

А. Н. Онучин

МАТРИЦЫ ВОСПРИЯТИЯ ПОДЧИНЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЯМИ

В статье рассматривается связь между корпоративными моделями компетенций (КМК) и индивидуальной структурой критериев оценки руководителями своих подчиненных. На материале исследования с участием 204 руководителей различного уровня из крупной телекоммуникационной компании выявлены и описаны 4 ключевых фактора межличностного восприятия: «профессионализм», «влияние», «порядочность» и «амбициозность». Показано, что факторы «порядочность» и «профессионализм», как правило, слабо отражены в КМК. Отмечен феномен амбивалентного отношения менеджеров к характеристике «амбициозность».

Ключевые слова: факторы межличностного восприятия, корпоративная модель компетенций (КМК), матрица восприятия.

In this paper we study the connection between corporate and personal competence model of interpersonal perception constructs which describe the category of natural human perception and unconscious appeal to which allows managers to evaluate employees. On research involving 204 managers at different levels of a major telecommunications company identified and described four key factors in interpersonal perception: “professionalism”, “influence”, “decency” and “ambitious”. These factors are compared with the typical models of competence, demonstrated that the two factors of 4 (“decency” and “professionalism”), usually poorly reflected in the corporate competency model. A phenomenon ambivalent attitude of staff to the factor of “ambition” is marked.

Key words: factors of interpersonal perception, corporate competency model (CCM), matrix of perception.

ИмPLICITНЫЕ МОДЕЛИ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ВОСПРИЯТИЯ И КОРПОРАТИВНЫЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Межличностное восприятие — один из базовых механизмов построения эффективного рабочего взаимодействия подчиненных и руководителя. В большинстве русскоязычных исследований на эту тему преимущественное внимание уделяется восприятию руководителя подчиненными. Это можно объяснить тем, что образ руководителя легче воспринимать как «фигуру», а подчиненных — как «фон», а также тем, что участникам взаимодействия, включенным в управленческую

структуру, присуща асимметрия восприятия: более развернутое, индивидуально ориентированное восприятие вышестоящего руководителя и более стереотипное — нижестоящего партнера (Спивак, 2005). Однако восприятие и особенно точная оценка руководителем подчиненных (не только эффективности их деятельности, но и личностно-деловых характеристик, их сильных и слабых сторон) играет значительную роль в системе работы с персоналом, обуславливая продвижение лучших сотрудников по карьерной лестнице, включение наиболее перспективных в кадровый резерв, формирование программ обучения и развития и др. Среди специалистов по работе с персоналом распространено мнение, что если дать менеджеру удобный инструмент организации восприятия, то точность его оценки подчиненных повысится. В качестве такого инструмента наиболее часто выступают модели компетенций.

Д. Макклелланд, выдвинувший «теорию компетенций», предлагал разрабатывать наборы компетенций для конкретных должностей с помощью эмпирического исследования — сравнивать группы сотрудников, показывающих выдающиеся и средние результаты и тем самым выявлять те виды поведения, которые надежно отличают лучших работников от средних. В ходе многочисленных исследований было доказано, что если набирать на определенную должность людей с профилем компетенций, соответствующим профилю выдающихся работников, то средняя результативность сотрудников на данной должности повышается (McClelland, 1975).

Современные компании все чаще не ограничиваются разработкой наборов компетенций для конкретных должностей и позиций, а создают *корпоративную модель компетенций* (КМК), очерчивая в ней профиль желаемой организационной культуры — тех общечеловеческих видов поведения, которые ожидаются от каждого работника (Онучин и др., 2010). Предполагается, что КМК формирует описание нормативного поведения и вместе с тем выступает в качестве идеального языка, на котором можно говорить о личностно-деловых характеристиках и достигать взаимопонимания даже тогда, когда общаются представители разных групп: менеджеры и рабочие, сотрудники HR-департамента и представители других служб и т.п. Но на практике многие компании сталкиваются с тем, что КМК остается для менеджеров «вещью в себе» — знанием, может быть, и уважаемым, но отторгаемым.

