



В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ

ректор Университета Правительства Москвы,
кандидат психологических наук

УДК 352.08(470-25):005.95/.96

V. Yu. FIVEYSKIY

Rector of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
PhD in Psychology



А. А. ПОТАПКИН

руководитель направления диагностики команды
Университета Правительства Москвы,
кандидат психологических наук

A. A. POTAPKIN

Head of Team Diagnostics of Moscow Government University,
PhD in Psychology

Роли как альтернатива компетенциям Roles As an Alternative to Competences

В Университете Правительства Москвы разработан новый инструмент для оценки персонала, основанный на идее ролей, исполняемых сотрудниками в организации. Модель «МОИ роли» более гибкая, адаптивная и, главное, понятная руководителям, нежели широко распространенная модель компетенций. Она дает принципиально иную перспективу развития сотрудника. Ориентирует его не на приобретение компетенций как таковых, а на достижение баланса в исполняемых им ролях в процессе трудовой деятельности. Ролевая модель позволяет оценивать не только руководителей разных уровней, но и команды, что существенно для системы Правительства Москвы. Именно кросс-функциональные команды реализуют все крупные городские проекты. Их работа оказывается наиболее эффективной тогда, когда модельные роли представлены в коллективе в сбалансированном соотношении.

Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University has developed a new instrument for personnel performance assessment, based on the idea of roles played by members of an organization. The model called “TCP roles” is more flexible, adaptive and, above all, easier to understand for executives, compared to the widely spread competences model. It offers a fundamentally different perspective for an employee’s development, orienting the latter not for gaining competences as such, but for attaining a balance in his roles in the course of performing his functional activities. The roles model allows to evaluate not only individual executives of various levels, but entire teams, for that matter, which is an important asset for the Moscow Government system. It is in fact the cross-functional teams that are carrying all major city’s projects into effect. Their performance efficiency reaches its peak exactly when the team’s model roles are represented in a well-balanced fashion.



Ключевые слова: управление персоналом, оценка персонала, ролевая модель, кадровые сервисы, кадровые проекты.

Key words: personnel management, personnel assessment, role model, HR services, HR projects.

Для цитирования: Фивейский В. Ю., Потапкин А. А. Роли как альтернатива компетенциям // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 2. С. 40–45.

For citation: Fivayskiy V. Yu., Potapkin A. A. Roles As an Alternative to Competences. *MMGU Herald*, 2022, no. 2, pp. 40-45. (In Russ.).

В системе Правительства Москвы работает около 880 тыс. человек, из них примерно 20 тыс. – это государственные гражданские служащие. Остальные являются сотрудниками бюджетной сферы, куда входит свыше 2,5 тыс. организаций различных отраслей. Работа большой команды направлена на реализацию масштабных городских проектов. Благодаря ее усилиям российская столица регулярно занимает первые строчки мировых рейтингов, оценивающих города по привлекательности для жизни [4, 5, 6, 7].

Эффективность деятельности организации напрямую зависит от ее кадровой политики. С 2019 г. Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы и Университет Правительства Москвы реализуют проект «Кадровые сервисы». Данная система взаимосвязанных сервисов и функций используется на всех этапах работы с персоналом [2]. Важнейшие задачи «Кадровых сервисов» – обеспечение оценки, обучения и развития сотрудников: от ключевых руководителей и специалистов до новичков в системе управления городом. Отдельное место в экосистеме городского управления отводится формированию кросс-функциональных проектных команд. В большинстве случаев за крупные городские проекты отвечают не отдельные организации, а межведомственные проектные группы. Поэтому все кадровые функции реализуются не только на индивидуальном, но и на командном уровне.

