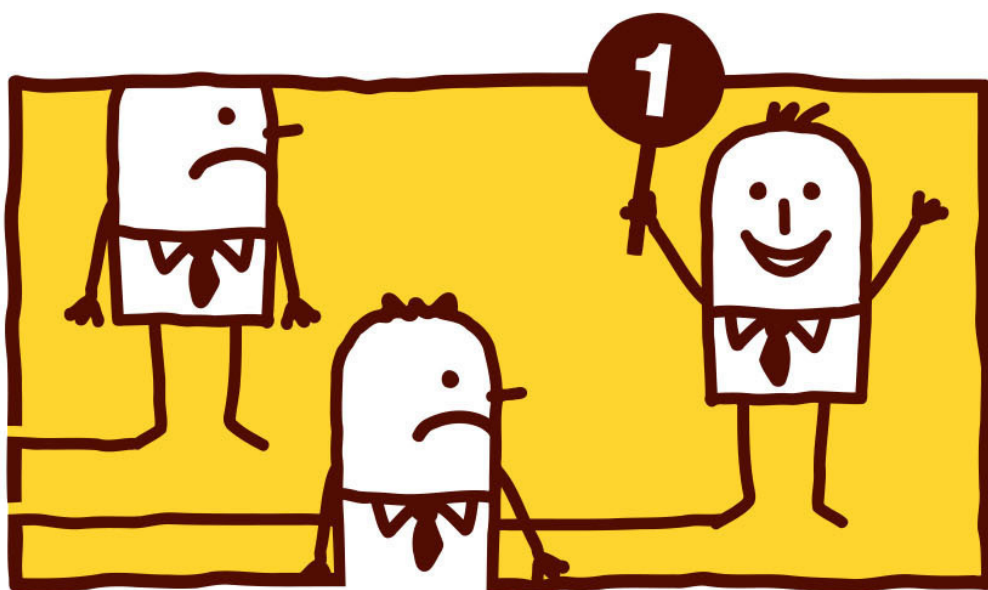


ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ



Джеймс ФЕРГЮСОН

Джеймс Фергюсон

**Практическое пособие по
развитию компетенций**

«Карьера Пресс»

2008

УДК 005.95/.96
ББК 65.240

Фергюсон Д.

Практическое пособие по развитию компетенций /
Д. Фергюсон — «Карьера Пресс», 2008

ISBN 978-5-904946-14-2

Как изменить модель поведения и стать высокоэффективным? Развивать компетенции. Выберите те, которые необходимы вам. Следуйте четким рекомендациям. Решительно измените свое поведение, укрепите нужные навыки. Здесь представлены 46 компетенций, которые лежат в основе любой модели компетенций. Практические советы, проверенные методы от специалистов по развитию и коучей. Готовые материалы для составления плана развития. В фокусе – каждый индикатор компетенции. Это руководство для успешного менеджера. Развивайтесь сами, развивайте других. Для линейных менеджеров, специалистов по персоналу, коучей, для тех, кто повышает свой профессиональный уровень.

УДК 005.95/.96

ББК 65.240

ISBN 978-5-904946-14-2

© Фергюсон Д., 2008
© Карьера Пресс, 2008

Содержание

Предисловие	6
I	7
1. Что такое компетенция	7
2. Практическое применение компетенций в организации	14
II	16
1. Как работать над определенными компетенциями	16
2. Как развивать компетенции	18
III	20
1. Структура модели компетенций	20
2. Как представлены компетенции в книге	21
Модель компетенций	25
Специфические компетенции руководителя	25
Компетенции для бизнеса	26
Компетенции взаимодействия с другими людьми	27
Компетенции управления собой	28
Специфические компетенции руководителя	29
1	29
Стратегии развития компетенций	30
Развитие компетенции по поведенческим индикаторам	32
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Джеймс Фергюсон
Практическое пособие по
развитию компетенций

© James Ferguson, 2008

© ООО «Карьера Пресс». Перевод и издание на русском языке, оформление, 2012

Предисловие

Подход к управлению человеческими ресурсами, основанный на компетенциях, возник около сорока лет назад и стал основной практикой в HR-сфере. Все это время методология активно развивалась, частично в ответ на изменения в организациях и на рабочих местах, частично – чтобы удовлетворить потребности специалистов, использующих модели компетенций для конкретных нужд организаций.

В книге, предлагаемой вашему вниманию, представлен большой набор компетенций и способов их развития. Она предназначена для широкого круга специалистов в области управления персоналом, которые используют в своей работе основанный на компетенциях подход к управлению и развитию персонала. Кроме того, линейные менеджеры компаний, которые вовлечены в развитие своих сотрудников, могут почерпнуть из книги немало полезного при планировании развития компетенций своих подчиненных.

И наконец, сами сотрудники могут с помощью этого справочника выбрать компетенции для развития и составить с его помощью индивидуальный план развития.

Вы найдете здесь информацию о самых распространенных компетенциях, использующихся в современной корпоративной практике, а также достаточно полный перечень того, что можно сделать для их эффективного развития. Почему этот справочник должен быть на рабочем столе каждого специалиста, работающего с людьми? Ответ прост – он служит прекрасным ориентиром для того, чтобы вы могли отобрать компетенции, которые являются критически важными для успеха сотрудника и организации в целом, а также определить меры по развитию компетенций у сотрудников.

Однако книга не является руководством по созданию моделей компетенций. Эта книга также не сфокусирована на использовании той или иной компетенции в практической сфере: отборе персонала, управлении эффективностью, написании должностных инструкций или оценке эффективности сотрудников. Все эти аспекты применения компетенций находятся за пределами этой работы, и читателю необходимо обратиться к другой литературе, чтобы познакомиться с этими аспектами применения компетенций (см., например, авторитетные книги Вудрафа, Баллантайна и Повы, Спенсера и Спенсера, Робертса, Армстронга и Барона и др.). Также в книге даны только самые поверхностные сведения по теории компетенций.

И именно поэтому мы считаем, что эта книга из разряда тех, которые не должны просто стоять на полке специалиста по работе с человеческими ресурсами. Она должна быть на вашем рабочем столе. Всегда в действии!

I

Подход, основанный на компетенциях

1. Что такое компетенция

Компетенция – это внутренняя характеристика человека, которая позволяет ему отлично выполнять работу в определенной должности, роли или ситуации. Вот составляющие компетенции:

Навыки – это то, что люди умеют делать хорошо, например программирование.

Знания – это то, что человек знает в связи со своей работой, например компьютерный язык.

Социальная роль – это внешний имидж, который человек демонстрирует, то, что, по его мнению, является важным. Она отражает ценности человека, например, быть хорошим сотрудником или лидером.

Это внешние элементы компетенции, которые окружающие легко могут увидеть.

Внутренние элементы компетенций менее видны, хотя именно они определяют видимое поведение. Само-имидж находится на сознательном уровне. Черты характера и мотивы лежат глубже, очень близко к тому, что составляет сущность человека.

Самоимидж – это то, как люди видят себя сами. Он отражает их идентичность, например, то, что они видят себя экспертами в какой-либо области.

Черты характера – это постоянные характеристики. С их помощью мы склонны описывать людей. Например, человек надежен, или он хорошо адаптируется. Но мы не видим сами эти характеристики, они проявляются в привычном поведении, по которому только мы и распознаем людей.

Мотивы – это часто неосознаваемые мысли и предпочтения. Именно они управляют поведением. Они заставляют человека вести себя так, чтобы удовлетворить мотивы. Например, желание достичь чего-то, стремление сделать дело качественно.

Важно отделять различные уровни составляющих компетенции, поскольку они имеют серьезное значение для HR-планирования. Так, верхний уровень, навыки и знания, обычно легче развить за счет тренингов и самых разных «натаскивающих» упражнений, в то время как глубинные факторы значительно труднее развить.

Конечно, имеет смысл принимать на работу людей, которые обладают определенными компетенциями, важными для выполнения именно этой работы, нежели брать людей с расчетом, что «мы их быстренько научим». Да, возможно подучить человека навыкам и дать ему необходимые знания – и сделать это в короткий срок. Однако этого недостаточно для эффективной работы сотрудника.

