

## Что такое «мягкие компетенции» и как их оценивать?

Шавкатжон Каххаров

Всем известно, что люди разные. Они и по-разному выходят из сложных ситуаций. Одни более успешно, другие менее успешно.

Но, если мы сравним между собой двух одинаково высококвалифицированных специалистов, которые столкнулись с непредвиденной сложной ситуацией, то кто будет более успешен из них?

Ответ для многих очевиден. Успешным будет тот, кто в такой сложной ситуации:

- быстро придет в себя и успокоится, т.е. тот, кто может управлять своими эмоциями,
- быстро оценит свои силы и сориентируется в ситуации, т.е. может взять на себя ответственность,
- сразу начнёт анализировать и настроится на решение проблем, т.е. умеет принимать решения,
- проявит себя как лидер и командный игрок, т.е. может перенять на себя рычаги влияния,
- проявит смекалку, т.е. начнет предпринимать шаги, нестандартные подходы,
- может мотивировать себя и людей, т.е. может создать доверительные отношения при помощи ясных коммуникаций.

Почему? Как раз потому, что у него развиты «мягкие компетенции». Такой специалист проявит свои качества в нужное время, в нужном качестве и самостоятельно.

Это показывают исследования на практике. Что именно «Мягкие навыки» определяют успех людей в профессии на 85%. (Рис.1) А «Твердые навыки», как профессиональные и технические знания, квалификация и дипломы, это уже базовые требования, которые ожидают по умолчанию. И при равном уровне «твердых навыков» у сотрудников, они влияют на успех только на 15%.

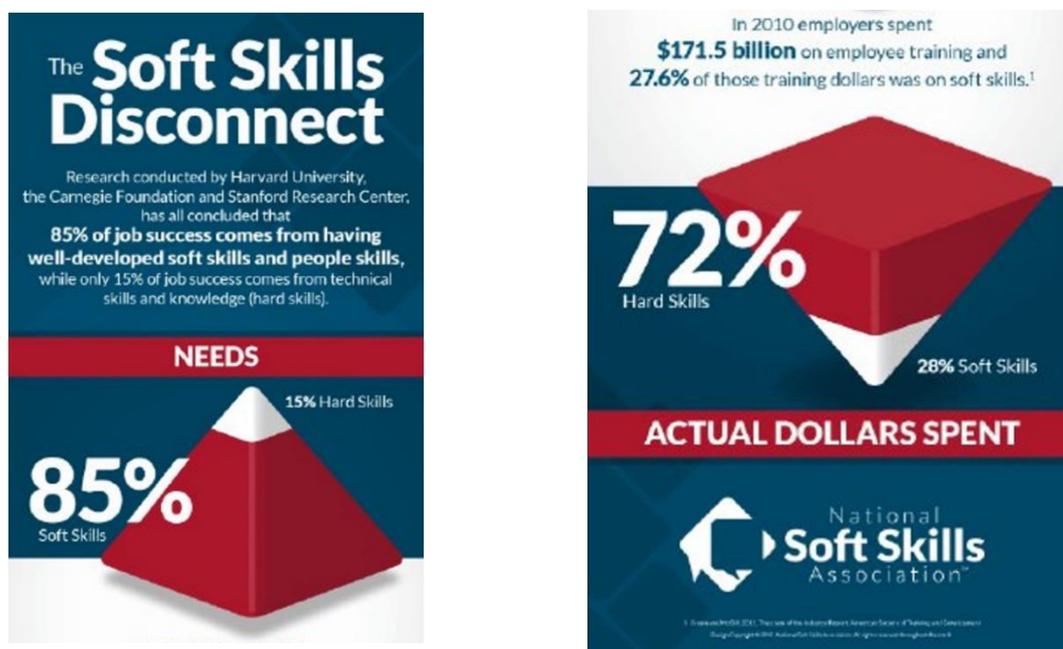


Рис. 1: Исследование проводили три исследовательских центра, как Harvard University, the Carnegie Foundation, Stanford Research: <https://www.nationalskills.org/the-soft-skills-disconnect/>

Дополнительный материал: интервью <https://youtu.be/j2oSCBZL-u4> см. с минуты 06:48 «Мягкие навыки сотрудника и руководителя»

## Где находятся «мягкие компетенции»?

Они находятся внутри человека в виде его структуры мотивов, ценностей, мышления и характера. Невооруженным глазом их не увидят, что наглядно иллюстрирует известная модель Айсберга:



Рис. 2: Модель Айсберга

## Как сделать «Мягкие компетенции» видимыми, т.е. «поднять на поверхность»?

1. Первое, необходимо выбрать одну из школ, которые задают ориентиры в работе с компетенциями. Например, англосаксонская школа, работая с компетенциями делает акцент на основе требуемого поведения, приводящего к результату. Немецкая школа делает акцент на действия, которые сотрудник предпринимает самоорганизованно и способен получить желаемый результат. Важно не столько поведение, а действия, которые дают желаемые результаты.

