

Построение модели компетенций

«Один из секретов успешных компаний – постоянное внимание и управление трудноизмеримым человеческим фактором». Эта мысль и сегодня, несмотря на кризисное время (или посткризисное?) является актуальной. Времена, когда менеджмент был ориентирован только на коллективную мысль и работу команды (идеология коллективного труда), на борцов-одиночек ушли в прошлое. Сегодня роль человеческого фактора приобретает особое значение. В современных условиях, наряду со стратегическими факторами, эффективно работающий персонал является один из конкурентных преимуществ компании.

С 90-х годов прошлого века менеджмент пытается решать проблему обеспечения эффективной работы персонала на основе модели профессиональной компетенции. Изначально эта модель, будучи еще теорией, концепцией, ориентировалась на интеграцию стратегического и тактического менеджмента. В нашей стране вопросами компетенций в управлении человеческими ресурсами в прикладном аспекте стали заниматься сравнительно недавно. И преуспели в этом. В практике отечественного менеджмента существует достаточно примеров, которые демонстрируют значимость грамотно выстроенной модели компетенции ключевых сотрудников. Однако модели компетенций не стали популярным инструментом управления персоналом, возможно, из-за их громоздкости и сложности в разработке. Преодолеть эту сложность и сделать модели компетенций удобным и универсальным инструментом вполне реально. И прагматично. Хотя бы в силу того, что, благодаря грамотно и адресно разработанной модели компетенции, у руководителя будет в руках инструмент для отбора «правильного» сотрудника (т.е. такого сотрудника, который соответствует должности и компании).

Для начала разберемся с понятиями «компетенция» и «компетентность». Компетенция - от лат. *competere* — соответствовать, подходить. Компетентность - совокупность компетенций; наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области.

Компетентность в сфере человеческих ресурсов понимается как перечень стандартизированных требований к сотруднику, которые (требования) позволяют надлежащим образом выполнять конкретную работу. При этом компетентность предполагает наличие у сотрудника внутренней мотивации к эффективному выполнению своей профессиональной деятельности, присутствие профессиональных ценностей и отношение к своей профессии как ценности. Считается, что компетентный специалист способен выходить за рамки предмета своей профессии, он обладает неким творческим потенциалом саморазвития.

Итак, остановимся на том, что **компетенция** - **способность выполнять конкретные профессиональные задачи, действия или функции успешно относительно организации, ее требованиям и культуре.**

Если рассматривать компетенцию в таком ключе, то данное понятие интегрирует в себе 4 аспекта - когнитивный (знания), операциональный (способы деятельности), мотивационный (готовность к осуществлению деятельности) и аксиологический (наличие определенных ценностей) (рис. 1.).



Рис. 1. Модель компетенции

Другими словами, сотрудник будет эффективно работать при сочетании четырех факторов:

- профессиональные знания;
- профессиональные умения, основанные, в том числе на личностных особенностях;
- мотивация к деятельности (готовность и желание выполнять профессиональную деятельность);
- готовность работать именно в данной компании, т.е. принятие и разделение ценностей, культуры компании.

Сложно сказать, какой именно фактор является более значимым. Хорошей иллюстрацией, на мой взгляд, является «модель соотношения

уровня способностей и уровня мотивации сотрудника» (рис. 1.).
Знания, умения (высокий уровень)