Не стоит забывать о менее очевидных и более глубоких составляющих компетенции, которые изменяются дольше и на которые стоит ориентироваться, если вы смотрите далеко вперед, планируете карьерное продвижение людей и предоставляете сотрудникам возможность развивать характеристики, которые будут необходимы им на более старших ролях руководителя.

Нужно помнить еще и о том, что чем более сложной является должность, тем более вероятно, что успех в работе будет определяться глубинными составляющими компетенции, а не навыками и знаниями, которые находятся на вершине айсберга. Следовательно, подбор сотрудника на основе его квалификации и навыков не поможет вам отобрать самых эффективных сотрудников для должности.

Примеры? Да вы и сами их знаете. Все мы видели плачевные результаты, когда наилучшего (по всем объективным показателям!) торгового представителя, или инженера, или учителя продвигают на должность руководителя. Управляет он плохо, сам неудовлетворен, и результаты его группы или подразделения тоже неважные. Получается, что характеристики, которые помогали ему добиваться отличных результатов на должности инженера или торгового представителя, не приводят автоматически к высоким результатам на должности менеджера.

Это становится азбучной истиной: человек выполнил большой план продаж, разработал гениальную конструкцию прибора, прекрасно обучает студентов, но – увы – он не может сделать так, чтобы другие, находящиеся в его подчинении люди, добивались тех же прекрасных результатов. А это как раз то, что должен сделать менеджер. Другая должность – другие компетенции определяют успех на работе.

Первая модель компетенций

Первая модель компетенций была разработана в начале 1970-х годов известным психологом Дэвидом Мак-Клелландом, который работал тогда вместе со своей командой в небольшой консалтинговой фирме. Государственный департамент США был озабочен подбором младшего персонала для информационной дипломатической работы, молодых дипломатов, которые представляли страну в различных государствах. Традиционные критерии подбора, тесты академических способностей и знания не давали прогнозов, будет ли эффективен сотрудник дипломатических представительств, и заставляли просматривать слишком много неподходящих кандидатов.

Когда Мак-Клелланда попросили разработать альтернативные методы подбора персонала, Мак-Клелланд и его коллеги решили, что им нужно прежде всего понять, что такого есть у тех работников, которые стабильно показывают выдающиеся результаты на интересующих заказчика должностях, и чего нет у других, у неуспешных работников. Они отобрали яркие примеры выдающихся сотрудников (которые бросались в глаза на фоне средненьких). Они отобрали лучших, ориентируясь на рейтинги, которые предоставили им руководители, коллеги по работе и клиенты данных сотрудников. Затем исследовательская команда разработала метод, который был назван «Поведенческое интервью». Теперь он стал классикой.

Что он собой представлял? Самым разным сотрудникам задавались вопросы, которые помогали исследователям (да и самим сотрудникам задним числом) понять, что они делали в нескольких критически важных рабочих ситуациях, как в тех, где они показали себя «героями», так и в тех, где работа была завалена. Получались такие небольшие рассказы. Во время этих опросов, или интервью, использовалась стратегия пассивного зондирования, чтобы выяснить, какие действия предпринимал человек, что он говорил, о чем думал в ключевые моменты каждой рассматриваемой ситуации.

Для того чтобы проанализировать результаты каждого полученного интервью, исследователи разработали сложный метод, который помогал найти то, что отличало выдающихся сотрудников от средних. Эти факторы и были объединены в небольшой набор «компетенций», который, как полагали исследователи, и определял высокую эффективность в данной работе. В набор входили и не столь очевидные компетенции, такие как Скорость обучения навыкам построения сети политических контактов: специалисты с выдающимися результатами могли быстро вычислить, кто мог оказать влияние на ключевых персон и каковы их политические интересы.

Что было дальше

Это было начало. Исследование Мак-Клелланда и его команды положило начало методологии разработки моделей компетенций, которая доминировала в следующие 10–15 лет. Ключевые аспекты этого начального исследования по-прежнему являются очень полезными и сегодня: фокус на сотрудниках с выдающимися результатами, использование поведенческих интервью, тематический анализ данных, полученных в ходе интервью, и вычленение окончательных результатов, которые представляют собой небольшой набор компетенций, описанных в терминах поведения сотрудника.

Этот метод отличался от традиционного анализа работы. Прежде всего анализ работы фокусировался на определенных важных заданиях, выполняемых в рамках должности, и на навыках, необходимых для выполнения каждого задания. В противоположность этому моделирование компетенций ставило во главу угла личные характеристики сотрудника, необходимые для успеха в более широком плане должности.

Кроме того, в то время как анализ работы был нацелен на эффективность работы, моделирование компетенций – на выдающиеся результаты работы. Во время анализа работы доверяли мнению сотрудников, занимающих должность, и других экспертов в данной области, именно от них узнавали, что важно для эффективности. При моделировании же компетенций считали, что только к лучшим по своей работе сотрудникам стоит прислушиваться, но даже они не всегда могут выразить секреты успеха.

И наконец, в то время как анализ работы часто приводил к длинному списку рабочих заданий и связанных с ними требований к навыкам, специалисты по моделированию компетенций представляли результаты своих исследований в виде относительно небольшого набора наиболее важных характеристик.

Интересно понять, почему моделирование компетенций выдержало проверку временем и так распространилось. Конечно, личные характеристики и приемы работы, которые приводят к самым высоким показателям в работе, более интересны, чем особенности личности и навыки, обеспечивающие просто неплохую работу.

Другой причиной успеха моделей компетенций является то, что они могут успешно применяться в универсальных условиях для самых разных целей в практике управления человеческими ресурсами. Контролируемый набор личных характеристик может служить концептуальной структурой для подбора персонала, его оценки, профессионального развития, управления эффективностью и много чего еще.

И наконец, модели компетенций очень хороши в качестве «локомотивов», которые приводят в движение организационные изменения. Как вам такие компетенции, как, например, Способность продвигать инновации, Способность ускорять изменения, Способность ценить всех сотрудников?

Первые десять лет моделирования компетенций ознаменовались доминированием консультантов, воспитанных в духе школы Мак-Клелланда. Они использовали тщательную методологию исследований, что, в свою очередь, включало определение критериев, по которым можно различить выдающихся и средних сотрудников, поведенческие интервью, тематический анализ данных, полученных в ходе интервью, и перекрестную валидизацию данных. В этот период модели компетенций наиболее часто использовались для отбора персонала и профессионального развития.

Сегодня, почти сорок лет спустя после разработки первой модели компетенций, более половины компаний, входящих в список Fortune-500, используют моделирование компетенций. Консультанты, работающие в традиции Мак-Клелланда и его команды, по-прежнему создают множество моделей, но к этим консультантам присоединились и другие, используя

щие другие методологии. Что греха таить, рынок диктует свои условия: необходимо разрабатывать модели в более короткие сроки и с меньшими затратами – и на методологию закрывают глаза.

За последнее десятилетие, и особенно в последние несколько лет, организации начали использовать модели компетенций по-новому. Многие организации, которые провели реинжиниринг рабочих процессов и реструктурировали содержание должностей, разработали модели компетенций для новых должностей – и на этих должностях очень мало, если вообще они существуют, сотрудников с опытом.

Эти новые модели описывают скорее требования к развивающимся и ожидаемым навыкам, нежели к навыкам, которыми обладали эффективные сотрудники в прошлом. Многие организации пошли по пути создания универсальных моделей компетенций, которые подходят большой группе должностей, и даже разрабатывают одну общую модель компетенций, обычно для лидеров, и применяют эту модель для большого числа должностей, куда входят иногда даже рядовые сотрудники.

Другие компании пошли в противоположном направлении, разрабатывая многочисленные модели компетенций – для каждой должности в организации должна быть своя модель.

Модели компетенций по-прежнему наиболее часто используются для отбора персонала и профессионального развития, но новый инструмент в оценке потребностей в развитии – «Обратная связь 360 градусов» (оценка компетенций самим сотрудником, его руководителем, коллегами, непосредственными подчиненными и клиентами) – стал новым приложением к управлению человеческими ресурсами, которое имеет право на жизнь.

