МТБанк

Гайд на тему:

УРОВНИ РАЗВИТИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Уровни развития компетенций

Уровни развития компетенций – степень проявления сотрудником конкретной компетенции. Стандартные уровни развития компетенций: уровень некомпетентности, уровень развития, уровень опыта, уровень мастерства, уровень эксперта.

Различают пять уровней развития компетенций:

E – компетенция не развита (неудовлетворительный уровень, развитие обязательно, но затруднено).

Работник не владеет необходимыми навыками и не старается их применять. Уровень E является неудовлетворительным, поскольку сотрудник не только не проявляет навыки, но и не понимает их важность и не пытается их развивать.

D – компетенция недостаточно развита (нормальный уровень, требуется и возможно развитие).

Работник частично проявляет навыки, входящие в состав компетенции. Пытается, стремится проявлять нужные навыки, понимает их необходимость, но у него это не всегда получается. Если специалист соответствует уровню D, это нормально; предполагается, что он должен развиваться.

C – базовый уровень, необходимый и достаточный для специалиста.

Он дает представление о том, какое именно поведение и какие именно способности предполагаются данной компетенцией. Базовый уровень является оптимальным для эффективной работы менеджера среднего звена.

В – сильный уровень развития компетенции (требуется только для руководящего звена).

Предполагается особо высокий уровень развития навыков. Сотрудник владеет сложными навыками, способен активно влиять на происходящее, проявлять соответствующие навыки в ситуациях повышенной сложности. Этот уровень предусматривает способность человека заранее предвидеть и предотвращать негативные события.

А – лидерский уровень развития компетенции (требуется для высшего менеджмента).

Данный уровень развития компетенций необходим только для руководителей, которые по своим должностным обязанностям могут принимать стратегические решения. Достижение руководителем лидерского уровня развития компетенции означает, что он не только сам проявляет необходимые навыки, но и создает возможности для других сотрудников развивать данную компетенцию.

Руководитель, обладающий уровнем развития компетенций А, организует специальные мероприятия, задает нормы, правила, процедуры, которые способствуют проявлению данных компетенций.

Для каждого уровня набор компетенций конкретизируется и описывается. Каждая компания самостоятельно определяет стандарт представления компетенций. Требования стандарта исходят из роли компетенций в структуре бизнес-процесса.

Первый подход – это создание набора критериев поведения, соответствующих конкретной компетенции.

Второй подход – разумное объяснение того, что изложено

кратко, то есть аргументация, почему именно эта компетенция важна для организации. Этот подход лучше всего использовать, когда модель компетенции отражает несколько уровней поведения, потому что в таких ситуациях трудно кратко изложить все то, что должно охватить все персональные роли, существующие в компании, и все стандарты поведения для разных уровней компетенции.

Профиль компетенций – это список компетенций, точное определение уровня их проявления, относящихся к определенной должности. Профиль компетенций определяет не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует действовать.

Описание компетенции «Аналитическое мышление»

Собирает достаточно информации для понимания относительно простых ситуаций. Выявляет основные аспекты ситуации, видит логические несоответствия. Делает логические выводы на основе фактов, выявляет причинно-следственные связи.

Уровень

D

Уровень C

Использует системный подход к сбору всех существенных для понимания ситуации данных, отсекает все второстепенное, чтобы добраться до сути проблемы. Раскладывает проблемы на логические составляющие, заглядывает вглубь проблем, чтобы выявить их главные причины.

Уровень B

Собирает информацию из разных источников и под разным углом. Быстро усваивает информацию, выделяя ключевые вопросы. Устанавливает множественные связи между элементами ситуации. Предвидит потенциальные проблемы, заложенные в альтернативных программах действий.

Уровень A

Интерпретирует большие объемы сложных данных для определения ключевых проблем. Использует ряд инструментов и методик анализа для работы с многомерными проблемами и процессами. Работает с неполными или противоречивыми данными, выделяя из них ключевые вопросы, создает модели и гипотезы, помогающие выработать решение.

