

«Способы раскрытия талантов – если компании нужны 30.000 звезд»

Александр Баранов – руководитель службы обучения компании «Эльдорадо».

Компания «Эльдорадо» работает на всей территории России и Украины, имеет СП в Казахстане, оборот компании за 2006 год превысил 4 миллиарда долларов США, численность персонала свыше 30.000 человек.

Вопросы отбора и развития персонала, основанные на компетенциях, актуальны во многих компаниях. Весь наш бизнес построен на деятельности людей, так как услуга, которую мы предоставляем – услуга розничной торговли, осуществляется целиком и полностью людьми. И только люди отличают одну компанию от другой, особенно в случае, если это магазин. В этой статье я хотел представить некоторые теоретические основы создания моделей компетенций, а так же, поделиться нашим опытом реализации такой модели в нашей Компании при помощи стандартизированных методик тестирования.

Что мы понимаем под словом компетенция?

Компетенции – это то поведение, которое человек демонстрирует на работе и которое складывается из его прошлого опыта, его знаний, навыков и его мотивации. Часто это поведение мы можем видеть невооруженным глазом, когда наблюдаем, как человек действует при достижении тех или иных целей. Если мы посмотрим глубже, то компетенции являются, непосредственно, предпосылками к достижению целей, то есть это своего рода ресурс, которым обладает человек, у каждого он выражен в той или иной степени. Целью моделирования компетенций является выявление набора ключевых компетенций, критических для успешной деятельности на определённой позиции.

Известно, несколько стандартных способов моделирования компетенций, все они достаточно сложны и ресурсоёмки. Многие из них описаны в литературе и каждый из них имеет свои плюсы и минусы. Я коротко остановлюсь на некоторых из них.

Метод репертуарных решёток – это метод, основанный на глубинном интервью с человеком, который является носителем экспертных знаний о данной позиции, в подчинении которого не менее 6-ти сотрудников. По длительности оно может занимать до 4 часов. Такое же время потребуется для обработки результатов каждого из интервью, где при помощи специальных таблиц выверяются полученные данные, и устанавливается набор необходимых компетенций. И таких интервью нужно проделать не один десяток для того, чтобы выйти на статистический результат.

Метод критических инцидентов – способ ещё более точный, но и ещё более затратный. В результате такого же глубинного интервью выявляется одна, две компетенции. И в этом случае, необходимо провести достаточно большое их количество. Оба эти приведенные способа не являются самодостаточными - их необходимо применять в сочетании друг с другом, подкрепляя или опровергая гипотезы, сделанные в одном методе. Для этих методов требуется большое время и большие затраты высококвалифицированных человеческих ресурсов.

Метод прямых атрибутов – тут берется стандартный набор компетенций на определённый уровень позиций. Руководители и лица, опять же, обладающие экспертными знаниями о позиции/работе, раскладывают их по специальному алгоритму. Прodelывая эту процедуру много раз, и со многими людьми, выявляют повторяемость и наиболее часто обозначенные компетенции.

Прогностическое интервью – этот метод, используется в случаях, когда организация хочет сделать значительные изменения в своей стратегии. Это интервью, проводится исключительно с топ-менеджерами или акционерами, теми, кто формирует стратегию организации. При помощи полученной информации можно сделать выводы - что изменится и какие компетенции будут ключевыми в будущем.

Анализ работы по описанию должности – стандартизированный опросник, который заполняют так же руководители и лица, являющиеся носителями экспертных знаний по данной позиции. В нем нужно описать должность, цели и задачи, ожидания клиента, специфику должности при помощи вопросов и несколько вариантов ответов к ним. К примеру: Уровень сложности принимаемых решений? Наличие процесса оценки в деятельности? Виды коммуникации и взаимодействия с людьми? Требования к самоорганизации и самостоятельности? В результате обобщения ответов получается статистический материал, который в дальнейшем ещё нужно обрабатывать. Тоже, достаточно трудоёмкий процесс, но при этом, уже более простой, при условии, что эксперт в состоянии понять вопросы и хорошо знает позицию.

