

## Тема 3. КОМПЕТЕНТНОСТЬ И КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА

### Квалификация и компетентность работника

Квалификация и компетентность работника являются основополагающими понятиями РЧР, характеризующими его профессиональные способности.

Под квалификацией понимается уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы, требуемых для выполнения рабочих обязанностей определенной сложности в рамках конкретной профессии или специальности.

- Профессиональные знания – это совокупность теоретической и практической информации, имеющей важное значение для эффективного выполнения должностных обязанностей, включающая профессиональные термины и понятия, теории, методы, технологии, стандарты, регламенты, инструкции и др.;
- Профессиональные навыки – это операции, методы и приемы выполнения тех или иных функций или работ, доведенные в результате практики до автоматизма. Совершенный навык не требует от работника предварительного обдумывания, выполняется быстро и с наилучшим результатом;
- Умения – это способность работника выполнять какие-либо функции или решать рабочие задачи лучше, быстрее, экономичнее, используя свои знания и навыки.

Квалификация определяется путем оценки соответствия знаний, навыков и умений работника требованиям стандарта (образовательного, профессионального, должностного), зависящим от сложности выполняемой работы, широты полномочий и ответственности.

В настоящее время в нашей стране идет процесс формирования национальной системы квалификаций, основными элементами которой являются национальная рамка квалификаций<sup>1</sup> – НРК (табл. 3.1) и профессиональные стандарты, определяющие требования к работникам.

---

<sup>1</sup> При разработке национальной рамки квалификаций использовался опыт создания Европейской рамки квалификаций, используемой в настоящее время во всех странах – Европейского Союза.

Таблица 3.1. Национальная рамка квалификаций Российской Федерации

	Широта полномочий и ответственность (общая компетенция)	Сложность деятельности (характер умений)	Научеваемость деятельности (характер знаний)
1 уровень	Действия под руководством. Индивидуальная ответственность	Выполнение стандартных практических заданий в известной ситуации	Применение простейших фактологических знаний с опорой на обыденный опыт. Получение информации в процессе краткосрочного обучения (инструктажа) на рабочем месте или краткосрочных курсов
2 уровень	Деятельность под руководством с проявлением самостоятельности только при решении хорошо известных задач. Индивидуальная ответственность	Решение типовых практических задач. Выбор способа действий из известных по инструкции. Корректировка действий с учетом условий их выполнения	Применение фактологических знаний с опорой на практический опыт. Получение информации в процессе профессиональной подготовки
3 уровень	Деятельность под руководством с проявлением самостоятельности только при решении хорошо известных задач или аналогичных им. Планирование собственной деятельности, исходя из поставленной руководителем задачи. Индивидуальная ответственность	Решение типовых практических задач. Выбор способов действий из известных на основе знаний и практического опыта. Корректировка действий с учетом условий их выполнения	Применение практико-ориентированных профессиональных знаний с опорой на опыт. Получение информации в процессе профессиональной подготовки
4 уровень	Деятельность под руководством, сочетающаяся с самостоятельностью при выборе путей ее осуществления из известных. Планирование собственной деятельности и / или деятельности других, исходя из поставленных задач. Наставничество. Ответственность за решение поставленных задач	Деятельность, предполагающая решение различных типов практических задач, требующих самостоятельного анализа рабочей ситуации и ее предсказуемых изменений. Выбор путей осуществления деятельности из известных. Текущий и итоговый контроль, оценка и коррекция деятельности	Применение профессиональных знаний и информации, их получение в процессе профессионального образования и практического профессионального опыта
5 уровень	Самостоятельная деятельность. Постановка задач в рамках подразделения. Участие в управлении выполнением поставленных задач в рамках подразделения. Ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения	Деятельность, предполагающая решение практических задач на основе выбора способов решения в различных условиях рабочей ситуации. Текущий и итоговый контроль, оценка и коррекция деятельности	Применение профессиональных знаний, полученных в процессе профессионального образования и практического профессионального опыта. Самостоятельный поиск информации, необходимой для решения поставленных профессиональных задач