При выборе кандидата для назначения его на должность, при формировании кадрового резерва университет использует несколько ключевых подходов. Среди них – оценка кандидатов на основе модели компетенций, соотнесение с типовыми профилями должности. Однако подобные методики не всегда отвечают актуальным задачам оценки персонала. Тому есть несколько причин. Прежде всего, существует огромное разнообразие отраслей, и в них велик удельный вес профильной специфики. Например, здравоохранение, жилищно-коммунальное хозяйство, социально-культурное развитие – отрасли, различающиеся как по кадровому составу, так и по особенностям решаемых задач. При

Новая модель оценки персонала – уникальная разработка Университета Правительства Москвы

помощи классических моделей компетенций иногда не удастся учесть эту специфику. Точно так же зачастую сложно выстроить прочную взаимосвязь между профессиональными навыками (hard skills) и универсальными (soft skills) в определенной отрасли. Еще одной причиной можно назвать то, что модели компетенций не всегда применимы к разным уровням управленческой иерархии, которая в системе управления городом также довольно сложна и разнообразна. Кроме того, сам язык компетенций мало используется руководителями, поскольку им бывает трудно четко разделить критерии для оценки компетенций и понять саму шкалу оценок. В диагностике команд также возникают сложности. Модель компетенций направлена на индивидуальную оценку сотрудника, а здесь в качестве единицы исследования выступает кросс-функциональная команда.

Анализ всех указанных недостатков привел к идее создания альтернативного способа оценивания сотрудников и управленческих команд. Такой инструмент должен быть универсальным, учитывать и уровень управления, и профессиональные задачи, и мотивацию работников. В итоге была разработана и апробирована новая модель оценки персонала – уникальная разработка Университета Правительства Москвы.

Смысловой центр модели – понятие «роль» – в значительной мере более понятно, чем «компетенция». На протяжении своей трудовой жизни сотрудник может исполнять всего одну роль либо распределять рабочее время между разными «амплуа». Созданная модель представляет собой набор ролей, характерных для разных уровней иерархии в организации и зависящих от решаемых задач. Ключевые параметры роли:

- компетентности (знания, умения, навыки), необходимые для исполнения роли;

- профессиональные задачи на рабочем месте, требующие исполнения конкретных ролей;
- привлекательность роли для конкретного сотрудника;
- доля рабочего времени, уделяемая роли сотрудником;
- сбалансированность ролей, исполняемых одним сотрудником, и соответствие их выполняемым задачам;
- комплементарность ролей в команде.

Следует отметить, что ролевые модели в управлении имеют свою историю. Один из классиков менеджмента XX в. Г. Минцберг выделял 10 управленческих ролей. Автор соотнес их с рабочими задачами и сгруппировал по трем направлениям деятельности [3]:

- 1 • роли, связанные с управлением людьми;
- 2 • роли, связанные с владением информацией и ее передачей;
- 3 • роли, связанные с принятием решений.

Все десять ролей менеджера, по Г. Минцбергу, составляют целостную структуру, однако, как правило, управленцы уделяют неравное внимание собственным ролям, учитывая текущую ситуацию и поставленные задачи. Таким образом, в своих построениях Г. Минцберг отошел от стандартных функций менеджмента – планирования, организации, координации, мотивации и контроля. Он выбрал ситуационный подход, в котором роли оказались более подходящим инструментом для повышения эффективности управления.

Все роли в команде должны быть сбалансированно представлены разными участниками

В качестве второго примера ролевой модели в управлении можно привести модель лидерства, разработанную другим признанным экспертом в области менеджмента – И. Адизесом. Название модели – PAEI – представляет собой акроним из первых букв четырех ключевых ролей менеджера: Producer («производитель»), Administrator («админи-

стратор»), Entrepreneur («предприниматель»), Integrator («интегратор») [1]. Как и Г. Минцберг, И. Адизес настаивает: управленцу необходимо исполнять все роли для успешного функционирования организации или проекта. Автор также признает, что у любого менеджера одна, две или даже три роли могут быть ведущими. Исходя из того, насколько в «амплуа» сотрудника выражены те или иные роли, И. Адизес предлагает выделять 14 стилей управления. Далее он определяет значимость каждой роли на всех стадиях жизненного цикла организации. Тем самым автор выявляет проблемы, которые могут возникать при исполнении ролей в процессе перехода от одного этапа к другому. По мнению И. Адизеса, идеального руководителя, способного исполнять четыре указанные роли одинаково хорошо, не существует. Следовательно, все роли в команде должны быть сбалансированно представлены разными участниками, и тогда она будет работать эффективно. Модель PAEI универсальна и применима к широкому кругу организаций, что сделало ее довольно популярной среди руководителей и экспертов в области управления.