Пример модели компетенций



Рис.1

Каким же способом воспользовались мы?

Мы использовали альтернативу всем вышеперечисленным способам. Мы пошли от обратного. Первым шагом мы решили найти на рынке стандартизованную методику тестирования, которая позволяет оценить достаточный набор компетенций. Свой выбор мы сделали в пользу работы с методиками и технологиями компании CNT Consult.

Шавкатжон Каххаров, управляющий партнер CNT Consult: CNT Consult, немецкая консалтинговая компания с офисами в Гамбурге, Мюнхене, в Вене и с 2003 г. представлена в Москве. Является разработчиком широкого набора научно обоснованных методик и технологий по оценке и развитию персонала, а так же национальным провайдером Интернет технологий и систем для качественной и количественной диагностики компетенций сотрудников и структур организаций.

Вторым шагом, мы определились с эталоном успешных сотрудников. Для этого мы обратились к итоговому данным оценки по результатам работы, существующей в нашей компании. Она простая и проводится регулярно. Руководитель оценивает, успешен его сотрудник или нет по 3 шкалам:

A – самые успешные,

B – соответствующие уровню,

C – с недостаточным уровнем.

Во всех компаниях, и в нашей, том числе, имеется распределение по группам **A B** и **C**. Большинство сотрудников попадают в категорию **B**. Как правило 10-15 % сотрудников попадают в категорию **A**, т.е. являются самыми успешными сотрудниками и могут служить эталоном для оценки.

Третьим шагом, мы берем определённую позицию, некий слой, допустим это директора магазинов, которых у нас сейчас больше 1000 и проводим тестирование личностных качеств и компетенций с помощью личностного опросника CAPTain.

Шавкатжон Каххаров, управляющий партнер CNT Consult: CAPTain - это Интернет-опросник, помогающий описать личностные качества, которые составляют основу личностных, социальных и управленческих компетенции. Также, эта методология позволяет оценить их по 38 параметрам - личностным качествам. Он создан в 80-х годах в Швеции и в дальнейшем усовершенствован в Германии. С тех пор широко применяется в странах Европы и, с 2002 года, представлен в полном наборе версий в России на русском языке. Пример части графического отчета:

Графическое изображение

CAPTain

Имя: Primer Primerov #186466 (P-CNT-181395)

Версия: CAPTain Руководство

Закончен: 2007-06-01 17:25

Профиль: Top Manager Финансы

Коэффициент профиля: 73,33

0-10 = CAPTain

0-10 = Субъектив

= Позитивная зона

= Допустимая зона

= Негативная зона

= Исключающий критерий

СТИЛЬ РАБОТЫ		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A01 Отношение к работе	ориентирован на полезность					4						9	готов работать с максимальной самоотдачей
A02 Целенаправленность	ориентирован на процесс							6	7				ориентирован на достижение результата
A03 Личное участие	дает работать другим					4	5						хочет все делать сам
A04 Самоорганизация	гибкий, работает по ситуации					4	5						очень систематичен
A05 Работа с информацией	работает с общей информацией					4	5						в центре внимания детали
A06 Темп работы	не торопится						5	6					работает очень быстро
A07 Выдержка	нетерпелив						5	6					выдержан
A08 Самостоятельность	нужны точные указания							6		8			работает самостоятельно
A09 Планирование работы	практичен, спонтанен						5			8			теоретичен, все планирует
A10 Потребность в переменах	способен к рутинной работе						5	6					ищет разнообразия в работе
A11 Надежность исполнения	не все дела доводит до конца						5						всегда завершает задания