За последние десять лет также произошли изменения на рабочих местах, изменения, которые влияют на построение моделей компетенций. Поскольку организации меняются более быстро, цикл жизни модели компетенций стал меньше. Частые реорганизации изменяют содержание должностей, устаревают существующие должностные инструкции и модели компетенций.

Модели компетенций все чаще просто необходимы для новых и при этом ключевых должностей, когда мало сотрудников с опытом работы на должности и тем более мало тех, кто может считаться сотрудником с выдающимися результатами.

Сегодня некоторые функции в компании, такие как управление человеческими ресурсами, выполняются меньшим числом сотрудников, у которых больше обязанностей и срочной работы и меньше времени для отдельных дополнительных проектов, таких как разработка модели компетенций. Таким образом, как правило, создание моделей компетенций для организации переходит в руки внешних консультантов.

В то же время HR-персонал поставлен перед необходимостью более быстро внедрять изменения в политику управления персоналом, вслед за изменениями общей политики компании, а это означает внедрение полезных приложений и инструментов, а не разработку модели компетенций. Бюджет на разработку новых моделей компетенций, следовательно, конкурирует с бюджетами на другие проекты в области HR.

Организационные изменения также повлияли на сотрудников, которые становятся «конечными пользователями» моделей компетенций. Высокая интенсивность работы приводит к тому, что трудно собрать сотрудников вместе, чтобы те участвовали в разработке модели, особенно когда они должны работать в группе, в том числе в фокус-группе.

Темп основной работы (ведь никто не снимает с сотрудников ответственности за результаты их текущей работы, когда они участвуют в собеседовании при разработке модели компетенций) ослабляет сосредоточенность сотрудников на разработке модели, им не очень-то хочется погружаться в сторонние вопросы и т. д. В результате модели компетенций становятся более краткими и простыми, они пишутся языком, который хоть как-то должен воздействовать на сотрудников и привлечь их внимание.

Откуда берутся данные для разработки моделей компетенций

Консультанты и HR-профессионалы разработали разнообразные подходы к построению моделей компетенций, некоторые из них очевидны. Существуют три широко используемых источника данных для моделей компетенций.

1. Ресурсные комитеты или фокус-группы с экспертами в определенной области.
2. Интервью по критическим инцидентам с наилучшими сотрудниками.
3. Словари общих компетенций.

Ресурсные комитеты

Ресурсные комитеты (их еще называют «панели») могут включать исполнителей – тех, кто работает на интересующей должности, их руководителей, специалистов в области HR, специалистов по тренингу, которые тесно работают с исполнителями.

Комитет обычно руководствуется определенной структурой, что позволяет участникам полно охватить рассматриваемую должность, личные навыки и другие характеристики, которые необходимы, чтобы быть эффективным в рассматриваемой с точки зрения компетенций работе. Фасилитатор задает серию стандартных вопросов (например, по поводу основных обязанностей и заданий сотрудника, о формальных и неформальных показателях эффективности, наиболее трудных ситуациях, с которыми сталкиваются сотрудники, о личных характеристиках, необходимых для успеха) и фиксирует идеи участников на флипчарте. Ключевая часть работы панели, часто называемая «сканирование будущего», включает вопросы об изменениях в организации, в отрасли, на рынке, а также в технологиях, о последствиях этих изменений для рассматриваемой должности. Работа ресурсной панели часто завершается упражнением, в котором сотрудники рассматривают набор общих компетенций и расставляют их по степени важности, исходя из всего того, что они обсудили вместе.

Кроме возможности обсудить должность, ресурсная панель – это событие, которое позволяет получить формальный вклад от различных сообществ в организации.

Если ресурсная панель собирается после того, как была подготовлена черновая модель компетенций, панель поможет добиться окончательной структуры и содержания модели.

Иногда вместо проведения одной ресурсной панели проводят несколько, с различными группами. Например, при разработке модели компетенций лидерства для старших менеджеров можно провести четыре фокус-группы, одну со всеми сотрудниками на должности, другую с их руководителями, третью с непосредственными подчиненными этих сотрудников и четвертую с HR-персоналом. Другая известная вариация заключается в том, чтобы использовать интервью с руководителями сотрудников для «сканирования будущего».

Интервью по критическим инцидентам

Интервью по критическим инцидентам с сотрудниками, показывающими выдающиеся результаты на рассматриваемой должности, крайне важный источник данных, используемый для построения моделей компетенций. Некоторые исследователи проводят поведенческое интервью, так же как это было в ранние годы построения моделей компетенций. Поведенческие интервью включают глубоко зондирующие вопросы о небольшом числе общих событий или опыта. Проведение этих интервью требует мастерства и сложной стратегии зондирования. Другие исследователи разработали различные типы интервью по критическим инцидентам, которые обычно включают более ограниченное число зондирующих вопросов с большим числом событий и различного опыта.

Если используются интервью по критическим инцидентам, то они почти всегда записываются на диктофоны и затем переносятся на бумагу, так чтобы консультант мог прочи-

тать и проанализировать информацию впоследствии. Проведение этих интервью значительно увеличивает время и затраты, необходимые для разработки модели. Предположим, например, что организация решила включить интервью с 12 сотрудниками, показывающими выдающиеся результаты. Интервью обычно занимает от 1 до 2 часов, и консультант может провести до трех интервью в день. Последующее прочтение и анализ материалов интервью занимает примерно полдня. После индивидуального анализа в течение 1–2 дней проводится анализ силами команды, когда обобщаются данные, полученные в ходе интервью. Таким образом, 12 интервью будет означать 12 дополнительных дней консультирования в проекте построения модели.

Но эти интервью имеют уникальную ценность – они могут предоставить очень подробные примеры того, как в реальности проявляются компетенции конкретными исполнителями. Из-за их ценности интервью обычно включаются в проекты по построению моделей для критически важной для компании должности. Но когда организация разрабатывает модели компетенций с большим набором компетенций и для нескольких должностей, то время и затраты средств часто удерживают ее от применения интервью.

Словари общих компетенций

Книга, которую вы держите в руках, является таким источником.

Словарь общих компетенций имеет несколько вариантов использования при построении модели компетенций. Во-первых, он обеспечивает общую концептуальную структуру или исходную точку для создания модели, что очень полезно для того, чтобы как-то структурировать исходные идеи по поводу требований к работе, а уж проектная команда может свободно изменять их, добавлять новые данные.

Во-вторых, словарь может использоваться во время работы комитета, участники могут проранжировать набор общих компетенций с точки зрения рассматриваемой должности.

В-третьих, словарь можно использовать как руководство для анализа интервью по критическим инцидентам. Например, в некоторых консалтинговых проектах могут использоваться обученные работе со словарем члены команды, они записывают в электронную таблицу каждый случай применения общей компетенции. Аналитик запишет туда имя сотрудника, номер страницы сценария интервью, укажет поведенческие индикаторы. Когда мы комбинируем данные из электронных таблиц каждого участника проекта, мы создаем базу данных, которую можно сортировать различными способами. Например, можно быстро распечатать список всех событий, когда применялась определенная общая компетенция, а также ее поведенческие индикаторы. Мы также можем выделить случаи, когда встречался каждый элемент словаря общих компетенций. Окончательная модель не ограничивается тем, что представлено в словаре общих компетенций. Мы можем концептуализировать полученные в ходе анализа компетенции – и иногда обнаруживается, что новые компетенции не относятся ни к одной из общих.

Словари общих компетенций важны при разработке множественных моделей внутри одной и той же организации, чтобы обеспечить общие навыки и характеристики, которые всегда описаны в одних и тех же терминах. Организация рассматривает и пересматривает набор общих компетенций, который может затем служить строительным материалом для создания индивидуальных моделей компетенций. При этом независимо от того, где используется компетенция, она имеет одно и то же определение, но поведенческие индикаторы могут варьировать от одной должности к другой.

Другие источники данных для модели компетенций

Хотя большинство моделей компетенций опирается на некоторую комбинацию только что описанных источников, иногда применяются и другие источники. Например, некоторые исследователи используют опросы всех лиц, занимающих должность, чтобы валидизировать

модели компетенций. Однако станут ли ответы всех сотрудников надежной базой для валидации? История исследований компетенций показывает, что лучшие сотрудники часто демонстрируют навыки, которые даже непонятны большинству других.

