

# ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ МОНИТОРИНГА УРОВНЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ ВКЛЮЧЕННОСТИ РАБОТНИКОВ

*Д.Е. Кожевников*

ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра технологий управления информацией НИУ ВШЭ, консультант по ИТ и организационному развитию, член НППК.

## **Введение**

Среди задач, стоящих перед бизнес-информатикой сегодня, одна из важнейших – выявление тем и областей, содержащих по-настоящему актуальные проблемы бизнеса, которые могли бы быть разрешены с использованием информационных технологий. На сегодняшний день одной из таких тем является эффективное использование скрытых ресурсов персонала организации работников. Так, в области управления человеческими ресурсами существует множество подходов к автоматической и автоматизированной оценке персонала с целью повышения эффективности его использования и мотивирования, которые находят крайне ограниченное применение в отечественной корпоративной практике. С точки зрения российского бизнеса, выгода от применения таких инструментов крайне ограничена в силу отсутствия управленческих технологий, позволяющих в корпоративной среде концентрироваться на управлении индивидуумами. При этом отсутствие запроса со стороны бизнеса тормозит развитие информационных технологий, способных обеспечить решение задач, которые мы будем называть индивидуальным управлением.

Известный эксперт в области управления персоналом Питер Каппелли (см.: [1]), неоднократно подчеркивая чрезвычайную важность человеческого фактора в современной экономике, указывал на кризисную ситуацию в области технологий и практики оценивания персонала, отмечая при этом как необходимость проактивного формирования необходимых компаниям компетенций работников (речь идет, в первую очередь, об уникальных высококвалифицированных специалистах – «талантах»), так и осознанного спроса на таланты со

стороны компаний. Каппелли указывает, что руководство компаний, на словах признавая, что люди являются важнейшим активом, на практике пренебрегает, в лучшем случае – игнорирует необходимость управления людьми в силу неспособности связать управление уникальными человеческими ресурсами и стратегические приоритеты компании.

Предложив в 1991 г. термин «самообучающаяся организация», Питер Сенге определил в современном менеджменте тенденцию индивидуализации управления. Однако в его книгах [12; 13] фокус наведен не на индивидуальный, а на партисипативный менеджмент, исходящий из постулатов о стремлении каждого работника и организации в целом соответствовать требованиям внешней среды и о рациональном вовлечении работников в процессы управления. В российскую практику термин «самообучающаяся организация» пришел в сильно редуцированном виде – как постулат о необходимости непрерывного обучения работников современным знаниям и технологиям работы, что, очевидно, далеко от индивидуального управления

Под индивидуальным управлением мы будем понимать создание системы управления рабочими заданиями, полномочиями и ответственностью таким образом, чтобы максимизировать индивидуальную вовлеченность каждого работника в деловые процессы, а, следовательно, и индивидуальную отдачу. Более подробно феномен индивидуального управления рассматривается ниже.

Индивидуальное управление в России на сегодня является скорее экзотикой, чем распространенной практикой. Причин этому может быть много, но важнейшей из них представляется незначительность эффекта от применения данного инструментария в сравнении с глобальной неэффективностью существующих методов управления на множестве российских предприятий. В таких условиях практика индивидуального управления работником рассматривается в худшем случае как блажь, а в лучшем - как личная профессиональная компетенция руководителей низшего и, отчасти, среднего звена или

руководителей проекта и никак не институализируется в рамках предприятия. На предприятиях, уделяющих достаточное внимание эффективности в целом, задачи индивидуального управления решаются либо на уровне корпоративной культуры (примером может служить корпоративный кодекс ФСК ЕЭС в 2002-2005 гг.), либо посредством предельного ужесточения управленческих процедур (Сбербанк 2007-2009 гг. [2]). Как в первом, так и во втором варианте существует легитимизованная на уровне руководства практика, которую можно назвать технологией «урavnительного» индивидуального управления, позволяющая четко и сравнительно недорого решить задачу унификации индивидов и отсеивания «нестандартных» и не подходящих под унифицированную модель работников.

Практика индивидуального управления как системообразующего фактора организационного управления в России применяется наиболее широко и последовательно в элитных силовых структурах, обладающих достаточным бюджетом, с одной стороны, и характеризующихся довольно высокой ценой индивидуальной ошибки (или бездействия) - с другой, чтобы использовать методы и технологии индивидуального оценивания и профилирования сотрудников и назначения их на специально формируемые участки работы. Необходимо заметить, что методы, используемые в данном случае (включая различные виды профессионального тестирования, в том числе стрессового), не всегда применимы в бизнесе. Сильно продвинулся в направлении коммерциализации такой практики коллектив НПО «Эталон» под руководством И.Г. Залюбовского, активно использующий уникальные методики психологического тестирования и экспертные системы для повышения отдачи персонала; существует ряд других разработок, построенных на базе различных психологических методик. Известные автору решения ориентированы на поддержку деятельности службы персонала, а значит, решают задачи в первую очередь отбора специалистов, соответствующих по характеристикам стандартизованным квалификационным требованиям, а не задачи индивидуального управления.