<b>6 уровень</b>	Самостоятельная профессиональная деятельность, предполагающая постановку целей собственной работы и/или подчиненных. Обеспечение взаимодействия сотрудников и смежных подразделений. Ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения или организации	Деятельность, направленная на решение задач технологического или методического характера, предполагающих выбор и многообразие способов решения. Разработка, внедрение, контроль, оценка и коррекция компонентов профессиональной деятельности	Синтез профессиональных знаний и опыта (в том числе, инновационных). Самостоятельный поиск, анализ и оценка профессиональной информации
<b>7 уровень</b>	Определение стратегии, управление процессами и деятельностью (в том числе инновационной) с принятием решения на уровне крупных институциональных структур и их подразделений	Деятельность, предполагающая решение задач развития, разработки новых подходов, использования разнообразных методов (в том числе, инновационных)	Синтез профессиональных знаний и опыта. Создание новых знаний прикладного характера в определенной области и/или на стыке областей. Определение источников и поиск информации, необходимой для развития деятельности
<b>8 уровень</b>	Определение стратегии, управление процессами и деятельностью (в том числе инновационной) с принятием решения и ответственности на уровне крупных институциональных структур	Деятельность, предполагающая решение проблем исследовательского и проектного характера, связанных с повышением эффективности управляемых процессов	Создание и синтез новых знаний междисциплинарного характера. Оценка и отбор информации, необходимой для развития деятельности
<b>Примечание:</b> НРК используется в профессиональных стандартах, описывающих трудовые функции, знания, навыки и умения специалистов различных профессий. Ознакомиться с системой профессиональных стандартов можно на сайте <a href="https://classinform.ru/profstandarty.html">https://classinform.ru/profstandarty.html</a>			

В отличие от квалификации, компетентность работника определяется степенью эффективности использования не только знаний, навыков и умений, но и личностных качеств, которые он демонстрирует при решении задач и проблем, возникающих в процессе выполнения рабочих обязанностей. Действительно, лучший работник обычно выделяется не по количеству или разнообразию профессиональных знаний, а по его способности применять эти знания на практике, приспосабливать к различным условиям и ситуациям – это тот, кто всегда демонстрирует наивысшую результативность работы, умеет лучше других решать сложные проблемы, к кому можно обратиться за советом и получить высококвалифицированную консультацию и т.д.

Компетентность конкретного работника в конкретной организации определяется по степени сформированности совокупности эффективных поведенческих моделей, определяемых понятием «компетенция».

## Понятие и виды компетенций

По данным исследований в настоящее время компетентностный подход в управлении персоналом применяют около 70 % компаний<sup>2</sup>. Компетенции – это инструмент, помогающий наиболее объективно и глубоко выявить и проанализировать сильные и слабые стороны сотрудника при выполнении работы, а также его способности и мотивацию.

Области применения компетенций в сфере РЧР:

- Формирование и укрепление корпоративной культуры путем создания и внедрения стандартов поведения, соответствующих ценностям и нормам организации;
- Выявление потенциала сотрудников для развития;
- Оценка и отбор кандидатов в управленческий резерв и их развитие;
- Перемещения сотрудников в организации с целью более эффективного использования их навыков и способностей;
- Поиск, привлечение и интеграция сотрудников с высоким потенциалом, в том числе, молодых специалистов.

Существует множество определений понятия «компетенция». В одних случаях под компетенцией понимается способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации, в других – способ поведения, отличающий эффективного сотрудника от среднего, в третьих – характеристика личности, обладание которой приводит к высоким результатам работы. Обобщенное определение может быть таким:

**Компетенции – это знания, навыки, умения и поведенческие характеристики, необходимые для эффективного выполнения работы на конкретной должности**

Компетенции описывают следующие характеристики<sup>3</sup>:

- Профессиональные знания, умения, навыки, соответствующие сложности, напряженности, интенсивности труда;
- Модели поведения, необходимые для данной должности (ориентация на клиента, работа в команде);

<sup>2</sup> Источник: Как в компаниях используется модель компетенций // [Электр. ресурс]. Портал корпоративного обучения «Trainings.ru». URL: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12925>

<sup>3</sup> Краснова Н.В. Развитие персонала компании: практическое пособие. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011. С.12.

