

БИЗНЕС-ШКОЛА



ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Компетентностный подход в управлении персоналом

Шрейдер Наталья



## «Разработка модели (профиля) компетенций на позицию ... в ...»

Введение: Актуальность, цель, объект, предмет, задачи, методы исследования, база исследования

1 *ГЛАВА*: Теоретическая часть («Теоретические основы разработки модели компетенций на позицию ... (указывается название должности)»).

2 *ГЛАВА*: Проектная часть («Разработка модели компетенций на позицию ... (указывается название должности) в ... (указывается название организации)»)

Заключение

Список литературы

Приложения



## Изложение теоретических и методологических основ разработки модели компетенций

!!!! Анализ современного состояния литературы по проблеме **ССЫЛКИ!!! А.И. Иванов [ 4 ] ...., если цитата - «...» [4, с. 7]**

1.1. Компетенция и модель компетенций: понятия, виды и структура. Возможности использования компетентностного подхода в системе кадрового менеджмента.

1.2. Методы и этапы разработки модели компетенций.

1.3. Особенности содержательного наполнения моделей компетенций для .... Требования к профессиональным компетенциям в ....

1.4. Требования к разработке и внедрению эффективной модели компетенций должности.



- Монографии
- Статьи в научных и научно-практических журналах
- Статьи в интернет-журналах

[www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru)

[www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)

[www.4hr.ru](http://www.4hr.ru)

[www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)

[www.hrmaximum.ru](http://www.hrmaximum.ru)

[www.hr-elearning.ru](http://www.hr-elearning.ru)

[www.hr-ru.com](http://www.hr-ru.com)

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

- Учебники (ФУ!!!)
- Google: ..... filetype:doc  
docx  
pdf



2.1. Содержание и результаты основных этапов процесса разработки модели (профиля) компетенций на позицию ....

2.2. Рекомендации по внедрению разработанной модели компетенций в систему кадрового менеджмента организации и их документационно-методическое обеспечение

*2.3. Оценка экономической эффективности проекта по разработке модели компетенций / Оценка затрат на разработку модели компетенций и ее внедрение в систему управления персоналом организации.*



Актуальность: основные тенденции изучения и развития проблемы, анализ существующего состояния проблемы, обоснование практической значимости решения проблемы (ЗАЧЕМ?)

Объект работы: система или процесс управления персоналом / кадровое состояние, порождающая (-ий /-ее) некоторую проблемную ситуацию и избранная (-ый/-ое) для изучения в рамках курсовой работы

Предмет работы: то, что находится в границах объекта, та его часть, которая служит предметом исследования.

(Объект и предмет исследования соотносятся между собой как общее и частное)

Цель

Задачи

Методы

База исследования



**ОБЪЕКТ:** Система оценки персонала в ... (указывается название организации).

**ПРЕДМЕТ:** Модель компетенций на позицию ... (указывается название должности) в ... (указывается название организации).

**ЦЕЛЬ:** Разработать модель компетенций на позицию ... (указывается название должности) в ... (указывается название организации).

**ЗАДАЧИ** (соответствуют основным направлениям, этапам работы по курсовой работе и отражаются в названиях глав и параграфов):

1. На основе теоретического анализа научно-практической литературы по проблеме исследования дать определение основным понятиям компетентностного подхода в системе управления персоналом организации, определить понятия компетенции и модели компетенций, охарактеризовать основные компоненты модели компетенций, предложить технологию разработки модели компетенций и методы оценки ее эффективности.

2. Разработать модель компетенций на позицию ... (указывается название должности) в ... (указывается название организации), а также предложить документационное обеспечение для внедрения разработанной модели компетенций в систему оценки персонала ... (указывается название организации).

3. *Оценить затраты на разработку модели компетенций и внедрение разработанной модели компетенций в систему оценки персонала ... (указывается название организации).*



- **основные выводы и рекомендации, являющиеся результатами курсовой работы**
- **!!! Что сделано для решения каждой из задач и что получено по каждой из задач**
- **Таким образом, задачи курсовой работы решены, а цель - достигнута**

## Список литературы

- **за последние 5 лет; не менее 25 источников; на все источники должны быть ссылки в тексте работы**
- **методичка по оформлению ВКР (каб. 309)**

## Приложения

- **формы анализируемых документов; рабочая проектная документация (положения, должностные инструкции, формы документов и т. д.) + материалы, использование которых в основном тексте перегружает и нарушает логику работы**
- **методичка по оформлению ВКР (каб. 309)**





ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Пример целесообразности использования компетентностного подхода в УП

Проблема: из двух работников службы УП (работник «А» и работник «Б») нужно одного назначить на должность ведущего специалиста службы УП, а другого – на должность руководителя службы УП.

Раньше формальные критерии оценки – образование и опыт работы в УП.

Работник «А»	Работник «Б»
высшее образование по УП и по юриспруденции	высшее образование по УП и по психологии
Стаж работы – 7 лет	Стаж работы – 8 лет



Если + компетентностый подход  оценка компетенций

<ul style="list-style-type: none"><li>- стратегическое планирование</li><li>- управление командной работой</li><li>- поддержка новых идей,</li><li>- ориентация на качество,</li><li>- ориентация результат.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- управление конфликтами</li><li>- ориентация на взаимоотношения</li><li>- клиентоориентированность</li><li>- саморазвитие</li><li>- развитие других</li></ul>
--	--	--

Почему сотрудники, имеющие хорошие дипломы, прекрасный послужной список, прошедшие отборочные тесты на соответствующий уровень, иногда неэффективно выполняют свою работу?

Как можно спрогнозировать эффективное выполнение работы сотрудником?

