

БАЗОВЫЕ ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ: ПОТЕНЦИАЛ ЧЕЛОВЕКА СЕГОДНЯ И ЗАВТРА

Автор: Нина Рыжова, консультант направления HR-консалтинг ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Идея базовых компетенций возникла у команды направления HR—консалтинга ГК «Институт Тренинга –АРБ Про» как реакция на ситуацию на кадровом рынке. Найти готовых специалистов и руководителей действительно становится труднее год от года. В ряде ситуаций компании, даже пойдя на высокие требования кандидатов (к должности, уровню оплаты, предоставляемым льготам), через некоторое время обнаруживают, что новый сотрудник не справляется со своими обязанностями. Возникают вопросы «почему?», «ведь у него уже был такой опыт...», «он не берет на себя ответственность, что делать?». Зачастую к нам обращаются с просьбой проверить, а есть ли шанс, что человек все-таки научится? Все-таки начнет выдавать нужный компании результат? Имеет ли смысл вкладывать много ресурсов в его развитие и ждать отдачи?

Ответы на эти вопросы лежат в области диагностики потенциала человека. Увы, огромное количество кандидатов с высокими амбициями и формальными «знаками успеха», в реальности не могут справиться с той работой, которую хотят взять на себя. И, в большинстве случаев, это связано с особенностями их потенциала. Мы не снимаем со счетов опыт, уровень профессионализма кандидатов, но хотим показать ту сторону особенностей человека, которая чаще всего приводит к разочарованиям (реже - к неожиданной радости) работодателей.

Цель этой статьи в том, чтобы показать, как особенности потенциала человека могут быть интерпретированы в логике компетенций. Как этот инструмент может помочь при отборе нужных кандидатов и оценке имеющегося персонала на ключевых позициях.

Что такое Базовые компетенции?

Компетенции — те особенности сотрудника, которые определяют эффективность выполнения им должностных обязанностей. **Модель компетенций** — это не просто набор таких характеристик, а система, описывающая все особенности человека, необходимые для эффективной работы.

Модель компетенций исторически развивалась как инструмент для описания желаемого поведения применительно к **конкретной работе в конкретной компании**. Но, для позиций высокого уровня, уникальных позиций, такого инструмента часто нет. При этом руководители компаний хотят знать, быть уверенными, что эти должности займут нужные люди, на которых можно рассчитывать.

Базовые компетенции создавались на основе **модели потенциала человека**, которая универсальна и не привязана к какой-либо конкретной деятельности или профессиональной сфере.

Составляющие потенциала можно сгруппировать по трем основным блокам: интеллектуальный потенциал, волевой потенциал и коммуникативный потенциал. Помимо этих блоков есть еще и направленность: то, что задает направление развития человека и его деятельности и определяет общий уровень энергии. Направленность связана с уровнем мотивации человека и ее структурой.

Структура потенциала и компетенций человека



Потенциал в значительной степени определяется генетически. Наименее гибок, почти не поддается коррекции уровень интеллектуального потенциала. Коммуникативный потенциал развивается легче других: за счет приобретения специальных навыков и техник.

Базовые личные компетенции – это те компетенции, развитие которых в значительной степени зависит от врожденного потенциала и формируются вне зависимости от типа деятельности. Т.е. чем бы человек не занимался, он может применять и развивать эти компетенции. Компании редко уделяют внимание базовым личностным компетенциям: их оценка трудоемка, влияние на профессиональные компетенции сильное, но опосредованное. Чаще компании полагают, что личностные компетенции и их развитие – это «дело самого человека». Но, на деле, столкнувшись с проблемами с исполнением сотрудником своих обязанностей, руководители часто приходят к выводу о том, что основные ограничения человека гораздо глубже, чем просто знания и навыки в профессиональной области.