- Ценности, которые должен разделять сотрудник, занимающий данную должность (следование нормам и правилам корпоративной этики);
- Индивидуально-личностные характеристики, необходимые работнику, занимающему данную должность (например, аналитическое мышление, самоконтроль, стрессоустойчивость);
- Необходимая мотивация и отношение к работе на данной должности (лояльность, вовлеченность).

Различают следующие **виды компетенций**:

1. *Корпоративные (или ключевые) компетенции*, которые применимы к любой должности в организации. Корпоративные компетенции следуют из ценностей компании, которым придается особое значение. Наличие таких компетенций у работника свидетельствует о том, что он осознает свою роль и ответственность и действует в интересах компании. Ключевые компетенции используются для формирования целостной корпоративной культуры с высокими поведенческими стандартами.
2. *Управленческие (или менеджерские) компетенции*, которые необходимы руководителям для успешного достижения бизнес-целей компании. К таким компетенциям относятся, например, «стратегическое видение», «управление бизнесом», «работа с людьми» и т. д.
3. *Функциональные (или профессиональные) компетенции*, единые для определенной группы должностей в конкретном подразделении. Технические компетенции конструкторов и технологов в службах, отвечающих за подготовку и функционирование предприятия, будут отличаться для тех же должностных групп подразделениях, где проводятся исследования и разработки.

Чаще всего компании разрабатывают и используют только корпоративные и/или управленческие компетенции, в других организациях – функциональные компетенции для ключевых должностей. Ключевые компетенции не всегда имеют отношение только к руководящим позициям в организации. Ими могут обладать, например, те сотрудники, от которых зависит разработка и внедрение инноваций или специалисты по работе с клиентами.

## Стандарты компетенций

Стандарты компетенций – это совокупность официально регламентируемых поведенческих характеристик работников, принятых в организации в качестве образцов эффективной деятельности. Различают следующие виды стандартов:

- Модель компетенций;
- Профиль компетентности;
- Корпоративная модель компетенций.

**Модель компетенций** – это полный набор компетенций и индикаторов (образцов) поведения, требуемых для эффективного выполнения работы на определенной должностной позиции в конкретной компании. Это эталон, к которому следует стремиться сотруднику, чтобы его деятельность получила признание в компании. Чаще всего, модель компетенций включает такие аспекты (кластеры компетенций), как достижение результатов, ориентация на клиентов, командная работа, самоорганизация.

**ПРИМЕР.** Компетенция «Работа с клиентами»<sup>4</sup>

Данная компетенция содержит 4 уровня, нулевой уровень отсутствует, таким образом, разработчики предполагали, что в компанию уже на этапе отбора сотрудников не попадают люди, не дотягивающие до первого уровня.

**УРОВЕНЬ 1:** Умеет найти общий язык с людьми. Проводит переговоры совместно с руководителем или коллегой. Ограничен в принятии решений относительно работы с клиентами.

**УРОВЕНЬ 2:** Самостоятельно проводит переговоры с клиентами. Действует строго в установленных рамках. Поддерживает клиентскую базу.

**УРОВЕНЬ 3:** Уверенный переговорщик. Способен оказывать влияние на противоположную сторону. Ориентируется на потребности клиента. Поддерживает и активно развивает клиентскую базу.

**УРОВЕНЬ 4:** Способен вести переговоры на высоком уровне. Может выступать как консультант и наставник в ведении переговоров. Имеет полномочия при принятии решений в работе с клиентами.

**Профиль компетентности.** Выполняя работу, разные сотрудники по-разному проявляют себя в зависимости от того, насколько они подготовлены, опыты и мотивированы. В отличие от модели компетенций, профиль компетентности отражает степень, в которой сотрудник проявляет компетенции, необходимые для решения задач и достижения требуемых результатов.

<sup>4</sup> Володина Н. Модель компетенций – это не сложно // [Электр. ресурс]. URL: Kadrovik.ru. 2007, № 6.



Выделяют три уровня компетентности (рис.):

- начальный – профиль с минимально допустимыми требованиями для молодых специалистов и новых работников;
- базовый – для опытных профессионалов;
- профиль эксперта (мастера), характеризующий сотрудников, демонстрирующих наивысшие результаты и стандарты поведения.

