
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

Матрицы восприятия подчиненных менеджерами

ОНУЧИН Андрей Николаевич

Кандидат психологических наук, ведущий консультант, руководитель практики «Социология бизнеса», ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг» (Москва)

E-mail: onuchin@ecopsy.ru

В настоящей статье изучается связь между корпоративными моделями компетенций и персональными конструктами межличностного восприятия, которые описывают естественные категории восприятия человека и обращение к которым позволяет менеджерам оценивать сотрудников компании. Показано, что внедряемые корпоративные модели компетенций часто не соответствуют имплицитным моделям межличностного восприятия, что затрудняет использование модели компетенций и препятствует ее внедрению. На материале исследования с участием 204 руководителей различного уровня из компании МТС выявлены и описаны 4 ключевых фактора межличностного восприятия: «профессионализм», «влияние», «порядочность» и «амбициозность». Перечисленные факторы сопоставлены с типичными моделями компетенций, продемонстрировано, что 2 фактора из 4 («порядочность» и «профессионализм»), как правило, слабо отражены в корпоративных моделях компетенций. Помимо этого, отмечен важный феномен амбивалентного отношения сотрудников к фактору «амбициозность».

Ключевые слова: факторы межличностного восприятия; модель компетенций; матрица восприятия; метод «репертуарных решеток»; оценка подчиненных.

Введение: матрицы межличностного восприятия менеджеров и модель компетенций

В современном бизнесе использование моделей компетенций давно является нормой HR-менеджмента. Свою модель корпоративных компетенций имеет практически каждая компания. С помощью этого инструмента решается множество задач, связанных с подбором, оценкой и развитием персонала.

Теория Дж. Макклелланда подразумевает, что каждой должности соответствует свой набор компетенций, полученный эмпирическим путем: с помощью сравнения высокоуспешных и средних сотрудников нужно выявить те виды поведения, по которым эти группы отличаются друг от друга. В ходе многочисленных исследований Дж. Макклелланд доказал, что если на определенную должность набирать людей с таким профилем компетенций, который соответствует профилю выдающихся работников, то средняя результативность сотрудников увеличивается [McClelland, 1975].

Сегодня компании все чаще не ограничиваются компетенциями для конкретных должностей и позиций и разрабатывают корпоративную модель, которая становится

основой требований к каждому сотруднику компании. Разрабатывая подобную модель, компании очерчивают профиль желаемой корпоративной культуры – тех общечеловеческих видов поведения, которые ожидаются от каждого работника [Онучин, Розин, Стрелкова, 2010].

Корпоративная модель компетенций, таким образом, формирует описание нормативного поведения и вместе с тем выступает в качестве идеального языка, на котором можно эффективно говорить о личностно-деловых характеристиках работников компании и который позволяет достигать взаимопонимания даже тогда, когда общаются представители разных групп: менеджеры и рабочие, сотрудники HR-департамента и представители других служб и т.д. По умолчанию предполагается, что модель компетенций станет общепринятой нормой, которая потом воплотится в персональные схемы межличностного восприятия сотрудников (прежде всего менеджеров). В идеале все сотрудники, освоившие корпоративную модель компетенций, должны говорить о значимых для компании личностно-деловых характеристиках на одном языке и точно понимать друг друга при обсуждении вопросов лидерства или профессионализма. В реальной практике все не столь однозначно: многим компаниям доводится сталкиваться с тем, что корпоративная модель компетенций 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 моделей компетенций в компаниях обычно не учитывают то, насколько разрабатываемая конструкция «хорошо ложится» на когнитивную и семантическую основу межличностного восприятия сотрудников компании.

С одной стороны, речь идет о том, насколько описание модели компетенций соответствует правилам живого, разговорного русского языка. Следует признать, что стиль изложения компетенций часто ставит неискушенного человека в тупик. Особенно ярко это проявляется при переводе моделей компетенций, разработанных для североамериканских или европейских компаний. Например, компетенция «Стремление к изменениям и инновациям» в российском подразделении одной международной компании сформулирована 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.