Рис. 2

Один из основных отчётов этого опросника (Рис.2), представляет собой перечень из 38 личностных и профессиональных качеств и компетенций. Степень выраженности каждого качества указывается в стэнах. При тестировании успешных сотрудников из категории **A** и анализе их данных обнаруживается, что их показатели по некоторым из 38 компетенций схожи. Они не расходятся более чем на 1-2 значения стэна. Исходя из этого, мы понимаем, какие из множества компетенций являются ключевыми в данной организации, на данной позиции. По другим, не ключевым компетенциям, у успешных сотрудников может быть разброс самый разнообразный от 0-10 баллов, то есть, сразу понятно, что такая компетенция никак не влияет на успешность их работы, вне зависимости от её выраженности. Таким образом, мы в состоянии сразу и легко выявить, понять и почувствовать те компетенции, которые напрямую определяют успешность работы сотрудника.

Этот вид тестирования проходят все категории сотрудников, вне зависимости от того, какую оценку получает человек по результатам работы А,В или С. Даже если человек получает по результатам работы оценку С, мы тестируем его и получаем достаточно ценные данные - чем плохой сотрудник, отличается от успешного. Мы видим, как у них распределяются эти компетенции, подтверждая свою гипотезу, о правильности того, что те или иные компетенции являются ключевыми.

Далее идет построение профиля на основе тех компетенций, которые мы определили по результатам тестирования категории сотрудников А и С. Они выражены соответствующими шкалами CAPTain. Именно по этим шкалам мы обозначаем те значения, которые могут указать на наличие нужных и не нужных нам качеств и компетенций. К примеру, по шкале «Оказание влияния» от 4-6 баллов – это является для нас позитивным коридором, а баллы 8-9 негативным коридором. Эти значения вносятся в систему расчетов программного обеспечения всего за несколько минут. (Рис. 3)

The screenshot shows the 'Обработать профиль' (Process Profile) screen in the CAPTain UTS system. At the top, it says 'CAPTain UTS brought to you by CNT' and 'Universal Test System'. Below the title bar, there's a section for the profile name: 'Название профиля' with the value 'Топ Manager Финансы' and buttons for 'Запомнить' (Remember) and 'Назад' (Back). A table below lists factors with their zones and priorities:

Фактор	1. Зона	2. Зона	Приоритет по фактору
A01. Отношение к работе	[] - [] > [] - []	[] - [] > [] - []	Поз.: <input checked="" type="radio"/> Нег.: <input type="radio"/> Исключающее: <input type="radio"/>
	[] - [] > [] - []	[] - [] > [] - []	Поз.: <input checked="" type="radio"/> Нег.: <input type="radio"/> Исключающее: <input type="radio"/>
	[] - [] > [] - []	[] - [] > [] - []	Поз.: <input checked="" type="radio"/> Нег.: <input type="radio"/> Исключающее: <input type="radio"/>
A02. Целенаправленность	0 - [] > 3 - []	[] - [] > [] - []	Поз.: <input type="radio"/> Нег.: <input checked="" type="radio"/> Исключающее: <input type="radio"/>
	6 - [] > 8 - []	[] - [] > [] - []	Поз.: <input checked="" type="radio"/> Нег.: <input type="radio"/> Исключающее: <input type="radio"/>
	[] - [] > [] - []	[] - [] > [] - []	Поз.: <input checked="" type="radio"/> Нег.: <input type="radio"/> Исключающее: <input type="radio"/>
A03. Личное участие	8 - [] > 10 - []	[] - [] > [] - []	Поз.: <input type="radio"/> Нег.: <input checked="" type="radio"/> Исключающее: <input type="radio"/>

Рис. 3

Последним шагом является проверка профиля компетенций. Берём результаты тестов сотрудников и прямо в системе UTS, благо, система позволяет это сделать, строим рейтинг кандидатов по созданному профилю вне зависимости от их количества (Рис. 4). Если сотрудники, показывающие лучший результат, оказываются наверху, а сотрудники, показывающие не столь выдающийся результат, оказываются внизу, ВСЁ, ПРОФИЛЬ ГОТОВ.