Модель базовых компетенций, которую использует ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» имеет структуру, которая повторяет составляющие потенциала человека. Мы не утверждаем, что это единственно возможный вариант критериев для оценки потенциала человека, однако наша практика доказывает его актуальность для большинства управленческих позиций.

Модель базовых личностных компетенций

Тип потенциала, лежащий в основе компетенции	Компетенции, входящие в каждую из составляющих потенциала
Интеллектуальный	Инновационность, новаторство
	Разработка решений
	Работа с информацией
Волевой	Достижение целей
	Саморегуляция и выдержка
	Инициатива и Решительность
Коммуникативный	Общительность
	Уверенность
	Позитивное отношение к другим
Направленность	Созидательная энергия
	Ориентация на развитие
	Конструктивное отношение к себе

Как и для чего использовать базовые личностные компетенции?

Примеры ситуаций, для которых требуется оценка тех или иных составляющих потенциала, приводятся в табл.1.

Табл. 1. Какие составляющие потенциала критично оценивать для разных задач

Пример задачи	Составляющие потенциала, рекомендуемые для оценки	Примечания
Найм сотрудников в отдел продаж	<ul style="list-style-type: none">• Коммуникативный	Необходимо оценить способность выдерживать большой объем взаимодействия
Выбор перспективных технических специалистов для дальнейшего развития в проф. области	<ul style="list-style-type: none">• Интеллектуальный• Волевой потенциал	Критично оценить способность осваивать новое Не развитый волевой потенциал является ограничителем для развития, требующего приложения усилий
Оценка Топ-менеджеров при найме	<ul style="list-style-type: none">• Интеллектуальный• Волевой• Коммуникативный• Направленность	Сложность деятельности требует уровня развития интеллекта выше среднего. Большой объем задач и ответственности требует высокого уровня мотивации и развитый волевой потенциал. Коммуникативный потенциал требуется для успешного взаимодействия с внутренними и внешними контрагентами.

Наиболее простым способом диагностики потенциала является психодиагностический инструментальный. Однако психодиагностика все-таки пока остается «градусником», который измеряет ситуацию «здесь и сейчас», не давая возможности отследить жизненный путь человека, его развитие. В ходе жизни человек постепенно получает разнообразный опыт, **реализует свой потенциал**. Результатом этого являются базовые личностные компетенции.

При оценке потенциала мы рекомендуем следовать такой логике:

- Шаг 1. Определить требования к кандидату на позицию: какие составляющие потенциала критичны
- Шаг 2. Спланировать мероприятия по оценке. Наиболее валидные результаты получаются в результате сочетания психодиагностических методик и биографического интервью (проводимого опытным интервьюером).
- Шаг 3. Провести оценочные процедуры
- Шаг 4. Сделать обоснованный выбор (опираясь на критерии, сформулированные на первом шаге).
- Шаг 5. Спланировать мероприятия по развитию сотрудника с учетом особенностей его потенциала.

Мы в своей практике сталкивались с необходимостью оценки базовых личностных компетенций только для Топ-менеджеров и сотрудников, на которых компании делают большую ставку. Оценка была необходима, в первую очередь, для того, чтобы понять, какие особенности сотрудников могут

стать существенными ограничениями на текущей или будущей позиции. Речь о развитии данных компетенций силами Компании не шла.

Базовые личностные компетенции, корпоративные и функциональные компетенции

Базовые личностные компетенции являются основной, которая определяет возможности человека в РАЗНЫХ областях деятельности. Они могут проявляться в работе инженера, специалиста по продажам, студента, топ-менеджера. Конечно, контекст работы либо способствует, либо препятствует их проявлению, но оставляет эту возможность открытой.

Посмотрим, как это происходит, на примере нескольких индикаторов компетенции «Саморегуляция и выдержка».