С другой стороны, следует учитывать, что в области восприятия и оценки сотрудников сознание менеджера никогда не является «чистым листом»: 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 под влиянием профессионального и личного опыта трансформируются на протяжении всей его жизни. Кроме того, сотрудники любой компании ищут способы согласовать свое видение и обеспечить совместную работу и взаимопонимание. Таким образом, еще до внедрения какой-либо модели компетенций в компании присутствуют не только персональные конструкты¹ межличностного

¹ Конструкт (личностный конструкт) – оценочная система, которая используется индивидом для классификации различных объектов своего жизненного пространства.

восприятия, но и модели восприятия, общие для компании в целом. В этих моделях отражаются отраслевая специфика, корпоративная культура и многое другое.

При разработке и внедрении корпоративных моделей компетенций основной упор обычно делается на то, как топ-менеджеры видят перспективы развития компании, ее цели, задачи, потенциальные барьеры и т.д. В итоге получается достаточно мощный инструмент для внедрения новой управленческой культуры, который, однако, часто не учитывает то, как внедряемые знания воспринимаются сотрудниками в настоящий момент. Несоответствие между имплицитными² моделями межличностного восприятия и внедряемыми моделями компетенций не только препятствует их принятию, но и блокирует возможность их осознать и осмысленно использовать.

Если в компании внедрена такая модель компетенций, то при ее использовании сознание менеджеров вынуждено выполнять двойную работу. Например, при проведении оценки сотрудников по компетенциям в ходе ежегодной аттестации менеджеры сначала оценивают сотрудников по своим «встроенным» 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, «очеловечивают» ее под себя. Чем шире расхождение между имплицитными схемами и внедренной (предложенной извне) моделью компетенций, тем сильнее искажение – увеличиваются «шумы», плодятся неверные оценки. К совсем чужеродным моделям сотрудники относятся формально, продолжая в жизни пользоваться для принятия решений привычными схемами. Вся работа с компетенциями они при этом воспринимают как напрасную и бессмысленную трату времени.

Можно указать два варианта успешного внедрения корпоративной модели компетенций, при которых модель действительно становится рабочим инструментом. Во-первых, внедрение проходит успешно тогда, когда модель компетенций хорошо ложится на существующие схемы восприятия менеджеров, оказывается релевантной им. Во-вторых, начинающие руководители, у которых еще нет готовых инструментов для оценки подчиненных, всегда усваивают модель компетенций лучше. В последнем случае возможно формирование группы активных сторонников модели компетенций, испытывающих серьезные сложности во взаимопонимании со своими сотрудниками.

Методология исследования: от многообразия характеристик к независимым конструктам восприятия

Исследование, проведенное в 2009 г. совместными усилиями консультантов «ЭКОПСИ Консалтинг» и HR-специалистами МТС, было направлено на изучение феномена принятия или отторжения модели компетенций. 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 невостребованным?

В исследовании приняли участие 204 руководителя всех уровней управления от линейных до топ-менеджеров. Участники исследования представляли как московские

² Имплицитная теория (от англ. implicit – невыраженный и греч. theoria – исследование) – представления о структуре и механизмах социальных процессов, которые были сформированы не в научном исследовании, а в повседневной жизни.

офисы МТС, так и региональные подразделения. Исследование проводилось в несколько этапов.

На первом этапе эксперты в ходе очных встреч по специально разработанной схеме интервью собрали информацию о естественно используемых 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 была изучена организация выявленных характеристик. Участники оценивали своих непосредственных подчиненных и коллег, используя в качестве шкал первичные конструкты, выявленные на первом этапе. Затем был проведен факторный анализ оценок каждого сотрудника, принявшего участие в шкалировании, и полученные индивидуальные матрицы восприятия³ были сопоставлены друг с другом. В результате были выявлены те базовые факторы, на которые большинство участвовавших в исследовании менеджеров опираются при оценке сотрудников.