Критерии оценки

Оценка подразумевает наличие критериев оценки (компетенции, KPI) и шкалы оценки.

Оценку персонала в бизнесе принято делить на:

- оценку компетенций (знаний, умений, навыков, ценностей, личностных особенностей);
- оценку результативности (достижение целей, бизнес-результатов, KPI).

При оценке компетенций активно используют понятие ассесмент, ассесмент-центр. Assessment – оценка (качества, эффективности).

Основные методы ассесмента, применяемые для оценки персонала, можно разделить на три группы:

- методы анализа деятельности и формирования критериев оценки;
- методы, используемые при проведении оценки;
- методы сбора данных и обработки информации.

ПЕРВАЯ группа методов	**ВТОРАЯ** группа методов	**ТРЕТЬЯ** группа методов
• анализ документов, регламентирующих работу в должности; • наблюдение за деятельностью с привлечением внешнего эксперта; • интервью как с исполнителем, так и с руководителем; • экспертный опрос – анкетирование сведущих в данной деятельности людей; • профессиографическое тестирование – заполнение специализированных опросников; • анализ биографии – сочетание метода	• психологические тесты; • групповые и индивидуальные тренинговые упражнения и мозговые штурмы, ориентированные на поиск и принятие решений; • практические (письменные или компьютерные задания); • исследование случаев (кейс-метод); • групповые дискуссии; • ролевые игры; • презентации;	• наблюдение; • анализ продуктов деятельности; • самооценка; • взаимооценка (оценка методом 180, 360 градусов).

опроса и анализа документов;

- моделирование – способ анализа деятельности, которую невозможно проанализировать в настоящее время в связи с ее отсутствием.

- интервью.

Их классифицируют по трем основным направлениям: качественные, количественные и комбинированные.

Количественные методы – наиболее объективны, так как все результаты зафиксированы в числах (рейтинг, баллы).

Качественные (описательные) методы – это методы, определяющие сотрудников без применения количественных показателей (матричный метод предполагает сравнение качеств конкретного человека с идеальными для занимаемой должности характеристиками).

Комбинированные методы – это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов. Например, метод «360 градусов» предполагает оценку сотрудника со всех сторон – руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценку. В методе качественные оценки участников усредняются количественно.

Процессы оценки компетенций

Оценка персонала – это анализ способностей, знаний и действий сотрудников с точки зрения ресурсов и рисков для компании.

Всю совокупность объектов, в зависимости от целей оценки персонала, можно разделить на 4 направления:

- оценка ключевых компетенций сотрудников;

- оценка соответствия поведения персонала стандартам компании;
- оценка групповых и командных эффектов персонала;
- диагностика актуальности обучения.

Ориентируясь на качество результата и понимание оценки как инструмента развития сотрудников, процесс оценки ключевых компетенций персонала разбивается на 5 этапов.

Разработка модели ключевых компетенций ⇨ *Разработка критериев и инструментов* ⇨ *Проведение оценочных мероприятий* ⇨ *Обработка и анализ информации* ⇨ *Отчёт и обратная связь*

В соответствии с этапами оценки можно сформировать требования к перечню внутренних нормативов и регламентов, сопровождающих процесс оценки персонала:

