Вызовы vs Компетенции

2023 © ООО «Бизнес Психологи» | SHLTOOLS ®

Ограничения компетентностного подхода

Представьте следующую ситуацию:

- **Руководитель А** успешно управляет творческой командой, которая регулярно разрабатывает различные инновационные продукты.
- **Руководитель В** эффективно справляется с конфликтной и конкурентной командой, ориентированной на рост доходов.
- **Руководитель С** успешно реализует масштабные изменения, связанные с выходом на новые рынки. Все идет хорошо.

Но если поставить руководителя А, который не любит заниматься микроменеджментом, у руля команды В, процесс может развалиться. Руководитель В, чья сила заключается в сплочении команды в условиях стабильности, вряд ли справится с неопределенностью масштабных преобразований. Поставьте руководителя С, который привык придерживаться четкого плана управления изменениями, во главе творческой команды А, моральный дух команды резко упадет.

Скорее всего, вспомнить подобный пример хорошего руководителя, который не вписался в специфические особенности определенного контекста, не составит труда.

Среда, в которой приходится действовать современным руководителям, стала гораздо более сложной, динамичной, многообразной, а порой и абсолютно непредсказуемой.

Руководители вынуждены учитывать огромное количество факторов при принятии решений, согласовывать их с разными людьми, приспосабливаться к неопределенности внешних условий.

2023 © ООО «Бизнес Психологи» | SHLTOOLS ®

Вместе с растущей сложностью рабочей среды увеличиваются и требования к руководителям, что приводит к снижению их эффективности. Недавние исследования лидерства показывают:

50% ЛИДЕРОВ,
которые переходят на новые должности, не достигают своих целей [3].

2/3 РУКОВОДИТЕЛЕЙ
недостаточно быстро адаптируются к стратегическим целям бизнеса [7].

ТОЛЬКО 12% ЛИДЕРОВ
вносят вклад в работу других подразделений или команд.

В 2016 году лишь **13% организаций сообщили о наличии сильного кадрового резерва**, а старшие руководители сообщают, что **в 75% их подразделений нет лидеров, готовых справиться с будущими потребностями организации**. Неудивительно, ведь организации со слабым кадровым резервом, как правило, нанимают больше внешних кандидатов на руководящие должности, которые стоят дороже, медленнее встраиваются в работу, и чаще терпят неудачу [4].

2023 © ООО «Бизнес Психологи» | SHLTOOLS ®

Типичные **проблемы** в управлении лидерством

1 **Модели компетенций, которые лежат в основе программ подбора и продвижения руководителей, скорее отражают восприятие рабочей среды, как стабильной и предсказуемой, что не соответствует условиям современного мира.**

2 **Универсальные компетенции не помогают выявлять и развивать успешных лидеров.** Программы лидерства, как правило, основаны на убеждении, что стабильный набор лидерских качеств позволит человеку стать «гибким» и эффективно выполнять любую руководящую роль. Однако исследования показывают, что большинство успешных лидеров преуспевают в нескольких конкретных областях, а не в том, чтобы быть эффективными по всем направлениям. Кроме того, 72% HR-руководителей сообщают о сомнениях, что текущие критерии успеха лидера будут актуальными и в будущем [6].

3 **Процессы карьерного продвижения не всегда обеспечивают достаточное разнообразие кадрового потенциала** как с точки зрения возможностей для решения различных задач, так и с точки зрения гендерного разнообразия. В 74% организаций доля женщин в программах развития высокопотенциальных сотрудников ниже, чем в целом среди персонала [6]. Хотя почти 3/4 компаний, обеспечивающих гендерное разнообразие в своем руководящем составе, сообщили о росте прибыли до 20%. Кроме того, по ответам 54% опрошенных организаций, гендерное разнообразие способствует росту творческого потенциала и новаторству, а также помогает укреплять репутацию компании [15].

4 **Опора на интуицию, а не на объективные данные при подборе и продвижении руководителей может быть источником ошибок.** Требуется провести серьезный анализ большого объема информации, чтобы принять правильное решение о назначении руководителя, что может представлять сложность в условиях ограниченности HR-ресурсов. Только те инструменты, которые основывают прогноз эффективности на данных, помогут отобрать лидеров, готовых к решению задач, стоящих перед организацией.

2023 © ООО «Бизнес Психологи» | SHLTOOLS ®

Связь **личностных черт** с рабочей эффективностью

Разнообразные исследования связей личностных переменных с рабочей эффективностью приводят к следующим выводам:

1. Связь между личностными чертами и концептуально релевантными показателями эффективности выше, чем связь с общей оценкой эффективности [1; 8; 9; 14].

2. Более узкие личностные конструкты сильнее коррелируют с эффективностью в сравнении с широкими конструктами [2; 12; 13].

