**РОЗРОБКА СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ БІБЛІОТЕКОЮ КОМПЕТЕНЦІЙ**

Зміст

1. Вступ
2. Навички та їх види. Моделі та бібліотека компетенцій (теорія). Застосування. Приклади.
3. Розробка. Діаграми, алгоритми, код і т.д.
4. Аналіз роботи системи

**ВСТУП**

У сучасних організаціях компетенціям зараз надають велику роль в політиці і практиці управління персоналом. У деяких організаціях набір компетенцій знаходиться в центрі всієї роботи з персоналом і використовується в конкретних цілях.

Раніше багато уваги приділялося результатами роботи і мало - поведінці людей, що досягають певних результатів. Настав час, коли вимоги до високоякісних продуктів і якісного обслуговування змусили бізнес звернути увагу на те, як стиль виконання роботи дозволяє завойовувати і зберігати перевагу на ринку.

Теорія компетенцій була розроблена американськими психологами як відповідь на питання: чому співробітники, що мають престижні дипломи, шикарний послужний список, що пройшли відбіркові тести на рівень, найчастіше так неефективно виконують свою роботу? На основі чого можна спрогнозувати ефективне виконання роботи співробітником?

Після багаторічних досліджень психологи зробили наступний висновок: ні досвід роботи, ні дипломи, ні рекомендації колег насправді не можуть гарантувати, що співробітник буде досить добре виконувати ту чи іншу роботу. Виявилося, що можливість найбільш точно спрогнозувати якість виконання роботи співробітником, дають його компетенції.

**1. МОДЕЛЬ ТА БІБЛІОТЕКА КОМПЕТЕНЦІЙ**

**1.1. Визначення і види компетенцій**

Що таке компетенція, сьогодні знає кожен поважаючий себе менеджер по персоналу. Для успішної професійної діяльності на певній посаді людина повинна володіти оптимальним набором якостей - так званих компетенцій.

На сьогоднішній день існує безліч визначень поняття "компетенція" і фахівці з управління персоналом пропонують різні трактування. Однак основними на сьогоднішній день вважаються два підходи до розуміння компетенцій:

1. Американський підхід - компетенції як опис поведінки співробітника. Компетенції - це основні характеристики співробітника, володіючи якими він здатний показувати правильну поведінку і, як наслідок, досягати високих результатів в роботі.

2. Європейський підхід - компетенції як опис робочих завдань або очікуваних результатів роботи. Компетенції - це здатність співробітника діяти у відповідності зі стандартами, прийнятими в організації.

На території СНД найбільш часто використовується наступне визначення: компетенція - це особистісні якості та здібності, а також професійні навички, необхідні працівникові для успішного виконання своїх посадових обов'язків.

Компетенція є сталою частиною людської особистості і може визначати поведінку людини в безлічі ситуацій і робочих задачах. Вона складається з багатьох особистісних параметрів і всі ці параметри можна виявити і оцінити по тому, як поводиться особистість.

Крім особистого характеру, мотивів і здібностей, на індивідуальну поведінку, також роблять значний вплив цінності і принципи, що прийняті в організації. У зв'язку з цим багато компаній стали вивчати їх і доносити до відома своїх працівників. Особливо виділяючи при цьому те, яку роль ці цінності і принципи повинні грати в щоденній діяльності.

Компетенції бувають:

1. Набуті - знання і вміння, що набуті на роботі, а також в ході навчання і повсякденної діяльності. Оцінку цих компетенцій можна здійснювати за допомогою тестів здібностей.

2. Природні - базові якості особистості (емоційна стабільність, тривожність, сумлінність, спонтанність та ін.). Оцінка природних компетенцій проводиться на основі особистісних тестів.

3. Адаптивні - набір якостей, що дозволяють індивіду досягати мети в новому робочому середовищі.

Компетенції розрізняються за рівнями на:

1. Корпоративні (або ключові) - компетенції, які підтримують проголошену місію та цінності компанії, і, як правило, можуть бути застосовані до будь-якої посади в організації. Включають в себе ділові та особистісні якості, які повинні бути притаманні кожному співробітнику компанії.

2. Управлінські - компетенції, які застосовуються щодо керівних посад усіх рівнів управління. Включають в себе здібності та особистісні якості, уміння і навички, що необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей.