Более 2000 человек с 41 руководящей должности из 12 компаний

**Исследование Бояциса  
(1982)**

Цель - определение особенностей поведения успешных руководителей

Поиск модели поведения, которой не обладал среднестатистический менеджер □ дифференциация успешных и неуспешных моделей поведения



«Компетенция»

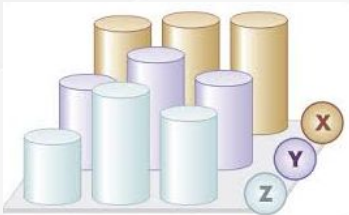


«Компетентность»

*Понятие: что это и как разграничить?*



*Элементы (структура, состав) компетенции?*



*Классификация (типология, виды) компетенций?*



*Процесс (технология, алгоритм) разработки модели компетенций?*

## Что такое «Компетенция»?

### □ Компетенция – это ..?

- ряд **моделей поведения**, которые НУЖНЫ РАБОТНИКУ для того, чтобы выполнять задачи или функции *на должном уровне* (К. Вудрафф, 1992)
- способность **действовать** в соответствии со *стандартами*, принятыми в организации (MCI management charter initiative, 1992)
- типичная и измеряемая **модель поведения**, знаний и навыков, способствующих *наивысшей эффективности* работы (Dubois, 1993)
- совокупности взаимосвязанных **поведенческих проявлений**, которые являются конкретными, доступными наблюдению и проверке (Dulewicz, 1989)
- основная ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИЧНОСТИ, которая лежит в основе *эффективного или превосходного* выполнения работы. Это может быть мотив, черта, навык, аспект представления человека о самом себе или своей социальной роли, а также знания, которыми он пользуется (Boyatzis, 1981) – ПЕРВЫЙ
- базовая ХАРАКТЕРИСТИКА ЧЕЛОВЕКА, которая причинно связана с *эффективным исполнением* в работе или ситуациях вообще (Spencer, 1993)
- параметры **поведения**, которые лежат в основе *компетентного* выполнения работы (Woodruffe, 1993)
- основная ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИЧНОСТИ, обладатель которой способен добиваться *высоких результатов* в работе (Klemp, 1980).
- измеримые через наблюдаемое **поведение** личностные и мотивационные особенности, способности, навыки и знания, важные для *эффективного* выполнения работы.
- стандарты (критерии)* эффективности
- Необходимые с точки зрения ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ стандарты поведения*



ТРЕБОВАНИЕ

*Рабочего места  
/ должности*

ПОВЕДЕНИЕ

*Модель  
поведения*

*Стандарт  
поведения*

*Поведенческие  
проявления*

ОБЕСПЕЧИВАЕМЫЙ УРОВЕНЬ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Высокий уровень*

*Стандарт-  
минимум*

НАБЛЮДАЕМОСТЬ

ИЗМЕРИМОСТЬ

ПРИЧИННАЯ СВЯЗЬ  
С  
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ  
РАБОТЫ



# Что такое «компетенция» (competence)?

## АМЕРИКАНСКИЙ ПОДХОД

## ЕВРОПЕЙСКИЙ ПОДХОД

Базовое понятие	Поведение / Характеристики личности	Рабочие задачи, ожидаемые результаты работы
Уровень выполнения деятельности	Высокие результаты в работе (превосходные)	Организационный стандарт-минимум (минимально достаточный уровень)
Источник	Изучение людей (сравнение поведения среднего и высокоэффективного сотрудника)	Изучение должностей (анализ работы и требований должности □ функции)
ИТОГ	<b>Описание наблюдаемого и измеримого поведения / характеристик личности, которое /-ые позволяет /-ют сотруднику добиваться высоких результатов в работе</b>	<b>Описание функций, которые должен реализовывать сотрудник, чтобы выполнять работу (рабочие задачи) на уровне стандарта-минимума, т.е. чтобы добиваться достаточных результатов работы</b>



Описание правильного наблюдаемого и измеримого поведения держателя должности, необходимого для

...

Требование должности к наблюдаемому и измеримому поведению ее держателя, необходимое для...

Стандарты поведения, необходимые ... для ...

Поведение, необходимое для решения рабочих задач и получения необходимых результатов работы (чей подход?)



# Что такое «компетентность» (competency)?

*Наличие необходимого уровня развития компетенций*



**Компетентность**

*Компетенции – первичные факторы по отношению к компетентности; компетентность – производная от уровня развития компетенций*

*Компетентность – степень (уровень) «присвоенности» компетенций*





# «Компетенция» и «компетентность»

компетенция – способность (умение) и готовность (мотивация) на соответствующем уровне справляться с кругом задач, определяемых профессией

*Компетенция* – это характеристика позиции (роли, должности), а не человека (личности), выраженная в поведенческих терминах. Это то, что человек должен делать, когда занимает определенную позицию в соответствии с предписаниями и стандартами выполнения, соответствующими этой позиции. Компетенции описываются с помощью стандартов = поведенческих эталонов. Те наблюдаемые и измеримые стандарты профессионального поведения, которых требует должность от человека, который ее занимает = требования должности (рабочего места) к профессиональному поведению человека – держателя должности / характеристики, которые отличают лучших работников от средних

*Компетентность* – субъектная характеристика; это то, что относится к человеку (личности) как субъекту профессиональной деятельности.



# ЗУН и компетенция

## ЗНАНИЕ



информация;  
 Информация,  
 которая значима  
 (**актуальна**) на  
 данный момент и  
 может быть  
 использована  
 (**полезна**) для  
 достижения целей

компетенция:  
 Знать делать

## УМЕНИЕ

способность  
 успешно и  
 полностью  
**сознательно**  
 выполнять  
 действия,  
 соответствующие  
 целям и **условиям**  
 деятельности

компетенция:  
 компетенция  
 генерализована в  
 плане условий  
 деятельности

## НАВЫК

доведенное путем  
 повторения до  
**автоматизма**  
 умение, т.е.  
 способность  
 успешно  
 выполнять  
 действия не  
 задумываясь, **без**  
**контроля сознания**

компетенция:  
 Компетенция -  
 всегда осознанное  
 поведение

# Личность и компетенция

## СПОСОБНОСТИ



По Б.М.Теплову:

- индивидуально-психологические особенности,
- определяющие успешность выполнения деятельности,
- обуславливающие легкость и быстроту обучения новым способам и деятельности
- несводимые к ЗУН