Ролевая модель оценки персонала, созданная для структур Правительства Москвы, близка по принципам построения к моделям Г. Минцберга и И. Адизеса. Ее разработка также началась с характеристики ключевых задач, которые стоят перед руководителями. На основе этих задач были определены три тематических кластера ролей.

- 1 • Кластер «Мышление» (анализ информации, экспертность, выявление проблем и принятие решений в своей профессиональной сфере, видение будущего).
- 2 • Кластер «Общение» (работа в команде, коллаборация и кооперация с другими людьми, лидерство и вдохновение, учет интересов и работа с заинтересованными сторонами).
- 3 • Кластер «Исполнение» (организация своей и чужой работы, выстраивание управления ресурсами всевозможных видов, трансформация различных процессов и систем).

ТАБЛИЦА 1

Уровни в командно-ролевой модели «МОИ роли»

Уровень	Общие признаки уровня	Характерные должности
Роли топ-руководителя (стратегические роли: «развиваем систему»)	Самостоятельность, автономность, стратегия изменения, «прорывы», разработка и внедрение нового, управление масштабными системами, руководство средним звеном менеджмента	Заместитель руководителя органа власти (организации), руководители сложных проектов, советники (консультанты) по стратегии, изменениям, владельцы продуктов высокого уровня
Роли среднего менеджмента (управленческие роли: «управляем людьми и ресурсами»)	Типовые управленческие задачи, типовые проекты (мероприятия), работа по существующим моделям	Руководители среднего звена, специалисты высокого уровня, руководители проектов, владельцы продуктов
Роли специалиста (базовые роли: «делаем сами»)	Повторяющиеся типовые задачи, работа по прямым указаниям от руководителя, низкий уровень самостоятельности	Специалисты, руководители начального и среднего уровня

Помимо деления на кластеры, роли учитывают три уровня иерархии (табл. 1). Следует отметить, что уровни ролей не всегда четко соотносятся с формализованной иерархией в организации.

На пересечении кластеров и уровней выстраивается матрица модели командно-управленческих ролей, состоящая из девяти ячеек. Модель названа по первым буквам кластеров: «МОИ роли» (табл. 2).

Для каждой из ролей определены типовые задачи в рамках должности, компетенции и поведенческие индикаторы. Например, задачами для Стратега являются стратегическое управление организацией; разработка (изменение) государственных программ, концепций, фундаментальных нормативно-правовых актов; генерация идей новых проектов; управление линейкой продуктов; принятие сложных неоднозначных решений. В соответствии с этими задачами Стратег должен быть компетентен в области страте-

гического маркетинга, продуктового подхода, управления рисками, обладать критическим и инновационным мышлением, иметь знания в смежных областях.

Оценка руководителей, специалистов и команд с применением модели «МОИ роли» происходит в несколько этапов. Сначала эксперты анализируют, какие профессиональные задачи стоят перед организацией или подразделением сейчас и какой результат планируется в будущем. На основе сделанных выводов выстраиваются конкретные диагностические процедуры, чтобы корректно оценить требуемый уровень исполнения каждой роли.