Есть должности, которые позволяют пронаблюдать воочию, что делает сотрудник, например представитель по работе с клиентами, специалист кол-центра. Для большинства менеджерских позиций наблюдение не эффективно, поскольку критически важные примеры действий – то есть что делает успешный сотрудник в сложной, неожиданной, нестандартной ситуации – вряд ли проявятся во время ограниченного периода наблюдения, да кроме того, само присутствие наблюдателя может повлиять на поведение сотрудников.

Если должность предполагает работу с клиентами, например продажи или обслуживание по телефону, полезно провести интервью с клиентами наиболее эффективных сотрудников. Кроме того что они способны описать «хорошее» поведение исполнителя, клиенты могут также рассказать, что делают представители конкурирующих компаний.

Когда отрасль очень быстро меняется или когда организация считает, что в ее рядах слишком мало высокоэффективных работников, полезно проводить интервью с экспертами в отрасли. Эксперты в отрасли могут хорошо понимать тренды на рынке и возможности, а также видеть реалистичные стратегические альтернативы политикам и процессам, принятым в компании.

Эти стратегические альтернативы помогут определить критерии выбора лидеров с определенными навыками и компетенциями.

Существуют экспертные системы для анализа работы – прекрасная альтернатива или дополнение комитету. Это программное обеспечение по анализу работы, которое содержит вопросы по рабочим заданиям, рабочим процессам и рабочей среде. На основе полученных ответов программа генерирует модель компетенций из набора заранее запрограммированных общих компетенций. Когда такая система используется экспертами в данной области, они могут быстро создать модель компетенций. Но такая модель не может содержать новых компетенций или технических навыков, которые не включены в общий набор.

Ключевые вопросы для HR-профессионалов, которые создают модели компетенций

Когда планируется разработка модели или моделей компетенций, существуют практические соображения, которые влияют на проект, на формат и содержание модели компетенций, а также на успех внедрения проекта. Приведенные ниже семь вопросов могут быть полезными для HR-профессионалов, которые несут ответственность за планирование и внедрение проекта.

1. Как будет применяться в HR-области разрабатываемая нами модель компетенций?
2. Что возьмут из модели ключевые пользователи?
3. Как вовлечены ключевые заинтересованные лица?
4. Насколько широким должен быть сбор данных?
5. Как мы будем сочетать научно-исследовательский подход с интуитивным и здравым смыслом?
6. Какой формат описания поведения подходит лучше всего?
7. Что мы будем делать с дополнительными, обращенными в будущее моделями компетенций?

2. Практическое применение компетенций в организации

Компетенции – это инструменты, которые используются по-разному. Если компетенция развита, то сотрудник (а вместе с ним и компания) достигает таких результатов, что идет во благо заказчику, обществу, коллегам и т. д. А компания получает конкурентное преимущество и успешно справляется с поставленными перед ней задачами. Менеджеры способны помочь подчиненным сконцентрироваться на тех компетенциях, которые естественным образом приводят их к прекрасной работе. Компетенции являются ключевым элементом в следующих областях:

Высококачественные должностные инструкции.

Критерии и методы отбора персонала.

Методы и инструменты управления эффективностью работы.

Оценка индивидуального уровня владения компетенцией и результатов работы.

Развитие сотрудника (включая тренинги).

Итак, компетенции чрезвычайно важны в повседневной индивидуальной и командной работе, так что понятно, что определение компетенций и разработка моделей компетенций должны быть неотъемлемой частью любых действий по анализу работы и результатов работы в организации.

Выгоды от применения подхода, основанного на компетенциях

Выгоды очевидны. Если все, что делает отдел по управлению человеческими ресурсами, строится на единой платформе – на компетенциях, и все в организации говорят на одном языке – языке компетенций, то каждый в организации и организация в целом окажутся только в выигрыше. Приведенный ниже список описывает основные выгоды для компании, менеджера и сотрудника.

Для компании

Если компания применяет в своей работе практики, основанные на компетенциях, то они:

- ▶ Укрепляют корпоративную стратегию, культуру и видение.
- ▶ Устанавливают ожидания по операционному мастерству; следовательно, можно будет системно подходить к профессиональному развитию, повышать удовлетворенность и удерживать персонал.
 - ▶ Повышают эффективность программ по обучению и профессиональному развитию, они связывают их с критериями успеха (то есть со стандартами операционного мастерства).
 - ▶ Помогают увидеть, есть ли потребности в развитии у сотрудников; они вытекают из групповых и организационных потребностей и являются результатом оценок по многим параметрам.
 - ▶ Помогают всем в компании говорить на одном языке, когда обсуждаются ключевые стратегии, даются оценки эффективности работы и т. д.
 - ▶ Создают общее понимание набора требований по конкретной должности.
 - ▶ Создают общие для всей организации стандарты – очевидно, какие компетенции необходимы для работы в той или иной должности. Это позволяет сотрудникам строить свою карьеру, перемещаясь через границы бизнес-подразделений.

Для менеджеров и супервайзеров

Вот как помогают менеджерам и супервайзерам практики, основанные на компетенциях:

- ▶ Создают общий язык, который пригоден для обсуждения будущих целей.
- ▶ Определяют критерии успеха, ориентируясь на них – легко и эффективно отбирать персонал.
- ▶ Создают более объективные стандарты работы.
- ▶ Проясняют стандарты мастерства, становится значительно легче доносить до сотрудников и руководства, чего ждут от работы непосредственных подчиненных.
- ▶ Создают прозрачную основу для двухсторонней обратной связи между менеджером и сотрудником – легко обсудить все проблемы, касающиеся результатов работы и развития профессиональной карьеры.

Для сотрудников

Практики, основанные на компетенциях, помогают сотрудникам следующим образом:

- ▶ Определяют критерии успеха (то есть стандарты поведения (и образа действия) и операционного мастерства), необходимые для успеха в данной должности.
- ▶ Дают возможность более конкретно и объективно оценить их сильные стороны и указать целевые области для развития.
- ▶ Предлагают инструменты развития и методы улучшения навыков.
- ▶ Предлагают основу для более объективного диалога с менеджером или с командой – чтобы обсудить проблемы в результатах работы и профессиональный карьерный рост.

II

Принципы развития компетенций

1. Как работать над определенными компетенциями

В большинстве случаев нельзя приобрести компетенцию, посетив обычный тренинг. Очень часто человек должен преодолеть рабочую ситуацию, когда важно достичь успеха и когда успех зависит от определенных навыков и поведения. Находясь в такой реальной ситуации, человек может примерить на себя те или иные ролевые модели и попытаться применить новые модели поведения. Если модели поведения привели его к успеху, то они становятся привычкой или навыком.

Но не всех ждет успех в таком «естественном» приобретении компетенции. Компетенции развиваются и под воздействием комбинации ситуационного давления, желания попробовать «то, чего не делал раньше» – применить и продемонстрировать новые модели поведения и определенные способности. Помимо естественного овладения компетенцией, существует и другой путь. Мы можем развить компетенции целенаправленно, сделав это частью программы профессионального развития. И тогда нам предстоит пройти семь шагов:

1. Определение необходимой для развития компетенции.
2. Самооценка.
3. Наблюдение и исследование.
4. Практика.
5. Обратная связь.
6. Постановка цели по развитию компетенции.
7. Поддержка и закрепление.

Определение необходимой для развития компетенции означает, что либо опираясь на модель компетенций, либо как-то иначе сотрудник в состоянии понять каждую компетенцию достаточно хорошо, чтобы «узнать» ее в поведении других. Изучение поведенческих индикаторов, перечисленных под каждой компетенцией, поможет в этом. Кроме того, сотрудник должен примерить индикаторы компетенции на себя, чтобы понять, когда он продемонстрировал компетенцию, а когда он имел возможность поступить в соответствии с ней, но – увы – не сделал этого. Для того чтобы научиться понимать компетенцию, нужно подумать о том, как ее можно использовать, четко осмыслить ее поведенческие индикаторы в работе. Необходимо каждый раз в любой сложной ситуации проводить самоанализ: использовал компетенцию или упустил возможность опреться на нее и добиться хорошего результата?