Результаты исследования

11 независимых конструктов и 4 базовых фактора межличностного восприятия

Задачей первого этапа было составление списка характеристик, наиболее часто употребляемых менеджерами при оценке своих коллег и подчиненных. На этом этапе консультанты провели интервью с 25 менеджерами компании. Каждое интервью продолжалось 1–1.5 часа. 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). Далекое не все эти категории использовались менеджерами с одинаковой частотой. Встречаемость отдельных категорий различалась в 10 раз и более. Часть категорий была упомянута в интервью всего 1 или 2 раза.

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

Представим список выявленных первичных конструктов.

1. Стремится к оптимизации работы, высказывает предложения по улучшению и развитию.
2. Спокойный, уравновешенный, не импульсивный, его сложно вывести из себя. Умеет «оставить эмоции за дверью» и спокойно обсудить ситуацию.

³ 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.

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 максимально высоким 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.

Задачей второго этапа было изучение того, как выявленные конструкты организованы в схемах восприятия менеджеров: есть ли устойчивые группы, в которые объединяются выделенные характеристики, и каковы эти группы? Человек обычно не осознает, как организованы его схемы восприятия, и не может непосредственно рассказать о них. Поэтому изучение того, как конструкты организованы в схемах восприятия менеджеров, требует применения специальных методов. Для изучения закономерностей организации первичных конструктов в матрицах восприятия менеджеров мы использовали метод «репертуарных решеток» Келли [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 выводов стало то, что в среднем люди используют для оценки своих коллег всего 2–3 независимых фактора. Есть сотрудники, у которых шкала для оценки подчиненных всего одна: по сути, они мыслят в терминах «плохой работник – хороший работник», а все другие качества являются для них частью этой шкалы. Если такой сотрудник оценивает кого-то как хорошего работника, он склонен приписать ему и ум, и инициативу, и командность, и мотивацию. Напротив, если уж такой сотрудник считает кого-то глупым, заодно он припишет оцениваемому низкую мотивацию, непорядочность и т.д. Такая чрезмерно упрощенная матрица восприятия присуща 13% опрошенных сотрудников. Большая часть сотрудников (64%) имеет 2 или 3 независимые шкалы для оценки сотрудников (упрощенно говоря, они могут представить себе сотрудника, который является хорошим профессионалом и одновременно непорядочным человеком). Редкие сотрудники обладают сложной матрицей восприятия, состоящей из 4 (18%) или 5 (6%) независимых шкал.

На практике корпоративная модель компетенций включает, как правило, 7–9 компетенций, а иногда и больше. Объясняя ограничения по количеству компетенций в модели, консультанты часто апеллируют к объему краткосрочной памяти: обычный человек легко может запомнить за один раз список, в котором находятся 7 ± 2 элемента (правило Миллера). При этом не учитывается, что, даже если сотрудник может запомнить корпоративную модель компетенций, 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. Одним из таких факторов оказался, например, «профессионализм» – в него входят такие характеристики, как исполнительность, ум, собственно профессиональные навыки. У большинства (66%) исследованных сотрудников данные характеристики сливаются в единый фактор, который является значимым (выходит на первое или второе место в матрице восприятия). Веса, с которыми указанные характеристики входят в фактор

«профессионализм», могут различаться, однако комбинации характеристик являются сходными (см. табл. 1).

