

Компетенции — для начинающих

До 90-х годов на русскоязычном пространстве был популярен термин «профессионально важные качества», после из западной традиции пришел термин «компетенции». Определений этому понятию было множество, как и споров вокруг него. Мы составили «гид» по компетенциям — для тех, кто только начинает сталкиваться с ними в работе.

Николай и Константин учились на одной и той же специальности в престижном Московском вузе. Академические успехи молодых людей были на одном уровне, и даже темы дипломных работ оказались похожи. После выпуска оба пошли работать по специальности на одинаковые стартовые позиции в крупных западных компаниях.

Через год они встретились и решили сравнить успехи. Николай быстро зарекомендовал себя на работе и за год из специалиста вырос до исполняющего обязанности руководителя небольшого отдела. Менеджер Николая считает, что ему крупно повезло, что такой сотрудник пришел в компанию.

Константин работает на позиции специалиста. Свою работу он выполняет достаточно хорошо, у руководителя возникают претензии к качеству выполнения, но это происходит не часто. Сам Константин понимает, что это «не его». Но «рынок пустой, хотя платят и немного, зато стабильно».

Смог бы Константин на месте Николая добиться тех же успехов? И можно ли на самом старте как-то определить, что Константин не будет так сильно заинтересован в работе? Это вопросы, от которых напрямую зависит успех компаний — привлечение правильных людей на правильные позиции.

Но кто они, эти правильные для компании люди? Критерии, которыми зачастую оперируют менеджеры — «чтобы глаза горели» или «чтобы за ним люди шли» — не очень подходят для этих целей. Трактовать их можно по-разному, а это приводит к неточностям в оценке и, как следствие, к ошибкам при подборе. Чтобы этого избежать, критерии должны быть прозрачными и понятными всем — как HR-менеджерам, так и руководителям. В мировой и в российской практике такими критериями стали компетенции.

Что такое компетенции

Компетенции — это набор поведенческих проявлений, которые позволяют одним людям отвечать требованиям работы лучше, чем другим. Если проще — это то, что помогает сотруднику достигать большей эффективности на рабочем месте: компетенция является эталоном, который позволяет отличать эффективных сотрудников от неэффективных.

Менеджер может сказать, что разница всегда заметна и так: те самые «горящие глаза» — чем не критерий? Но на ощущение горящих глаз у человека в первую очередь влияют настроение и поведение. И это лишь верхушка айсберга, то, что мы можем наблюдать. Все складывается из целого пласта невидимых глазу составляющих, а именно личностных особенностей, способностей, знаний и, конечно, мотивации.

Компетенция может включать все 4 перечисленных блока, а может и только один. Какой толк от мотивации, если нет необходимых для работы способностей? Или от обширных знаний, если не применяешь их на практике?

Группировать компетенции можно по-разному, но чаще всего их разделяют на технические или профессиональные (hard skills) и поведенческие (soft skills).

Технические компетенции

Технические компетенции описывают конкретные знания и навыки, которые требуются на определенных позициях (например, знание ТК РФ или умение работать в Excel). Оценивать такие компетенции проще, но область их применения достаточно узкая: это может быть работа с оборудованием, которое есть у определенного предприятия, или знание методов решения задач.

Оценить степень владения техническими навыками можно с помощью тестов профессиональных знаний, экзаменов, тестовых заданий.

Поведенческие компетенции

Поведенческие компетенции описывают предпочтительное и поощряемое поведение в работе. Они могут быть общекорпоративными — это поведение, которого ожидают от всех сотрудников в организации, — менеджерскими или функциональными: это поведение, которого ожидают от работников отдельной функции компании.

Оценивать их сложнее, но большой плюс в том, что они являются универсальными, так как связаны с эффективностью сотрудников во всех функциях бизнеса и на разных уровнях в компании. Неважно, в каком департаменте и регионе работают ваши руководители, всем им необходимо осуществлять руководство сотрудниками и принимать решения. Все специалисты организации должны быть ориентированы на результат и успешно взаимодействовать с коллегами. Компетентностный подход позволяет сформулировать эти требования и ожидания на языке конкретных, прозрачных критериев, а затем использовать их как для оценки сотрудников, так и внешних кандидатов.

Как компетенции помогают при отборе?

Ведущий менеджер по подбору Полина пришла на встречу к директору департамента аналитики, чтобы обсудить несколько вновь открывшихся в компании вакансий. Даниил очень занятой человек и не любит длинных разговоров. «Видишь Колю? Парень молодец, пришел к нам и быстро растет, умный, ответственный, никогда не подведет. Прирожденный лидер. Мне нужно еще три таких как Коля». «Даниил, рынок сейчас не самый лучший, хороших молодых специалистов на стартовую позицию найти тяжело, а опытные стоят совсем других денег». «Полин, ну это уже твоя работа, ты у нас подборщик. Описание вакансии есть, кого хочу я тебе объяснил, дело за малым». Полина возвращается на свое рабочее место и ломает голову как ей найти «троих как Коля». Полине предстоит ответить на вопросы: что определит «похожесть» помимо образования и технических навыков?

Оценка по компетенциям поможет справиться с подобными задачами. «Такой, как Коля» — это определенный набор компетенций, который помогает Коле справиться с его работой. Набор и выраженность таких компетенций можно выявить, например, в ходе

поведенческого интервью или с помощью профессионального личностного опросника OPQ.

В идеале Полине нужно провести интервью и протестировать всех Коль, которые работают в компании, чтобы найти связь компетенций с успешностью. И тогда станет ясно, какой именно набор компетенций нужно оценивать у новичков. Если вы хотите сэкономить время и не проводить с каждым из кандидатов интервью по компетенциям, используйте «Оценку талантов»: это возможность объективно и профессионально оценить соискателей и сотрудников, сравнить результаты и выбрать тех, кто будет успешен и полезен вашей компании.