Самооценка означает точное восприятие человеком того, как часто и насколько хорошо он демонстрирует компетенцию. Это сложно, поскольку многие люди переоценивают свои сильные стороны. Исследования показали, что две трети всех сотрудников видят себя в верхней трети всех сотрудников компании по общим результатам работы. Для того чтобы оценить себя достаточно объективно, нужна честная обратная связь от других, кто работает с вами бок о бок.

Наблюдение и исследование, сопровождаемое другими шестью шагами, поможет большинству людей развить компетенцию. То, каким способом человек обучается, то есть его стиль обучения, определит, как эффективно развить компетенцию. Нужно исследовать компетенцию, чтобы понять ее концептуально, наблюдать за поведением других, систематически практиковать определенные аспекты компетенции или просто использовать компетенцию, когда необходимо.

Практика означает, что нужно применять новые модели поведения и навыки в относительно «безопасной среде», такой, например, как тренинговый курс или что-то другое вне рабочего места, где сделать ошибку – не страшно. Это и позволит развивать новые навыки.

Обратная связь означает получение конструктивной информации, чтобы понять, видят ли остальные новое поведение сотрудника и эффективно ли оно. Обратная связь позволяет получить дополнительные вводные, так нужные для самооценки, и помогает понять, развивается ли новая компетенция, укрепляется ли она.

Постановка цели по развитию компетенции означает, что сотрудник устанавливает конкретную цель и временные рамки для развития компетенции.

Поддержка и закрепление означают, что, когда сотрудник демонстрирует компетенцию на рабочем месте, он должен понять, что это действительно что-то изменило. Поддержка и закрепление могут быть формальными или неформальными, явными или неявными, немедленными или среднесрочными. Можно просто похлопать по плечу. Это может быть приносящее удовлетворение собеседование в рамках аттестации. Поддержка и закрепление становятся другой формой обратной связи, они помогают поддерживать новые модели поведения, характерные для той или иной компетенции.

2. Как развивать компетенции

Можно использовать самые разные способы, чтобы развивать компетенции.

Литература

Чтение может дать общую структуру и понимание компетенции. Это может подтолкнуть к пониманию особенностей поведения человека, владеющего той или иной компетенцией. Помогает расширить общее представление о ее важности.

Чтение может также подсказать идеи, как практиковать и развивать компетенцию.

Курсы для самостоятельного обучения

Курсы для самостоятельного обучения могут предоставить те же преимущества, что и чтение. К тому же многие курсы для самостоятельного обучения включают видеоматериалы и позволяют видеть, как другие демонстрируют компетенцию. Курсы для самостоятельного обучения могут также включать тесты, которые позволяют сотруднику проверять свое понимание.

Тренинги и учебные курсы

Тренинги отнимают много времени от работы, но зато позволяют сконцентрироваться на развитии определенных компетенций и навыков. Большинство курсов сочетают методы: и чтение, и видеоматериалы, и наблюдение, и практика. Курсы – прекрасная возможность попрактиковать навыки «без ущерба» для эффективности работы, а также получить экспертный коучинг. Специалисты компании по обучению и развитию подскажут, какой тренинг лучше выбрать.

Наблюдение за работой лучших сотрудников или экспертов

Наблюдение за работой выдающихся сотрудников очень полезно, если вы хотите лучше понять компетенцию. Нужно наблюдать за работой человека, который является признанным асом в данной компетенции.

Беседы с лучшими сотрудниками

Легче поговорить с выдающимся сотрудником или экспертом в конкретной компетенции, нежели наблюдать за ним – ведь в этом случае вам не нужно присутствовать при демонстрации компетенции. Вы просто просите о встрече и о возможности обсудить, каким образом они проявляют данную компетенцию, что они поняли из опыта ее применения, что помогло им использовать ее эффективно. Полезно попросить этих людей поговорить о конкретных случаях, когда они использовали данную компетенцию, и рассказать, что конкретно они делали, о чем думали и проч.

Интервью с сотрудниками, у которых прекрасно развита данная компетенция, поможет развить свое понимание компетенций. При использовании данного метода не нужно ограничиваться только сотрудниками организации. Нужно встретиться с друзьями, специалистами из

соседних подразделений, а также с людьми, которых вы знаете по профессиональной области, и с людьми из различных сообществ.

Отработка моделей поведения

Отработка моделей поведения является самым прямым методом развития компетенции и важной частью в стратегии развития компетенций. Конечно же до того как сотрудник будет отрабатывать поведение, он должен понаблюдать за эффективным поведением, а затем почитать литературу по компетенции. Полезно попробовать применить модели поведения в относительно безопасных ситуациях, например вне рабочего места. А затем попытаться применить их в сложных и критических ситуациях на рабочем месте.

Обратная связь

Обратная связь – это прекрасная возможность для самооценки. Обратная связь особенно важна, когда нужно очень высокое развитие компетенции. Нужно попросить другого человека понаблюдать за сотрудником, в то время как он будет вести себя в соответствии с компетенцией, и попросить его дать обратную связь и предложения. Нужно создавать ситуации, когда другие могут понаблюдать за сотрудником, например, организовать совместный визит к клиенту, или интервью по подбору персонала, или руководство совещанием. Нужно заранее рассказать наблюдающему, какие компетенции или модели поведения сотрудник планирует приложить к своей работе, и попросить дать обратную связь после наблюдения.

При подготовке плана по развитию компетенции нужно учесть все эти типы действий. Чем больше их включено в план по развитию компетенции, тем больше шансы на успех. Однако план развития должен учитывать предпочтительный стиль обучения сотрудника.

Постановка целей по развитию компетенции

Исследования показывают ценность постановки целей и говорят о том, что конкретные цели приводят к лучшим результатам, нежели плохо сформулированные цели. Кроме того, сложные для достижения цели приводят также к лучшим результатам, нежели легкие цели. Например, исследования результатов собеседований по аттестации в компании General Electric показали, что улучшение результатов происходило главным образом тогда, когда потребности в улучшении переводились в конкретные цели с согласованными сроками и измеримыми результатами.

III

Компетенции и их развитие

1. Структура модели компетенций

Создавая группы компетенций, автор отдавал себе отчет, что критерии включения компетенции в определенную группу могут быть самыми различными. Современная литература по компетенциям содержит массу таких классификаций, и можно применить их исходя из потребностей пользователя. Например, компетенции часто группируются по «семействам должностей», для которых эти компетенции являются критически важными. Или компетенции могут быть сгруппированы по уровню сотрудников в компании – для высшего руководства компаний, линейных менеджеров, функциональных менеджеров, специалистов разных групп. Существует также система разделения компетенций на базовые, общие и относящиеся к должности. Однако автор решил «не думать» за читателя над тем, какая компетенция должна быть включена в определенную модель или группу. Это должен сделать читатель в соответствии со своими потребностями, спецификой бизнеса и структуры компании, ее корпоративной структурой и прочими факторами.

В этой книге принят самый общий возможный подход. Мы рассмотрим следующие группы компетенций:

Специфические компетенции руководителя

В этот раздел включены компетенции, необходимые руководителю и лидеру. Это ни в коем случае не значит, что руководитель может быть ограничен в своем развитии только этими компетенциями. Не значит также, что эти компетенции не могут оказаться важными для рядовых сотрудников, не осуществляющих руководящих функций. Тем более это касается отдельных поведенческих индикаторов. Просто эти компетенции важны для любого руководителя.

Компетенции для бизнеса

В этот раздел включены многочисленные компетенции, которые нужны для успешного функционирования и развития бизнеса и относятся именно к бизнесу.

Компетенции взаимодействия с другими людьми

Этот блок компетенций касается межличностного взаимодействия и коммуникаций.

Компетенции по управлению собой

Этот блок компетенций включает «личностные» компетенции, касающиеся личных черт и характеристик человека.