= продуктивность / «цена»


Критерии способностей:


- Маленькая цена
- Высокая скорость
- Высокая точность
- Высокая оригинальность

 компетенция:  
потенциал  делать  
Компетентный всегда  
способный, но не наоборот

## СВОЙСТВА


- **направленность, ценности,**
- опыт (ЗУН),
- психические и психофизиологические процессы
- **темперамент**
- **характер**
- Способности
- **Я-концепция**

 компетенция:  
Свойства личности –  
предпосылки для  
формирования компетенций

Коммуникабельный   
коммуникативно  
компетентный (может не  
хватать ЗУН)

## МОТИВАЦИЯ

- побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей человека
- причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности
- предметно-направленная активность определенной силы

 компетенция:  
Мотивация необходима,  
но недостаточна для  
демонстрации нужного  
поведения (может не  
хватать ЗУН и др.). Чтобы  
демонстрировать  
определенное поведение,  
человек должен хотеть его  
демонстрировать

# Я-КОНЦЕПЦИЯ

- относительно устойчивая,
- целостная, но не лишенная некоторых противоречий,
- в большей или меньшей степени осознанная,
- переживаемая как неповторимая
- система представлений индивида о самом себе (образ Я),
- на основе которой он строит свое взаимодействие с другими людьми и относится к себе

Компоненты Я-концепции:

- Когнитивный (знания, представления о себе и своих качествах и способностях, внешности, социальной значимости, образ себя) = **самосознание**
- Эмоциональный (аффективная оценка представления о себе в зависимости от уровня принятия тех или иных самохарактеристик, оценка себя и отношение к себе □ самоуважение, самолюбие, самоуничужение) = **самооценка и самоотношение**
- Волевой (поведенческая реакция, те действия, которые вызываются образом «Я» и самооценкой) = **саморегуляция**

# Личность и компетенция

ПВК

Профессионально важные качества

ПВК

компетенци  
Я



компетенции:  
В качестве ПВК могут выступать не только собственно психические, но и внепсихические свойства субъекта (выносливость, рост, длина пальцев и т.п.)

- индивидуальные свойства субъекта деятельности,
- которые необходимы и достаточны для реализации деятельности на нормативно заданном уровне и коррелируют хотя бы с одним ее основным результативным параметром (качеством, производительностью, надежностью).

- абсолютные ПВК - необходимые для выполнения деятельности на минимально допустимом (нормативно заданном) уровне
- относительные ПВК - ПВК мастерства
- мотивационные ПВК
- анти-ПВК - профессиональные противопоказания



# Компетенции как «кентаврические», интегральные качества

ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

Компоненты (основа для формирования) компетенций:



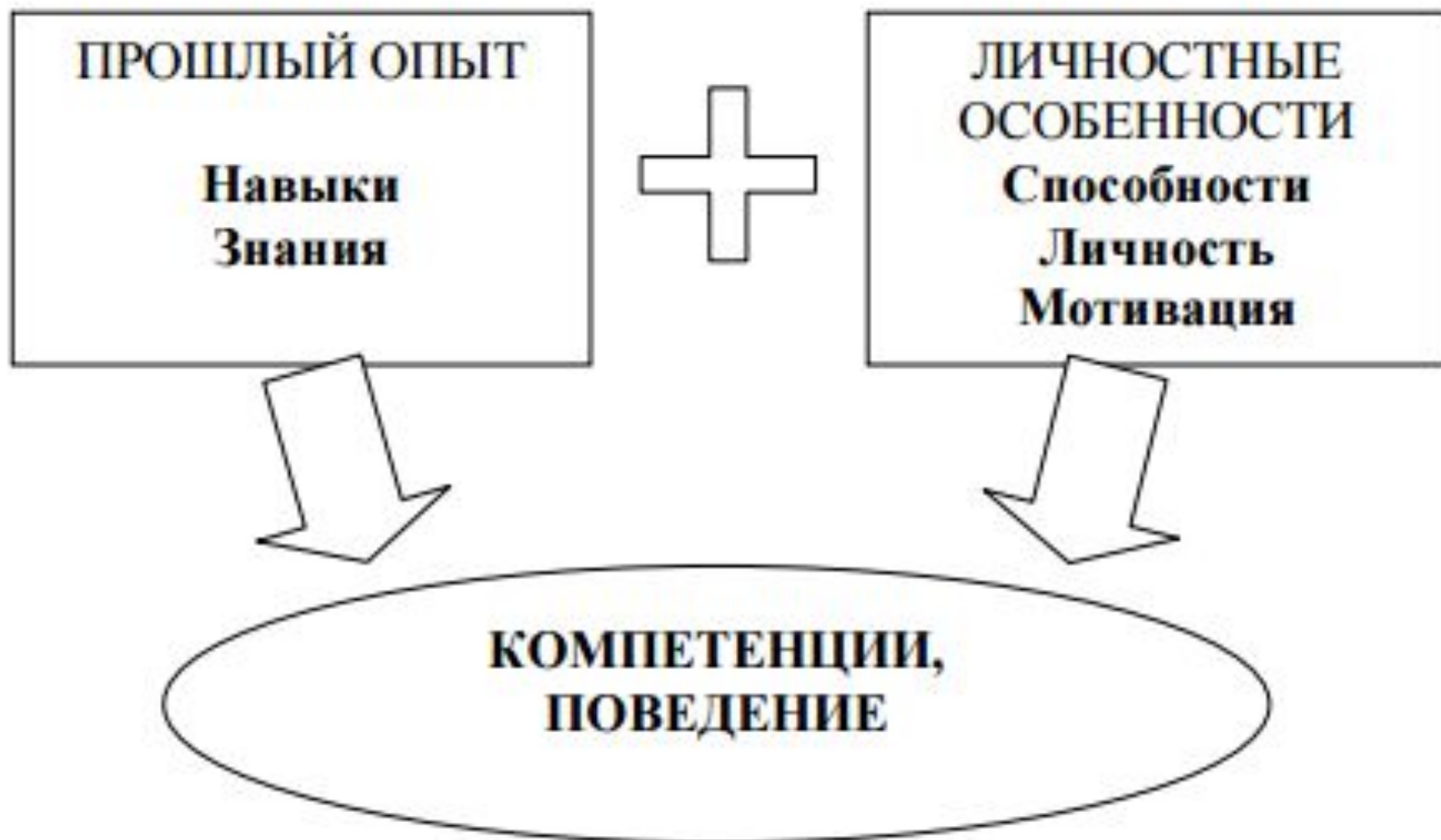
*Что более поверхностно, а что более глубоко?*

