На результатах работы сотрудников сказывается очень много факторов, и каждый руководитель понимает, что персонал необходимо не только правильно обучать, развивать и мотивировать, прежде всего его необходимо правильно подбирать. При подборе персонала удобным инструментом оценки становятся компетенции.

Теория компетенций была разработана американскими психологами как ответ на вопросы: почему сотрудники, имеющие престижные дипломы, большой послужной список, прошедшие отборочные тесты зачастую так неэффективно выполняют свою работу? На основе чего можно спрогнозировать эффективное выполнение работы сотрудником? После многолетних исследований психологи сделали следующий вывод: ни опыт работы, ни дипломы, ни рекомендации коллег на самом деле не могут гарантировать, что сотрудник будет достаточно хорошо выполнять ту или иную работу. Оказалось, что возможность наиболее точно спрогнозировать качество выполнения работы сотрудником дают его КОМПЕТЕНЦИИ.

Так уж сложилось, что на практике многие руководители и специалисты по управлению персоналом допускают смешение понятий «компетенция» и «компетентность». В связи с этим хотелось бы сразу внести ясность и сказать, что

***компетентность*** – это достижение определенного уровня результатов работы, а ***компетенция*** – это ***способность***, отражающая необходимые стандарты поведения, ведущие к результативности в работе. Также хотелось бы отметить, что в нашей стране американский подход к понятию и применению компетенций претерпел некоторые изменения, так сказать, адаптировался к российской действительности. Если наши американские коллеги понимают и оценивают компетенции как *основные характеристики сотрудника*, обладая которыми он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе, то в практике российских эйчаров компетенции рассматриваются как *способности сотрудника действовать в соответствии со стандартами*, принятыми в организации (определение так называемого стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником).

Оценка потенциального сотрудника по компетенциям позволяет принять наиболее объективное решение. Но для эффективного использования этого инструмента оценки компетенции должны быть грамотно разработаны и объединены в определенную *модель* или *матрицу*.

При построении такой модели важно понимать, что компетенции, разрабатываемые для сотрудников, должны отражать цели организации, приоритеты тех или иных бизнес-процессов. Так, например, для продвижения на рынок новых товаров и услуг набор необходимых компетенций будет один, а для повышения эффективности производства, скажем, автомобильных комплектующих – совсем другой. Иногда, присутствуя на собеседованиях, приходится слышать, как кандидату, претендующему на должность специалиста по персоналу или начальника отдела персонала, интервьюеры задают вопрос: «Назовите ключевые компетенции для такой-то должности». И сразу становится понятно, что проводящий собеседование руководитель или специалист сам не очень-то разбирается в этом предмете. Ведь универсальных компетенций не существует. Их разработка должна проводиться с учетом специфики конкретного предприятия, его стратегических целей, более того - даже с учетом корпоративной культуры и стиля руководства. На разных предприятиях наборы ключевых компетенций даже для одинаковых должностей будут совершенно не одинаковы. Очень заманчиво, на первый взгляд, использовать "готовые" модели, но каждая компания уникальна и ра­ботает по своим правилам, поэтому любой организации необходимо разрабатывать собственные, уникальные модели компетенций.

*Модель компетенций* – это набор компетенций, который необходим организации для решения стоящих перед ней задач, а также работнику для выполнения им определенной работы. *Матрица* компетенций состоит из перечня моделей компетенций. Их отличие только в том, что матрица включает в себя перечень компетенций для всех должностей, а модель компетенций пишется под конкретную должность.

Разработка матрицы компетенций в большинстве случаев проводится по следующему алгоритму:

1. определяется перечень компетенций, наиболее значимых в работе компании;
2. из полученного перечня выбираются компетенции, которые важны для каждой из конкретных должностей.
3. каждая конкретная компетенция описывается и составляется шкала оценки (уровни развития компетенций).
4. полученные модели компетенций сводятся в единую таблицу.

***Эффективная модель компетенций должна соответствовать следующим стандартам:***

* *быть легкой для понима­ния;*
* *иметь простую структуру и описываться понятным языком;*
* *быть актуальной для всех сотрудников, кто будет ее пользоваться;*
* *учитывать возможные изменения в организации;*
* *содержать индикаторы поведения, которые не пересекаются;*
* *быть справедливой ко всем участникам, которые будут по ней оцениваться.*

Важно также, чтобы каждая из компетенций имела ясные индикаторы поведения, чтобы можно было легко понять, к какой компетенции относится конкретный при­мер эффективной деятельности.

Кроме того, моделирование компетенций – процесс сложный и специфический, поэтому специалисты, которые в дальнейшем и будут ее использовать, должны пройти соответствующее обучение.

Использование оценки на основе компетенций дает ряд преимуществ не только при подборе персонала. Она может быть полезна как для организации, так и для сотрудников.

*Для организации применение матрицы компетенций - это:*

1. Возможность разработки единых стандартов описания эффективности работы, которые будут способствовать установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и уровней. Например, вырабатывается единое для всех понимание, что такое "эффективное руководство" и что означает "командная работа".
2. Возможность проведения оценки компетенций сотрудников и выявления их соответствия требуемому уровню.
3. Согласованность при оценке работника: все эксперты смогут достичь согласия в понимании "ценных качеств" работника и иметь представление о том, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать.
4. Возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для его развития.
5. Основания для включения сотрудников в кадровый резерв предприятия, а также планирования их карьеры.
6. Возможность обоснования корректировки компенсационной политики в отношении квалифицированных сотрудников, не управляющих людьми и ресурсами, но успешно прошедших оценку.

*Для сотрудников*

1. Лучшее понимание того, что они делают, какие требования к ним предъявляют и какие качества им необходимы для успешного выполнения работ.
2. Возможность получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.