В проектном управлении индивидуальному управлению традиционно придается большое значение [6; 11], однако и здесь оно относится к области искусства управленца. Вообще, тенденции проектного управления последней четверти 20-го - начала 21-го века, сводятся к формуле «получить из максимально стандартизованных компонент уникальный результат», причем стандартизация относится и к проектному персоналу. По запросу «снижение влияния человеческого фактора в проектах» Google выдает более 352 тыс. результатов, подавляющее большинство которых носит рекомендательный характер. Если же сформулировать запрос как «учет влияния человеческого фактора в проектах», то все первые 50 результатов посвящены опять же минимизации человеческого фактора (по состоянию на 03.05.2012). Вместе с тем, в менеджменте проектов накоплен огромный опыт индивидуального управления, который необходимо использовать

Опыт автора по взаимодействию с крупнейшими предприятиями России, как в качестве работника, так и в качестве консультанта, показывает, что в силу ускорения экономических циклов, цена ошибки исполнителя неизменно растет, и в первую очередь это относится к работникам умственного труда. Так, если в 2003 г. 8 из 10 заказчиков ставили на первое место проблемы регулярного менеджмента, то в 2010 г. примерно половина заказчиков отмечают в качестве основной проблемы отсутствие адекватных исполнителей и средств индивидуального контроля проектного персонала. При этом существующие на сегодня инструменты для такого контроля весьма разнообразны. Очевидно проблема не в отсутствии инструментов, а в отсутствии методик и заинтересованности в их использовании для повышения отдачи от персонала на уровне компании. Таким образом, проблема отсутствия управленческой технологии, позволяющей решить задачу обеспечения роста индивидуальной результативности работников, становится актуальной для широкого круга российских предприятий.

В статье подробно рассматриваются феномен индивидуального управления для предприятия, занимающегося интеллектуальной деятельностью, отличие индивидуального управления от других

управленческих практик, проблема институализации индивидуального управления на уровне конкретного предприятия и на уровне общей организационной модели.

Во второй части статьи рассматривается понятие компетенции, связь индивидуального управления и компетентного подхода к управлению работниками умственного труда, рассматриваются подходы к измерению эффективности индивидуального управления.

Исследование проводилось при финансовой поддержке Правительства Российской Федерации (Минобрнауки России) в рамках договора № 13.G25.31.0096 о «Создании высокотехнологичного производства кросс-платформенных систем обработки неструктурированной информации на основе свободного программного обеспечения для повышения эффективности управления инновационной деятельностью предприятия в современной России».

### **Понятие индивидуального управления**

Стили и методы управления на современном предприятии разнообразны [8], однако, можно выделить три группы методов, характеризующихся различными моделями взаимодействия управляющего и управленца. Это: нормативное, функциональное и индивидуальное управление. Не претендуя на введение очередной всеобъемлющей классификации, мы должны сформулировать отличие индивидуального управления от других видов, и это отличие находится в области природы взаимодействия. Необходимо отделить понятие индивидуального управления от лидерства, которое, по нашему мнению, сосредоточено в области человеческих отношений в группе и не может являться рационализированной ежедневной практикой в организации, и от руководства, носящего исключительно ситуативный характер. Индивидуальное управление, напротив, носит системный характер и осуществляется в рамках устоявшейся корпоративной практики. Поскольку опыт автора и большая часть материала, послужившего основой для данной работы, ограничиваются подразделениями, занимающимися интеллектуальной деятельностью

(умственным трудом), выводы данной работы не могут без проверки распространяться на другие виды деятельности.

Итак, будем называть нормативным управлением формирование со стороны управленца правил и показателей (то есть нормы) поведения/функционирования управляемой системы (предприятия, подразделения, процесса) и контроль достижения показателей. В случае необходимости воздействие происходит путем изменения или пересмотра правил (должностных инструкций, регламентов, правил расчета бонусов и т.д.), которые начинают действовать уже на следующем производственном цикле. Усилия по организации деятельности, не описанные в нормативной документации, остаются прерогативой исполнителей. Чаще всего такой тип управления ассоциируется с процессным управлением, но не исчерпывается им. Легко видеть, что фокус такой управленческой деятельности направлен на соблюдение нормы.

Тип управления, который мы здесь будем называть функциональным, характеризуется формированием со стороны управленца требований к результатам функциональных групп подчиненных, которые должны быть достигнуты в каждой конкретной ситуации. Интеграция достигнутых результатов также осуществляется управленцем, успешность оценивается им в большой степени субъективно – по возможности сформировать из полученных частных результатов функциональных групп общий результат, удовлетворяющий руководителя. В случае неудовлетворительного исполнения задания работа возвращается функциональной группе для корректировки. Важно, что при этом границы ответственности, как группы, так и каждого из подчиненных жестко ограничены функциональными рамками. Здесь фокус направлен на удовлетворенность руководителя результатом работы.