Таблица 1. Пример корреляции трех характеристик с фактором «профессионализм» у четырех реальных испытуемых

	Испытуемый 34	Испытуемый 41	Испытуемый 105	Испытуемый 161
Ум	0.7	0.5	0.5	0.9
Исполнительность	0.6	0.8	0.5	0.4
Профессиональные навыки	0.5	0.7	0.9	0.2
Присутствие фактора «профессионализм»	Есть	Есть	Есть	Нет

В ячейках табл. 1 указана корреляция характеристик с фактором «профессионализм»; максимально возможное значение корреляции равно 1, корреляция выше 0.5 является значимой. Для испытуемых 34, 41 и 105 указанные характеристики «слипаются», образуя единый фактор «профессионализм», – приоритетность характеристик внутри фактора при этом может различаться, но сам фактор существует. У испытуемого 161 такого фактора, как «профессионализм», нет. Ум, исполнительность и профессиональные навыки в его матрице восприятия не коррелируют между собой и входят в разные факторы.

На основании факторного анализа были выявлены 4 устойчивые группы характеристик (**базовых фактора**), свойственные восприятию испытуемых:

- профессионализм;
- влияние;
- порядочность;
- амбициозность.

Краткая характеристика 4 базовых факторов

Базовый фактор «**профессионализм**», как уже отмечалось выше, включает три характеристики: исполнительность, ум и профессиональные навыки. Речь идет о комплексе черт, необходимых, по мнению большинства менеджеров, для по-настоящему ценного сотрудника: хорошего подчиненного отличают способность эффективно решать стоящие перед ним производственные задачи, профессиональный опыт и эрудиция, способность схватывать суть проблем и принимать эффективные решения. Следует отметить, что этот набор характеристик у большинства менеджеров представлен в виде единого комплекса и является важнейшим критерием оценки. В корпоративной модели компетенций МТС на момент проведения исследования компетенция «профессионализм» отсутствовала – перечисленные характеристики были распределены между разными компетенциями корпоративной модели. В результате большинству менеджеров приходилось в ходе оценки осуществлять дополнительное когнитивное усилие, вычлняя из компетенций характеристики сотрудника как профессионала, а затем распределяя 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 партнеру по общению. Вопреки ожиданиям люди верят, что, если уж человек умеет общаться, он одновременно способен быть харизматичным, оказывать влияние, а также подстраиваться к другим людям. 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 шкале показывает его способность выполнять производственные задачи, по второй – способность работать с людьми.

Этический фактор «**порядочность**» включает такие характеристики, как «не идет по головам», «не подставляет своего начальника», «слова не расходятся с делами», «не ведет закулисных интриг». Вот основные потребности и стремления, которые связаны с понятием «порядочность»:

- 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 корпоративные модели компетенций, хотя близкие по смыслу этические категории встречаются в таких типовых компетенциях, как «открытость в коммуникации», «надежность», «ответственность», «корпоративность», «лояльность». Не зафиксированная в компетенциях 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 моделей компетенций: руководство многих компаний ищет и развивает амбициозных сотрудников. Вместе с тем на уровне средних и линейных менеджеров отношение к амбициозности амбивалентное. Амбициозность «в чистом виде» – безосновательная (т.е. 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). То есть 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 «само-

позиционирования»), вызывают у менеджеров раздражение – о них отзываются как о «прожекторах», 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, скромно делающих свою работу. В результате выдвигаются 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 только по одной характеристике, которые в матрицах восприятия в большинстве случаев остаются независимыми. Характеристики «уровневенность», «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. Реальные матрицы восприятия сотрудников проще корпоративных моделей компетенций и включают меньше независимых категорий. Уже одно это само по себе может способствовать «слипанию» оценок по компетенциям.
2. Модель компетенций и естественные категории восприятия сотрудников частично «перпендикулярны» друг другу: три из четырех важных для сотрудников факторов («порядочность», «профессионализм», «коммуникация»), как правило, «размазаны» по разным компетенциям.
3. Два важнейших для сотрудников фактора – «порядочность» и «профессионализм» – плохо отражены в корпоративных моделях компетенций.
4. Важнейшая для бизнеса категория «амбициозность» является позитивно окрашенной 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.

Литература

- Келли Дж. Теория личности: психология личных конструктов. СПб: Речь, 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.
- McClelland D.C. A competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle. Boston: McBer, 1975.