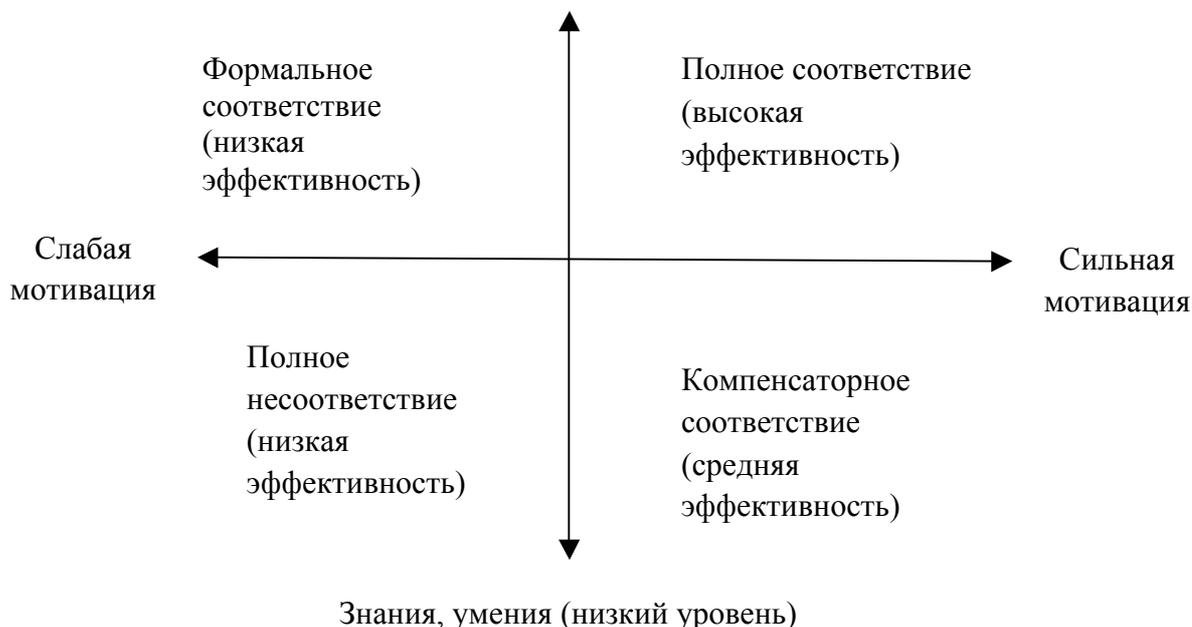


Рис. 1. Модель соотношения когнитивно-операционального и мотивационного компонентов компетенции.

Таким образом, сотрудник должен одновременно:

1. Справляться с работой.
2. Хотеть работать.
3. Уметь налаживать взаимоотношения с коллегами и руководителями, принимать корпоративную культуру компании.

Сочетание таких глобальных параметров, как знания, умения, мотивы, личностные качества и ценности зачастую делают модель компетенций громоздкой и сложносоставимой. Потому что в классическом варианте именно они и описываются. Можно ли упростить построение модели, не снижая качество конечного результата?

Можно, если рассматривать выше указанные аспекты модели компетенции в поведенческом контексте. И знания, и умения, и мотивы, и личностные качества проявляются в профессиональном поведении человека, т. е. в том, как человек ведет себя при выполнении трудовой деятельности, взаимодействии с коллегами и клиентами и пр. Например, для нас важны коммуникативные качества. Ориентируемся на поведение: они проявляются в том, насколько эффективно человек ведет переговоры, как он взаимодействует с коллегами и работает в команде. Осталось только расписать, как именно. И что значит: эффективно вести переговоры.

Важно учитывать следующее: делать вывод о профессиональной компетентности специалиста следует по конечному результату его труда, т.е. по продуктивности. Если речь идет об эффективности профессиональной деятельности, то в данном случае важна ее результативность.

Если сотрудник строит свое профессиональное поведение в соответствии с требованиями компании, в большинстве случаев он получает желаемый для компании результат. А так как поведение сотрудника в стандартной профессиональной ситуации складывается, за редким исключением, из профессиональных навыков, то нет смысла оценивать трудно измеримые и часто меняющиеся параметры, такие как личностные качества сотрудника. Достаточно через профессиональные навыки измерять такой объективный параметр, как профессиональное поведение.

Кроме того, поведенческие проявления хорошо наблюдаемы, что делает модель компетенций в таком случае удобным инструментом для диагностики соответствия сотрудника данной должности. Вопрос только в том, как составить именно ту модель, которая будет соответствовать должности. Причем на разных уровнях проявления.

Здесь возникает значимое правило: модель компетенций невозможно разработать одну на всю компанию, более того, каждая должность требует определенного перечня компетенций, которые в общем виде подразделяются на:

1. Ключевые компетенции (те компетенции, которые характерны для большинства сотрудников компании и основаны на функциональных свойствах компании, обеспечивающих ей конкурентные преимущества на рынке).

2. Операциональные компетенции (характерны для конкретной должности на определенном этапе ее проявления).