Разумеется, нужно подчеркнуть, что такое деление компетенций является достаточно условным. Как, например, Коучинг может не быть компетенцией межличностного взаимодействия? Однако приведенное в книге разделение представляется наиболее целесообразным с практической точки зрения.

2. Как представлены компетенции в книге

Информация по каждой компетенции в данной книге выстроена таким образом, чтобы можно было максимально использовать компетенцию для создания различных моделей и других производных документов для самых различных задач, стоящих перед компанией.

Определение и описание компетенции

Этот раздел позволяет понять суть компетенции, понять, нужна она на определенной должности или нет.

Поведенческие индикаторы

Они служат двум основным целям.

► Во-первых, они раскрывают определенные модели поведения, демонстрация которых говорит о демонстрации компетенции в целом. Это позволяет использовать индикаторы для создания модели компетенций, позволяющей оценивать уровень развития компетенции у персонала.

► Во-вторых, ниже в блоке информации, посвященном каждой компетенции, описано, что конкретно можно сделать для развития компетенции – чтобы создать индивидуальный план развития компетенции у сотрудника. Кроме того, нужно учитывать, что любая компетенция с точки зрения поведения является комплексной и проявляться может по-разному, аспекты компетенции могут быть в той или иной мере развиты у сотрудника. Поэтому от поведенческих индикаторов нужно отталкиваться при развитии компетенции.

Например, компетенция Управление эффективностью. Менеджер, демонстрирующий эту компетенцию, может быть эффективен в таком аспекте этой компетенции, как «обеспечивать, чтобы сотрудники имели конкретные цели и обязанности» (поведенческий индикатор № 1), однако менее эффективен, когда речь заходит об обратной связи: «Предоставляет конкретную обратную связь, как позитивную, так и негативную, сразу же после наступления определенного события» (поведенческий индикатор № 5), или дает обратную связь несвоевременно, например, в силу занятости или просто потому, что не верит в обратную связь и не считает ее необходимой.

Таким образом, поведенческие индикаторы помогают раскрыть поведенческий аспект компетенции, ее практическое содержание и адресоваться в развитии к конкретным проблемам сотрудника.

Внимание: вопрос!

Вы прочитаете вопрос, который также служит для этой цели. Отвечая для себя на этот вопрос, вы должны прийти к выводу, является ли данная компетенция релевантной для определенной должности.

Почему важна эта компетенция

Этот раздел также раскрывает ее необходимость в практическом плане и отвечает на вопрос, чем данная компетенция может быть полезна современному сотруднику организации.

Этот параграф помогает отобрать компетенции для определенной модели компетенций в зависимости от нужности ее для данной должности.

Высокий уровень компетенции

Низкий уровень компетенции

Чрезмерное использование компетенции

Как и следует из названий, эти разделы предназначены для описания положительных качеств сотрудника при высоком уровне развития компетенции (сильные стороны сотрудника), отрицательных качеств, проявляемых при недостаточном уровне ее развития (стороны, над развитием которых необходимо работать), а также того, что происходит, если сотрудник чрезмерно использует компетенцию.

Описания сильных и слабых сторон могут послужить основой для создания модели компетенции в зависимости от потребностей организации, третий подраздел кратко указывает на отрицательные моменты чрезмерного использования компетенции, это не совсем очевидно, однако именно здесь есть подводные камни, которые дадут обратный эффект. Вам предстоит самим определить, возможно ли чрезмерное использование компетенции конкретным сотрудником, а также понять, соответствует ли это корпоративной культуре.

Нужно отметить также, что мы не стремились указать на чрезмерность для каждой компетенции и говорим только об очевидном. Возможно ли представить чрезмерность в компетенции Управление эффективностью? Можно только приветствовать «чрезмерное» проявление такой компетенции у руководителя! Проявление любой компетенции не может рассматриваться в отрыве от других компетенций, а также вне конкретного контекста и среды, в которой действует сотрудник, и нельзя абстрактно сказать, в каком случае чрезмерное проявление возможно, а в каком нет. Поэтому такие описания, скорее, служат предостережением для руководителей, занятых оценкой и развитием компетенций у сотрудников.

Связь с другими компетенциями

В этом подразделе указано, с какими другими компетенциями связана компетенция. Это означает, что для успешной работы и проявления компетенции у сотрудника должны быть на высоте и другие компетенции. Вообще нужно отметить, что многие компетенции тесно связаны друг с другом. Например, компетенция «Управление эффективностью», взятая нами в качестве примера, содержит поведенческий индикатор «Предоставление обратной связи», который в этом справочнике рассматривается также и как отдельная компетенция. Таким образом, мы рекомендуем при рассмотрении определенной компетенции обратить внимание и на другие, связанные, компетенции, которые влияют на ее проявление и развитие.

Кроме того, читатель сможет «синтезировать» компетенцию, заглянув в описания других компетенций и несколько изменив ее содержание в зависимости от специфики и приоритетов организации.

Стратегии развития компетенции

В этом разделе есть несколько подразделов. Он предназначен для того, чтобы свести воедино некоторые, общие для данной компетенции, меры по развитию. Эти меры могут быть реализованы в нескольких направлениях, являющихся общими для любой компетенции. Нужно иметь в виду, что меры по развитию компетенции и их эффективность очень сильно зависят как от природы самой компетенции, так и от стиля обучения, который предпочтителен для сотрудника. Поэтому сотрудник должен сам определить предпочтительный стиль обучения (для этого разработаны специальные инструменты, описание которых выходит за рамки данной книги).

Изменить свое поведение

Развитие компетенции невозможно, пока сотрудник не осознает, что представляет собой сейчас его компетенция и ее поведенческие проявления, и не станет целенаправленно действовать, чтобы это изменить.

Практика, практика, практика

Отработка поведенческих индикаторов, действия, которые способствуют развитию компетенции.

Обратная связь

Развитие компетенции невозможно без обратной связи и предложения корректирующих мер. Здесь вы найдете краткое описание того, когда, в каких ситуациях можно естественно дать обратную связь по той или иной компетенции.

Тренинги

Развитие компетенции с помощью формального тренинга.

Литература

Сотруднику и специалисту, ответственному за развитие сотрудника, предстоит выбрать литературу, которая поможет в развитии компетенции.

Эксперты

Ну кто, как не профи, как не мастера и не эксперты в этой компетенции, порекомендуют, что надо сделать, чтобы данная компетенция вошла в плоть и кровь, стала второй натурой. Ролевые модели наблюдают за поведенческими проявлениями сотрудника и дают свои рекомендации. А он расспрашивает их о том, что действительно важно, о их реальном опыте, преодолении сложных ситуаций с помощью этой компетенции.

Развитие компетенции по поведенческим индикаторам

Как правило, когда речь заходит о развитии компетенции, то предполагается, что она в достаточной мере есть у человека, но необходимо подтянуть отдельные поведенческие индикаторы. Так что развитие сотрудника будет наиболее эффективным, когда мы будем развивать конкретный индикатор компетенции. Поэтому здесь мы подробно говорим о том, что делать при недостаточном развитии каждого индикатора. Здесь вы найдете и примеры поведения, которые должен стремиться продемонстрировать сотрудник, и конкретные меры, которые нужно предпринять.

Советы коучу

Этот раздел содержит общие рекомендации тем, кто проводит коучинг с сотрудниками.

Пример целей по развитию компетенции

Здесь представлены примеры, как могут выглядеть цели по развитию компетенции, указанные в индивидуальном плане развития сотрудника.