Почему это происходит? Одна из причин состоит в том, что при разработке и внедрении КМК обычно не учитывают то, насколько она соответствует правилам живого, разговорного русского языка. Следует признать, что стиль изложения компетенций часто ставит неискушенного человека в тупик. Особенно ярко это проявляется при переводе на русский язык формулировок, разработанных для североамериканских или европейских компаний. Например, компетенция «Стремление к изменениям и инновациям» в российском подразделении одной

международной компании выглядит следующим образом: «Продвигает концепцию использования знаний и обмена опытом, постоянно внедряя и усиливая ее использование в организации». В результате процесс внедрения модели компетенций становится похож на курсы изучения иностранного языка. Надо также учитывать, что любой сотрудник компании и тем более руководитель изначально обладает какими-то навыками и критериями оценки других сотрудников. Эти инструменты межличностного восприятия формируются на очень ранней стадии развития человека и трансформируются на протяжении всей его жизни под влиянием профессионального и личного опыта. Кроме того, сотрудники любой компании ищут способы согласовать свое видение и обеспечить совместную работу и взаимопонимание. Таким образом, еще до внедрения какой-либо КМК присутствуют не только персональные конструкты межличностного восприятия, но и общие для компании в целом модели восприятия, в которых отражается отраслевая специфика, корпоративная культура и многое другое.

При разработке и внедрении КМК основной упор обычно делается на то, как топ-менеджеры видят перспективы развития компании, ее цели, задачи, потенциальные барьеры и т.д. (Спенсер, Спенсер, 2005). В итоге получается достаточно мощный инструмент для продвижения новой управленческой культуры, который, однако, часто не учитывает того, как насаждаемые знания организованы в головах людей в настоящий момент. Несоответствие между имплицитными моделями межличностного восприятия и внедряемыми КМК не только препятствует их принятию, но и блокирует возможность их осознания и осмысленного использования. Сознание менеджеров вынуждено выполнять двойную работу. Например, в ходе ежегодной аттестации менеджеры сначала оценивают сотрудников по своим имплицитным схемам, а потом перекодируют эти оценки в оценки по компетенциям (так, как их понимают). При этом они неизбежно трансформируют, искажают предложенную им извне модель, наполняя ее своим содержанием. Чем шире расхождение между имплицитными схемами и предложенной извне моделью, тем искажение сильнее. К явно чужеродным моделям относятся формально, продолжая в жизни пользоваться для принятия решений привычными схемами. При этом всю работу с компетенциями они воспринимают как напрасную и бессмысленную трату времени.

Можно указать на два обстоятельства, при которых КМК действительно может стать рабочим инструментом. Первое из этих обстоятельств — релевантность КМК схемам восприятия, уже существующим у менеджеров. Второе — отсутствие у начинающих руководителей готовых инструментов для оценки подчиненных и наличие серьезных сложностей во взаимопонимании со своими сотрудниками; в этом случае возможно формирование группы активных сторонников КМК.

Цели, задачи, этапы исследования

Исследование, проведенное в 2009 г. совместными усилиями консультантов «ЭКОПСИ Консалтинг» и HR-специалистами ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС), было направлено на изучение феномена принятия или отторжения КМК. Иными словами, **целью** исследования был поиск ответа на вопрос: почему инструмент, на разработку которого компания тратит значительные ресурсы и который, по мнению разработчиков, учитывает все необходимые характеристики сотрудников компании, так и остается не востребуемым?

В исследовании приняли участие 204 руководителя всех уровней управления (от линейных до топ-менеджеров), представлявшие как московские, так и региональные офисы МТС.

Исследование проводилось в два **этапа**. На *первом* этапе эксперты в ходе очных встреч по специально разработанному интервью-гайду собрали информацию о привычно применяемых в общении характеристиках, с помощью которых менеджеры описывают и оценивают своих коллег и подчиненных. Затем из собранного массива данных посредством частотного контент-анализа были выделены «первичные конструкты», наиболее часто встречающиеся и используемые подавляющим большинством участников. На *втором* этапе участники оценивали своих непосредственных подчиненных и коллег, используя в качестве шкал первичные конструкты, выявленные на первом этапе. Затем путем факторного анализа оценок каждого сотрудника были получены индивидуальные матрицы восприятия⁶. Сопоставление этих матриц позволило выявить те базовые факторы, на которые большинство участников исследования опираются при оценке сотрудников.

Результаты

А. Независимые конструкты и базовые факторы межличностного восприятия

На первом этапе были проведены интервью (каждое длительностью 1—1,5 часа) с 25 респондентами. Консультанты обсуждали с менеджерами их сотрудников и коллег, тщательно фиксируя все высказывания, которыми собеседники описывали или характеризовали сотрудников компании. В ходе всех интервью было собрано 670 характеристик. После проведения анализа независимыми экспертами эти характеристики были объединены в 84 однородные категории (группы синонимов). Далеко не все эти категории использовались менеджерами с одинаковой

⁶ Матрицей восприятия мы называем индивидуальную структуру критериев оценки поведения сотрудников. Персональная матрица восприятия менеджера — это его личный словарь поведенческих характеристик сотрудников и его индивидуальный способ их структурирования.