	Начальный уровень развития	Базовый уровень развития	Мастерский уровень развития
<b>Решение бизнес – задач</b>			
Видение бизнеса	Мыслит системно	Понимает бизнес	Обладает масштабным видением
Коммерческое мышление	Учитывает финансово-экономические последствия принимаемых решений	Ориентируется на экономическую целесообразность при принятии решений	Мыслит в терминах экономической выгоды
<b>Управление рабочим процессом</b>			
Организация и контроль	Управляет исполнением	Управляет результативностью	Управляет эффективностью
Ответственность	Принимает ответственность за рабочий процесс	Принимает ответственность за достижение целей предприятия (функции)	Принимает ответственность за успех компании
<b>Взаимодействие</b>			
Коммуникация	Убедителен в общении	Убеждает и мотивирует	Выстраивает отношения и влияет
Командная работа	Создает атмосферу сотрудничества	Раскрывает потенциал команды	Действует кросс-функционально
Лидерство	Управляет отношениями	Лидирует в команде	Стратегический лидер
<b>Личностный потенциал</b>			
Приверженность	Предан своему делу и Корпорации		
Стремление к достижениям	Верит в успех, ориентирован на результат		
Способность к развитию	Открыт новому опыту, способен развиваться		

Использование профилей компетентности помогает:

- установить, справляется ли сотрудник с работой в занимаемой должности и определить, в какой степени его поведение отвечает корпоративным нормам и правилам;
- сделать прогноз о том, будет ли он эффективен в другой должности;
- выявить роль сотрудника в рабочей группе – лидер, наставник, эксперт, к которому часто обращаются за помощью;
- определить возможные направления развития сотрудника.

**Корпоративная модель компетенций** – совокупность компетенций, необходимых сотрудникам компании для эффективной текущей деятельности и успешного достижения ее стратегических целей (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Корпоративная модель компетенций (пример)<sup>5</sup>

Кластер компетенций	Руководитель высшего уровня управления	Руководитель среднего уровня управления	Специалист
Корпоративность	Представления о компании как о долгосрочном работодателе, знание особенностей работы компании, ориентация на корпоративные ценности и следование нормам и правилам поведения, принятым в компании. <i>Компетенции:</i> лояльность, понимание структуры организации, продвижение корпоративных ценностей, следование нормам		
Ориентация на клиента	Способность взглянуть на проблему глазами клиента, поиск оптимального для него решения, поддержание долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами. <i>Компетенции:</i> оптимальное решение, понимание потребностей клиента, построение долгосрочных отношений		
Мотивация	Вовлеченность в работу, способность активно инициировать и выполнять деятельность, оптимизм, уверенность в успехе. <i>Компетенции:</i> позитивное отношение к работе, приверженность, энергия		
Профессиональные навыки (экспертиза)		Высокий уровень владения профессиональными навыками, обучение других и оказание помощи в решении сложных вопросов. <i>Компетенции:</i> наставничество, профессионализм, саморазвитие	Владение профессиональными знаниями, умениями и навыками на высоком уровне, хорошая ориентация в тонкостях профессии, четкое осознание границ своей профессиональной компетентности, постоянное освоение новых знаний и умений в своей профессиональной области, интерес к смежным профессиональным областям. <i>Компетенции:</i> мастерство, саморазвитие
Ориентация на достижения	<i>Обеспечение успеха</i> Внутреннее стремление к успешному решению сложных задач, упорство в их решении, активный поиск новых ресурсов, как внешних, так и внутренних. <i>Компетенции:</i> нацеленность на результат, поиск ресурсов, потребность в достижении	<i>Достижение целей</i> Амбициозность и настойчивость в достижении целей, требовательность по отношению к подчиненным, своевременное обнаружение и устранение проблем. <i>Компетенции:</i> амбициозность, обеспечение качества, поиск ресурсов	<i>Работа на результат</i> Выполнение установленных стандартов качества, настойчивость в достижении целей и при решении возникающих в ходе работы проблем, оптимальное использование имеющихся ресурсов (материальных и временных) для получения наилучшего результата. <i>Компетенции:</i> настойчивость, следование стандартам качества

<sup>5</sup> Источник: Сайт компании BSS Around. URL: <http://bss-around.ru/comp/#content>



Таблица 3.2 (продолжение)