Шавкатжон Каххаров, управляющий партнер CNT Consult: UTS – Universal Test System - это сетевое программное обеспечение в виде универсальной системы для создания и проведения тестов и опросов с широким набором функций, программ, баз данных. Работа с системой ведется через Интернет. Пример создания профиля:

Сопоставить результаты с выбранным профилем.

(При сопоставлении с профилем будут учтены только результаты по 32 лицам.)

Показать следующее количество результатов: 50

Сопоставление результатов с выбранным профилем: в начале списка будут показаны лучшие результаты.

32 из общего числа 32 соответствия с профилем.

1.	81.67	Краснова Светлана	CAPTain	Руководство	2005-09-30	14:00:54
2.	80.00	Евгеньев Михаил	CAPTain	Руководство	2005-11-29	12:34:24
3.	78.33	Ivanov Petr	CAPTain	Руководство	2005-08-27	05:31:02
4.	76.67	Товпыга Алексей	CAPTain	Руководство	2005-11-02	17:31:21
5.	73.33	iwan dmitri	CAPTain	Руководство	2005-04-22	16:20:38
6.	73.33	Primerov Primer	CAPTain	Руководство	2007-06-01	17:11:46
7.	71.67	LARINA ALMIRA	CAPTain	Руководство	2005-10-07	17:52:33
8.	71.67	Давыдова МАРИНА	CAPTain	Руководство	2005-01-27	12:27:58
9.	71.67	Останин Вадим	CAPTain	Руководство	2005-11-10	18:45:07
10.	70.00	Максименков Юрий	CAPTain	Руководство	2005-10-21	12:28:56

Открыть

Рис. 4

Когда мы определяли компетенции успешных людей при помощи этого метода, и делали это в первый раз, лично я был поражён результатами, насколько точно можно выявить, является та или иная компетенция ключевой или нет.

Аналогичным способом мы создали профили на, практически, все позиции в филиалах от уровня продавца до уровня директора филиала, т.е. топовых позиций. То есть оперативная часть работы с персоналом у нас вся запротоколирована и это широко используется стандартными способами, о которых я расскажу чуть дальше.

Одним из открытий, которые мы сделали при помощи методики CAPTain, является обнаружение того, что некоторые ключевые компетенции находятся в той области, в которой мы никогда и не искали. То есть, мы их нашли эмпирически. Мы увидели это по результатам тестов, и додуматься до этого логически или прийти к этому каким-нибудь другим способом достаточно сложно.

Плюсы и минусы использования моделирования компетенций на основе стандартизированных методик.

Плюсы:

Это достаточно простой способ, не требующий высокой квалификации и подготовки интервьюера, анализа большого объема информации и времени. Система тестирования выявляет наличие ключевых компетенции и выраженность их у сотрудников в данный момент времени, при повторном тестировании по истечению времени можно проследить их развитие. Инвестиции в лицензию для более или менее большой компании разумны, по крайней мере, мы считаем, что наши инвестиции в лицензию оправдываются на 100% - это безусловно!

Минусы:

Так как система выявляет ключевые компетенции, и выраженность их у сотрудников в данный момент времени, возникает необходимо прослеживать актуальность профиля по истечению определенного времени. Каждую компетенцию проверяет наш HR-эксперт на предмет, насколько она может измениться в будущем, под будущие потребности бизнеса. И эта коррекция проводится вручную.

Как мы используем тесты?

С компанией CNT-Consult мы работаем уже второй год и наше сотрудничество настолько успешно, что их инструменты и технологии мы используем очень широко. Ежегодно мы оцениваем весь управленческий персонал, при помощи, более расширенных и углубленных методик тестирования. Для продавцов используются тесты VPT (Рис.5), укороченные по времени. Так же в системе UTS проводятся оценка профессиональных знаний сотрудников при помощи квалификационных тестов.