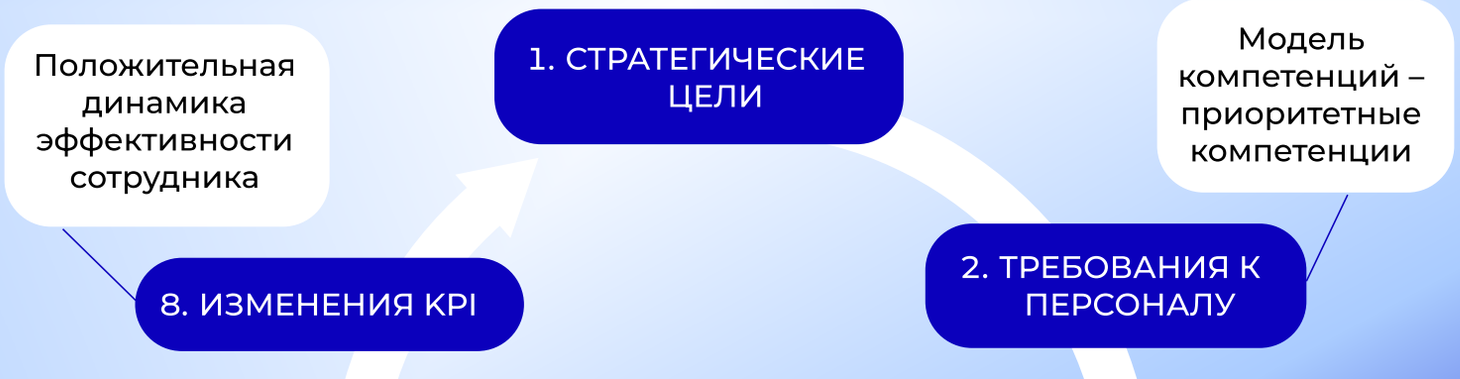
- регламенты и документы, связанные с разработкой самой модели компетенций;
- регламенты и документы, связанные с определением критериев оценки, технологий и инструментов оценки;
- регламенты и документы, связанные с проведением оценочных процедур;
- регламенты и документы, определяющие порядок процесса проведения оценки персонала и анализа полученной информации;
- регламент и документы, определяющие принципы и порядок использования результатов оценки, кадровых решений на их основе, а также формирования программ обучения и развивающих процедур.

Пример комплексного подхода к работе с моделью компетенций

ЦЕЛИ **ИНСТРУМЕНТЫ / ДОКУМЕНТЫ**

Проведение оценки в рамках ежегодной аттестации для подтверждения гайда, планирование развития	• Разработка модели компетенций профиля успеха; • положение об аттестации; • политика продвижения на основе оценки; • PR, обучение менеджеров; • формат ИПР (индивидуальный план развития); • меню развивающих событий.
Оценка кандидатов в резерв	• Разработка модели компетенций профиля успеха; • положение об оценке кандидатов в резерв.
Отбор внешних кандидатов	• Разработка модели компетенций профиля успеха; • интервью-гайд по компетенциям; • обучение проведению селективного интервью.

Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные кадровые решения.



СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

3. ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ
- Инструменты оценки компетенций

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ
- Приоритетные компетенции для развития по результатам оценки

5. ФОРМИРОВАНИЕ ПЛАНОВ ОБУЧЕНИЯ
- Программы развития компании
- Индивидуальное развитие сотрудников

6. РЕАЛИЗАЦИЯ
- Разнообразие видов и форм обучения

7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ
- Инструменты оценки эффективности обучения

КАДРОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

1. Анализ миссии и целей компании.
2. Анализ внешней среды и сценариев развития ситуации.
3. Разработка стратегии развития организации.
4. Конкретизация компетенций организации.
5. Перевод компетенций организации в модель компетенций персонала.

КОРПОРАТИВНЫЕ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

1. Количественные.
2. Качественные.
3. Комбинированные.

В современных организациях все более актуальными становятся комплексные системы управления, способные решать не только текущие задачи, но и реализовывать стратегию развития. В связи с этим работа с человеческими ресурсами организации будет требовать не только оперативных решений, но и стратегических. Таким образом, создание корпоративных моделей компетенций позволит в режиме реального времени не только дать информацию о существующем состоянии кадрового ресурса, но и создать возможности для его постоянного развития и совершенствования.

Эффективное сочетание программ оценки, развития, использования и тиражирования ключевых компетенций компании и ее сотрудников будет способствовать достижению стратегических целей организации и постепенной трансформации человеческого ресурса в человеческий капитал.

С заботой о вашем бизнесе, команда МТБанка