

Компетенции

Определение понятия

Компетенция – это объем профессиональных знаний и навыков, а также личностные характеристики и установки, проявляемые в поведении человека и требуемые для выполнения непосредственных должностных обязанностей.

Профессиональные компетенции – это способности работника выполнять работу в соответствии с требованиями должности.

Модель компетенций - это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей компании.

Разделите термины «компетенции» и «компетентность»!

Компетентность – это необходимый набор компетенций, которыми обладает человек для реализации действий в определенной профессиональной области.

Компетентность – это более общее понятие, включающее в себя компетенции.

«Он компетентен в своей области» = «Он обладает хорошо развитыми компетенциями, необходимыми для работы в данной области».

Структура компетенции

Любая компетенция включает в себя 3-4 **составляющие (индикатора)**.

Каждый указанный в компетенции индикатор имеет какое-то проявление в поведении человека, поэтому помимо названия и общих индикаторов компетенция включает в себя описание проявлений данных индикаторов в поведении. Любое проявление может быть, как позитивным, так и негативным.

Таким образом, составляющие (индикаторы) дают описание тому, что конкретно будет оцениваться. При этом, обратите внимание на то, что в одинаковые названия компетенций разные компании, провайдеры, специалисты могут вкладывать **разные** составляющие (индикаторы).

Заказывая готовую модель у провайдера, мы должны иметь четкое понимание, что именно нужно компании и бизнесу в рамках конкретных компетенций.

Пример компетенции

Компетенция: «Эффективная коммуникация».

Ее индикаторами могут быть (можно назвать это описанием, подпунктами):

- говорит и выслушивает,
- передает информацию структурировано, логически выстраивает аргументы,
- проверяет понимание, выясняет позицию,
- использует дополнительные средства, помогающие обеспечить понимание.

Виды компетенций

В крупных компаниях обычно выделяют:

1. Корпоративные компетенции.

Это компетенции, которыми должны в той или иной мере обладать все сотрудники от директора до уборщицы тети Маши. *Например: «лояльность» и «ориентация на результат».*

2. Менеджерские или управленческие компетенции.

Это управленческие компетенции, которыми должен обладать любой руководитель в компании. *Например: «управление исполнением» и «принятие решений».*

3. Функциональные, либо технические компетенции.

Это специальные компетенции, которые требуются для работы в каком-либо конкретном подразделении. *Например: «Владение программным обеспечением 1С»*

В небольших компаниях такого строгого разделения, как правило, нет — есть просто управленческие и технические компетенции, но это не так важно.

Британский подход

Этот подход можно условно назвать «функциональным», поскольку он основан на описании задач и ожидаемых результатов. В работах британских специалистов можно найти множество схожих определений профессиональной компетенции:

-
- адекватная или достаточная квалификация, способности;
 - адекватные или достаточные физические или интеллектуальные качества;
 - способность быть квалифицированным;
 - способность делать что-либо хорошо или в соответствии со стандартом, приобретенная опытным путем или в результате обучения;
 - умение быть квалифицированным и способным выполнять определенную роль, охватывающее знания, способности, поведение.

Американский подход

Американские специалисты, как правило, являются сторонниками «личностного» подхода, так как в фокусе - качества человека, обеспечивающие успех в работе.

Они традиционно ограничивают объем понятия профессиональной компетенции либо качествами личности, либо знаниями, умениями, способностями, и используют аббревиатуру KSAO:

- **знания (knowledge);**
- **умения (skills);**
- **способности (abilities);**
- **иные характеристики (other).**

Применение такой простой формулы к описанию ключевых компетенций сопряжено с трудностями в определении и диагностике двух ее элементов: **знания и умения (KS)** гораздо легче определить, чем **способности и иные характеристики (AO)**, в частности из-за абстрактности последних. Кроме того, в разное время и у разных авторов символ «А» означал разные понятия (например, attitudes — отношение), а «О» отсутствовало вовсе (используется для обозначения физического состояния, поведения и т. п.).

Шкала оценки компетенций

Шкала оценки состоит из:

1. Названия уровня.

Это может быть возрастающая шкала от 0 уровня до нужного значения, как правило, не более 4 уровня.

Также, уровни могут называться, как «нулевой», «начальный», «продвинутый» и т.д., в зависимости от «фантазии» составителя, требований компании к описанию и др.

2. Описания уровней проявления поведенческих индикаторов.

Описание должно быть последовательным и с повышением уровня показывать прогресс в развитии. Вместе с тем, какие – то поведенческие индикаторы с повышением уровня (например, с перехода от тактического на стратегический уровень развития) могут «отмирать, как неиспользуемые».