Индивидуальное управление представляет собой непосредственное взаимодействие между руководителем и подчиненным (или их группой), в рамках которого подчиненный получает индивидуальные задания самого различного характера, в том

числе исследовательского, креативного и образовательного. Постановка задачи формулируется с учетом индивидуальных особенностей подчиненного, на срок выполнения задания ему могут быть предоставлены уникальные полномочия, контроль и мотивация также осуществляются индивидуально. В случае постановки задачи группе, ее состав определяется руководителем также индивидуально. Особенностью данного метода управления является также то, что автономность подчиненного или группы при исполнении данной работы также максимально высока. Фокус управления в данном случае направлен на мотивацию и способность каждого работника вносить вклад в деятельность компании. Организационная структура и должностная иерархия при индивидуальном управлении отходят на второй план, уступая иерархии на основе компетенции в конкретной области деятельности. В литературе [7] можно встретить описание такого феномена, как виртуальная организация, который со структурной точки зрения близок к ситуации реализации индивидуального управления.

Несмотря на то что в практике любой организации эти подходы сочетаются, выделение этих трех методов в данной работе обусловлено принципиальным различием как способов взаимодействия, так и характеров самих субъектов взаимодействия.

**Таблица 1. Сопоставление методов управления**

Метод управления	Нормативное управление	Функциональное управление	Индивидуальное управление
Роль руководителя	Законодатель	Интегратор-эксперт	Наставник
Функция подчиненного	Исполнитель роли	Носитель квалификации	Обладатель компетентности
Постановка задачи	Формально-целевая	Ситуационная	Индивидуальная
Обратная связь	Расчетные показатели	Отчетность	Поле результатов
Мотивация	Объективная по показателям	Субъективная по удовлетворенности руководителя	Самомотивация на развитие
Вид деятельности	Устойчивый процесс или типовой проект	Проект или девиантный процесс	Исследовательская и инновационная деятельность
Накопление компетенций	В документах организации	У функционального руководителя	У исполнителя

## **Индивидуальное управление как общекорпоративная практика**

Функциональное и, в особенности, нормативное управление всегда носят характер организационных институтов<sup>1</sup>. Очевидно, например, что нормативное управление эффективно только тогда, когда правила и показатели выстроены в единую систему, охватывающую всю организацию. Функциональное управление также выстраивается в единую вертикальную иерархическую структуру, имеющую вершину на уровне топ-менеджмента организации. При этом подразделение, выпадающее из иерархии по тем или иным причинам, рассматривается как внешнее, о чем свидетельствует опыт организации центров финансовой ответственности (ЦФО) на отечественных предприятиях в 90-ых годах. Очевидно, что как в первом, так и во втором случае, между подразделениями могут быть существенные различия в технике реализации управленческого подхода на практическом уровне. Устойчивые нормированные процессы, организованные в горизонтальные структуры, могут успешно сочетаться с вертикальными управленческими функциональными иерархиями. Исполнитель в такой ситуации оказывается помещен в ячейку, ограниченную по горизонтали функциональной областью, а по вертикали – рамками процесса или задачи.

При этом способность подчиненного справляться с задачами, определяемыми его деловой ячейкой, задают профессиональный стандарт, или квалификационные требования к его должности. Однако, формальных стимулов для исполнителя «вырастать» из своей ячейки

---

1

Здесь под организационными институтами будем понимать устоявшиеся в человеческой культуре практики организации деятельности, которые в рамках предприятия закрепляются в документах и структурах и приобретают характер самовоспроизводящихся, универсальных методов управления.



практически нет, более того, по природе нормативного и функционального управления, такой рост не приветствуется ни горизонтальным, ни вертикальным руководителем. Стимулами являются карьерные или зарплатные амбиции работника, а также отношения «последователь-лидер» между работником и руководителем, однако они не являются обязательной частью ни функционального, ни нормативного управленческого подхода, ориентированных на поддержание стабильности.

Индивидуальное управление организовано по иному принципу. Его содержание состоит в целенаправленном повышении качества работы, широты и глубины профессионализации работника с целью получения от него максимальной отдачи для целей организации. При этом, как границы функциональных зон, так и регламенты, и даже организационная структура могут быть пересмотрены «под конкретного работника». Особый вопрос – кто является тем руководителем, который осуществляет индивидуальное управление. Ответ на него является ситуационным, но существует ограничение – такой руководитель должен находиться в непосредственном контакте с работником по поводу практических задач. Зачастую такой контакт может возникнуть в проектной группе или в штабной структуре, но чаще он образуется в рамках иерархии. При этом речь не идет о «команде поддержки» руководителя, в которой, как мы уже упоминали, главным механизмом является лидерство.