*Что проще, а что труднее увидеть, пронаблюдать, оценить?*

*Как (за счет чего) формируются (развиваются) отдельные компоненты?*

*На что целесообразнее обращать внимание при отборе персонала в первую очередь?*

*Что сложнее сформировать, развить?*





### Модель Айсберга



База личности:  
труднее всего  
развить



Поверхностные:  
проще всего развить

Элемент компетенции	Содержание и ключевой смысл
<b>Знания</b>	Систематизированная теоретическая информация о конкретном виде деятельности и алгоритме её выполнения. <i>«Знаю что, почему и как делать»</i>
<b>Умения и Навыки</b>	Приобретенные в процессе выполнения деятельности способности, позволяющие осуществлять необходимый алгоритм действий. <i>«Умею и могу делать»</i>
<b>Личностно-деловые качества</b>	Набор свойств личности, позволяющий (и необходимый) использовать эффективно имеющиеся Знания, Умения и Навыки. <i>«Способен делать эффективно»</i>
<b>Мотивационные и целевые установки</b>	Побудительные мотивы для осуществления деятельности. <i>«Хочу и буду делать»</i>
<b>Опыт</b>	Практика применения Знаний, Умений, Навыков и личностно-деловых качеств для успешного выполнения работ и достижения целей. Дает уверенность и стабильность, позволяет выполнять работу в сложных условиях. <i>«Делал и уверен в себе»</i>
<b>Потенциал</b>	Границы расширения возможностей, способность к развитию и направление развития. <i>«Может делать в будущем»</i>





# Структура компетенции



# Подходы к построению модели компетенций

<b>ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ (ЛИЧНОСТНЫЙ) ПОДХОД (США)</b>	<b>ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД (Великобритания)</b>	<b>ЦЕЛОСТНЫЙ ПОДХОД (Германия, Франция, Австрия)</b>									
<p><b>Компетенция:</b> (Klemp, Boyatzis, Spencer) □</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- характеристика человека (личности),</li> <li>- причинно связанная (обуславливающая) с эффективным или превосходным выполнением работы (высокие результаты в работе)</li> <li>- проявляется в различных ситуациях в течение длительного периода времени</li> </ul>	<p><b>Компетенции</b> - способность действовать в соответствии со стандартами профессионального поведения, принятыми в организации (Mansfield and Mitchell) – стандарт-минимум</p> <p>Профессионально-технические квалификации, профессиональные стандарты компетентности, функциональный анализ работ</p>	<table border="1" data-bbox="1502 285 2047 614"> <thead> <tr> <th></th> <th>Профессиональные</th> <th>Личностные</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Концептуальные</td> <td>Когнитивные компетенции</td> <td>Мета компетенции</td> </tr> <tr> <td>Операционные</td> <td>Функциональные компетенции</td> <td>Социальные компетенции</td> </tr> </tbody> </table> <p>компетенции, связанные с индивидуальной</p>		Профессиональные	Личностные	Концептуальные	Когнитивные компетенции	Мета компетенции	Операционные	Функциональные компетенции	Социальные компетенции
	Профессиональные	Личностные									
Концептуальные	Когнитивные компетенции	Мета компетенции									
Операционные	Функциональные компетенции	Социальные компетенции									
<p><b>KSAO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ знания (knowledge);</li> <li>✓ умения (skills);</li> <li>✓ способности (abilities):</li> </ul>	<p>Каковы те существенные элементы деятельности, которые должны быть реализованы чтобы</p>	<p>Метакомпетенции<sup>26</sup> (learning to learn) для</p>									



## НАЗВАНИЕ

короткий и емкий термин, который выделяет одну компетенцию из числа других

Лаконичное,  
содержательное,  
простое и понятное,  
легко запоминается,  
соответствует оргкультуре

- ✓ клиентоориентированность
- ✓ работа в команде
- ✓ принятие решений
- ✓ планирование и организация
- ✓ управление отношениями

## ОПИСАНИЕ

толкование, интерпретация, позволяющая наиболее точно передать содержание компетенции, перечисление наиболее важных критериев поведения; иногда вводится обоснование компетенции (для чего нужна)

**Планирование и организация:** достигает результатов благодаря детальному планированию и организации работников и ресурсов в соответствии с поставленными целями и задачами в пределах согласованных сроков

**Влияние:** умение склонять других людей к какой-нибудь идее или образу действий с помощью эффективного убеждения. Это очень важно при обучении, приобретении нового знания, для инноваций, принятия решений и для создания атмосферы доверия

**Влияние:** умение убедить других людей купить что-либо или поддержать рекомендуемое направление действий, а также умение достигать компромисса между двумя конфликтующими сторонами / склонить других к какой-нибудь идее или образу действий с помощью эффективного убеждения. Это важно при обучении, приобретении нового знания, для инноваций, принятия решений и для создания атмосферы доверия.



## ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ

поведение, которое наблюдается в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией (отвечает на вопрос: «как человек действует, что он конкретно делает?»); стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией; основные элементы компетенции

- ✓ чтобы их легко можно было наблюдать,
- ✓ простота формулировок,
- ✓ только один признак,
- ✓ конкретность (что делает в ситуации),
- ✓ релевантность (те признаки, которые реально дифференцируют эффективное исполнение от неэффективного),
- ✓ согласованность (непротиворечивость),
- ✓ однозначное соответствие (каждый индикатор только для одной компетенции).