Кластер компетенций	Руководитель высшего уровня управления	Руководитель среднего уровня управления	Специалист
Планирование и организация	<i>Управление деятельностью</i> Четкое определение целей компании, внедрение управленческих систем и обеспечение их слаженной работы. <i>Компетенции:</i> координация бизнес-функций, постановка целей компании, создание бизнес-процессов	<i>Руководство людьми</i> Способность точно формулировать задачи и ставить адекватные сроки их исполнения, умение распределять обязанности и контролировать процесс и результат. <i>Компетенции:</i> делегирование полномочий, контроль, постановка задач	<i>Самоорганизация</i> Способность оптимальным образом организовать собственный рабочий процесс, аккуратность, пунктуальность, внимательность к деталям, способность работать, не отвлекаясь, соблюдение установленных сроков работ, исполнительность, внимательное отношение к просьбам и указаниям руководства. <i>Компетенции:</i> аккуратность, исполнительность, пунктуальность
Лидерские качества	<i>Корпоративное лидерство</i> Способность завоевать репутацию признанного лидера в компании, воодушевлять и мотивировать сотрудников, создавать и внедрять корпоративные ценности. <i>Компетенции:</i> вдохновение других, создание корпоративных ценностей, харизма	<i>Лидерство</i> Энтузиазм, воодушевление других своими идеями, способность завоевать репутацию признанного лидера в коллективе. <i>Компетенции:</i> активность, вовлечение, харизма	<i>Авторитет</i> Неформальное лидерство в коллективе коллег, служит для них примером для подражания, легко добивается принятия своей точки зрения, эмоционально-положительный образ в глазах коллег, они обращаются к нему за советами и рекомендациями и следуют им. <i>Компетенции:</i> активность, неформальное лидерство, уважение коллег
Командная работа	<i>Стимулирование эффективного взаимодействия</i> Оптимальное использование потенциала сотрудников, поощрение партнерских отношений среди сотрудников, умение устанавливать долгосрочные партнерские отношения с внешними организациями. <i>Компетенции:</i> продвижение сотрудничества, стратегическое партнерство, управление талантами	<i>Работа в команде</i> Эмоциональное принятие и адекватная оценка партнеров по команде. <i>Компетенции:</i> межличностное понимание, социальный интеллект	<i>Работа в команде</i> Желание работать в команде, способность ставить интересы коллектива выше личных амбиций, поддержание хороших отношений со всеми членами команды, взаимовыручка, понимание групповых процессов, происходящих в команде. <i>Компетенции:</i> сотрудничество, эмоциональная поддержка

Таблица 3.2 (окончание)

Кластер компетенций	Руководитель высшего уровня управления	Руководитель среднего уровня управления	Специалист
Взаимодействие	<p><i>Продвижение идей</i> Умение продемонстрировать все выгоды своего предложения, найти единомышленников и добиваться успехов в переговорах на высоком уровне. <i>Компетенции:</i> искусство выступлений и проведение переговоров, продвижение идей</p>	<p><i>Влияние</i> Способность убеждать окружающих, владение навыками ведения дискуссии и стремление вникнуть в потребности и желания других. <i>Компетенции:</i> аргументация, понимание потребностей, убеждение</p>	<p><i>Коммуникация</i> Коммуникабельность, способность устанавливать и поддерживать необходимые эффективные контакты с другими людьми, уважение к коллегам, независимо от их статуса и положения в компании, взаимопонимание, умение внятно и адекватно ситуации излагать свои мысли, способность говорить с каждым на его языке. <i>Компетенции:</i> взаимодействие, коммуникабельность, уверенность</p>
Восприятие инноваций	<p><i>Продвижение изменений</i> Ориентация на достижение идеального качества, обеспечение атмосферы, поощряющей развитие сотрудников, готовность к изменениям в соответствии с технологическими, социальными и экономическими изменениями в мире. <i>Компетенции:</i> открытость глобальным изменениям, создание культуры улучшений, стремление к совершенству</p>	<p><i>Внедрение изменений</i> Постоянный поиск новых возможностей для улучшения, активное участие в их воплощении. <i>Компетенции:</i> гибкость, инициатива, непрерывное улучшение</p>	<p><i>Открытость новому</i> Способность легко усваивать и принимать новые методы и способы работы, а также новые ценности и направления работы компании, инициатива в вопросах внедрения новых технологий, ориентация в новейших течениях и технологиях в своей области, эрудиция, прогрессивное мышление. <i>Компетенции:</i> восприятие инноваций, гибкость, инициативность</p>
Креативность	<p>Креативность Активная генерация новых идей и творческий подход к их исполнению. <i>Компетенции:</i> генерация идей, новое воплощение</p>		
Этика	<p>Строгое соблюдение профессиональных и общечеловеческих моральных норм. <i>Компетенции:</i> моральные принципы, профессиональная этика</p>		