В отличие от индивидуального управления, лидерство не имеет явно выраженного управленческого цикла, оно может быть включено в индивидуальное управление как одна из областей компетенций подчиненного и/или руководителя. Вокруг лидера, вовлеченного в решение какой-либо сложной проблемы, формируются широкие горизонтальные сообщества, эти сообщества носят временный характер и организуются по сетевому принципу. Управляющие сигналы в таком сообществе не распространяются вовсе или передаются непосредственно от лидера каждому из участников. Информация о проблеме, напротив, быстро распространяется по сети сообщества, помогая всем участникам решать задачу координации.

Индивидуальное управление является дополняющим для двух других подходов, обеспечивая задачи развития нормативной базы и неформальные горизонтальные информационные связи, без которых функциональное управление в информационно емкой среде превращается в бесконечный бег по инстанциям. В то же время, индивидуальное управление, применяемое некорректно, непрофессионально или в противодействие устоявшейся системе деятельности, может не отслеживаться стандартным набором инструментов, но деструктивно влиять на результаты компании. В предельной ситуации мы имеем дело с «итальянской забастовкой» - ситуацией, когда исполнители четко исполняют все инструкции и распоряжения (в пределах своих обязанностей), но не делают ничего сверх того. Автор данного текста неоднократно наблюдал ситуацию, когда различные способы индивидуального управления, применявшиеся в соседних подразделениях (например: делегирование в одном, и особые поручения в другом), блокировали не только коммуникацию между этими подразделениями, но и деятельность нескольких соседних структурных единиц. В этих случаях, технологизация индивидуального управления, придание ему официального статуса и контроль над его эффективностью в масштабах организации оказались бы отличным решением для обеспечения устойчивой управляемости. При этом мы не призываем к нормированию индивидуального управления (да оно и невозможно в силу характера этого вида деятельности).

Содержание и инструменты индивидуального управления крайне разнообразны. Можно выделить четыре основные группы инструментов, использование которых позволяет осуществлять индивидуальное управление на практике.

***Особое поручение.*** Эта группа подразумевает выделение в регулярной деятельности организации задач с особыми характеристиками, например, исследовательского или интегративного характера. Данные задачи распределяются между исполнителями с учетом их индивидуальных склонностей и способностей, как правило, с небольшим «запасом», дающим

исполнителю возможность освоить новый прием, навык или область знания.

*Делегирование.* По сути, делегирование – вариант вертикального сжатия, позволяющий реализовать управленческие и коммуникативные навыки специалисту, находящемуся на исполнительской позиции.

*Горизонтальное сжатие.* Содержание горизонтального сжатия состоит в назначении работника на несколько последовательных функциональных ролей в процессе. При этом горизонтальный участок выбирается с учетом компетенций работника и может быть расширен или сужен.

*Индивидуальное профессиональное развитие.* Данный инструмент часто путают с практикой создания кадрового резерва в отечественных компаниях. Однако кадровый резерв подразумевает стандартизацию квалификационных требований и «подгонку» резервистов под эти требования при продвижении их по управленческой вертикали, тогда как индивидуальное профессиональное развитие предполагает возможность произвольного подбора позиций, а порой и видоизменение имеющейся организационной структуры с целью максимальной реализации задатков конкретного человека.

Таким образом, суть индивидуального управления заключается в создании условий для каждого работника организации, при которых он сможет выбирать и эффективно исполнять те социально-организационные роли, к которым у него есть максимальные способности, или, с точки зрения управленца – развитие и рациональное использование компетенций человека в динамичной организационной системе, реорганизуемой в соответствии с имеющимися человеческими ресурсами.

### **Задача измерения уровня индивидуального управления**

Говоря об индивидуальном управлении, мы постоянно апеллировали к такой уникальной характеристике человека, как

компетенция. Однако для реальной управленческой ситуации требуется более конкретная характеристика работника, которую можно было бы оценить. Как мы знаем, чтобы говорить о существовании какого-либо явления в реальности, необходимо научиться его измерять.

В традиционном понимании компетенция означает право сотрудника или подразделения использовать средства и ресурсы предприятия для выполнения установленных задач. Однако в конце прошлого века это слово получило иное значение в связи с формированием нового подхода к образованию. Анализ смыслового поля, связанного с понятиями компетентность и компетенция приводится в статье А.И. Субетто [16].