Для компетенции «умение убеждать»:

- ✓ говорит четко, уверенно, достаточно быстро и громко;
- ✓ выделяет ключевые моменты (главные, существенные детали);
- ✓ ясно и недвусмысленно выражает свою точку зрения;
- ✓ оперирует выгодами для клиента;
- ✓ раскрывает преимущества перед клиентом;
- ✓ выдвигает несколько аргументов;
- ✓ высказывает одобрение;
- ✓ отвечает на любое сообщение адекватно ситуации;
- ✓ демонстрирует клиенту степень своего понимания его сообщений;
- ✓ задает уточняющие вопросы.

## ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ

свидетельствуют о неэффективности

- ✓ не может абстрагироваться от конкретных деталей;
- ✓ нечетко выражает свои мысли;
- ✓ провоцирует конфликты – ПРАВИЛЬНАЯ ФОРМУЛИРОВКА

## ИНДИКАТОРЫ

# ФОРМАТ КОМПЕТЕНЦИЙ

## ✓ ПРОСТАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ (БЕЗ УРОВНЕЙ)

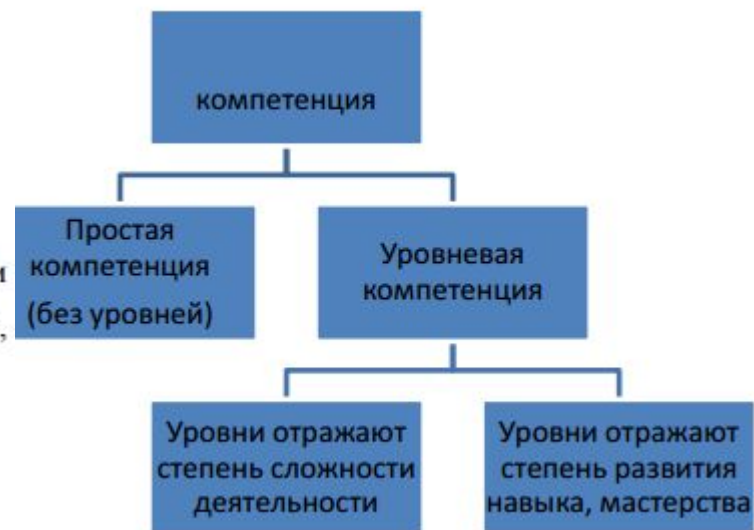
- НАЗВАНИЕ
- ОПИСАНИЕ
- НАБОР ИНДИКАТОРОВ (+иногда ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ИНДИКАТОРЫ)

### ОРИЕНТАЦИЯ НА ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ

Стремление прояснять и удовлетворять потребности клиента, не ущемляя при этом интересы своей организации. Желание работать с клиентами и их жалобами, предпринимать дополнительные усилия для повышения качества услуги.

#### Признаки:

- проявляет инициативу в поддержании отношений;
- держит клиента в курсе выполнения заказа;
- сообщает полезную информацию;
- консультирует клиентов;
- выстраивает доверительные отношения;
- оказывает разнообразные знаки внимания;
- высказывает позитивное отношение и интерес к потребностям клиентов;
- ищет наиболее выгодное для клиента предложение (с учетом наличных возможностей);
- интересуется степенью удовлетворенности обслуживанием;



## ✓ Уровневая компетенция

- НАЗВАНИЕ
- ОПИСАНИЕ
- ПЕРЕЧНИ ИНДИКАТОРОВ РАЗДЕЛЕННЫ ПО УРОВНЯМ

Уровневая компетенция «забота о качестве»

Признаки, индикаторы	Уровень развития
Часто не замечает собственных ошибок, проявляет небрежность	1
Замечает собственные ошибки, но не прилагает усилия, чтобы их исправить	2
Проявляет тщательность в работе, уделяет достаточное внимание проверке качества. Однако поддерживает такой уровень качества, который обеспечивает отсутствие только существенных проблем	3
Демонстрирует высокую тщательность в работе, сверяет конечный результат, прилагает дополнительные усилия, переделывая работу, если она не соответствует стандартам качества.	4
Разрабатывает, находит новые, применяет такие системы и способы работы, которые позволяют эффективно отслеживать её качество.	5

## ✓ Уровневая компетенция

- Уровни отражают степень сложности деятельности

# ФОРМАТ КОМПЕТЕНЦИЙ

- ✓ 3-5 уровней
- ✓ Заметная разница в описании индикаторов разных уровней
- ✓ Обозначение уровней:
  - цифровое обозначение порядка: 1, 2, 3, 4, 5 или 0, 1, 2, 3 или -1, 0, 1, 2
  - буквенное обозначение порядка: уровни А В С D E
  - обозначение порядка с помощью коротких фраз: Уровень развития; Уровень компетентности; Уровень мастерства ИЛИ Уровень «выдающийся»; Уровень «выше ожидаемого» (превосходит ожидания); Уровень «ожидаемый» (соответствует ожиданиям); Уровень «ниже ожидаемого» (требуется улучшения, ниже ожиданий); Уровень «неудовлетворительный» (не соответствует ожиданиям, существенно ниже ожидаемого)

## ✓ Уровневая компетенция

- Уровни отражают степень развития навыка, мастерства (медленно-быстро, 1-много)



## ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫЕ (КОРПОРАТИВНЫЕ)

компетенции, которые применимы к любой должностной позиции в организации (от простого рабочего до Генерального директора, 5-7 штук) и отражающие миссию, ценности, культуру, принятую в компании («какие мы»): клиентоориентированность, профессиональное развитие, безопасность, креативность, личная эффективность, лояльность, гибкость, ориентация на достижения, деловая этика (следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как стратегия, кодекс корпоративной этики). Могут напрямую не влиять на эффективность деятельности.