Шавкатжон Каххаров, управляющий партнер CNT Consult: Тест VPT (Vertrieb Potential Test) – это психометрическая методика для определения базовых качеств по пяти параметрам личностных качеств, необходимых сотруднику для успешных продаж. Продолжительность теста 15 минут. Оценка указывает также и на присущий личности сотрудника, индивидуальный стиль продаж. Тест помогает быстро и качественно отбирать продавцов среди кандидатов с опытом и без опыта работы в продажах. Пример параметров оценки по VPT:

Стремление к успеху	
Позитивный настрой	
Обстоятельность	
направление общения с клиентом	
Умение правдиво манипулировать	

Общее число пунктов: 21 от 50 Пункты

Рис. 5

Результаты тестирований всех сотрудников и руководителей хранятся в базе данных, которые он прошёл в течении года, независимо от того, пришёл ли он устраиваться на работу к нам или он уже работает у нас. Эти данные можно анализировать по многим направлениям. В одной из последующих статей мы поделимся с Вами нашим опытом и в этом.

Использование тестов и профилей компетенций при подборе.

Любой кандидат в компанию проходит тест или батарею тестов, в зависимости от позиции. Получая информацию о наличии или отсутствии определенных компетенций, мы сразу сверяем результаты тестов с профилями, с созданными нами профилями. Это очень хорошая, качественная информация для интервьюера, который потом встречается с тестируемым и сразу видит, на что надо обратить внимание. Если вы видите, что есть 2 или 3 зоны, которые, являются рисковыми, то этому кандидату мы можем уделить больше внимания. В простом интервью, без такого рода инструмента, об этом речи идти уже не может.

Также, мы принимаем в нашу компанию студентов дневных отделений вузов, в том числе, на должности стажёров. У нас есть постоянно действующая программа в ведущих вузах и бизнес школах. На внутренних сайтах этих организаций размещены наши предложения о возможных вакансиях в нашей компании. И первым фильтром при отборе персонала является, как раз, прохождение тестов SAPtain. Таким образом, мы сразу выявляем высокопотенциальных людей, с точки зрения каких-либо развитых компетенций, которые необходимы в различных очень редких областях. Например, закупки - люди, которые работают именно в этом направлении, очень сильно влияют на бизнес. Там нужна просто филигранная точность в подборе компетенций, и мы таких людей ищем буквально по всей стране по всем вузам и, если кандидат подходит по профилю, то мы его приглашаем на интервью и если всё благополучно, мы его принимаем в нашу компанию.

Так как это универсальный инструмент, мы получаем возможность оценивать результаты кандидата сразу по разным профилям. К примеру, для логистов актуальны одни компетенции: планирование, расчёт и пунктуальность и т.д., тот, кто занимается закупками – это уже другой склад людей,

продажи – это третий склад людей и т.д. То есть, осуществляется анализ результатов соискателя по нескольким профилям.

Технология CNT Consult оправдывает себя полностью. В неё, по началу, мало кто верил, потому, что это кажется фантастикой! Ну, как это так?! Человек без опыта абсолютно, без каких-то специальных знаний, без знаний о Компании, сразу метит на серьёзные позиции?! Но оказалось, что специальные знания и опыт – это то, что легко развивается, а вот развить в нем какие-либо сложно развиваемые компетенции, например, стратегическое мышление – это гораздо дороже и дольше! Это нужно вкладывать неимоверное количество деньги и ждать годы, пока у человека она вырастет до приемлемого уровня. И если в нём это есть уже – ну это просто СУПЕР, это клад. Поэтому, такие инструменты могут принести большую пользу.

У студентов этот инструмент используется как 100%-ый фильтр. Здесь мы выбираем их из огромного количества и те, кто не проходят, наш диагностический рубеж отбора, они не попадают на дальнейший этап.

Модель компетенций в развитии и мотивации сотрудников

По результатам тестирования и использования модели компетенций можно определить чего не хватает нашей компании в целом, и сотруднику, в частности. Для каждого конкретного сотрудника, мы можем строить планы развития, достаточно прицельно. То есть, если есть общая модель компетенций, мы можем планировать и бюджетировать данный процесс.