3. Валидность инструментов повышается, когда в оценку включается комбинация личностных черт, а не отдельные конструкты [11].

4. Существуют факторы, которые влияют на силу связи между личностью и эффективностью. В отличие от оценки когнитивных способностей, результаты которой можно обобщать, ситуационная специфичность может быть определяющей в случае предсказания рабочей эффективности по личностным переменным [10; 11; 14].

Таким образом, личностные шкалы, которые положительно связаны с критерием эффективности в одних ситуациях, могут иметь отрицательную корреляцию с тем же критерием в других ситуациях.

Например, человек с высоким уровнем сотрудничества может быть успешным в организациях с сильной командной культурой, но скорее всего будет испытывать большие трудности в организации, где ценятся конкуренция и соперничество. Поэтому особую ценность представляют исследования, направленные на то, чтобы определить, в каких ситуациях и контекстах те или иные черты личности, действительно, будут оказывать сильное влияние на эффективность.

2023 © ООО «Бизнес Психологи» | SHLTOOLS ®

Leader Edge

Основываясь на теоретических контекстуальных подходах, компания SHL провела масштабное исследование с целью определить, как ситуационные факторы влияют на взаимосвязь между личностными особенностями руководителей, их рабочим поведением и эффективностью.

8500 РУКОВОДИТЕЛЕЙ | **85** ОРГАНИЗАЦИЙ → **27** КОНТЕКСТОВ

В ходе исследования было выделено 27 разнообразных контекстов, с которыми наиболее часто сталкиваются руководители в своей работе.

Чтобы обеспечить ясность в отношении большого количества рабочих контекстов, присутствующих в организациях, была разработана следующая структура уровней рабочего контекста:

- **ВНЕШНЯЯ СРЕДА** (страна, отрасль)
- **ОРГАНИЗАЦИЯ / БИЗНЕС-ЕДИНИЦА** (приоритеты, структура организации)
- **КОМАНДА** (командная структура, уровень сплоченность)
- **РОЛЬ** (характеристики должности)

Исследование также помогло определить те личностные особенности руководителей, которые в наибольшей степени способствуют эффективному решению задач в каждом конкретном контексте.

Было установлено, что **включение контекста в оценку управленца повышает точность прогноза его успешности в 3 раза** по сравнению со стандартным компетентностным подходом. На основе данного исследования было разработано решение Leader Edge, которое позволяет оценить готовность руководителей к 27 вызовам, соответствующим выделенным контекстам.

2023 © ООО «Бизнес Психологи» | SHLTOOLS ®

Проверялась также гипотеза о влиянии фактора уровня руководства на взаимосвязь между личностными качествами и эффективностью.

Как и предполагалось, были выявлены различия между уровнями: оказалось, что объединенные категории топ-менеджеров и среднего менеджмента гораздо сильнее различаются с категорией руководителей более низкого уровня, чем между собой. Очевидно, задачи и принимаемые решения на высоких уровнях руководства – совершенно иного рода, чем на уровне линейных руководителей.

Хотя по некоторым из 27 контекстов результаты у разных уровней схожи, решение Leader Edge опирается именно на данные, собранные на руководителях среднего и высшего уровня. Таким образом, анализ, проведенный на большой выборке руководителей, подтверждает невозможность вывести единый универсальный профиль лидера, который сможет быть эффективным во всех ситуациях. Идеальное сочетание черт зависит от контекстуальных задач.

А можно ли сделать прогноз эффективности лидера еще более точным? Да! Результаты исследования показали, что включение фактора опыта наряду с контекстуальными переменными в оценку готовности решать конкретную задачу значительно повышает вероятность того, что человек справится с этой задачей. Так, например, наличие у руководителя опыта перестройки неэффективных команд на 34% объясняет уровень его готовности продуктивно работать в условиях высококонфликтной культуры.

2023 © ООО «Бизнес Психологи» | SHLTOOLS ®

Применение моделей компетенций и вызовов

В каких случаях лучше отдать предпочтение модели вызовов, а когда более релевантным окажется привычный компетентностный подход?

Стоит сразу оговориться, что компетенции и вызовы – это не сущностно разные инструменты, они не исключают и не заменяют друг друга – они просто решают разные задачи. И компетенции, и вызовы – это способ структурированно описать человеческое поведение, просто под разным углом.

Компетенции – это устойчивые личностные конструкты, проявляющиеся в разных ситуациях и контекстах. Язык компетенций изначально разработан психологами, как способ целостного описания личности в отношении профессиональной успешности.

Модель вызовов, напротив, не дает общего профиля личности. Она отталкивается от конкретных задач, процессов и контекстов, что может быть гораздо понятнее для руководителей, которые не готовы глубоко погружаться в вопросы психологической диагностики.