3. Технічні компетенції. Включають в себе спеціальні (професійні) знання, вміння і навички, необхідні для ефективного виконання співробітниками своїх посадових обов'язків.

Розрізняють також ще такі види професійної компетентності:

- спеціальна компетентність - володіння власне професійною діяльністю на досить високому рівні, здатність проектувати свій подальший професійний розвиток;

- соціальна компетентність - володіння спільною (груповою, кооперативною) професійною діяльністю, співпрацею, а також прийнятими в даній професії прийомами професійного спілкування; соціальна відповідальність за результати своєї професійної праці;

- особистісна компетентність - володіння прийомами особистісного самовираження і саморозвитку;

- індивідуальна компетентність - володіння прийомами самореалізації та розвитку індивідуальності в рамках професії, готовність до професійного зростання, здатність до індивідуального самозбереження, несхильність професійному старінню, вміння організувати раціонально свою працю без перевантажень часу і сил, здійснювати працю ненапружено, без втоми і навіть з освіжаючим ефектом.

Названі види компетентності означають по суті зрілість людини в професійній діяльності, в професійному спілкуванні, у становленні особистості професіонала, його індивідуальності. Названі види компетентності можуть не міститися в одній людині. Людина може бути хорошим вузьким фахівцем, але не вміти спілкуватися, не вміти здійснювати завдання свого розвитку. Відповідно у нього можна констатувати високу спеціальну компетентність і низьку соціальну та особистісну.

**1.2. Soft та Hard Skills**

Не раз ми чули слова Soft Skills і Hard Skills. Справжній лідер обов'язково повинен вміти відрізняти їх один від одного і розуміти значення цих слів. Якщо дослывно перекладати з англыйськоъ, то Soft Skills дослівно перекладається з англійської як «м'які навички», а Hard Skills - «тверді навички».

Soft Skills ще називають соціальними навичками, тому що мова йде, в основному, про взаємодію між людьми.

Якщо ви влаштовуєтеся на роботу автослюсарем, то навряд чи вашого майбутнього роботодавця зацікавить, володієте ви цими м'якими навичками чи ні, а ось якщо ви претендуєте на керівну посаду або хочете працювати в сфері обслуговування, то доведеться підвищувати свої соціальні навички.

Сьогодні все більше і більше роботодавців вимагають від своїх підлеглих (особливо тих, що займають керівні посади) і шукачів роботи, які тільки бажають влаштуватися в компанію, наявності м'яких навичок.

Отже, Soft Skills - це сукупність особливих навичок, які необхідні людям для спілкування, які допомагають людині не тільки в кар'єрному зростанні, але і в звичайному житті.

Soft skills дозволяють бути успішним незалежно від специфіки діяльності та напрямку, в якому працює людина. Традиційно в психології їх відносять до числа соціальних навичок: вміння переконувати, знаходити підхід до людей, лідирувати, міжособистісне спілкування, ведення перешоворів, робота в команді, креативність і т.п. Зауважимо, що жодне з безлічі перерахованих вище умінь не відноситься тільки до конкретної спеціальності. і тільки до неї.

Hard skills – це технічні навички, пов'язані з виконуваною діяльністю в області формалізованих технологій: діловодство, логістика, керування автомобілем, програмування і т.п.

Так як дані навички стійкі, добре доступні для огляду, вимірні і ототожнені з конкретними конструкціями, вони входять до переліку вимог, викладених в посадових інструкціях, легко піддаються розкладанню на ряд простих і кінцевих операцій.

Навички з категорії Hard skills прості для спостереження в повсякденному житті. Наприклад: пілот літака, не замислюючись, розповість послідовність дій по зльоту і посадки. Його інструкції будуть схематичні, конкретні і послідовні.

Hard skills можна набути чи вивчити і вони легко піддаються кількісній оцінці. Як правило, тверді навички отримуються за допомогою книг або інших навчальних матеріалів, або на роботі.

**1.3. Визначення та структура моделі компетенцій. Бібліотека компетенцій**

Відповісти на ці питання будь-якому керівникові допоможуть правильно певні компетенції співробітника, тобто такі якості (знання, вміння, навички, особливості особистості) і моделі поведінки, які дозволять людині працювати на займаній посаді найбільш ефективно і успішно.

Для ефективного використання, компетенції об'єднують за загальними ознаками в групи і блоки, які в свою чергу утворюють так звану модель компетенцій.