частотой. Индекс цитируемости отдельных категорий различался в 10 и более раз. Часть категорий была упомянута всего 1 или 2 раза.

Анализ частоты упоминания позволил выделить 21 группу близких по смыслу характеристик (первичные конструкты), куда попадало большинство (до 60%) высказываний. По сути, речь идет о базовом «словаре» межличностного восприятия менеджеров компании, т.е. среднему менеджеру достаточно 21 характеристики, чтобы выразить свое отношение к другим сотрудникам.

Вот список выявленных первичных конструктов:

1. Стремится к оптимизации работы, высказывает предложения по улучшению и развитию.

2. Спокойный, уравновешенный, неимпульсивный, его сложно вывести из себя. Умеет «оставить эмоции за дверью» и спокойно обсудить ситуацию.

3. Работает самостоятельно: получив задание, сам находит нужную информацию, сам определяет способы выполнения задания. Не нуждается в постоянном контроле и опеке: держит руководителя в курсе происходящего, обращается за помощью тогда, когда это необходимо.

4. Обладает набором профессиональных знаний и умений в своем направлении деятельности и смежных областях. Может качественно решать свои рабочие вопросы и быть «универсальным солдатом» (в состоянии при необходимости подстраховать и заменить других).

5. Харизматичный, умеет воодушевлять, вести за собой в нужном направлении, мотивировать подчиненных и создавать атмосферу в команде. Его уважают и прислушиваются к его мнению.

6. Выполняет свои обещания, осознает ответственность за собственные действия и их последствия, в случае неудачи готов взять ответственность на себя, не пытается «отмазаться».

7. Ориентируется не на формальную поддержку процесса, а на достижение конкретного результата.

8. Знает сильные и слабые стороны сотрудников, находит к каждому индивидуальный подход.

9. Работает не на личный, а на командный результат. Готов к сотрудничеству, оказанию помощи и поддержки, в том числе коллегам из других подразделений.

10. Уверен в себе. Знает свои сильные стороны, при этом не боится показать, что он чего-то не знает или не умеет. Способен посмеяться над собой. Не обижается на справедливую критику.

11. Доверяет своим сотрудникам, не «замыкает» все решения на себя. Четко распределив функции и ответственность, дает подчиненным возможность работать самостоятельно.

12. Амбициозен, желает быть в числе лучших, а не середняков. Стремится к продвижению, хочет новой и интересной работы, новой ответственности, новых задач.

13. Умный, хорошо воспринимает и анализирует информацию. Ему не надо все «разжевывать», схватывает на лету. Может понять суть проблем, высказывает здравые идеи.

14. Тщателен и аккуратен в работе, не допускает ошибок. Выполняет поставленные задачи с максимальным качеством.

15. Творческий, креативный. Способен предлагать несколько вариантов решений, находить нестандартный подход. Может решать нестандартные задачи.

16. Постоянно работает над собой. Не стоит на месте, обучается. Ищет возможность узнать новое, спрашивает у тех, кто знает больше.

17. Работает эффективно, достигает реальных результатов. Выполняет плановые показатели.

18. Гибкий и адаптивный, адекватно реагирует на изменения, не сопротивляется им. Может приспосабливаться к различным требованиям.

19. Порядочный, честный, не «подставляет» других, не «идет по головам», проявляет уважение к людям.

20. Умеет сплачивать людей, обеспечить работу команды как единого целого. Организует процесс работы внутри команды.

21. Работа ему интересна, работает не только ради зарплаты. У него есть чувство внутреннего драйва, «глаза горят».

При формировании описаний первичных конструктов эксперты стремились в максимальной степени сохранить язык и стиль высказываний менеджеров. В дальнейшем при оценке непосредственных подчиненных на основании первичных конструктов было отмечено, что полученные описания практически не вызывают уточняющих вопросов со стороны менеджеров, т.е. интуитивно им понятны.

Для изучения закономерностей организации первичных конструктов в матрицах восприятия менеджеров использовался метод «репертуарных решеток» Дж. Келли (2000). Был проведен опрос, в котором менеджеры оценивали своих подчиненных и коллег, используя в качестве критериев оценки 21 первичный конструкт.