Конечно, существуют организации, которые смогли успешно внедрить модели компетенций и соответствующий компетентностный язык в свою жизнь, но это не всегда так. Мы сформулировали вопросы, которые нужно задать себе при выборе подходящей модели:

? Какой горизонт планирования?

Если нужна информация о готовности человека решать конкретную задачу прямо сейчас, что может быть особенно актуальным в случае каких-то быстрых внешних изменений, неожиданной перестройки бизнеса, то, безусловно, гораздо более релевантными окажутся вызовы, тем более что модель из 27 контекстов покрывает самые разнообразные возможные ситуации.

Если же цель оценки ориентирована на будущее, мы оцениваем общий управленческий потенциал и планируем развитие, то более подходящим инструментом скорее будут модели компетенций, т.к. они дают большую глубину в описании личностных особенностей человека: мы видим целостную картину и можем понять, чего человеку, например, недостает для эффективного выполнения управленческой роли.

2023 © ООО «Бизнес Психологи» | SHLTOOLS ®

? Какова цена ошибки?

Если нам критически важно, чтобы руководитель эффективно справился с поставленной перед ним задачей, и в этом случае мы скорее говорим про стратегический уровень управления, то модель вызовов, дающая конкретную и четкую информацию, имеет явное преимущество перед стандартным компетентностным подходом. Причем в данной ситуации особенно важно и полезно оценить не только личностную готовность руководителя, но и посмотреть на наличие релевантного управленческого опыта.

Если же мы говорим про людей, чья карьерная траектория в настоящее время состоит в том, что они могут ошибаться и учиться на своих ошибках, где уровень ответственности не такой уж высокий, можем применять в этом случае любой из подходов, смотря что нам привычнее, понятнее и ближе.

? Какова структура организации?

Хотя модель компетенций внешне и представляется инструментом, пронизывающим всю структуру и выражающим единую ценностную направленность организации, к сожалению, зачастую компетентностный подход оказывается слишком громоздким и негибким для того, чтобы в достаточной мере отразить необходимое поведение для самых разных ролей и должностей в современных многоуровневых организациях, включающих множество отделов, сотни процессов и задач.

Поэтому, чем сложнее организационная структура, тем выгоднее может быть применение контекстуального подхода, в который изначально заложена ситуационность и гибкость.

2023 © ООО «Бизнес Психологи» | SHLTOOLS ®

Универсальные модели лидерства могут быть привлекательны своей простотой и масштабируемостью, но они пригодны для решения ограниченного набора HR-задач, особенно в условиях неопределенного, изменчивого и непредсказуемого мира.

Смещение акцента на прогнозирование управленческой эффективности с учетом контекста не только повышает вероятность того, что руководитель справится с поставленными перед ним задачами, но и позволяет собрать более разнообразную в плане опыта и взглядов команду управленцев.

2023 © ООО «Бизнес Психологи» | SHLTOOLS ®

Список источников

1. Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: A criterion-centric approach to validation. Journal of Applied Psychology, 90, 1185-1203.
2. Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. Journal of Applied Psychology, 91, 40-57.
3. Gartner (2012). High-impact leadership transitions research report. Washington, DC: Author.
4. Gartner (2013). Succession management survey. Washington, DC: Author.
5. Gartner (2015). Creating enterprise leaders. Washington, DC: Author.
6. Gartner (2016a). 2016 CEB HiPo study. Washington, DC: Author.
7. Gartner (2016b). Q4 Executive guidance: Driving performance in volatile markets. Washington, DC: Author.
8. Hogan, J., & Holland, H. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. Journal of Applied Psychology, 88, 100-112
9. Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2005). They're right, well...mostly right: Research evidence and an agenda to rescue personality testing from 1960s insights. Human Performance, 18, 373-387.
10. Hough, L. M., Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1998, April). Personality correlates of managerial performance constructs. In R. C. Page (Chair), Personality determinants of managerial potential, performance, progression, and ascendancy. Symposium conducted at the 13th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX.
11. Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. Personnel Psychology, 60, 995-1027
12. Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? Human Resource Management Review, 16, 155-180.
13. Schneider, R. J., Hough, L. M., & Dunnette, M. D. (1996). Broadsided by broad traits: How to sink science in five dimensions or less. Journal of Organizational Behavior, 17, 639-655.
14. Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). Personnel Psychology, 60, 967-993.
15. Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). Personnel Psychology, 60, 967-993.
17. Women in business and management: the business case for change / International Labour Office. - Geneva:ILO, 2019