Модель компетенций

Специфические компетенции руководителя

1. Развитие мотивации сотрудников
2. Делегирование задач
3. Коучинг
4. Предоставление обратной связи
5. Лидерство
6. Постановка целей
7. Развитие других моделей
8. Управление эффективностью
9. Делегирование полномочий
10. Управление изменениями

Компетенции для бизнеса

11. Внимание к затратам
12. Знание коммерческой среды
13. Ориентация на безопасность
14. Принятие решений
15. Решение проблем
16. Склонность к применению технологий
17. Концептуальное мышление
18. Ориентация на предпринимательство
19. Технические знания
20. Аналитическое мышление
21. Креативность и продвижение инноваций
22. Ориентация на качество
23. Ориентация на клиентов
24. Ориентация на результат
25. Прогностическое мышление
26. Стратегическое мышление

Компетенции взаимодействия с другими людьми

27. Внимание к разнообразию
28. Слушание
29. Навыки убеждения
30. Оказание влияния
31. Построение рабочих отношений
32. Устные коммуникации
33. Внимание к коммуникациям
34. Способность к эмпатии
35. Письменные коммуникации
36. Способность к работе в команде

Компетенции управления собой

37. Внимание к деталям
38. Инициативность
39. Настойчивость и стойкость
40. Саморазвитие
41. Управление временем
42. Гибкость
43. Решительность
44. Уверенность в себе
45. Надежность
46. Управление стрессом

Специфические компетенции руководителя

1

Развитие мотивации сотрудников

Поддерживает людей, чтобы они прикладывали максимальные усилия. Воодушевляет команду, чтобы члены команды стремились к достижению целей, несмотря на любые препятствия, которые могут встретиться на пути.

Поведенческие индикаторы

- 1. Находит различные способы объяснить, какие усилия нужны, чтобы достичь целей.*
- 2. Является ролевой моделью личного достижения целей. Демонстрирует свою приверженность делу и готовность лично присутствовать и участвовать в ключевых событиях.*
- 3. Изыскивает самые неожиданные пути для того, чтобы добиться энтузиазма со стороны сотрудников в достижении целей и задач.*
- 4. Проводит коучинг сотрудников, помогая им преодолеть проблемы и трудности.*
- 5. Регулярно делится информацией о том, насколько мы продвинулись в достижении целей, он делает это для того, чтобы воодушевить людей, сподвигнуть их на еще большие усилия. Проводит обсуждения и презентации с тем, чтобы вдохновлять группы сотрудников.*
- 6. Признает достижения людей и вознаграждает их за достижения.*

Внимание: вопрос!

Насколько эффективен сотрудник в поиске и нахождении креативных путей, чтобы побудить себя и других настойчиво работать над достижением целей и преодолевать препятствия и трудности на этом пути?

Почему важна эта компетенция

Развитие мотивации сотрудников является ключевой компетенцией, отличающей лидеров от менеджеров. Именно за счет поддержки и мотивации подчиненных человек добивается результатов через усилия других людей. Производительность и креативность работы всего подразделения будет в значительной степени зависеть от способности менеджера поддерживать мотивацию подчиненных. Ключ – влияние на сотрудников.

Менеджер несет ответственность за создание климата, в котором каждый сотрудник чувствует себя мотивированным, он хочет и стремится выполнить работу на более высоком уровне.

Высокий уровень компетенции

Сотрудник, демонстрирующий высокий уровень владения данной компетенцией, часто находит новые и совершенно нестандартные способы, чтобы воодушевить других, поощрить их к высокой самоотдаче и приверженности достижению общих целей. Такой сотрудник обычно находит подходы к людям, общается с ними, чтобы зажечь в них энтузиазм.

Сотрудник с высоким уровнем данной компетенции, вероятно, будет использовать разнообразные подходы, вовлекая людей в напряженную работу, развивая в них чувство приверженности и стремление самостоятельно искать способы выполнения задач.

Такой сотрудник обычно выступает в качестве ролевой модели и использует все имеющиеся возможности, чтобы мотивировать людей на преодоление любых препятствий, встающих у них на пути.

Низкий уровень компетенции

Сотрудник, демонстрирующий низкий уровень владения данной компетенцией, обычно полагает, что цели и задачи мотивируют сами по себе, достаточно поставить цель, а уж люди сами будут вовлечены, сами будут выкладываться и сами будут воодушевлены работать напряженно и энергично. Высока вероятность, что такой сотрудник будет довольствоваться «обычными» усилиями других по достижению цели и будет мириться с не слишком большой приверженностью со стороны людей и с тем, что они не выкладываются на работе.

Этот сотрудник не будет использовать техники или методы мотивации, чтобы завладеть воображением людей и зажечь в них энтузиазм: достичь цель, превысить показатель! Он будет редко доводить результаты до команды, делать презентации, чтобы люди увидели, насколько продвинулась команда на пути достижения целей, он не будет использовать примеры индивидуального или командного успеха, чтобы воодушевить других на достижение более высоких результатов.

Чрезмерное использование компетенции

Нет.

Связь с другими компетенциями

Для успешной мотивации сотрудников (и себя) необходимо владеть следующими компетенциями: Навыки убеждения, Оказание влияния на других людей, Построение рабочих отношений, Гибкость, Уверенность в себе, Надежность, Делегирование задач, Способность к лидерству, Развитие других, Управление эффективностью, Делегирование полномочий, Коучинг.

Стратегии развития компетенций

Изменить свое поведение

Самые разные эффективные методы мотивации. Для развития данной компетенции необходимо осознанно искать и пользоваться разными эффективными методами мотивации, которые могут воодушевить людей на напряженную работу, на то, чтобы они не отказывались от задуманного, если сталкиваются с разовой проблемой или трудностью. Необходимо опираться на небольшие успехи, чтобы добиться успехов большего масштаба или достижения более важных целей.

Собственное поведение и личный стиль управления. Собственное поведение и личный стиль управления напрямую связаны с тем, насколько эффективно вы мотивируете подчиненных. Если сотрудник горит энергией, позитивен даже при встрече с трудными ситуациями, скорее всего, его подчиненные будут вести себя так же. В противоположность этому, если

сотрудник демонстрирует низкий уровень энергетика, озабоченность или напряженность, другие ответят тем же и падут духом.

Подлинный интерес и внимание к людям. Другим аспектом данной компетенции является демонстрация подлинного интереса и внимания к людям, которыми вы управляете. Если вы понимаете, насколько важны отношения между людьми, и владеет хорошими навыками коммуникации с другими, то вы можете использовать это для того, чтобы мотивировать других. Добейтесь того, чтобы ваши двери были распахнуты всегда для ваших подчиненных, особенно когда у них есть проблемы или тревоги. Ваша способность реагировать на их вопросы и озабоченность сама по себе является мотиватором.

Высокая оценка и уважение к другим людям за их вклад в работу. Слишком многие менеджеры принимают хорошие результаты в работе как должное и предоставляют подчиненным обратную связь, только когда подчиненный совершает ошибку. Ключом к мотивации других является признание и вознаграждение людей за их вклад.

Практика, практика, практика

Попробуйте:

- ▶ Всегда замечать и хвалить каждого сотрудника за хорошую работу.
- ▶ Публично хвалить сотрудника, если он предъявляет высокие требования к своей работе и добивается результатов.
- ▶ Праздновать успех своих подчиненных, особенно когда в работу вовлечено подразделение в целом.
- ▶ Узнать, какие мотивы у каждого в вашем подразделении. Найти различные пути, которыми можно мотивировать конкретных людей в соответствии с их личными качествами и предпочтениями.
 - ▶ Чего старается достичь каждый сотрудник?
 - ▶ Каковы его или ее интересы за пределами работы?
 - ▶ Какой вид работы ему или ей нравится больше всего?
 - ▶ Опирайтесь на это, когда даете задания сотрудникам.
 - ▶ Если в подразделении есть проблема, связанная с моральным духом, то не сидите сложа руки. Поговорите с работниками, чтобы понять причины проблемы. Если это возможно, нужно постараться ее устранить.
 - ▶ Добиться ясного понимания всеми, что должно быть достигнуто, однако дать людям достаточно свободы, чтобы они могли высказаться по поводу задач и путей их выполнения.
 - ▶ Постоянно давать обратную связь по поводу того, куда идет команда, что достигнуто, и всегда признавать выдающиеся результаты (когда они есть).

Обратная связь

Попросите коллегу, которому сотрудник доверяет, понаблюдать за ним в течение месяца и рассказать о том, что позитивно меняет мотивацию сотрудника. Может быть, это признание усилий и вклада, похвала за желаемое поведение, брызги шампанского в честь успеха и т. д.? Попросите его отметить и демотиваторы, например неконструктивная критика, негативные эмоции руководителя, давление («быстрее, быстрее»), выплеск на него своего раздражения и др.