- *Планирует свою работу и следует этому плану.*
- *Контролирует исполнение плана, который перед ним стоит.*
- *Гибко реагирует на изменения и вносит коррективы в планы и в свое поведение в соответствии с ситуацией.*

Планирование – вещь универсальная. Легко представить, как это проявляется в деятельности любого взрослого, работающего человека. Но и, к примеру, студент планирует свои действия, чтобы вовремя сдать все нужные экзамены и зачеты, перевестись на следующий курс. Если в ходе интервью обнаруживается, что у человека были значимые события, связанные с неудачами в достижении целей (остался на второй год, пропустил год, т.к. не сдал вступительные экзамены), это повод разбираться в причинах на уровне волевого потенциала. Полезно узнать, как человек действовал впоследствии в аналогичных ситуациях, как использует полученный негативный опыт.

Базовые компетенции являются мерилom, универсальным для практически любого жизненного опыта. Все сталкивались с ситуациями выполнения намеченных планов (компетенция «Саморегуляция и выдержка»), все имеют возможность собирать идеи вовне и претворять их в жизнь, внедрять улучшения (Компетенция «Инновационность, новаторство») и т.п.

Могут быть ситуации, когда жизненный путь человека пока не дал возможности проявить некоторые составляющие компетенции. Например, «Сохраняет спокойствие, продолжает действовать в напряженных ситуациях» не всегда можно проверить у молодых людей, которые в таких ситуациях, волею судьбы, не оказывались. Однако эта информация сама по себе может быть полезна работодателю.

Базовые компетенции не отрицают, но поддерживают систему функциональных или корпоративных компетенций. Например, кандидат обладает достаточным уровнем профессионализма, но стоит вопрос о его возможности взять на себя управление группой людей. У кандидата не было такого опыта на работе прежде, но это не повод утверждать, что он не справится с новым форматом работы. Для прояснения ситуации можно задать вопросы, в первую очередь, на диагностику коммуникативного и волевого потенциала человека.

Если говорить о разграничении возможностей разных моделей компетенций, то основные отличия можно сформировать таким образом.

Корпоративные компетенции чаще всего являются косвенным отражением ценностей, корпоративной культуры, принятой в компании. Оценка по ним дает ответ на вопрос «Подходит ли этот человек Компании, сможет ли работать в нашей команде?».

Функциональные компетенции отражают требования к позиции, и потому оценка по ним дает ответ на вопрос «Сможет ли человек справляться с базовым функционалом?».

Однако зачастую функционал не охватывает всего разнообразия требований к кандидату. И в этом месте целесообразно использовать **Базовые личностные компетенции**. Оценка по ним

позволяет оценить кандидата, даже если он не имел опыта работы в данной профессиональной области. Появляется возможность получить ответы на более широкий спектр вопросов: «Как человек будет действовать в ситуации давления, конфликта интересов?», «Способен ли человек самостоятельно разрабатывать решения?», «Ориентирован ли он на дальнейшее развитие?».

Будущее базовых личностных компетенций

Среда, без сомнения, будет создавать новые требования к людям, что, вероятно, в не столь далекой перспективе потребует пересмотра базовых компетенций.

Apollo Institute опубликовали обзор Future Work Skills 2020, в котором выделили **факторы развития навыков будущего**:

- Старение населения и «удлинение карьеры»
- Появление «умных машин» и уменьшение числа рутинных задач
- Компьютеризация
- Новое медиа-пространство и изменение форматов коммуникаций
- Развитие социальных технологий
- Глобальные коммуникации

Совершенно очевидно, что окружающий мир требует от нас постоянного развития, в первую очередь, коммуникативного потенциала, а также навыков, связанных с обработкой информации, управлением работой мозга.