## МЕНЕДЖЕРСКИЕ (УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ)

компетенции, необходимые для всех управленческих позиций, вне зависимости от направления, за которое они отвечают: оказание влияния, лидерство, стратегическое видение, развитие других, работа с людьми, управление командой, управление бизнесом, управление задачами / процессами, управление изменениями, планирование и организация деятельности, постановка целей и контроль (нужны для достижения бизнес-целей организации, разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении)

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ (ТЕХНИЧЕСКИЕ, ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ, СПЕЦИАЛЬНЫЕ)

компетенции, которые в наибольшей степени отражают специфику профессиональной деятельности. Относятся к определенной профессиональной области, применяются к определенным должностям (или определенной группе должностей): профессионализм



# Общекорпоративные (корпоративные) компетенции

- ✓ Для каждой должности организации
- ✓ Корпоративные стандарты поведения
- ✓ Ценности организации (топ-команды)
- ✓ Конкурентные преимущества компании
- ✓ Система: 5 – 7 штук
- ✓ Специфика компании

В корпоративных документах: стратегия, кодекс корпоративной этики

- Формируют организационную культуру
- Реализуют стратегическую цель





# Управленческие (менеджерские) компетенции

✓ Для каждой управленческой должности организации

✓ Необходимы для достижения бизнес-целей

✓ Многоуровневая структура

Компетенции для всех руководителей организации

Компетенции для разных управленческих уровней организации

Специфические управленческие компетенции для конкретной управленческой позиции



# Профессиональные (функциональные, специальные, технические) компетенции

✓ Для группы должностей / отдельной должности

✓ Многоуровневая структура

Профессиональные компетенции видов деятельности  
=  
компетенции профессиональных областей

Профессиональные компетенции должности

✓ Виды профессиональных компетенций

Функциональные (профессиональные, специальные)

Интеллектуальные (когнитивные): аналитическое мышление, творческое решение проблем

Личностные: саморазвитие, мотивация

Ситуативные: адаптация к изменениям

Социальные: работа в команде



# Ключевые компетенции (ядерные, core competencies)

Первый подход	Второй подход	Третий подход	Четвертый подход
<p>= <b>общекорпоративные компетенции</b></p>	<p>Компетенции, которые являются основными, главными, первостепенными, критическими для эффективного выполнения деятельности (из всего списка компетенций) в конкретной должностной позиции</p>	<p>Компетенции, необходимые для выполнения основных профессиональных задач независимо от профессии (системное мышление, ориентация на результат, аналитические способности, способность к обучению, умение работать в команде)</p> <p>□</p> <p>≈ <b>soft skills</b></p> <p>≈</p>	<p>Особенности компании, дающие ей преимущество на рынке, совокупность опыта, навыков, технологических систем и бизнес-процессов, которая делает компанию уникальным экспертом в определенной сфере и в итоге создает исключительную потребительскую стоимость (то, что высоко ценят клиенты): у Sony - миниатюризация</p>

# SOFT SKILLS & HARD SKILLS

## Soft skills

«мягкие навыки» или «гибкие навыки»

- позволяют быть успешным независимо от специфики деятельности и направления, в котором работает человек (социальные навыки): эффективное взаимодействие с людьми, умение убеждать, находить подход к людям, межличностное общение, управление конфликтами, личностное развитие, управление временем, эрудированность, креативность и т.п.
- степень освоения сложно отследить, проверить и наглядно продемонстрировать
- чем выше должность, тем более важны
- не могут быть доведены до автоматизма (предполагают постоянное самостоятельное принятие решений, умение использовать различные модели поведения)
- ценности, релевантны условиям поведенческий паттерн, критичны в долгосрочной перспективе, развитие происходит медленнее, с большим усилием, достижение требуемого уровня не гарантировано, подвержены обратному

## Hard skills

«твердые навыки»

- технические навыки, связанные с выполняемой деятельностью в области формализованных технологий: делопроизводство, логистика, метод слепой печати, управление автомобилем, программирование
- устойчивы, хорошо обозримы, измеримы и отождествляемы с конкретными конструкциями, входят в перечень требований, изложенных в должностных инструкциях, легко подвергаются раскладыванию на ряд простых и конечных операций
- умение можно довести до автоматизма (есть готовая модель поведения)
- экспертиза, технические знания / квалификация, критичны в краткосрочной перспективе, развитие происходит быстрее, с меньшим усилием и гарантированным результатом, практически не подвержены обратному развитию (не деавтоматизируются)



# Пороговые компетенции и дифференцирующие компетенции

## ✓ ПОРОГОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Необходимые для начала деятельности (для достижения минимально достаточного результата деятельности)  $\approx$  профпригодность

Без них эффективность невозможна, но не гарантирована

Не отличают лучших сотрудников от средних

Поверхностные компетенции

(например: «знание продукта», «умение заполнять документы» для продавца)

## ✓ ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Отличающие лучших работников от средних

Гаранты эффективности деятельности

(например: «ориентация на удовлетворение потребностей клиента» для продавца)



# По уровню (масштабу) распространения (принадлежности)

## КОМПЕТЕНЦИИ

### ОБЩИЕ (УНИВЕРСАЛЬНЫЕ)

Для всех представителей определенной профессии (не зависимо от организации и должности)

Управленческие

Профессиональные  
(технические)