Итак, строим модель компетенций. Технологически выделяют четыре этапа:

1 этап: стратегический (определение «ключевых» компетенций для компании).

2 этап: операциональный (выстраивание поведенческих индикаторов для каждого процесса по должности).

3 этап: классификационный (оценка и классификация поведенческих индикаторов в соответствии с оценочной шкалой).

4 этап: проверка модели компетенции.

Рассмотрим последовательно эти этапы. Но сначала - снимаем сопротивление. Я частенько слышу: «Зачем руководителю «головная боль»: построение модели компетенций? Работают и работают себе люди. А если кто и работает не в полную силу или приходится «не ко двору» - так это было всегда. «Издержки производства».

Такие рассуждения приемлемы (да и то условно), когда дело касается, например, покупки картофеля на рынке. Мы не просматриваем каждую картофелину на соответствие нашим требованиям, которые у нас не сформулированы, но существуют. Однако при желании могут быть легко сформулированы. А если дело касается, например, покупки пары обуви, машины, квартиры, дома? В таком случае мы четко формулируем наши требования. На чем они основаны? Почему именно такая машина нам нужна?

Да, эти требования вытекают из той цели, которую мы для себя ставим при покупке этой машины.

Этап 1. Итак, начинаем с цели: чего мы хотим в итоге получить, в том числе от конкретного подразделения. Четко прописываем ожидаемый результат. Это даст нам возможность определиться с требованием к должности. Пожалуй, этот этап самый сложный, но и самый интересный. Существует технология проведения стратегической сессии, но это тема другой статьи.

Этап 2. Определились с целями и задачами, ожидаемым результатом: прописываем, **что мы хотим получить от конкретной должности** (рекомендуется начинать с ключевых позиций). Таким образом, требования будут отражать идеологию компании (рис. 3)

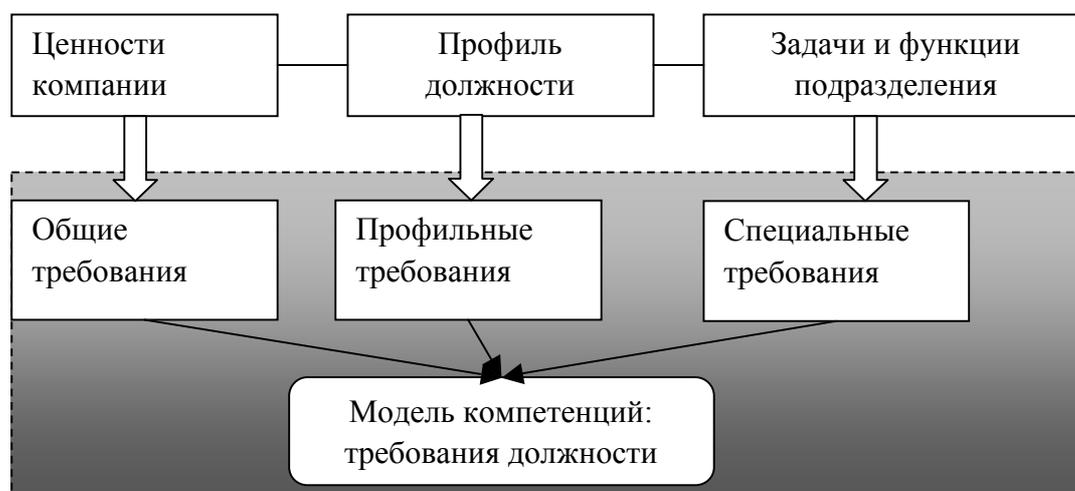


Рис. 3. Источники требования должности при разработке модели компетенций.

На основе требований к должности **определяемся с поведенческими индикаторами**. Лучше всего к этому процессу подключить практиков-экспертов. Последними могут выступать сотрудники, которые эффективно выполняют свои обязанности. Часто этот процесс выполняется в форме фокус-групп¹. С помощью интервью, опросов, наблюдения создается список основных процессов и требований, необходимых для эффективного выполнения профессиональной деятельности.

Мы частенько используем следующие вопросы для сбора информации:

1. Сформулируйте, пожалуйста, 3-4 наиболее важные, на Ваш взгляд, характеристики (свойства, качества, умения...), которые обеспечивают сотруднику успешность в профессиональной деятельности в компании...