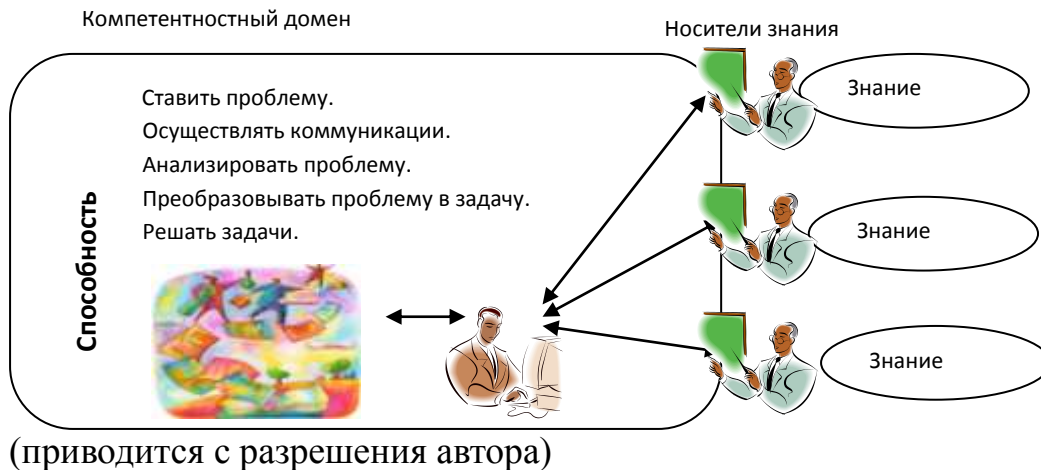
В понятие компетенции включают:

- свойства личности;
- качества, проявляющиеся в определенной ситуации;
- способность выполнять определенную работу;
- знание и понимание предметной области;
- знание как действовать;
- ценности и др.

При этом становится понятно, что определить понятие компетенции через известные термины крайне затруднительно. Вероятно, что компетенция представляет собой одно из эмерджентных свойств сложной технико-социально-гносеологической системы, в качестве которой может рассматриваться специалист на современном предприятии.

Существенное дополнение к указанному представлению сделал А.Г. Бермус [3], применив понятие «домена» как элемента компетенции. Строго говоря, понятие «домен» в англоязычной литературе используется для обозначения отраслевой или научной специфики.

Однако в применении к понятию «компетентность» домен приобретает особый смысл - представляет собой эпистемологическую проекцию области деятельности. Следующая схема была представлена Б.В. Сазоновым на семинаре по введению в управление в МИФИ



Из данной схемы видно, что конкретные знания или навыки не включаются в домен, равно как домен не является частью знания. Домен представляет собой некоторую область, характеризующуюся определенным типом проблем, способом и характером коммуникаций, набором аналитических подходов и практик, эвристиками, применяемыми при преобразовании проблем в задачи, и классом типовых задач с известными или легко генерируемыми решениями. Знания при этом привлекаются носителем компетенции извне домена по мере необходимости в практической деятельности. Примером, иллюстрирующим такой подход, может быть компетенция разработчика, скажем, web-сайта. Наборы знаний и навыков разработчиков могут быть совершенно различными и определяться тем набором инструментов, которым исторически пользуется разработчик, за исключением, пожалуй, знания HTML. Результат же один – работающий сайт, и компетенция в данном случае состоит в способности выявить специфические проблемы, получить необходимую информацию, декомпозировать проблемы на технические задачи и найти какой-либо способ решить эти задачи.

Такое представление о компетентностном домене в большой степени соответствует требованиям к кандидатам, предъявляемым как российскими, так и зарубежными компаниями. Отметим при этом, что задача измерения компетенции в образовании до сих пор не решена. В большинстве крупных российских компаний существуют компетентностные стандарты, описывающие требования к кандидатам на определенные позиции с точки зрения знаний, навыков и способностей, при этом данные понятия не разделяются.

Зачастую мы видим опытного квалифицированного работника, выполняющего подсобную работу. Его потенциал (или, иначе говоря, компетентность) значительно выше, но он не реализовался в качестве компетенции в данной организации на данном месте. Причины тому могут быть весьма разнообразными, но, как правило, они сводятся к неготовности организации платить работнику большие деньги за более квалифицированный труд и, с другой стороны, психологическим или иным ограничениям, мешающим такому специалисту найти другого работодателя.

Действительно, институциональный подход редко подразумевает высокие требования к квалификации. Даже процессный подход к управлению интеллектуальным трудом у нас зачастую превращается в бессмысленный и чудовищно неэффективный конвейер. Такую цену мы платим за стандартизацию квалификационных требований к должности и работнику, ее занимающему.

Формализовать требования можно в виде матрицы, которая несколько отличается от принятой в HR-практике матрицы квалификационных требований. Данная матрица основывается не на межотраслевых и кросс-корпоративных стандартах профессии, а на структуре областей деятельности, связанной с продуктовой моделью данной компании. Автор широко использует эту связь в консалтинговых проектах, но механизмы и приемы выявления этой связи еще предстоит описать.

По горизонтали отмечаются позиции, определенные для процесса, проекта или подразделения. Под позицией будем понимать должность, фиксированную роль в рабочей группе или проекте или иную зону ответственности, определенную каким-либо нормативным документом. Наличие должностной инструкции или регламента роли явно указывает на позицию. По вертикали отображается список компетентностных доменов (областей деятельности), востребованных в процессах/проектах организации или ее подразделения. Для больших структур этот список может быть представлен в виде иерархии.