### СПЕЦИФИЧЕСКИЕ

Для определенной профессии / должности в конкретной организации

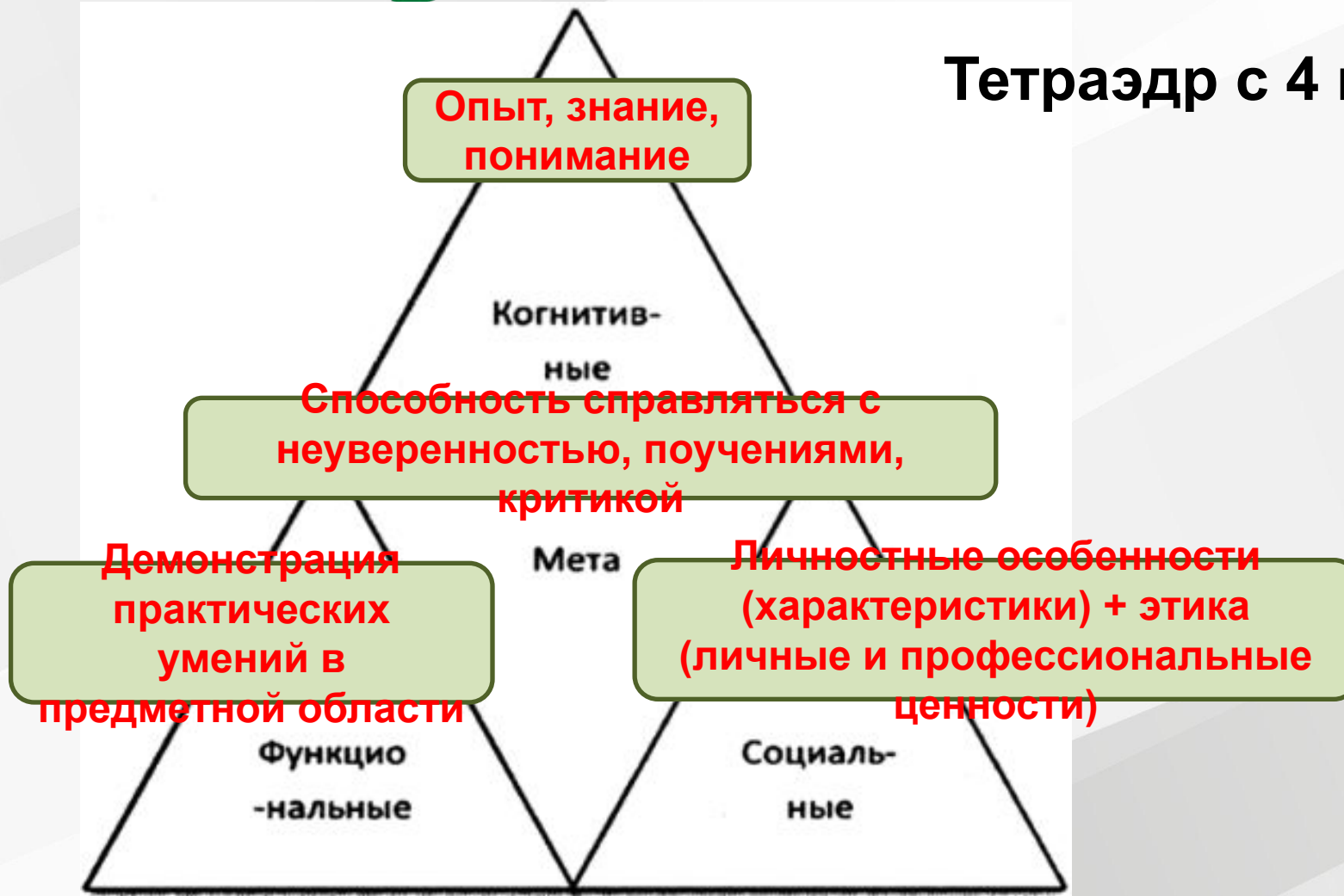
В основе системы образования

Словари компетенций



# Целостная модель компетенции

## Тетраэдр с 4 измерениями



# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

6 - 12 компетенций в модели оптимально

Единый (полный) пакет (набор) компетенций и индикаторов поведения (описание стандартов поведения), позволяющий успешно выполнять функции должности и достаточный для предсказания эффективности деятельности в должности

## Структура модели

### НАЗВАНИЕ МОДЕЛИ

(модель компетенций «менеджера по продажам»; модель компетенций сотрудников департамента продаж; модель компетенций менеджеров среднего звена; модель компетенций отдела по работе с персоналом; корпоративная модель компетенций)

### НАЗВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

### ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

### ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ

### КОМПЕТЕНЦИЙ

### КЛАСТЕРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

### Корпоративная модель

- ✓ для всех сотрудников организации,
- ✓ требования всех должностных позиций
- ✓ уровни отражают степень сложности деятельности
- ✓ количество уровней в разных компетенциях может быть различным

*Компетенция: Развитие.*

Уровень 1: Развивает себя.

Уровень 2: Развивает других.

Уровень 3: Создает культуру развития.

*Компетенция: Работа с информацией.*

Уровень 1: Собирает информацию.

Уровень 2: Анализирует информацию.

### Должностная модель

- ✓ для сотрудников определенной должности (или группы должностей)
- ✓ простая или уровневая форма
- ✓ отражают степень мастерства, развития навыка
- ✓ количество уровней во всех компетенциях одинаково

### Универсальная модель

- ✓ строится на основании анализа нескольких сотен моделей компетенций организаций, работающих в разных областях
- ✓ создают в консалтинге
- ✓ облегчается процедура разработки моделей компетенций для конкретных организаций





# Виды моделей компетенций

## □ По структуре

Простая МК

Уровневая МК

## □ По назначению

Основная  
(общая,  
корпоративная)  
МК

Специальная  
(профильная)  
МК

Универсальная



# Простые и уровневые модели компетенций

**Простая модель**  
(из простых компетенций  
= индикаторы без уровней)

□ «Планирование и  
организация»

- Составляет планы, которые распределяют работу по срокам и приоритетам (от нескольких недель до трех лет)
- Составляет планы, которые точно соответствуют целям деятельности отдела
- Координирует деятельность отдела с бизнес-планом компании

**Уровневая модель**  
(из уровневых компетенций  
= индикаторы по уровням)

□ «Управление  
отношениями»

**Уровень 1:**  
Строит отношения  
внутри группы

- Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с коллегами
- Приспосабливает форму и представление информации к потребностям аудитории
- Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с людьми, от которых зависит, и которые влияют на его собственную работу.

