикаторов
- Переструктурирование индикаторов между уровнями и компетенциями
- Дробление индикаторов

## 2) Принятие решения о разработке новой модели

**Важно:** устаревание и потеря актуальности модели компетенций не всегда говорит о плохом качестве разработки, это нормальный процесс для всех развивающихся компаний. Это как покупка новой одежды для растущего ребенка – она редко снашивается из-за плохого качества и частого использования, чаще всего ребенок из нее просто вырастает.

# ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ

В ближайшие месяцы (конец 2015 – начало 2016 года) вы можете бесплатно:

- Провести аудит модели компетенций один из методов
- Узнать как разрабатывают модели компетенций другие игроки рынка (включая вашу отрасль)
- Сопоставить себя с рынком по ряду параметров

Примите участие в исследовании модели компетенций:

- Подробная информация на [www.talentcode.ru](http://www.talentcode.ru)
- По всем вопросам пишите на [info@talentcode.ru](mailto:info@talentcode.ru) письмо с темой: «Исследование модели компетенций»

## СПАСИБО!

Сергей Юлдашев  
[yuldashev@talentcode.ru](mailto:yuldashev@talentcode.ru)  
[www.talentcode.ru](http://www.talentcode.ru)