

## 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 обеспечивают достижение желаемого результата деятельности в данной организации на данной уровне иерархии.

## Структура содержания Компетенции

### <Название компетенции>

указывает на смысловую нагрузку данной компетенции

<b>Определение компетенции</b>	
<b>указывает на основные модели рабочего поведения сотрудника, характерные для данной компетенции</b>	
<i>Перечень ключевых поведенческих проявлений, характерных для данной компетенции</i>	
<b>Уровень</b>	<b>Ключевые Индикаторы</b>
<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 управления и сложности выполняемых функций различаются следующие управленческие роли, требующие определенного уровня рабочего поведения по соответствующим компетенциям:

Роль:	Определение	Достаточный уровень корпоративной компетенции	Определение
<b>Специалист/ Исполнитель задач в рамках своей зоны ответственности</b>	Не участвует в управлении другими работниками, занят исключительно решением задач; требуется достаточный уровень профессиональной экспертизы; ответственен за решение поставленных задач	<b>А - Элементарный</b>	Демонстрирует рабочее поведение, необходимое для решения простых задач; может не демонстрировать более сложного поведения, входящего в определение данной компетенции
<b>Супервизор/ Руководитель подразделения (рабочей группы)</b>	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>В - Базовый</b>	Демонстрирует основные модели рабочего поведения, определяющие данную компетенцию; не демонстрирует более сложного поведения, необходимых для решения комплексных и некоторых неординарных задач
<b>Менеджер/ Руководитель департамента</b>	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	<b>С - Развитый</b>	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
<b>Директор/ Руководитель организации в целом</b>	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	<b>D - Универсальный</b>	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.

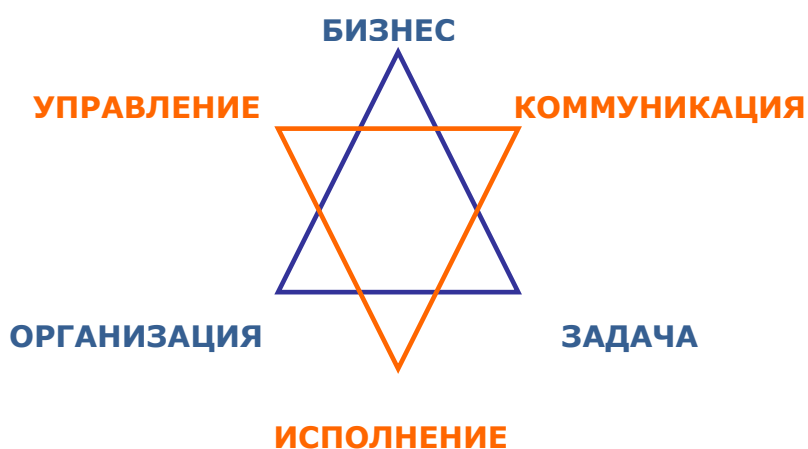
**Шесть измерений УНИК базируются на том, что поведение работника в организации определяется структурой, но представляет собой интеракцию.**

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

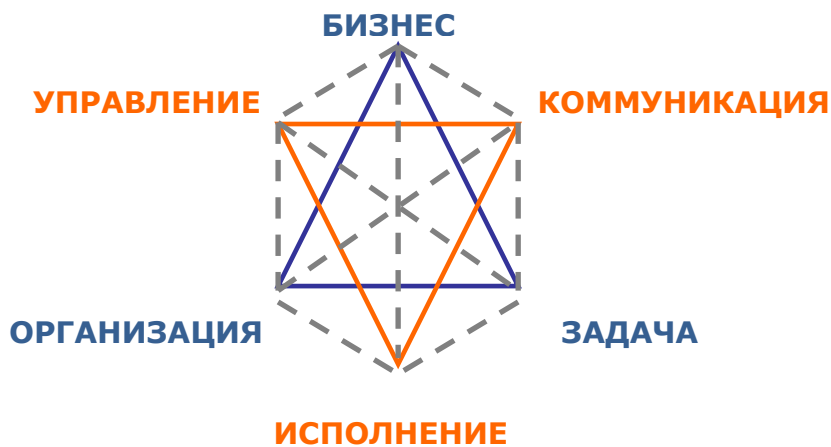
**Процесс** (интеракция) может быть исполнением, коммуникацией, либо управлением.

**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