Авторы обзора выделяют 10 **новых «навыков будущего»**, которые носят кросс-дисциплинарный характер:

1. **Способности к созданию смыслов.** Одна из важных составляющих блока «Направленность». Мы будем вынуждены уделять все больше и больше внимания созданию смысла для себя и других, т.к. при увеличении динамики и ритма жизни готовность людей прикладывать усилия снижается.
2. **Социальный интеллект.** Наиболее успешны будут те, кто сможет быстро распознавать состояние, эмоции, чувства других людей и соответственно адаптировать свои действия. Социальный интеллект является важнейшим базисом для сотрудничества и сотворчества, которое становится неотъемлемой частью любой сложной деятельности. Социальный интеллект уже включен в блок «Коммуникативного потенциала» в виде индикаторов: Замечает изменения в поведении и взаимоотношениях, Учитывая индивидуальные особенности других, использует различные стили взаимодействия, Быстро и легко переключается с одного собеседника на другого, Регулирует собственные эмоции и эмоции собеседника(ов), Идет на неформальный, личный эмоциональный контакт.
3. **Адаптивное мышление.** Способность мыслить за рамками норм и правил, понимать альтернативные варианты логики. Фактически, это способность разрабатывать решения в нетипичных ситуациях, которых, не секрет что становится все больше и больше во всех областях и отраслях. Адаптивное мышление будет становиться необходимой частью «Интеллектуального потенциала», особенно для руководителей высоких уровней.
4. **Взаимодействие с людьми разных культур.** Одна из составляющих «Коммуникативного потенциала», которая пока требуется далеко не всем, но многим, работающим в транснациональных компаниях и, особенно, за пределами родной страны. В будущем людям потребуется способность адаптироваться к новой культуральной обстановке. Отчасти этот навык отражен в компетенции «Позитивное отношение к другим», но его содержание будет со временем все больше отражать именно кросс-культурные компоненты.

5. **Вычислительное мышление.** Авторы определяют его как способность переводить множество информации в абстрактные категории, связанные причинно-следственными связями. Значимость такого типа мышления растет с той же скоростью, с какой растет объем доступной информации. Для разработки решений требуется учитывать все большее количество факторов, и этот тренд будет продолжаться. Наиболее сильное развитие получит компетенция «Работа с информацией» из Интеллектуального блока.
6. **Новая грамотность (в медиа-пространстве)** – способность критично оценивать и исследовать контент медиа-пространства. Этот навык потребует способности осваивать новое и отсеивать лишнее в медиа-каналах. Наиболее сильно он отразится на компетенции «Работа с информацией».
7. **Междисциплинарность** - способность осваивать и понимать концепты из смежных областей. Наибольшее влияние окажет Интеллектуальный потенциал в части обучаемости и работы с информацией.
8. **«Дизайнерское» мышление** – способность ставить задачи и разрабатывать процессы для получения желаемого результата. Одна из основных проблем многих компаний – несоответствие планируемого результата тому, что получается на выходе. Этот навык, относящийся, в первую очередь, к интеллектуальному и волевому потенциалу, будет, несомненно, набирать вес.
9. **Управление умственной нагрузкой.** Навык, возникший как реакция на увеличение объема информации и требований к скорости ее обработки. Выживут те, кто научится достигать целей, оставляя сохранным и работоспособным свой мозг. Этот навык постепенно внесет свои поправки в компетенцию «Конструктивное отношение к себе». Люди, умеющие осознавать границы своих возможностей, будут более эффективны.
10. **Виртуальное взаимодействие** – способность продуктивно работать, вовлекать в работу других, демонстрировать присутствие в виртуальной команде. Пока не столь явно применяемая в РФ практика удаленной работы рано или поздно даст свои коррективы к компетенциям Коммуникативного блока.

Вероятнее всего, Модель базовых личностных компетенций будет видоизменяться, но вряд ли по всем 10 направлениям. Уже сейчас мы сталкиваемся с необходимостью дополнять ее с учетом специфики бизнеса, для которого мы оцениваем кандидатов с учетом нашей модели. Увеличивать количество требований тоже надо с умом, чтобы не тратить время на поиск идеала будущего, если компании достаточно найти хорошего менеджера, инженера, наставника здесь и сейчас.