Оценка руководителя складывается из оценок исполнения им разных ролей. Как уже было отмечено, не всегда необходимо, чтобы все роли данного уровня исполнялись одинаково хорошо. Допустимо, если лишь некоторые из них лучшие. В этом отношении ролевой подход к оцениванию кадров

ТАБЛИЦА 2

Модель командно-управленческих ролей «МОИ роли»

Уровень	Кластер ролей «Мышление» – «Думай» – «Придумай»	Кластер ролей «Общение» – «Взаимодействуй»	Кластер ролей «Исполнение» – «Делай» и «Управляй» – «Сделать»
Роли топ-руководителя	Стратег	Политик	Реформатор
Роли среднего менеджмента	Тактик	Лидер	Организатор
Роли специалиста	Эксперт	Командный игрок	Исполнитель

представляется более гибким, чем модель компетенций, поскольку не вынуждает оценивать в баллах различия между компетентностью руководителей среднего звена и компетентностью руководителей высшего звена. Проще говоря, топ-менеджер не должен «знать предмет на пятерку», а его подчиненный – на тройку.

Роловой подход к оцениванию кадров представляется более гибким, чем модель компетенций

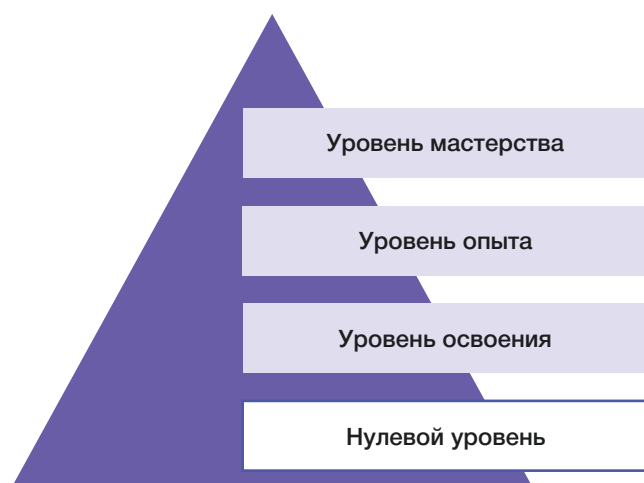
Для оценки усвоения роли разработана своя шкала, однако она представляет собой не балльную оценку, а уровневую (рис. 1). Для каждого уровня составлено описание, позволяющее учитывать как профессиональный статус сотрудника, так и его знания, умения, навыки и мотивацию.

«Нулевой уровень» характеризуется отсутствием задач, типичных для роли, недостатком профессионального опыта и (или) нежеланием быть в данной роли в рамках текущей должности.

На «уровне освоения» характерно неуверенное исполнение роли, что может быть связано с незначительным опытом пребывания в данной роли, отсутствием к ней склонности, ограниченным набором знаний в рамках задач роли и т. д.

РИС. 1

Шкала степени усвоения роли



На «уровне опыта» сотрудник демонстрирует заметную опытность в исполнении роли, желание ее исполнять. У него есть нужные компетенции, и он проявляет самостоятельность при выполнении задач роли.

«Уровень мастерства» – это уверенное владение почти всеми необходимыми компетенциями в рамках роли, способность их адаптировать и использовать в новых ситуациях. Сотруднику свойственны высокий уровень мотивации к исполнению роли, большой опыт в решении задач в рамках данной роли, способность создавать собственные инструменты управления.

При оценивании с использованием модели «МОИ роли» эксперты выявляют в том числе проблемы, возникающие при исполнении ролей. Например, сотрудник перешел на более высокую ступень карьерной лестницы, однако характер исполнения ключевой роли остался прежним. Возможно также сделать прогноз о том, насколько успешно работник сможет усваивать новые роли.

В диагностике команды важны анализ сочетания ролей, проверка на дублирование ролей и на отсутствие каких-либо ролей в группе. По итогам проведения каждой оценочной процедуры эксперты дают обратную связь, понятную всем участникам.

В будущем разработчики командно-управленческой модели «МОИ роли» планируют обратиться к содержанию учебных программ для персонала. Прежде всего, их интересуют треки развития, создаваемые в Университете Правительства Москвы. Как только будут выявлены связи между содержанием этих треков и ролями, станет понятно, какие именно новые образовательные продукты необходимы для более эффективного усвоения ролей сотрудниками. На сегодня яркий пример программы обучения, которая соответствует роловой модели управления, – это программа «Urban Лидер». Она направлена на развитие управленческих навыков руководителей, эффективное управление проектами и командами [8].