На пересечении столбца и строки отмечается степень необходимости владения данным компетентностным доменом для данной позиции. Для измерения этой степени может быть использована любая подходящая классификация, например, RASCI или ролевая классификация Белбина. В рассмотренном ниже примере была использована простая трехпозиционная шкала: (1) Исполнитель, то есть специалист, способный решать стандартные задачи и участвовать в обсуждении проблем; (2) Постановщик, то есть специалист, способный организовать обсуждение проблемы и декомпозировать ее на задачи; (3) Эксперт – специалист, способный выявить и поставить новую проблему, наметить возможные пути ее решения и привлечь носителей знаний и умений из внешней среды к обсуждению проблемы. Как показывает пример, в регулярной деятельности большинство квалификационных требований остаются на уровне исполнителя.

**Таблица 2. Пример заполнения компетентностно-позиционной матрицы для проекта разработки программного обеспечения**

Позиция Домен	Руководитель проекта	Аналитик	Разработчик	Тестирующий
Взаимодействие с заказчиком	И*	П**		
Разработка архитектуры решения	И	П	И	И
Проектирование системы		П	П	И
Создание		И	П	И

программного кода				
Обеспечение качества	П	И	И	П
Документирование		П		И
Установка и запуск	И		И	П
Обучение	И	П		И
Настройка и развертывание	П	И		И
Сопровождение		И	И	П
Управление проектом	П	И	И	И

\* Исполнитель; \*\* Постановщик

Тем не менее, в управленческой практике, особенно в управлении проектами, зачастую возникают ситуации, когда необходимы и востребованы экспертные знания в той или иной области. Традиционным институциональным управлением сформировать эксперта весьма затруднительно, необходимо подключение индивидуального управления. Чем выше требования к компетенциям работников, тем более творческим и новаторским характером обладает работа. Верно и обратное, более творческая работа требует более высокого уровня компетенции, даже от подсобных рабочих. Заметим, что в отношении традиционных представлений о компетентности как о совокупности знаний и навыков, эти утверждения не справедливы. Более высокие требования к компетенции характерны для компаний, в которых построена развитая система управления знаниями [12; 13], но эта зависимость не симметрична – достаточно примеров экспертных компаний, в которых система управления знаниями не выстроена.

Каждый руководитель сталкивался с ситуацией, когда в ответ на распоряжение о выполнении той или иной сложной работы подчиненный отвечает: «Это не входит в мои обязанности». Работая на одном из предприятий ТЭК на управленческой позиции, автор столкнулся с проблемой низкой автономности сотрудников. При этом попытки установить контакт на личностном уровне вызывали



примерно описанную выше реакцию. Ситуация не изменилась до тех пор, пока сотрудники, реагирующие подобным образом, не столкнулись с карьерными затруднениями.

Поскольку мы говорим в первую очередь о работниках умственного труда, уместно вспомнить квадрант Геральда Гордона в трактовке Дж. Гараедаги [4], построенный на способности выделять в явлениях сходства и различия.

Компетентностно-ролевая матрица (Таблица 33) позволяет отобразить роли конкретного работника по отношению к компетенциям, востребованным в его деятельности. В приведенном ниже примере мы оценивали включенность работника по бинарной шкале, но система оценки может быть более сложной.

**Таблица 3. Пример заполнения компетентностно-ролевой матрицы для тестера А.**

Роль Домен	Исполнитель	Диспетчер	Интегратор (коммуникативная)	Новатор
Взаимодействие с заказчиком	+	-	-	+
Разработка архитектуры решения	+	+	-	+
Проектирование системы	-	-	-	-
Создание программного кода	-	+	-	-
Обеспечение качества	+	+	+	+
Документирование	-	+	+	+
Установка и запуск	+	-	-	-
Обучение	+	+	-	+
Настройка и развертывание	+	-	-	+
Сопровождение	+	+	+	-
Управление проектом	-	-	-	+
Итого	7	6	3	7

Поскольку уровень компетентности работника в той или иной области деятельности зависит от его образования и опыта, а его ролевой профиль в данной модели является особенностью личности, можно предположить, что зонами особого интереса являются те домены, в которых ролевой профиль отличается от остальных.

Роли, которые специалист реализует в процессе работы, могут быть выявлены на материале субъектно-ориентированных моделей процессов, в которых участвует работник [5]. Однако на сегодняшний момент такой анализ представляет собой довольно слабо формализуемую экспертную задачу. Можно, например, базирясь на топологии субъектно-ориентированных процессов выявить такие роли, как исполнитель (работник, не принимающий самостоятельных решений), диспетчер (работник с повышенной способностью к видению особенного, стоящий в процессах на развилках с максимальным разнообразием получателей исходящих сообщений), интегратор (работник с повышенной способностью к видению общего, стоящий на объединении различных входящих сигналов) и новатор, являющийся инициатором изменений в процессе. При наличии достоверных информационных источников, измерение должно быть проведено для нескольких рабочих ситуаций – например, в нескольких проектах.