Тренинги

Совместно с менеджером по обучению и развитию необходимо запланировать тренинг по мотивации, который предлагается внутренним или внешним тренером. Это позволит познакомиться с формальными и неформальными методами мотивации сотрудников, а также концепциями мотивации, принятыми в теории и практике менеджмента.

Литература

С помощью экспертов по развитию или самостоятельно нужно подобрать книги по данной теме и прочитать их.

Эксперты

Кто имеет большой опыт мотивации других? Нужно организовать встречу с ним и выяснить, что он делает для поддержания духа и мотивации других. Можно попросить его привести конкретные примеры мотивирования подчиненных, когда результат был удачен. Попросите эксперта рассказать, что он предпринял, чтобы наладить командную работу в своем подразделении. Выясните, как он предоставляет негативную обратную связь подчиненным в конструктивном ключе. Полезно поработать в команде, которая возглавляется менеджером, имеющим большой опыт в мотивации других. Нужно понаблюдать, как этот человек признает вклад своих подчиненных, строит командную работу и выражает несогласие в конструктивном стиле.

Развитие компетенции по поведенческим индикаторам

1. Находит различные способы объяснить, какие усилия нужны, чтобы достичь целей

Лидер должен быть эффективной ролевой моделью, и он должен показать своими действиями свою приверженность целям, миссии и видению организации и команды. Очень важно, чтобы лидеры могли описать видение, лидеры должны сделать видение почти осязаемым для своих сотрудников. Эффективное видение должно как можно лучше отражать следующее:

- ▶ Его можно вообразить. Оно рисует будущее таким, каким оно должно быть. Один из мифов заключается в том, что видение должно быть большим и таинственным. Совсем не так. Примеры успешного видения являются очень простыми.

- ▶ Видение должно быть желаемым. Оно должно отвечать долгосрочным интересам каждого, кто поставил на успех организации, включая заказчиков, сотрудников и акционеров.

- ▶ Оно должно быть достижимым. Дайте цели, чтобы никто не усомнился в реалистичности и достижимости.

- ▶ Оно должно быть сфокусированным. Оно должно быть достаточно ясным, чтобы можно было «держать его перед глазами», принимая решения.

- ▶ Оно должно быть гибким. Видение должно быть достаточно общим, чтобы любой мог проявить инициативу и среагировать на неизбежные и часто непредвиденные изменения (что является частью любого процесса изменений). Хорошо разработанное видение дает четкое

понимание того, что должно быть достигнуто. Креативность сотрудников, если им доверяют, должна только способствовать реализации видения.

► Видение должно быть «доведенным до других». И это не должно представлять трудности. Как? С помощью ключевых слов, которые иллюстрируют, к чему мы стремимся, – «качество» для Форда, «инновации» для компании «ЗМ» и проч. Что это для нашей организации?

2. Является ролевой моделью личного достижения целей. Демонстрирует свою приверженность делу и готовность лично присутствовать и участвовать в ключевых событиях

Если вы можете описать будущее так, чтобы его можно было «потрогать», и ясно понимаете, в каком направлении двигаться и что делать дальше, то, значит, вы способны определять надежное видение конечного результата и понимаете, как его достичь, причем простым и ясным путем. Задайте себе вопрос: «Насколько ясно, надежно и определено я могу довести до людей направление движения, чтобы они захотели идти по этой дороге к цели?» Это подразумевает: захотели идти по этой дороге к цели вместе с руководителем. Описать будущее несложно, но показать, как в нем очутиться, чтобы люди, для которых вы лидер, захотели двигаться вместе с вами, – это совсем другое дело.

Если мы хотим провести четкую границу между посредственными и выдающимися результатами, то мы должны быть готовы к усилиям.

Почти каждая организация имеет «видение», которое «написано на ее стенах», но немногие организации могут рассчитывать на то, что это видение с головой увлечет людей, будет понятно для них и вызовет их интерес к работе. Каждый сотрудник должен понимать, что нужно сделать, куда организация движется и какие вехи на этом пути. Должен быть пройден длинный путь, прежде чем вся команда будет воодушевлена, сможет работать более эффективно и создаст видение будущего, которого она хочет достичь.

И лидер должен сам демонстрировать приверженность к каждодневной работе над этим видением.

3. Изыскивает самые неожиданные пути для того, чтобы добиться энтузиазма со стороны сотрудников в достижении целей и задач

Постановка целей может быть описана как «внутренняя технология» для достижения успеха. Для того чтобы разработать цели, контрольные точки и способы измерения, можно применить следующие восемь шагов.

1. Убедиться прежде всего, что цели являются реалистичными. У слишком завышенной цели велики риски неудачи и малы шансы для того, чтобы быть достигнутой. А это порождает разочарование, раздражение и чувство провала. А у кого-то чувство вины и собственной неполноценности.

2. Нужно формулировать цели просто. Если цель сложна и в ней много уровней, ее тяжело сделать настолько конкретной и ясной, чтобы сфокусировать усилия и привлечь необходимые ресурсы. Ясные и просто сформулированные цели дают вашей команде безошибочное видение того, что нужно сделать.

3. Разрабатывать цели с участием других. Часто ли вы видели, что люди встают под знамена цели, которая спущена сверху? Разрабатывайте цели с участием тех, кто будет ответственен за их выполнение, с участием ваших людей. Тот, кто лично вовлечен, тот сильнее мотивирован добиться этого!

4. Делать цели измеряемыми и добиваться, чтобы они имели четкие временные рамки.

5. Добиваться того, чтобы команды и сотрудники брали на себя ответственность за поставленные цели. Успешное достижение целей часто зависит от того, насколько человек чувствует себя ответственным за достижение целей. Это часто создает ощущение срочности и значимости цели.

6. Проверять, насколько согласована цель с общим видением. Нужно помнить, что необходимо согласовывать все индивидуальные цели с командными целями, которые в конечном итоге должны быть согласованы с корпоративными.

7. Нужно установить как можно больше контрольных точек, чтобы можно было отслеживать прогресс. Необходимо планировать регулярные встречи, на которых все обсуждают, насколько мы продвинулись в достижении целей. И будьте честны с коллегами в своих оценках.

8. Поставить такую цель, чтобы она щекотала самолюбие, поэтому удерживайте ее на грани возможной, но высокой планки. Цель, которая достигается слишком легко, не воодушевит и не продвинет далеко ни сотрудника, ни команду, ни компанию в целом.

4. Проводит коучинг сотрудников, помогая им преодолеть проблемы и трудности

Херши и Бланшар предлагают эффективным лидерам придерживаться следующих стилей коммуникации:

1. Поддерживающий стиль, который необходим, когда нужна высокая степень коммуникации с командой. Это интенсивное взаимное общение, и лидер много слушает, что говорит команда о задачах.

2. Коучинговый стиль, который подразумевает больше «ведения человека по жизни» и больше объяснений.

3. Делегирующий стиль, который включает только минимальное общение между лидером и командой, потому что каждый знает о навыках друг друга, необходимых для достижения целей.

4. Директивный стиль, который необходим, когда давление обстоятельств и недостаточный профессионализм команды диктуют, чтобы лидер просто давал инструкции членам команды.

Даже когда эффективный лидер просто дает инструкции, он должен делать это последовательно и прояснять цели и природу задания, поддерживать инициативу, постоянное обучение, повышать осознание сотрудниками того, что они делают. Коучинговый и поддерживающий стили просто необходимы, как только сотрудники становятся более уверенными в себе, как только у них развиваются навыки самостоятельной работы, как только они без страха начинают делиться своими идеями и говорить то, что думают.

Роль коуча заключается в том, чтобы помочь людям улучшить свою работу. Коуч дает человеку или команде обратную связь по поводу их эффективности. Коуч также помогает спланировать свое развитие, чтобы люди могли развить свои навыки и добиться более высоких результатов со временем. Для того чтобы стать хорошим коучем, не так важны конкретные профессиональные знания в той или иной области. Гораздо важнее желание помогать людям достигать их собственных целей, желание не решать за других проблемы и не давать директивные указания, а помогать людям раскрывать глаза, помогая им осознать, куда они идут и как они могут достичь конечной цели.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.