Для системного управления компетенциями более эффективен немецкий подход с самоорганизацией, который позволяет структурировать такого рода действия в виде сквозных навыков, когда человек на автоматизме действует правильно.

2. Второе, проанализировать деятельность и структурировать те сквозные навыки, которые важны для успешной деятельности. И выбор немецкой школы обуславливается и тем, что в условиях неопределённости и постоянных изменений делать ставку на поведение уже невозможно. Необходимо опираться на сомоорганизацию сотрудников и их внутренние механизмы мотивации и организации своего труда. Мы в своих методологиях и технологиях интегрировали концепции нескольких немецких школ по работе с компетенциями, которые охватывают шесть групп сквозных, универсальных «мягки-навыков», которые позволяют самоорганизованно делать свою работу хорошо, успешно решать задачи и достигать цели (Рис. 3).



Рис. 3: Шесть «Мета-навыков» по ATG-CNT

3. Третье, надо перевести действия по «мета-навыкам» на язык «мета-компетенций», как это, например, делаем мы в наших корпоративных проектах. Шесть сквозных, т.е. универсальных мета-компетенций, каждая из которых состоит из 3 «надпрофессиональных компетенций» (Рис. 4).

Структура сквозных мета-компетенций: Человек мотивирован на действие, знает условия работы в контексте и его границы, а также действует по знакомым ему алгоритмам.



Рис.4: Шесть сквозных, т.е. универсальных мета-компетенций, каждая из которых состоит из трех «надпрофессиональных компетенций».

4. Четвертое, внедрить в компании единую технологию профилирования деятельности, с методикой создания, адаптации и практического использования «профилей компетенций» в виде «портретов успешного сотрудника». Они создаются для всех ключевых позиций в компании (руководители, продавцы, специалисты) и становятся главным критерием при отборе новых

кандидатов, при развитии сотрудников, при определении необходимости в тренингах и в обучении. Также, профили компетенций используются в качестве инструментов при ежегодных, полугодовых и ежеквартальных беседах руководителя и сотрудника.

5. Пятое, обеспечить быструю и достоверную диагностику, которая способна соединять требования по профилям компетенций (по позиции, деятельности, роли, функции) с профилем личности (потенциалом, мотивами и ценностями).

В своих консалтинговых проектах мы используем наши психометрические методики диагностики. У нас это методика CAPTain Test®, которая способна различать и структурировать **16 миллионов** оттенков в образах поведения человека и автоматически выводить актуальную структуру потенциала. Таким образом технологии способны переводить качественные параметры потенциала для «мягких-компетенций» в цифру, т.е. в количественные параметры.

Это означает, что диагностика компетенций проводится для целевой «метакомпетенции» в четком разделении на группы «надпрофессиональных компетенций». Например, формирования «Мета-компетенции управление собой» важны способности к саморефлексии, уровень эмпатии и способность различать вокруг себя людей по их инициативности. Т.е. человек управляя своим ресурсным состоянием должен получить ответы на вопросы: Как узнать свои сильные и слабые стороны? Насколько я умею чувствовать другого человека? Что движет мной? Что движет другого человека, с которым я работаю? Ответы на эти вопросы дают три диагностики, которые указаны в под соответствующей «меткомпетенцией». Поэтому у нас каждый из 18 мягких навыков имеет свою алгоритм измерения (Рис 5).



Рис. 5: Инструменты психометрической диагностики компетенций ATG-CNT

Дополнительно: ссылка на каталог на алгоритмы измерений: <https://atg-consult.com/product/>  
 Мой пост о «потенциале к саморазвитию» - главном ингредиенте развития «мягких компетенций» [https://vk.com/wall352784379\\_85](https://vk.com/wall352784379_85)