Модель компетенций предназначена для выработки общего языка для описания эффективности организации в целом, что помогает установлению понимания между сотрудниками различных подразделений и разных уровней организации. Например, что такое хорошее руководство или эффективная работа в команде и каковы важные качества работника, чтобы получить вознаграждение или повышение по службе<sup>6</sup>.

Как правило, к корпоративным компетенциям относятся:

- корпоративность;
- ориентация на результат;
- планирование и организация;
- управление отношениями (в том числе, работа в группе и коммуникации);
- принятие решений;
- личное развитие и другие.

Разработка компетенций для всех групп должностей в организации является очень трудоемким, долгим и затратным процессом. Для этого нужны профессиональные консультанты, которые могут организовать весь процесс разработки, вовлекая руководителей, внутренних экспертов и самих сотрудников. Такая деятельность по силам, преимущественно, крупным компаниям. Тем не менее, компетентностный подход может быть использован и небольшими организациями. В настоящее время накоплен обширный опыт разработки и применения компетенций компаниями различных отраслей. Этот опыт обобщен консалтинговыми фирмами, которые предоставляют своим клиентам готовые модели компетенций, апробированные и доказавшие свою эффективность в схожих организациях.

## **Потенциал сотрудника в терминах компетенций**

Выявление потенциала требуется для того, чтобы сотрудник, во-первых, приобрел компетенции более высокого уровня в пределах своей должностной позиции, соответствующие профилю компетентности; и во-вторых, приобрел новые компетенции для индивидуального роста и развития: повышения в должности, построения карьеры, перевода на другой участок работы или в другое подразделение и т.д.

---

<sup>6</sup> Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям / Пер. с англ. Н. Дуговейко; 3-е издание. М.: Изд-во ГИППО, 2008. С. 1.

Для того чтобы выявить, измерить и оценить потенциал используются поведенческие индикаторы, характеризующие степень выраженности тех или иных качеств сотрудника. По мнению экспертов и практиков, перспективный сотрудник – это сотрудник, демонстрирующий высокие результаты и обладающий высокой степенью обучаемости<sup>7</sup>. К компетенциям, характеризующим это качество, могут быть отнесены установка на обучение, гибкость и адаптивность<sup>8</sup>.

**Установка на обучение (*Commitment to Learning*)** – активно занимается обучением и развитием. Поддерживает и поощряет стремление других к обучению и развитию.

*Уровни:*

1. *Проявляет интерес в области собственной компетентности:* проявляет интерес к обучению и развитию в области собственной компетентности. Знакомится с информацией непосредственно поступающей к нему/к ней. Обсуждает лишь с коллегами новые методы, подходы, технологии, инструменты.
2. *Модернизирует (изменяет) область собственной компетентности:* ищет новые подходы, инструменты, методы и технологии по средствам знакомства с литературой, обсуждения с коллегами как внутри, так и вне организации. Проявляет интерес к конференциям и семинарам.
3. *В курсе последних тенденций и проблем:* в курсе того, какие изменения и как, могут повлиять на работу отдела/департамента, клиентов. Оценивает, какие подходы, инструменты и методы будут необходимы для того, чтобы соответствовать текущим и будущим ожиданиям и изменениям.
4. *Связывает знания с нуждами департамента и клиентов:* демонстрирует глубокое понимание того как те или иные возможные решения могут влиять на департамент и клиентов. Связывает текущие или появляющиеся знания в области технологии, методов и инструментов с насущными потребностями департамента и клиентов.
5. *Оказывает широкую поддержку обучению:* вносит свой вклад в политику «непрерывного совершенствования» посредством распространения новой информации внутри организации.