2023 © ООО «Бизнес Психологи» | SHLTOOLS ®

Компания **SHL в мире**

- НАДЕЖНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ
- БОЛЕЕ 10 000 ОРГАНИЗАЦИЙ-КЛИЕНТОВ ПО ВСЕМУ МИРУ
- НАУЧНЫЙ ПОДХОД
- 40 МЛН ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В ГОД
- 40 ЛЕТ НА РЫНКЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ
- БОЛЕЕ 30 ЯЗЫКОВ
- ОПЫТ РАБОТЫ С КОМПАНИЯМИ ВСЕХ ОТРАСЛЕЙ
- ОПЫТ РАБОТЫ СО ВСЕМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ ГРУППАМИ, ОТРАСЛЯМИ И РОЛЯМИ
- ВЗАИМОСВЯЗАННЫЕ РЕШЕНИЯ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СОТРУДНИКА
- БЕНЧМАРКИ ПО ОТРАСЛЯМ И РАБОЧИМ ГРУППАМ
- НАГЛЯДНЫЙ КАНДИДАТСКИЙ ОПЫТ

2023 © ООО «Бизнес Психологи» | SHLTOOLS ®

О нас

С 1992 года представляем бренд SHL в России и сопредельных государствах

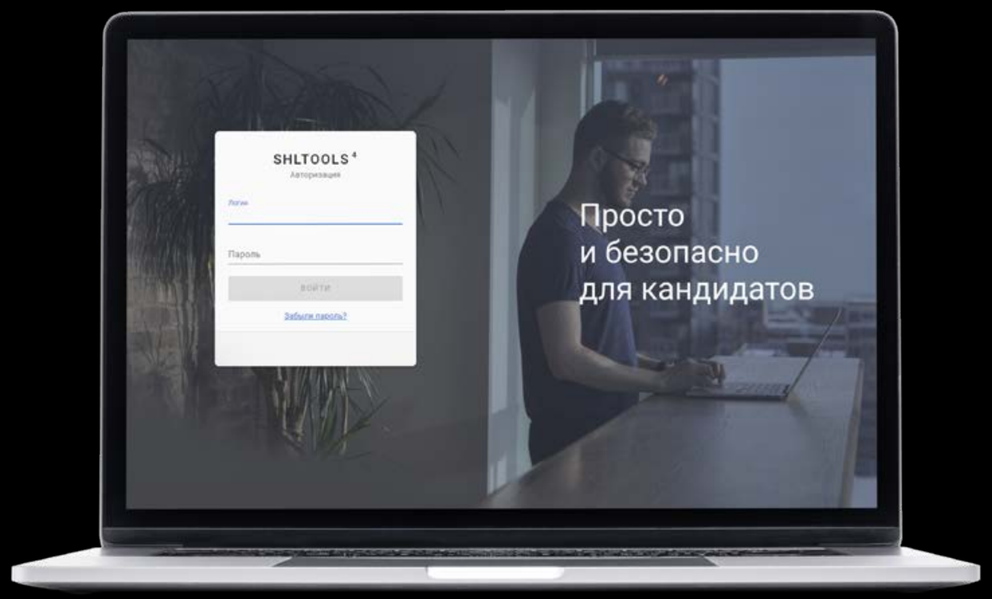
Передаем технологии оценки персонала внутренним специалистам компаний.

Наши сертификационные программы признаются компаниями-работодателями в большинстве стран мира как подтверждение качества подготовки HR-специалистов в области оценки персонала.

Наши решения в области оценки персонала технологически независимы

Мы занимаемся собственными разработками и исследованиями в области организационной психологии более 15 лет.

ООО «Бизнес Психологи» имеет документально подтвержденную историю успешного сотрудничества с крупными организациями РФ и опыт поддержки всероссийских конкурсов.



Онлайн-платформа SHLTOOLS

Мы являемся разработчиками и правообладателями платформы для онлайн оценки персонала SHLTOOLS. Наши клиенты и партнеры пользуются платформой для решения HR-задач с 2002 года.

Платформа SHLTOOLS внесена в Реестр российского ПО в 2020 году. Безопасность хранения данных подтверждается аттестатом ФСТЭК.

2023 © ООО «Бизнес Психологи» | SHLTOOLS ®

Офис в Москве

105082, Россия, Москва
Спартаковский пер., д. 2, стр. 1
БЦ «Платформа», подъезд 8, 4 этаж
тел.: +7 (495) 646-75-16
e-mail: shl@shl.ru

Customer Service

тел.: +7 (926) 351-42-75
e-mail: customerservice@shl.ru

Офис в Санкт-Петербурге

191186, Россия, Санкт-Петербург
ул. Большая Морская, д. 24, литера А
БЦ «Сенатор», офис 101
тел.:+7 (812) 332-17-28
факс:+7 (812) 332-17-28
e-mail: shl_spb@shl.ru

Офис в Казахстане

050043, Казахстан, Алма-Ата
ул. Джандосова, д. 98
БЦ «Навои Тауэрс», офис 415
тел.: +7 (727) 334-10-05
e-mail: shl@shl.kz

www.shl.ru

2023 © ООО «Бизнес Психологи» | SHLTOOLS ®