Одним из первых важных результатов стало то, что в среднем люди используют для оценки своих коллег всего 2—3 независимых фактора. Есть менеджеры (13% опрошенных), у которых шкала для оценки подчиненных всего одна — «плохой работник»/«хороший работник», — а все другие качества входят в эту шкалу. Оценивая кого-то как «хорошего работника», такой руководитель склонен приписать ему и ум, и инициативу, и командность, и высокую мотивацию. Напротив, если уж такой менеджер считает кого-то «плохим работником», он заодно припишет оцениваемому и низкую мотивацию, непорядочность, глупость и т.д. Большая часть опрошенных (64%) имеет 2 или 3 независимые шкалы для оценки подчиненных (упрощенно говоря, они могут представить себе сотрудника, который является хорошим профессионалом и одновременно непорядочным человеком). Редкие менеджеры обладают сложной матрицей восприятия, состоящей из 4 (18%) или 5 (6%) независимых шкал. Этот результат противоречит распространенной практике. Как правило, КМК включает в себя 7—9 компетенций, что обычно объясняется объемом краткосрочной памяти — 7 ± 2 элемента

(правило Миллера). При этом не учитывается, что, даже если сотрудник может *запомнить* КМК, это еще не значит, что он способен *различить* и соответственно эффективно использовать 7 и более независимых компетенций.

Комбинация характеристик в факторы является уникальной для каждого человека. Можно было бы предположить, что типичных общих для всех факторов не существует, однако оказалось, что это не так: нам удалось выявить устойчивые независимые факторы — комбинации характеристик.

Б. Краткая характеристика 4 базовых факторов

На основании факторного анализа были выявлены 4 устойчивые группы характеристик (4 базовых фактора), свойственных восприятию наших респондентов — профессионализм, влияние, порядочность, амбициозность.

Базовый фактор **«профессионализм»** включает в себя три характеристики — исполнительность, ум и профессиональные навыки. У большинства исследованных сотрудников (66%) данные характеристики сливаются в единый фактор, который значим (выходит на первое или второе место в матрице восприятия). Веса, с которыми указанные характеристики входят в фактор «профессионализм», могут различаться, однако комбинации характеристик сходны. По мнению большинства менеджеров, хорошего подчиненного отличают способность эффективно решать стоящие перед ним рабочие задачи, профессиональный опыт и эрудиция, способность схватывать суть проблем и принимать эффективные решения. Этот набор характеристик у большинства менеджеров представлен в виде единого комплекса и является важнейшим критерием оценки. Отметим, что в КМК компании МТС на момент проведения исследования компетенция «профессионализм» отсутствовала — перечисленные характеристики были распределены между разными компетенциями. В результате менеджерам приходилось в ходе оценки того или иного сотрудника делать дополнительное когнитивное усилие, вычлняя из компетенций его характеристики как профессионала, а затем разделяя свое целостное восприятие сотрудника как профессионала по оценкам в различных компетенциях.

Исследование показало, что менеджер, который высоко оценивает профессиональные качества подчиненного, склонен поставить ему также высокие оценки по аналитике, исполнительности и даже по инициативе. Напротив, непрофессионал с развитыми компетенциями в указанных областях все равно получит низкие оценки по многим компетенциям.

Базовый фактор **«влияние»** объединяет как качества, относящиеся к активной позиции в общении, так и умение подстраиваться к пар-

тнеру по общению. Люди верят, что человек, умеющий общаться, одновременно способен быть харизматичным, оказывать влияние, а также подстраиваться к другим людям. Также в исследовании было выявлено, что чаще всего фактор «влияние» позитивно коррелирует и с «командной работой».

Базовые факторы «профессионализм» и «влияние» задают две основные координатные оси, в пространстве которых менеджеры воспринимают своих подчиненных. Оценка сотрудника по первой оси показывает его способность выполнять рабочие задачи, по второй — способность работать с людьми.

Этический фактор «**порядочность**» включает в себя такие характеристики, как «не идет по головам», «не подставляет своего начальника», «слова не расходятся с делами», «не ведет закулисных интриг». С понятием «порядочность» связаны следующие основные потребности и стремления: потребность в безопасности, стремление формировать среду, в которой минимизируется риск негативных действий со стороны других людей; стремление контролировать события социального взаимодействия, снизить неопределенность и непредсказуемость поведения других людей; стремление к справедливости, когда поощряют и/или наказывают именно того человека, который это заслужил.