¹ 1. Фокус-группа представляет собой групповое интервью, проводимое модератором в форме групповой дискуссии по заранее разработанному сценарию с небольшой группой «типичных» представителей должности.

2. Группа людей, собранная специально с целью обсуждения определенной проблемы и дающая информацию организаторам обсуждения о возможных позициях разных людей по данному вопросу, а также о возможном столкновении мнений, аргументов и контраргументов спорящих сторон.

2. Укажите, пожалуйста, 3-4 наиболее важные характеристики, которые, по Вашему мнению, ограничивают успешность профессиональной деятельности сотрудника в компании...

3. Назовите, пожалуйста, 3-4 главных преимущества (ресурса), которые позволяют лично Вам успешно работать в компании...

4. Приведите пример успешного выполнения профессиональной деятельности в Компании для каждой из указанных в п.1 характеристик (таблица 1)

Таблица 1.

Описание ситуации	Что именно обеспечило успешность выполнения?
-------------------	--

5. Приведите пример неудачного выполнения профессиональной деятельности в Компании для каждой из указанных в п.1 характеристик (таблица 2)

Таблица 2.

Описание ситуации	Чего не хватило для успешного выполнения?
-------------------	---

Таким образом, мы получаем список поведенческих индикаторов успешного выполнения профессиональной деятельности с критериями успешности.

Этап 3. Теперь сводим все собранные нами показатели в таблицу-матрицу, в которой приписываем блоки модели компетенций (при желании): когнитивный, операциональный, мотивационный, ценностный. Все качества распределяем по этим блокам (по вертикали) и присеваем им балл (оценку) эффективности. Пример такой матрицы приведен в таблице 3.

Таблица 3. Компетенция «Самоорганизация»

	«+»			«-»	
	5	4	3	2	1
Планирование	Организует рабочее время с учетом всех задач: срочных, долгосрочных, текущих, незапланированных и т.д. Оперативен. Обладает высокой работоспособностью.	Координирует свои действия и действия других сотрудников на основе оценки временных затрат.	Четко расставляет приоритеты, планирует свою работу, свой день.	Не рассчитывает силы и время, необходимое на решение задачи. Торопится. Допускает ошибки из-за спешки.	Не рассчитывает свое время. Опаздывает. Задерживает выполнение заданий. Не выполняет работу в срок. Отводит большое количество времени решению личных вопросов в рабочее время.

Такой вариант приемлем, если планируете применять модель компетенций при проведении ассессмента. Так как автору приходится

разрабатывать модель именно с целью дальнейшего проведения ассессмента, то такой вариант наиболее популярен.

Другой вариант классификации и работы с поведенческими индикаторами: определение удельного веса каждого качества для того, чтобы решать задачи – что же наиболее важно, что же требуется в первую очередь от специалиста. При этом за основу берем 100 баллов. В итоге мы имеем возможность вывести формулу эффективности сотрудника.

Этап 4. Проверяем, что получилось. Это можно делать как с помощью методики «360 градусов»², оценки сотрудников по модели (оценивают эксперты или непосредственные руководители), самооценки (сами сотрудники оценивают себя по данной модели), анализа модели экспертами и пр. Выбор вариантов зависит от того, какие формы работы приемлемы для данной компании. Если в компании приветствуются командные формы работы и сотрудники готовы работать к совместному обсуждению, то анализ целесообразно провести в фокус-группе.

А если мы «привяжем» каждый показатель по модели (поведенческий индикатор) к показателю вознаграждения (создадим так называемый «прайс компетенций»), то мы при этом получим вариант стимулирования, сотрудникам - видеть возможную перспективу, планировать свой заработок, а компании — создать и внедрить технологию эффективной подготовки квалифицированных специалистов.

При приеме на работу новый сотрудник получает «прайс компетенций» для ознакомления и может сразу пройти тестирование на соответствие заявленным им навыкам. Исходя из результатов ему назначается уровень начального вознаграждения. Каждый сотрудник сам может поставить себе срок следующего тестирования, подтверждающего дополнительную компетенцию.

«Прайс компетенций» может быть использован и для отсеивания имеющих, но неподходящих компании по уровню компетенции работников. Но это уже совсем другая история.