**Модель компетенцій** - це набір компетенцій, який необхідний організації для вирішення поставлених перед нею завдань або працівникові для виконання певної роботи. Моделі можуть містити детальний опис стандартів поведінки персоналу відділу або конкретних посад, що ведуть до досягнення спеціальних цілей. Модель компетенцій можна порівняти з фундаментом будинку: на міцному, надійному фундаменті можна побудувати великий, найвищий будинок; якщо фундамент прорахований невірно, дуже скоро будинок дасть прогалину, з'являться тріщини і буде потрібний серйозний ремонт. Потрібно чітко розуміти, що добре опрацьовані компетенції допоможуть впорядкувати проведення атестаційних заходів; якщо ж обрана стандартна модель компетенцій, яка не адаптована до стратегічних цілей і специфіки компанії, вона не буде працювати ефективно.

Як правило, набір деталей, що входять в опис моделі компетенції, залежить від передбачуваного практичного застосування конкретної моделі. Стандартна модель включає в себе наступні елементи:

- кластера компетенцій - набори тісно пов'язаних між собою компетенцій (зазвичай від трьох до п'яти в одній зв'язці);

- самі компетенції;

- рівні компетенцій - застосовуються найчастіше для створення моделей під конкретні посади із загальних моделей відділів або дирекцій;

- індикатори поведінки.

**Переваги застосування моделі компетенцій:**

1. Оцінюючи компетенції кандидата на посаду, ми можемо приймати найбільш ефективні рішення при наймі персоналу. Компетенції дозволяють оцінити людину з точки зору його відповідності майбутнім посадовими обов'язками.

2. Компетенції необхідні для того, щоб оцінити, наскільки успішно співробітник впорається з посадовими обов'язками в майбутньому.

3. Модель компетенцій потрібна для створення корпоративної системи навчання та розвитку персоналу. Компетенції допомагають кожній людині зрозуміти: до чого слід прагнути, які якості і здібності потрібно вдосконалювати / розвивати, щоб найбільш ефективно виконувати посадові обов'язки.

4. Визначення (опис) компетенцій допомагає керівникам різних рівнів і співробітникам компанії говорити на одній мові. Це важливо, особливо коли мова йде про особистісні якості, моделях поведінки і ефективності виконання співробітниками посадових обов'язків.

У різних компаніях вимоги до однієї і тієї ж посади можуть бути різними, отже, різними повинні бути і компетенції співробітників, які займають посади. По-різному в різних компаніях визначають і самі компетенції. Визначення компетенції залежить як від характеру обов'язків конкретної посади, так і від особливостей корпоративної культури компанії.

**Бібліотека компетенцій** - це універсальна модель компетенцій, яка об'єднує в собі компетенції щодо конкретних видів професійної діяльності, наприклад, бібліотека компетенцій для фахівців з продажу, бібліотека компетенцій для фахівців із закупівель, бібліотека компетенцій для маркетингових фахівців і т.д.

Бібліотеки включають в свій склад універсальні компетенції, відповідні найбільш поширеним функціональними обов'язками фахівців.

Всі бібліотеки складаються з набору компетенцій різних типів:

1) професійні компетенції - відображають вимоги до знань, умінь і навичок фахівця, необхідним для вирішення ним професійних завдань;

2) бізнес-компетенції - відображають вимоги до знань і вмінь фахівців в області організації бізнес-процесів, організації взаємодії всередині фірми або участі в робочому процесі, в якому беруть участь суміжні підрозділи, організації власної діяльності, навичок в області роботи з документацією і звітністю і т. д.

3) управлінські компетенції;

4) інструментальні компетенції, що відображають вимоги до знань, умінь і навичок при роботі із засобами праці.

При використанні бібліотеки Ви можете створити власний варіант моделі компетенцій для конкретної посади, вибравши з бібліотеки ті компетенції, які відповідають функціоналом посади ваших фахівців.

Все компетенції містять детальну індикацію, яка відображатиме конкретні прояви знань, умінь і навичок в щоденній роботі фахівців.