В случае, если компании нужна простая безуровневая модель, применимая ко всем должностям одинаково (такое практикуется в небольших компаниях с узкой специализацией бизнеса), желательно составить описание с точки зрения «делает-не делает».

Пример уровней компетенции

Краткое описание поведенческих проявлений - «вырезка» трех уровней из 5и-уровневой модели одной из компаний:

Индикатор «**проверяет понимание, выясняет позицию**» имеет следующие проявления в поведении по уровням:

2-й уровень

- стимулирует собеседников высказываться и выясняет их позицию, используя вопросы; регулярно проверяет понимают ли его собеседники;
- развернуто отвечает на вопросы;

1-й уровень

- отвечает на вопросы односложно; не объясняет свою позицию;
- слушает собеседников до тех пор, пока их мнения совпадают;

0-й уровень (негативное проявление)

- не отвечает на вопросы;
- не дает собеседнику высказаться, перебивает, допускает оскорбления;

Шкала оценки (приложение)

«Приложением» к шкале оценки должно быть описание того, как именно проставляются оценки (система оценки). Как правило, уровню развития компетенции присваивается определенный балл. Если уровни представлены в виде числовых значений, то уровню 1 будет соответствовать 1 балл и т.д.

При расчете балла уровня за 100%, равные 1 баллу, берутся проявления всех индикаторов, описанных на Уровне 1 и ни одного на более низком уровне. Вместе с тем, индикаторы одной компетенции могут проявляться на разных уровнях, поэтому есть дробные баллы.

Модель компетенций

3 принципа, которым необходимо следовать, создавая **модель профессиональных компетенций**:

1. Привлечение к разработке модели людей, которые будут использовать эту модель.
2. Предоставление сотрудникам полной информации о том, что и почему происходит в компании.
3. Стремление к тому, чтобы стандарты поведения, включенные в компетенции, подходили всем пользователям, а предполагаемые формы применения соответствовали корпоративным интересам.

Как использовать модель компетенций

1. При подборе персонала (**ключевая задача модели компетенций – устанавливать требуемые для реализации стратегии стандарты к сотрудникам**). Проводя собеседование с очередным кандидатом на должность, его нужно оценивать по компетенциям, установленным для его должности. Субъективный фактор *«вот этот мне нравится, а этот нет»* в российских компаниях отменить невозможно, однако к нему можно добавить и объективную оценку. Нужно, чтобы на выходе был человек, который нравится и обладает соответствующим набором развитых компетенций.
2. В процессе ежегодной аттестации персонала **модель используется, как идеальная основа – план**, с которым сравнивают «факт». Это не снизит количество сравнений людей между собой по принципу *«нравится-не нравится»*, однако даст руководителю выбор: продвигать сотрудника, соответствующего требованиям, который будет достигать результатов, но ему – руководителю не сильно симпатичен, либо продвигать «симпатичного раздолбая». Методы оценки при этом могут самые разнообразные.
3. При формировании кадрового резерва **на основе модели компетенций разрабатываются оценочные мероприятия (кейсы и т.д.)**, а также последующие программы развития (планы обучения). Это позволит избежать хаотичного обучения *«чему-нибудь и как-нибудь»*, а план обучения будет четко разрабатываться под установленные требования (это касается и ежегодного общего плана обучения для всех сотрудников компании и индивидуальных планов, если таковое имеется в компании). Здесь можно видеть экономию затрачиваемых на обучение средств. Точечное обучение под конкретные задачи потребует меньших затрат, чем глобальное обучение всему.
4. **В процессе оценки эффективности проведенных программ развития модель компетенций является основой для сравнения** того, что было, и как стало (это при условии, что перед обучением проводились замеры уровня развития компетенций).

Вместо заключения

Модель компетенций – это инструмент, который могут использовать в своей работе не только специалисты служб персонала.

Модель компетенций может использовать любой руководитель в «ежедневном обиходе» для экспресс-оценки поведения своих сотрудников (если индикаторы модели описаны четко и просто).

Рабочая среда – это самый сложный практический кейс, оценить правильность выполнения которого может именно руководитель.

Выводы:

Профессиональная компетенция – это способность работника выполнять работу в соответствии с требованиями должности,

требования должности – задачи и стандарты их выполнения, принятые в организации или отрасли.

Компетенции — это знания, навыки, способности и личностные характеристики сотрудника, оказывающие непосредственное влияние на результаты его деятельности.