Подведем итоги.

Если под **компетенцией мы понимаем способность выполнять конкретные профессиональные задачи, действия или функции успешно относительно организации**, то модель компетенций – это тот инструмент, позволяющий корректировать и, в итоге, повышать успешность сотрудников.

Модель компетенций можно сравнить с моделью дома (рис. 4). Ценности и стратегия компании – фундамент, требования должности и компетенции – кирпичи и блоки. Известно, что здание нуждается в надежном фундаменте. Если нарушена технология, допущены ошибки, начиная с фундамента, то через какое-то время будущий дом будет требовать ремонта.

² Оценка «360 градусов» - получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Информация при этом исходит от людей, которые общаются с данным человеком на разных уровнях: начальника, коллеги, смежника, подчиненного, клиента.

Так и модель компетенций: управление персоналом на основе хорошо проработанных компетенций может упорядочить поведение всех сотрудников компании. И получить соответствующий РЕЗУЛЬТАТ. Но если модель не адаптирована под стратегические цели и специфику компании, то она не будет работать в полной мере.

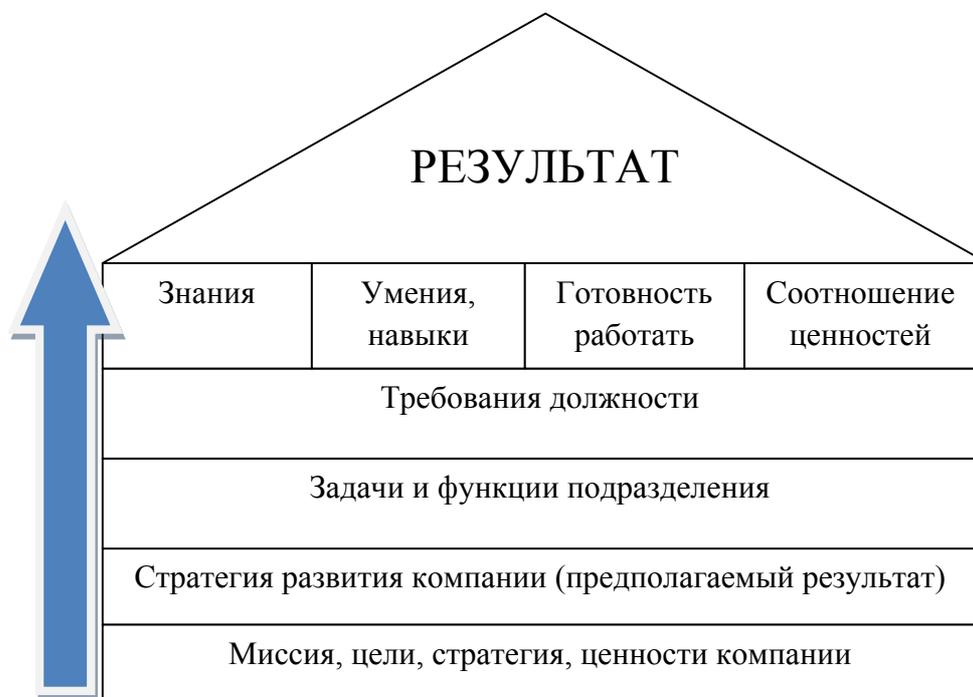


Рис. 4. «Модель»

В настоящее время моделям компетенций вполне заслуженно отводится большая роль в политике управления персоналом:

- Модель профессиональных компетенций является критерием отбора необходимых сотрудников, что существенно экономит время и средства при подборе персонала.

- При построении программы обучения модель профессиональных компетенций служит основанием выбора того, чему и как обучать. Модель позволяет легко сформировать запрос к обучению.

- В период аттестации персонала модель компетенции служит критериями оценки персонала, которые являются прозрачными и понятными сотруднику и руководителю.

- Модель профессиональных компетенций, доработанная то модели грейдов³, позволяет выстроить систему стимулирования в компании.

И это еще не все области из сферы управления человеческими ресурсами, где может быть полезна модель профессиональных компетенций.

³ Грейдинг - система должностных разрядов, характеризующаяся тем, что объединяет все должности организации в единую систему, формирует единую систему координат.