

Опыт показывает, что исследование практик эффективных сотрудников и построение системы обучения на этой основе могут повысить прибыльность компании на 20–40%.

Алгоритм проведения анализа

- Оцените результаты.

Объективный профиль можно составить, только отталкиваясь от результатов работы сотрудников в конкретной организации. Для анализа необходимо отобрать как лучшие практики, так и худшие.

Опишите ключевые функциональные обязанности и действия, выполняемые сотрудниками.

Чтобы перейти к выявлению ценных компетенций, HR-специалисту требуются контексты деятельности — ситуации, в которых проявляются эти навыки. Ориентироваться в исследовании необходимо на те моменты деятельности, которые оказывают наибольшее влияние на результат.

- Определите эталоны действия.

Вычленив важные компоненты деятельности успешного специалиста, нужно сравнить их с данными среднего сотрудника и малоуспешного. Выбрав схожие контексты работы, необходимо посмотреть, чем отличается эффективность одного человека от эффективности другого. Таким образом можно получить поведенческие индикаторы — эталоны действия, которые и лягут в основу профиля специалиста.

В случае исследования единственного ключевого сотрудника (например, директора по развитию), метод сравнения применить сложно — придется ориентироваться на некие усредненные данные. Следовательно, исследование будет основываться на более глубоком анализе поведения респондента. Необходимо использовать поведенческие вопросы и строить диалог, не навязывая собственные интерпретации. Следует избегать направляющих вопросов и отдавать предпочтение открытым. Нужно выяснить: что конкретно он делал, с какими трудностями сталкивался, какие ресурсы использовал?

Чтобы составить точный профиль должности, HR-специалист должен обладать технологиями моделирования процессов: уметь просчитывать максимальное количество вариантов навыков и поднавыков, которые обеспечивают конкретный эффект действий. Тогда он сможет выявить даже так называемую неосознанную компетенцию. В ее основе — интеграция профессиональных умений и навыков в повседневное поведение личности, поэтому часто сам человек может не осознавать, какие умения и знания, а также опыт необходимы для эффективного выполнения его работы.

- Проведите группировку.

Из перечня компетенции специалиста необходимо выделить те, которые по итогам исследования определились как ключевые, результатобразующие действия. Далее их необходимо сгруппировать в пять-шесть блоков. Объединяют те компетенции, в рамках которых есть небольшое количество родственных навыков. Это и будет профилем.

- Дополнительно оцените мотиваторы.

В результате исследования профессиональных компетенций у HR-специалиста появляется возможность оценить и мотивационную сферу сотрудников. Изучив ответы с этой точки зрения, кадровая служба получит информацию о ценностях конкретного человека и о том, какие из них удовлетворяются в работе. Данные могут быть использованы как для индивидуальной работы по удержанию и развитию сотрудника, так и для корректировки корпоративной политики и мотивационной системы компании в целом.

Татьяна Баева

КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ:

Анастасия Комарова, Тренинговый центр INFOBTL, основатель

<<Абсолютно верно! Наши компании до сих пор мало внимания уделяют системам обучения и адаптации сотрудников, что уж говорить о составлении должностных инструкций и функциональных портретов сотрудников. Всем предпринимателям и руководителям, имеющим персонал в подчинении нужно взять на заметку: ни один сотрудник не работает вечно, а в наше время и долго то не работает. Общайтесь с сотрудниками. Составляйте портрет идеального сотрудника с учетом личных качеств и профессиональных навыков до того, как вам потребуется его искать. Просите сотрудников записать, что они делают в течении своего рабочего дня. Спросите их, что было самым трудным на первых порах работы в компании и на занимаемой должности. Составьте структуру работы для каждой должности. Подготовьте обучающие и адаптационные материалы. Тогда, идеального нового сотрудника на место старого найти будет значительно легче. К тому же обучить и адаптировать его вам удастся проще и быстрее.>>