«Порядочность» обычно не включают в КМК, хотя близкие по смыслу этические категории встречаются в таких типовых компетенциях, как «открытость в коммуникации», «надежность», «ответственность», «корпоративность», «лояльность». Не зафиксированная в КМК категория «порядочность» присутствует в сознании большинства сотрудников и оказывает существенное влияние на их отношение к происходящему. Например, оценивая компетенции сотрудника, руководитель будет (зачастую неосознанно) делать «поправку на порядочность»: вероятно, что «порядочный» в глазах руководителя сотрудник в целом получит более высокие оценки, чем «непорядочный».

Характеристика «**амбициозность**», в отличие от характеристики «порядочность», в том или ином виде присутствует в большинстве КМК: руководство многих компаний ищет и развивает амбициозных сотрудников. Вместе с тем на уровне средних и линейных менеджеров отношение к амбициозности амбивалентное. Амбициозность, не подкрепленная такими качествами, как ум, профессионализм, трудолюбие, увлеченность своим делом, креативность и др., воспринимается негативно. Смысл нового для русского языка слова «амбициозность» охватывает как стремление человека к достижениям, так и его требования (статуса, полномочий), т.е. амбициозным является не только тот, кто говорит: «Я решу эту задачу», но и тот, кто говорит: «Я буду самым главным». Сотрудники с очень высокими ожиданиями, неадекватно оценивающие свой реальный вклад (обычно это молодые сотрудники,

активно развивающие навыки «самопозиционирования»), вызывают у менеджеров раздражение — о них отзываются как о «прожектёрах», т.е. выполняющих проекты напоказ, чтобы яркий результат позволил сделать следующий скачок в карьере.

Именно такой тип проявления «амбициозности» в восприятии линейных менеджеров очень часто противостоит понятию «порядочность». Линейные и средние менеджеры склонны поддерживать не амбициозных, а порядочных сотрудников, не стремящихся к быстрому карьерному росту, не заявляющих о себе громко, а скромно делающих свою работу. В результате повышение по службе получают надежные, ответственные, но совсем не яркие, не харизматичные сотрудники. Впоследствии при более близком знакомстве с ними топ-менеджеры начинают недоумевать, почему они выдвинули этих «серых мышей» и как вообще можно развивать бизнес компании, если в резерве есть только такая смена.

Базовые факторы «порядочность» и «амбициозность» включают в себя только по одной характеристике, которые в матрицах восприятия в большинстве случаев остаются независимыми. Характеристики «уравновешенность», «уверенность в себе», «гибкость» не демонстрируют однозначных тенденций и могут практически с равной вероятностью относиться к разным факторам.

Выводы

Резюмируя сказанное выше, стоит особо отметить следующие результаты исследования.

1. КМК сложнее реальных матриц восприятия сотрудников и включают в себя больше независимых категорий. Уже одно это само по себе может снижать дифференцирующие возможности оценки по компетенциям, способствовать «слипанию» оценок.

2. КМК и привычные категории восприятия сотрудников частично «перпендикулярны» друг другу: три из четырех важных для менеджеров факторов («порядочность», «профессионализм», «коммуникация»), как правило, разнесены по разным компетенциям. Два важнейших для менеджеров фактора — «порядочность» и «профессионализм» — плохо отражены в КМК.

3. Категория «амбициозность», которой многие руководители верхнего уровня придают большое значение, имеет позитивную окраску только для молодых (до 25 лет), недавно пришедших в компанию сотрудников и для топ-менеджеров. Для остальных, в том числе для большинства женщин и для сотрудников с большим стажем, не сделавших карьеру, данная категория окрашена негативно.

4. Следует еще раз подчеркнуть, что, выступая привычными способами организации информации о сотрудниках, матрицы восприятия регулярно используются менеджерами в процессе общения с подчинен-

ными и таким образом транслируются как нормативный инструмент личностной оценки, сохраняясь в организационной культуре в неформализованном виде.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Келли Дж.* Теория личности: психология личных конструктов. СПб., 2000.
- Онучин А., Розин М., Стрелкова Н.* Как на самом деле сотрудники оценивают своих коллег? Результаты исследования в компании МТС // HR Times. 2010. № 15. С. 23—29.
- Спенсер Л.М., Спенсер С.М.* Компетенции. Модели максимальной эффективности работы. М., 2005.
- Спивак С.И.* Взаимодействие руководителя и подчиненных: динамика и асимметрия // Методы исследования психологических структур и их динамики. Вып. 3 / Под ред. Т.Н. Савченко, Г.М. Головиной. М., 2005. С. 71—85.
- McClelland D. C.* A competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle. Boston, 1975.