С другой стороны, если мы знаем, что у человека развиты те или иные компетенции, то мы можем выстраивать с ним трудовые отношения на выгодных для него условиях. То есть, если этот человек амбициозный, мы можем помочь ему реализовать свои собственные амбиции! И в этом цели организации и цели сотрудника очень хорошо совпадают. Мы ему говорим: «ОК, у тебя есть амбиции, ты получишь полномочия, ты получишь ответственность, но в обмен ты должен предоставить организации вот это и вот это» - такой внутренний маркетинг взаимоотношений. Такая схема взаимоотношений достаточно успешно работает.

Если речь идет о руководителе.

Особую роль в выстраивании различных профилей компетенций играют требования к позиции управленца. Какими компетенциями должен обладать кандидат, без которых даже и речи не может идти о приёме человека на данную позицию?

Конечно, есть базовые компетенции руководителей, в качестве примера можно назвать следующие из них. Наиболее яркой компетенцией, и вряд ли это будет каким-то откровением, является лидерство. Для руководителя в 21 веке, не достаточно просто планировать, ставить задачи и контролировать их выполнение. Современный руководитель вдохновляет людей, на выполнение тех задач, которые он поставил. Он создаёт команду. А каждый магазин нашей компании имеет свой уникальный микроклимат. Это такое образование, которое, как команда, работает на порядок эффективней. Когда есть взаимозаменяемость сотрудников, чувство локтя, осознания того, что они работают на общее дело.

Другим примером является такая социальная компетенция, как работа в команде. Руководитель, хоть и является лидером, но он тоже работает в команде и он тоже принимает участие в её жизни. Он её создаёт, и он же её ведет к цели совместными усилиями. Он находится внутри этой команды, он один из её членов.

Мы знаем, что топ-менеджеры требуют к себе особого отношения и результаты их тестов могут быть использованы особым образом. В отношении с кандидатами на высокие позиции, компания может пойти на какой-то компромисс ради чего-то другого. И так как идеальных кандидатов в

принципе нет, то компромисс всегда существует. Но чем выше позиция, тем, на мой взгляд, более гибкой должна быть компания по отношению к кандидату.

Если мы вместе с менеджером рекрутируем уникальный опыт человека, который точно знает, как делаются те или иные вещи, и у него, одновременно, какие-то компетенции развиты не достаточно, то вполне возможно, что мы можем эти компетенции поддержать чем-то другим. Например, соответствующими ассистентами, аналитиками или поддерживающим персоналом. Он, работая вместе с ними в команде, если сможет добиться хорошей отлаженной коллективной работы, будет работать эффективно и успешно. То есть, недостающие топ-менеджеру компетенции, мы компенсируем компетенциями других людей. Результаты тестов помогают увидеть те области, где руководителя можно и нужно поддержать.

Шавкатжон Каххаров, управляющий партнер CNT Consult: Классификация сотрудников на группы А, В и С широко применяется так же на Западе. Пример такой модели для руководителей выглядит следующим образом:

