**Методология создания Модели Компетенций**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Этап 1. Описательный** | | | | | | | | |
| **Цель** | **Содержание** | | | **Методология** | | **Участники** | **Что нужно** | |
| Ознакомить сотрудников с принципами создании Модели и получить от них описание поведения, помогающего в работе и мешающего в работе | 1. Знакомство. На момент начала работы очень важно заручиться добрым расположением сотрудников и наладить контакт с ключевыми сотрудниками, которые будут входить в клуб менеджеров\* | | | Монолог и диалог, фасилитация | | Все сотрудники | Собрать всех сотрудников на собрание при поддержке руководства | |
| 2.На первой вводной сессии требуется рассказать сотрудникам, о проекте в общем, и осветить 3 вопроса: зачем создается Модель Компетенций, как она будет создаваться и для чего собственно она нужна. Главная задача здесь - снять опасения сотрудников по поводу мотивов создания Модели. | | |
| 3.В свете того, что теперь все ознакомлены с тем как Модель будет создаваться, мы просим наиболее опытных сотрудников, менеджеров описать поведение требуемой профессиональной группы в терминах «поведение, помогающее в работе» и «поведение, мешающее в работе». Обязательно уточняем сроки и назначаем ответственных по подразделениям. Желателен промежуточный контроль. То есть просим прислать первые две-три характеристики, чтобы мы могли оценить, правильным ли курсом идут товарищи. | | |
| По окончанию этого этапа мы имеем первичные данные – описание поведения сотрудников всех требуемых позиций в категориях «поведение, помогающее в работе» и «поведение, мешающее в работе» (См. приложение 1). ***Примечание:*** чем больше описаний, тем надежнее полученные данные | | | | | | | | |
| **Этап 2. Работа с поведенческими маркерами** | | | | | | | | |
| **Первый блок** | | | | | | | | |
| Понять через сотрудников смысл поведенческих конструктов и расшифровать понятия, в которых это поведение было описано | Встреча проходит в форме споров и диалогов. Каждое мнение ключевых сотрудников ценно и значимо. В этот момент они проясняют для эксперта содержание своей работы, рассказывают о принятых стандартах поведения и скрытых механизмах взаимодействий с клиентами, руководством и коллегами.  (См. приложение 2) | Фасилитация и Диалог | | Клуб менеджеров. Это сотрудники, хорошо знающие специфику работы и наблюдающие поведение коллег в ежедневной работе, обладающие сами определенным статусом в организации. Клубов должно быть столько, сколько профессиональных групп и / или удаленных офисов\*. | | | | Компьютер и хорошее настроение |
| \*Если мы делаем две Модели Компетенций, допустим для продавцов и офисных работников, то, соответственно у нас два клуба менеджеров, состоящих из супер продавцов во главе с управленцем и супер офисных сотрудников также во главе с управленцем. В данном случае, проектный пример которого мы будем приводить, у нас существовало несколько подразделений по всей Центральной Азии. Четыре подразделения профессиональной группы продавцов и два подразделения профессиональной группы офисных работников. Соответственно, мы должны были снять понимание специфики работы, описанной в поведенческих маркерах со всех шести подразделений, и в каждом у нас существовал клуб менеджеров. Таким образом, клубы менеджеров формируются по профессиональному признаку и по географическому. | | | | | | | | |
| **Второй блок** | | | | | | | | |
| **Цель** | **Содержание** | | **Методология** | | **Участники** | | | **Что нужно** |
| Разнести поведенческие маркеры по нарисовавшимся кластерам | На этом блоке мы выделяем несколько кластеров, объединяющих поведенческие маркеры в группы, и обсуждаем правильность отнесения к тому или иному кластеру. Также продолжаем прояснять смыслы и уточнять формулировки. Нужно полное и четкое понимание смысла поведенческого маркера и принципов его отнесения к тому или иному кластеру.  (См. приложение 3) | | Фасилитация и Диалог | | Те же | | | Компьютер и хорошее настроение |
| **Этап 3. Выделение и оформление компетенций** | | | | | | | | |
| **Первый блок** | | | | | | | | |
| **Цель** | **Содержание** | | **Методология** | | **Участники** | | | **Что нужно** |