Пилотная диагностика персонала с использованием модели «МОИ роли» показала, что данный инструмент оценки является

результативным, понятным руководителю и удобным для профилирования должности. Модель позволяет учитывать ситуационный подход к управлению. Ее можно легко адаптировать к различным уровням управ-

ления и отраслям деятельности в системе московского правительства. Широкое внедрение новой модели в практику позволит улучшить кадровую работу в команде столичного мегаполиса.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 262 с.
2. Карьерный портал Правительства Москвы: [сайт]. URL: <https://talent.mos.ru/> (дата обращения: 18.05.2022).
3. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций. М.: Альпина PRO, 2021. 632 с.
4. Москва вошла в тройку мегаполисов мира по привлекательности для жителей // РБК: [сайт]. 30.06.2021. URL: <https://www.rbc.ru/business/30/06/2021/60dca04c9a7947051ccd2f48> (дата обращения: 18.05.2022).
5. Москва вошла в тройку мегаполисов по эффективности борьбы с COVID-19 // Ведомости: [сайт]. 02.06.2021. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/06/02/872353-moskva-voshla-v-troiku-megapolisov> (дата обращения: 18.05.2022).
6. Intelligent Community Forum: [сайт]. URL: <https://www.intelligentcommunity.org/top7> (дата обращения: 18.05.2022).
7. McKinsey включила Москву в тройку городов с лучшей транспортной системой // РБК: [сайт]. 12.08.2021. URL: <https://www.rbc.ru/society/12/08/2021/611412389a79479fac4f12cb> (дата обращения: 18.05.2022).
8. «Urban Лидер»: как программа для руководителей Правительства Москвы помогает отточить навыки управления командой // Университет Правительства Москвы: [сайт]. 25.01.2021. URL: <https://mguu.ru/urban-lider-kak-programma-dlya-rukovoditelej-pravitelstva-moskvy-pomogaet-ottochit-navyki-upravleniya-komandoj/> (дата обращения: 20.05.2022).

REFERENCES

1. Adizes I. The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It. Transl. from Eng. Moscow: Alpina Publisher, 2022. 272 p. (In Russ.).
2. Moscow government career portal: [website]. Available at: <https://talent.mos.ru/> (accessed: 18.05.2022). (In Russ.).
3. Mintzberg G. On Management Inside: Our Strange World of Organizations. Transl. from Eng. Moscow: Alpina Publisher, 2021. 632 p. (In Russ.).
4. Moscow is Among Top Three Metropolises in Terms of Attractiveness to Citizens. *RBC*: [website], 30.06.2021. Available at: <https://www.rbc.ru/business/30/06/2021/60dca04c9a7947051ccd2f48> (accessed: 18.05.2022). (In Russ.).
5. Moscow is Among Top Three Most Efficient Metropolises in Terms of Combatting COVID-19. *Vedomosti*: [website], 02.06.2021. Available at: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/06/02/872353-moskva-voshla-v-troiku-megapolisov> (accessed: 18.05.2022). (In Russ.).
6. Intelligent Community Forum: [website]. Available at: <https://www.intelligentcommunity.org/top7> (accessed: 18.05.2022).
7. McKinsey Rates Moscow Among Top Three Metropolises in Terms of Transit System. *RBC*: [website], 12.08.2021. Available at: <https://www.rbc.ru/society/12/08/2021/611412389a79479fac4f12cb> (accessed: 18.05.2022).
8. «Urban Leader»: How the Program for Executives of the Moscow Government Helps Refine Team Management Skills. *Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University*: [website], 25.01.2021. Available at: <https://mguu.ru/popast-v-mir-nauchnyh-otkrytij-predlozhit-universitet-pravitelstva-moskvy-uchastnikam-festivalya-nauka-0> (accessed: 20.05.2022). (In Russ.).