Сопоставление компетентностно-ролевой и компетентностно-позиционной матриц, построенных для каждого работника, дает нам представление о степени востребованности компетенций, представленных к управлению, то есть об уровне индивидуального управления работником.

В приведенном выше примере (Таблица 3) с учетом характера деятельности можно выделить зоны, на которые руководителю необходимо обратить внимание при осуществлении индивидуального управления. В данном случае это домены «Проектирование системы», «Установка и запуск» и «Управление проектами». При анализе также обращает на себя внимание, что работник с низкими интегративными характеристиками проявляется как новатор. После анализа и

соответствующих кадровых решений за счет совмещения ролей тестера и аналитика в проекте тестер А достиг экспертного уровня в организации тестирования, принял участие и доказал свою состоятельность в проектировании системы. По результатам данного проекта были внесены изменения в стандарты проектного управления в части совмещения ролей, а также в порядок взаимодействия с заказчиком.

### **Компетенция и лексический профиль**

Нам осталось понять, каким образом мы можем измерять все те компетентности и компетенции, о которых шла речь.

Прямой способ измерения/оценивания компетенции, по мнению автора, не может быть реализован, поскольку речь идет об эмерджентной характеристике. Оценить эту характеристику можно только косвенно, по набору параметров. Несколько проще с компетентностно-позиционной матрицей, ее вполне можно заполнить экспертно, хотя это связано со значительными трудозатратами и существенной погрешностью. Экспертные данные могут быть верифицированы при помощи грамотно выстроенной системы ассессмента и мониторинга персонала на временном отрезке, сопоставимом с четырьмя-пятью производственными циклами и двумя-тремя циклами аттестации. С компетентностно-ролевой матрицей дела обстоят значительно хуже. Единственный известный автору способ такого измерения (речь идет не о субъективной экспертной оценке, а об измерении) – инструментальные исследования при помощи экспертных систем, о которых говорилось во введении. Однако ни первый, ни второй вариант не дают возможности проводить широкомасштабные измерения в режиме реального времени, что существенно в практике ежедневного индивидуального управления.

В дальнейших рассуждениях автор исходит из допущения, что предьявленная компетенция может быть оценена на основе анализа результатов деятельности специалиста, в первую очередь – документов. Это допущение может не выдерживаться в организациях бюрократического типа, в которых авторство результата, как правило,

не может быть прослежено, а место индивидуального управления занимает ситуационное лидерство в политических группировках.

В рамках договора № 13.G25.31.0096 о «Создании высокотехнологичного производства кросс-платформенных систем обработки неструктурированной информации на основе свободного программного обеспечения для повышения эффективности управления инновационной деятельностью предприятия в современной России» проведен ряд исследований, посвященных выявлению экспертов на основе лексического профиля, сформированного как результат анализа текстов, автором которых является работник предприятия. Разработанные алгоритмы показали высокую эффективность в производственной ситуации, характеризующейся высокой информационной емкостью. В ходе анализа лексических профилей выявлены закономерности, позволяющие делать выводы об индивидуальных характеристиках коммуникационного узла (представляющего человека) на основе анализа топологии его связи с другими узлами и лексического профиля [15]. Эти результаты позволяют предположить, что аналогичные выводы можно сделать в отношении компетенций сотрудников. Тогда роль исполнителя будет соответствовать читателю документов определенного домена, роли диспетчера и интегратора – автору таких документов, новатора – автору новаций в лексическом профиле домена, то есть корреспонденту, в чьих текстах появляются лексемы, становящиеся впоследствии характеристическими для домена. Различение диспетчера и интегратора может быть произведено на основе более детального сопоставления входящего и исходящего лексических профилей (с учетом заимствования и авторства), однако такие эксперименты еще предстоит провести.

Тем не менее, статистические данные, позволяющие однозначно подтвердить или опровергнуть данную гипотезу пока что не получены. Необходимы дальнейшие исследования в данном направлении. В последующих работах данный анализ предполагается уточнить и расширить, а гипотезу – подтвердить или опровергнуть. Однако задачей данной статьи является не предложение конкретного механизма, а

постановка задачи измерения компетенций в реальной рабочей ситуации.

Исходя из изложенного выше, для корректной проверки гипотез нам необходим инструмент, позволяющий на основе корпуса текстов компании и информации о ее организационной структуре и структуре деятельности производить следующие измерения.

- Автоматизированное или автоматическое выделение тематических доменов (предположительно соответствующих областям деятельности).
- Автоматическое выделение набора текстов, связанных с определенным видом продукта (артефакта) и с конкретным экземпляром продукта.
- Автоматическое выделение набора типовых текстов, связанных с определенной позицией.
- Автоматическое выделение «свободных» текстов, не привязанных к конкретному продукту и не являющихся типовыми для позиции.
- Выделение набора лексем, характеризующего область деятельности (домен) на определенный момент времени (или за указанный период).
- Выделение в текстах корреспондента заимствованных фрагментов и выделение потока / лексического профиля «истинного автора».