| Выделить определяющие и достаточные компетенции для каждой профессиональной позиции | После получения кластеров характеристик, определяющих работу всех интересующих нас профессиональных позиций, проводится аналитическая работа по переводу кластеров в компетенции. Название кластеров не определяет название компетенции, компетенция – это более широкое понятие, которое может объединять несколько близких по смыслам кластеров (См. приложение 4). | | Анализ и синтез | | Эксперт-аналитик | | | Тишина и покой |
| **Второй блок** | | | | | | | | |
| **Цель** | **Содержание** | | **Методология** | | **Участники** | | | **Что нужно** |
| Оформить Модель с выделением уровней профессионализма | На этом этапе нужно определиться с содержанием различных уровней профессионализма сотрудников. Но нарастающей, это могут быть следующие уровни: «развивающийся», «профессионал», «мастер» с приложением описания\*. Или же это могут быть категории «Редко», «От случая к случаю», «Обычно», «Всегда» по которым поведенческий маркер того или иного сотрудника может быть оценен. Соответственно, нужно и определиться с числовым выражением уровня проявлений той или иной компетенции.  Кроме того, требуется внесение в Модель графика для нанесения индивидуального профиля (См. приложение 6) сотрудника и места для написания выводов, мишений для работы, результатов беседы и рекомендаций менеджера по персоналу. | | Анализ, математические расчеты с учетом нормального распределения | | Эасперт-аналитик | | | Тишина и покой |
| **\**Уровень «развивающийся»*** - Преимущественно показывает знания и навыки, достаточные для выполнения работы, согласно стандартам организации. Применяет некоторые навыки в работе, но в недостаточной степени и не все, часто способен достигать результата, но он нестабилен. Имеет определенный опыт и обладает потенциалом роста. Нуждается в дополнительном обучении и контроле. ***Уровень «профессионал»*** - Обладает необходимыми знаниями и навыками, имеет существенный опыт в данной области. В большинстве случаев может исполнять обязанности в соответствие со стандартами организации и добиваться результатов. Без посторонней помощи решает сложные задачи. Неплохо разбирается в работе и может поделиться опытом. Требуется усовершенствование навыков. ***Уровень «мастер»*** - Абсолютное понимание и исключительная способность применять знания и навыки, а также добиваться выдающихся результатов. Постоянен, стабилен в продуктивности и эффективности. Мастер своего дела, способный привнести в профессию что-то свое, стратегическое видение и способность к творческому преобразованию рабочих ситуаций. | | | | | | | | |
| **Этап 4. Апробация и корректировка Модели** | | | | | | | | |
| **Первый блок** | | | | | | | | |
| **Цель** | **Содержание** | | **Методология** | | **Участники** | | | **Что нужно** |
| Прогон Модели на нескольких сотрудниках интересующих нас позиций для оценки точности отражения особенностей профессионального поведения | Собираем снова клуб менеджеров и вместе заполняем Модель на одного – двух сотрудников. Обучаем также системе подсчета по каждой компетенции. При работе уточняем: каково ваше мнение по Модели, точно ли она описывает именно вашу работу, всех ли сотрудников данной позиции она может описать и прочее. Все неточности формулировок или излишняя детализация корректируются и приводятся в соответствующий вид | | Фасилитация и диалог | | Клуб менеджеров | | | Несколько образцовМодели в печатном виде, ручка для правки |
| **Второй блок** | | | | | | | | |
| **Цель** | **Содержание** | | **Методология** | | **Участники** | | | **Что нужно** |
| Получение надежной, работающей Модели компетенций | На этом этапе требуется определение ответственных лиц в компании, которые будут заниматься описанием профилей и корректным написанием выводов и рекомендаций. Если в компании есть менеджер по персоналу, то это, несомненно, он. Если нет, то лица, определенные руководством.  После определения таковых, начинается полномасштабная оценка персонала по Модели. Менеджер по персоналу обучается пользованию Моделью | | Фасилитация, наставничество | | Менеджеры-оценщики и менеджер по работе с персоналом | | | Модель в печатном виде в необходимом количестве |
| **Ну, вот и все! Успехов!** | | | | | | | | |