

Введение

Настоящий Справочник по Универсальной иерархии компетенций УНИК содержит определения компетенций.

Компетенция – это результат использования сотрудником знаний, навыков, прошлого опыта в определенной сфере, а также личной мотивации, проявляющийся в виде рабочего поведения.

Компетенция – это такая модель поведения работника, которая обеспечивает достижение желаемого результата деятельности в данной организации на данной уровне иерархии.

Структура содержания Компетенции

<Название компетенции>

указывает на смысловую нагрузку данной компетенции

Определение компетенции	
указывает на основные модели рабочего поведения сотрудника, характерные для данной компетенции	
<i>Перечень ключевых поведенческих проявлений, характерных для данной компетенции</i>	
Уровень	Ключевые Индикаторы
<i>Соответствует моделям рабочего поведения, необходимым для данной управленческой роли</i>	<i>Перечень ключевых поведенческих проявлений компетенции, характерных для данной управленческой роли</i>

Управленческие роли в компании

В зависимости от степени участия в управлении и сложности выполняемых функций различаются следующие управленческие роли, требующие определенного уровня рабочего поведения по соответствующим компетенциям:

Роль:	Определение	Достаточный уровень корпоративной компетенции	Определение
Специалист / Исполнитель задач в рамках своей зоны ответственности	Не участвует в управлении другими работниками, занят исключительно решением задач; требуется достаточный уровень профессиональной экспертизы; ответственен за решение поставленных задач	A - Элементарный	Демонстрирует рабочее поведение, необходимое для решения простых задач; может не демонстрировать более сложного поведения, входящего в определение данной компетенции
Супервизор / Руководитель подразделения (рабочей группы)	Преимущественно концентрируется на решении задач, как правило, более комплексных, осуществляет координацию рабочих групп в рамках поставленных другими задач; требуется высокий уровень профессиональной экспертизы; ответственен за решение поставленных задач и координацию рабочих групп	B - Базовый	Демонстрирует основные модели рабочего поведения, определяющие данную компетенцию; не демонстрирует более сложного поведения, необходимых для решения комплексных и некоторых неординарных задач
Менеджер / Руководитель департамента	Преимущественно управляет другими, ставя задачи и распределяя полномочия в рамках решаемой подразделением проблемы, при необходимости подключается к решению комплексных задач самостоятельно; требуется достаточный уровень профессиональной экспертизы и понимание других функций, ответственен за управление другими в рамках решаемой проблемы	C - Развитый	Демонстрирует сложные модели поведения в соответствии с определением данной компетенции, необходимые для решения комплексных задач; не демонстрирует поведения, необходимого для решения наиболее разнообразных и нетривиальных задач
Директор/Руководитель организации в целом	Управляет другими, определяя направление действий в связи со стоящими перед бизнесом проблемами, ставит комплексные задачи подразделениям, решает проблемы бизнеса в целом; требуются широкие знания и кросс-функциональная экспертиза; ответственен за управление другими в рамках конкретного направления деятельности компании	D - Универсальный	Демонстрирует комплексные образцы рабочего поведения, обеспечивающие успешное решение большинства сложных и неординарных задач

Карта Универсальной иерархии компетенций УНИК

Универсальная иерархия компетенций (УНИК) описывает эффективное поведение в структурированной организации. Она разработана на основе многолетнего опыта авторов по практическому использованию и моделированию компетенций в крупных компаниях. Проблема существующих там моделей компетенций нередко состоит в дисбалансе эмпирического и концептуального. В основе УНИК лежит своего рода матрица, содержащая шесть измерений, производными от которой являются конкретные метакомпетенции и компетенции.

Шесть измерений УНИК базируются на том, что поведение работника в организации определяется структурой, но представляет собой интеракцию.

Иными словами, оно отражается в результате определенного уровня, одновременно представляя собой непрерывный процесс.

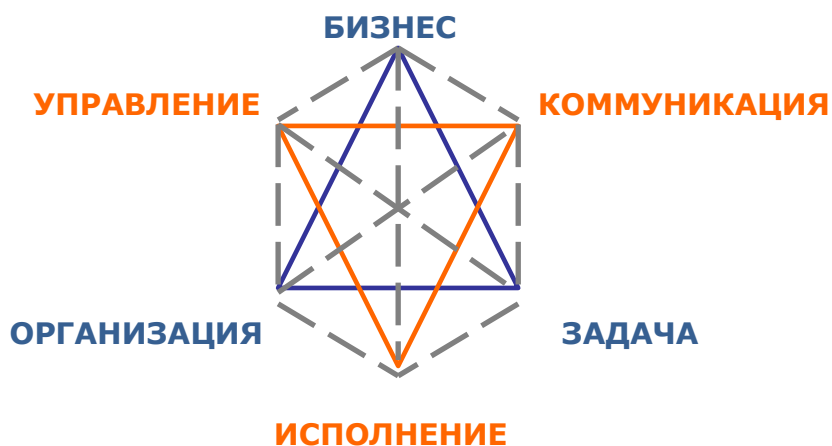
Процесс (интеракция) может быть исполнением, коммуникацией, либо управлением.

Структура (задает процесс и определяет результат процесса) существует на уровне бизнеса в целом, конкретной организации (внутри данного бизнеса) и индивидуальной задачи.

Таким образом, **шестимерная модель** выглядит следующим образом:



Метакомпетенции в данной матрице определяются всевозможными сочетаниями разнородных объектов. Их всего девять (обозначены серым пунктиром):



- **Управление бизнесом**
- **Коммуникация в бизнесе**
- **Реализация (исполнение) бизнес-целей**
- **Управление организацией**
- **Взаимодействие (коммуникация) в организации**
- **Реализация (исполнение) организационных целей**
- **Управление задачами**
- **Коммуникация задач**
- **Выполнение (исполнение) задач**

Иерархия компетенций