В качестве входного корпуса текстов для чистого эксперимента необходимо взять контент информационной базы, содержащей отображение коммуникаций работников за определенный период – электронной почты, переведенных в текстовую форму записей телефонных переговоров и совещаний, логов систем обмена мгновенными сообщениями, а также текстов, просмотренных работником web-страниц. При этом необходимо сохранение не всей информационной базы, а только результатов индексации документов или их фрагментов в виде лексических профилей с установленным

авторством и отнесением к тому или иному тематическому профилю. Это позволит сохранить достаточный уровень защиты персональной информации работника в рабочей ситуации.

При наличии такого инструмента можно осуществить описанные выше измерения.

### **Заключение**

Рассмотренный выше феномен индивидуального управления, не представляет собой нового управленческого подхода или управленческой панацеи. По сути, мы говорим об обобщении, сведении воедино и превращении в технологию некоторого сочетания управленческих практик, которые широко используются руководителями в рамках их собственной инициативы.

Интересно, что в отличие от нормативного и функционального управления, индивидуальное управление не представляется феноменом, привязанным к такому общественному институту как организация. Легко проникая через организационные барьеры, индивидуальное управление остается актуальным и в таких пост-организационных формах организованности, как сетевые сообщества. Более того, из распространенных сегодня управленческих подходов, индивидуальное управление наряду с лидерством остаются единственными механизмами решения управленческих задач по отношению к таким структурам.

Предложенный подход к оценке уровня индивидуального управления подразумевает учет и сопоставление двух аспектов индивидуальной включенности работника – востребованности компетенций, которая говорит об эффективности кадровой работы в компании как в целом, так и в рамках подразделений, и предъявленности компетенций к управлению, которая характеризует уровень мотивированности и приверженности персонала. В случае нахождения эффективного формального механизма, позволяющего производить подобные оценки в режиме реального времени, на основе анализа результатов деятельности работника (как это делает опытный

руководитель) возможно не только измерить эффективность индивидуального управления, но и создать подходы к построению компании, ориентированной на развитие и максимальное использование талантов работников, сделав следующий шаг в направлении общества, в котором социальная справедливость будет не лозунгом, а сознательным результатом социоинженерного искусства.

## **Литература**

1. *Cappelli P.* Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. HBS Publishing, 2008.
2. *Артамонова Л.Н.* Комплексная диагностика организационного стресса как средство оптимизации деятельности персонала. Диссертация канд. псих. наук. М.: МГУ, 2009
3. *Бермус А.Г.* Проблемы и перспективы реализации компетентностного подхода в образовании // Интернет-журнал "Эйдос". 10 сентября 2005. – <http://www.eidos.ru/journal/2005/0910-12.htm>.
4. *Гараедаги, Дж.* Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Пер. с англ. Минск: Гревцов Букс, 2010.
5. *Громов А., Кожевников Д.* Инструменты моделирования организационных кентавр-систем.// «Программные технологии в проектировании и производстве». 2011, №4
6. *Де Марко Т.* Deadline. Роман об управлении проектами. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
7. *Друкер, П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. Пер. с англ. М. Котельниковой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001
8. *Корнюшин В.Ю.* Основы управления персоналом. М.: МИЭМП, 2010.

9. Корпоративный кодекс ФСК ЕЭС. // Электронный ресурс на 01.04.12  
URL: [http://www.fsk-ees.ru/staff/code\\_of\\_conduct/](http://www.fsk-ees.ru/staff/code_of_conduct/)
10. Кулопулос Т. М. Необходимость Workflow. Решения для реального бизнеса. Пер. с англ. М.: Весть-Мета-Технология, 2000.
11. Михеев В.Н. Живой менеджмент проектов. М.: Эксмо, 2007.
12. Сенге П. М. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
13. Сенге П. М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-бизнес, 2003.
14. Серых Е.О. Самообучающаяся организация в действии. 2011.// Электронный ресурс на 20.04.2012: URL: <http://obrazovanie9.ru/articles/435-self-learning-organization-seryh.html>
15. Ставенко Ю.А., Романов Д.А., Громов А.И. Определение значимости лексики на основе статистического контент-анализа. // «Качество. Инновации. Образование». 2012. № 2. С. 75-82.
16. Субетто А.И. Онтология и эпистемология компетентностного подхода, классификация и квалиметрия компетенций. Онтология и эпистемология // «Академия Тринитаризма», М., Эл. № 77-6567, публ.14062, 08.12.2006
17. Электронный ресурс по автоматизированному тестированию персонала. URL: <http://www.ht.ru/tests/bank/annrtf/konkom.php>