Компетенции	Сотрудник А	Сотрудник В	Сотрудник С
Целенаправленность	Ставит перед собой цели, которые не только продуманы, но и реализуемы	Цели продуманы, но не совсем хорошо и мало реализуемы	Отсутствие целей, направленность на прошлое
Руководство	Позитивно относится к изменениям, умеет организовать работу и довести идею до сотрудников	Допускает изменения, но только с осторожностью и «малыми шагами». Сотрудники следуют за ним, но без воодушевления	Желает работать «по старинке», не имеет доверия среди сотрудников. Сотрудники следуют за ним, но с трудом.
Готовность к работе	Привносит воодушевление в работу. Решения принимаются быстро и по делу.	Иногда высоко мотивирован, но вовлечен в процесс очень посредственно.	Вовлеченный в работу руководитель, но с очень разным темпом работы.
Самостоятельность	Преодолевает трудности и преграды. Не дает свести себя с пути. Не только устанавливает масштабы, но и создает новые видения.	Готов к действию. Всегда находит новые решения.	Нуждается в четких инструкциях.
Отношения к клиентам	Очень чувствителен к желаниям и потребностям клиентов.	Знает, что «клиент - это король». Но нет такой последовательности в реализации потребностей клиента, как у А.	Слишком настроен на себя. Часто ошибочно оценивает желания и потребности клиентов.
Оценка и отбор персонала	Принимает на работу только сотрудников А или тех, кто имеет потенциал А. Не боится конфликтов, готов увольнять сотрудников С. Берёт на себя ответственность за кардинальные решения.	В основном принимает на работу сотрудников В, а иногда и «дорогих» для компании сотрудников С. Толерантен к второразрядности.	В основном принимает на работу сотрудников С. Толерантен к посредственности.
Работа в команде	Целенаправленно и результативно участвует или руководит командой. Является её двигателем.	Желает работать в команде, но мало предпринимает усилий для этого.	Снижает мотивацию у других. Работает несогласованно и спорадично.
Достижение целей	Оправдывает ожидания, как со стороны начальства, так и со стороны сотрудников и клиентов.	В основном достигает поставленные цели. Для успеха необходим значимый стимул.	Иногда достигает поставленные цели.
Нравственность	Всегда открыт, принципиален, честен, имеет активную позицию	В основном открыт, принципиален, честен	Склонен ко лжи, имеет изменчивую позицию. Ему не совсем доверяют коллеги и он не доверчив ним
Коммуникативные способности	Первоклассные способности как устной, так и письменной речи	Средние способности. Вступает в контакт с другими людьми в определённых обстоятельствах	Способности ниже среднего. Малообщителен, замкнут

Качественные тесты в России – это реально

Конечно, в работе с тестами часто возникает вопрос, как проверить достоверность полученного результата? Как определить то, насколько тестируемый отвечал честно или так, как это хотела бы видеть Ваша компания – социально желательно?

Работая с тестом CAPTain среднему кандидату сделать социально ожидаемый и прогнозируемый результат в этом опроснике достаточно сложно. Мы убедились в этом на собственном опыте. Естественно, прежде чем запускать весь этот большой механизм работы систем и инструментария от CNT-Consult, мы много думали, много пробовали и много проверяли. При этом весьма разнообразные аспекты: от надёжности системы и вскрываемости баз данных, до возможности манипулирования отчетами. Мы убедились, что систему взломать невозможно и возможность манипуляций системой так же очень низка.

Это объясняется еще и тем, как построен сам инструмент CAPTain. В отличие от подавляющего большинства опросников по компетенциям, где оценка производится по отношению к выборке в нормальном распределении, эта методика сравнивает компетенции друг с другом. Она показывает, насколько одна компетенция выражена по отношению к другой компетенции, но не по отношению к другим людям.

Уже сейчас мы очень хорошо чувствуем используемые нами методики, понимаем оттенки и нюансы. Наши HR-специалисты уже сходу могут сказать, какой показатель у кандидата по той или иной компетенции, к примеру, 8 или 9, даже если он еще не видел отчёта. Они чувствуют это и потом своё субъективное мнение коррелируют с системой. Вот такая связанность хорошо работающего механизма – дорого стоит.

Если вернуться к началу нашей статьи, то наш опыт показал, что работающую модель компетенций можно построить альтернативными путями. При создании профилей и модели компетенций важно получить поддержку руководства, обеспечить вовлеченность персонала, найти и грамотно использовать инструмент, получить всесторонний сервис со стороны провайдера технологий и наладить с ним хорошие партнерские отношения. Так как самое лучшее технологическое решение будет работать настолько стабильно и хорошо, насколько хорошо построены человеческие отношения, поддерживающие этот процесс.