**Гибкость (*Flexibility*)** – адаптируется и работает эффективно в различных ситуациях, с различными людьми или группами. Гибкость влечет за собой понимание и способность разбираться в различных и противоречивых точках зрения на проблему, адаптировать подход по мере изменения требований ситуации и менять или легко принимать изменения.

*Уровни:*

1. *Понимает необходимость быть гибким:* желание изменять идеи или восприятие, на основании новой информации или иных данных. Воспринимает точки зрения других людей.
2. *Гибко применяет правила:* изменяет процедуры и процессы в зависимости от ситуации, чтобы хорошо выполнить работу в соответствии с целями отдела.

---

<sup>7</sup> Ужакина Ю. Управленческий потенциал: как его измерить и изменить // Корпоративный менеджмент [Электр.ресурс]. URL: [http://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/HiPo.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/HiPo.shtml) 2013.

<sup>8</sup> Приводится по материалам [www.http.hr-zone.ru](http://www.hr-zone.ru)

3. *Адаптирует личную стратегию*: изменяет план, цели или проект в зависимости от ситуации. Осуществляет маленькие или временные изменения в политике или программах департамента в ответ на потребности ситуации.

**Адаптируемость (*Adaptability*)** – управление и изменение поведения с целью повышения эффективности работы, в свете новой информации, изменения ситуации и / или окружения.

*Уровни:*

1. *Признает, что изменения могут случиться* – понимает и признает ценность других точек зрения. Признает, что вещи изменяются. Понимает необходимость пробовать новые подходы. Открыт новым идеям
2. *Адаптирует существующие методы работы к ситуации* – адаптирует свои методы работы к различным или новым ситуациям.
3. *Приспосабливается к разнообразным изменениям* – приспосабливается к новым идеям и инициативам в решении разнообразных проблем и ситуаций. Приспосабливается к изменениям в процессах, процедурах, методах и т.д.
4. *Адаптируется к большим, сложным и / или частым изменениям* – публично поддерживает и приспосабливается к главным / фундаментальным изменениям, которые способствуют улучшению существующих способов работы. Ищет возможности изменения, для усовершенствования рабочих процессов, систем и т.д. В изменившихся или меняющихся условиях предлагает новые, неожиданные инициативы.
5. *Адаптирует организационную стратегию* – проводит большие и долгосрочные изменения в организации, с целью адаптации к изменяющимся требованиям среды. Работает эффективно, несмотря на непрерывные изменения, неопределенность и время от времени очевидный хаос.

Имеются значительные различия в компетенциях, характеризующих потенциал сотрудника и потенциал руководителя: для первых важны направленность на достижение результатов, работа в команде, саморазвитие, для последних – эти качества уже составляют основу его эффективности как действующего руководителя, но для того, чтобы перейти на новый уровень, нужны качества лидера, наставника, способность вовлекать подчиненных и делегировать им ответственность за результаты.

## Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте определения понятий «компетенция» и «компетентность». В чем состоит их главное отличие?
2. Раскройте содержание и назначение модели компетенций.
3. Объясните назначение профиля компетентности. Может ли квалифицированный и опытный сотрудник, время от времени не справляющийся с планом работ, перейти на более высокий уровень компетентности?

4. Каким образом корпоративная модель компетенций может использоваться при оценке и отборе внешних кандидатов с высоким потенциалом развития? Используйте рисунок на стр. 8.
5. Какие действия, по вашему мнению, в отношении сотрудника с высокой эффективностью и результатами работы, но не демонстрирующего корпоративность, были бы обоснованными и уместными?
6. Объясните, каким образом использование модели компетенций в практике компании может повлиять на мотивацию сотрудников?
7. Дайте собственное определение понятиям «знания», «умения», «навыки», «установки», «способности», объясните взаимосвязь между ними и влияние на потенциал сотрудника.
8. Как бы вы сформулировали компетенцию «коммуникации» для сотрудника, занятого работой над индивидуальным проектом?
9. Как рядовой сотрудник может проявить компетенции «установка на обучение», «гибкость» и «адаптируемость», выполняя свои повседневные обязанности?
10. Каким образом эти же компетенции может демонстрировать руководитель отдела?