**1.4. Застосування компетенцій**

В цілому багато компаній застосовують моделі компетенцій, для того, щоб пов'язати корпоративні завдання і практичну роботу з людськими ресурсами через уніфікацію вимог до співробітників. Найбільш поширеними причинами, за якими впроваджуються компетенції, є: потреба в навчанні персоналу та інвестиціях в його розвиток, ефективність і якість виконання роботи, мотивація співробітників, винагорода персоналу, підвищення стандартів якості, конкурентоспроможність організації, визначення загальної стратегії роботи з персоналом. Однак, основним способом використання компетенцій сьогодні є оцінка персоналу. Важливо відзначити, що оцінка на основі компетенцій дає ряд переваг. Для організації:

• можливість розробки єдиних стандартів опису ефективності роботи, які сприятимуть встановленню взаєморозуміння між співробітниками різних відділів і рівнів;

• можливість проведення оцінки компетенцій співробітників і виявлення їх відповідності необхідному рівню;

• можливість визначити сильні і слабкі сторони кожного співробітника і використовувати цю інформацію для його розвитку. З'являються підстави для включення співробітників в кадровий резерв підприємства, а також планування їх кар'єри.

Для співробітників:

• краще розуміння того, що вони роблять, які вимоги до них ставлять вимоги, і які якості їм необхідні для успішного виконання робіт;

• можливість отримати зворотній зв'язок, дізнатися про свої сильні і слабкі сторони, загалом потенціал і кар'єрні перспективи.

Необхідно пам'ятати введення компетенцій може посилити зв'язок між усіма прикладами їх використання. Однак саме по собі введення компетенцій ще не гарантує того, що це нововведення дасть високий ефект. Тому, застосовуючи компетенції, дуже важливо ясне розуміння того, що вони допомагають ефективному управлінню персоналом тільки при правильному їх використанні.

Ефективність застосування моделі компетенцій залежить від досконалості організаційної діяльності, від наявності в ній потрібних інструментів управління персоналом і від мистецтва досвідчених людей. Більшість моделей компетенцій, незалежно від ретельності і правильності їх розробки, не перетворять поганий процес діяльності в хороший і не компенсують слабке навчання, погане технологічне обладнання і недосвідченість персоналу. Слід пам'ятати: використання компетенцій вплине на внутрішню культуру компанії.

**1.5. Аналіз інформації та розробка моделі компетенцій**

Один з ефективних підходів при аналізі - це розподіл проектної групи на кілька підгруп, кожна з яких розробляє і обгрунтовує свій перелік компетенцій. Таким чином, аналітична робота дублюється, що в свою чергу дозволяє уникати можливих помилок.

На етапі аналізу зібраної інформації учасникам підгруп належить відповісти на наступні питання:

1. Якими якостями повинен володіти співробітник, щоб бути успішним на кожній конкретній позиції?

2. Як вибрані компетенції будуть проявлятися на поведінковому рівні?

3. Чи є вибрані компетенції дійсно важливими для роботи на цій позиції?

4. Чи можемо ми отримувати інформацію для оцінки співробітника за обраними критеріями в ході атестаційних заходів?

Зазвичай аналіз інформації при розробці проекту моделі компетенцій включає наступні дії.

Підбір назви компетенцій і групування даних по кластерам. Кожна група, працюючи з одним набором стандартів поведінки, розглядає приклади, віднесені до конкретних категорій (до компетенцій з однією назвою).

У повному складі команда вирішує тільки те, які приклади потрібно перемістити в іншу, більш відповідну компетенцію; спростити, тому що вони складні; узагальнити, тому що вони занадто специфічні; розділити, тому що вони дуже відрізняються один від одного за змістом.

Моделі компетенцій, складені на основі інформації по декількох робочих ролях, можуть потребувати розподілу по рівнях.

У кластерах стандартів поведінки будуть ясно помітні ознаки різних ситуацій, що виникають в процесі діяльності, яких і проявляються приклади поведінки. Наприклад: в кластері «Прийняття рішень» деякі стандарти поведінки можуть ставитися до прийняття щоденних рішень, а інші - до прийняття стратегічних рішень.

Це різні рівні компетенцій. Поділ компетенцій за рівнями поширюється на всі ранги співробітників. Використання такого підходу створює очевидну картину: одні компетенції поділяються на один або два рівня, інші - на кілька рівнів.

**1.6. Приклади моделей компетенцій**

ХОЧА ЦЕ КАРТИ НАВИЧОК!

<http://bl.ocks.org/wizicer/f662a0b04425fc0f7489>

<https://www.itsyourskills.com/api/skills-map>