**Уровень 2:**  
Строит отношения  
вне группы

- Осознает собственную роль в установление внешних отношений
- Поддерживает постоянные двусторонние внешние связи
- Устанавливает и поддерживает внешние контакты, которые могут быть полезными для бизнеса

**Уровень 3:**  
Поддерживает  
внешние связи

- Учитывает различные культурные стили и ценности во внешних отношениях
- Активно управляет внешними контактами в бизнес-сети
- Организует и использует любые события для развития внешних связей



## «Работа в команде»

### Ключевые индикаторы компетенции:

- Быстро устанавливает контакт и поддерживает партнерские отношения с другими
- Интересуется мнениями других, вовлекает коллег в процесс принятия решений
- Делится с другими необходимой информацией, поощряет атмосферу сотрудничества
- Выявляет интересы и потребности коллег и клиентов с целью их удовлетворения, помогает им сформулировать и структурировать запрос
- Способствует разрешению конфликтов

### Наблюдаемые индикаторы поведения:

ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ	ИНДИКАТОРЫ НЕЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
- Взаимодействует с другими, учитывая их индивидуальные особенности	- Общается с другими без учета их индивидуальных особенностей
- При возникновении разногласий с коллегами находит взаимоприемлемые решения, идет на разумный компромисс	- При возникновении разногласий с коллегами жестко настаивает на своем решении, не идет на компромисс
- Разъясняет подчиненным необходимость общения с коллегами из других подразделений и способствует этому на практике	- Не поощряет подчиненных к общению с коллегами из других подразделений
- При решении совместных задач согласовывает и координирует свою работу с коллегами	- Не учитывает влияния своих действий на работу коллег при решении совместных задач
- Предотвращает возникновение конфликтов или успешно их разрешает	- Провоцирует возникновение конфликтных ситуаций, не конструктивно действует в условиях конфликта

# Название уровней в уровневой модели компетенций

**Е** — компетенция не развита (неудовлетворенный уровень, развитие обязательно, но затруднено). Работник не владеет необходимыми навыками и не старается их применять. Уровень Е является неудовлетворительным, поскольку сотрудник не только не проявляет навыки, но и не понимает их важность и не пытается их развивать.

**Д** — компетенция недостаточно развита (нормальный уровень, требуется и возможно развитие). Работник частично проявляет навыки, входящие в состав компетенции. Пытается, стремится проявлять нужные навыки, понимает их необходимость, но у него это не всегда получается. Если специалист соответствует уровню Д — это нормально, предполагается, что он должен развиваться.

**С** — базовый уровень, необходимый и достаточный для специалиста. Он дает представление о том, какое именно поведение и какие именно способности предполагаются данной компетенцией. Базовый уровень является оптимальным для эффективной работы менеджера среднего звена.

**В** — сильный уровень развития компетенции (требуется только для руководящего звена). Предполагается особо высокий уровень влияния на происходящее, проявлять соответствующие навыки в ситуациях повышенной сложности. Этот уровень предусматривает способность человека заранее предвидеть и предотвращать негативные события.

**А** — лидерский уровень развития компетенции (требуется для высшего менеджмента). Данный уровень развития компетенций необходим только для руководителей, которые по своим должностным обязанностям могут принимать стратегические решения. Достижение руководителем лидерского уровня развития компетенции означают, что он не только сам проявляет необходимые навыки, но и создает возможности для других сотрудников развивать данную компетенцию. Руководитель, обладающий уровнем развития компетенций А, организует специальные мероприятия, задает нормы, правила, процедуры, которые способствуют проявлению данных компетенций.

Уровень 1, 2, 3,...

**Выдающийся,  
Выше ожидаемого,  
Ожидаемый,  
Ниже ожидаемого,  
Неудовлетворительный**

**Дефицитный  
Развития  
Базовый  
Повышенный  
Мастерства**

**Некомпетентности  
Пороговый  
Продвинутый  
Высокий**

**Некомпетентности  
Развития  
Опыта  
Мастерства**

**Общего понимания  
Стартового развития  
Развития  
Опыта  
Экспертизы**



## Ориентация на достижение результата

А Лидерский уровень развития	Транслирует высокие ожидания своим сотрудникам. Помогает сотрудникам верить в успех и прикладывать максимум сил для достижения задуманного. Создает систему оценки достижений. Поддерживает сотрудников в период неудач
В Сильный уровень развития	Устанавливает цели на таком уровне, который труден, но реалистичен. Выделяет способы оценки своих достижений. Способен быть упорным, активным и избирательным в течение длительного периода неудач
С Базовый уровень развития	Упорен, устремлен к успеху. Не сдастся, столкнувшись с временными неудачами. Нацелен на конкретный результат, а не на процесс. Инициативен
Д Компетенция недостаточно развита	Хочет добиться успеха. Не всегда проявляет достаточное упорство. Столкнувшись с неудачами, может терять веру в себя. В некоторых случаях проявляет инициативу
Е Компетенция не развита	Не пытается достичь успеха. Удовлетворяется теми результатами, которые получаются

## Управление конфликтами

А Лидерский уровень развития	Задает в коллективе норму конструктивного отношения к разногласиям. Требует, чтобы сотрудники договаривались между собой, не доводя ситуацию до конфликта. В случае возникновения конфликта выступает грамотным посредником, помогая сторонам договориться
В Сильный уровень развития	Умеет выявлять глубинные интересы своего собеседника. Уходит от обсуждения заявленных позиций, переходя к обсуждению глубинных интересов. Изобретателен в нахождении новых вариантов решения, устраивающих обе стороны. Способен избежать конфликта даже при общении с неконструктивно настроенным работником
С Базовый уровень развития	Сталкиваясь с разногласиями, ищет компромиссное решение, выясняет позицию другого. Показывает понимание и уважение по отношению к позиции другого, даже когда она противоречит его собственной. Способен менять свою позицию, быть гибким в поиске компромиссов. При взаимной воле сторон не доводит разногласия до конфликта
Д Компетенция недостаточно развита	Столкнувшись с разногласиями, пытается договариваться. При этом держится за свою позицию. Не гибок. Отказывается понимать позицию собеседника
Е Компетенция не развита	Провоцирует коллег на конфликт. В случае разногласий занимает неконструктивную позицию



# Пример структуры общей модели компетенций банка





«Большая восьмерка SHL»

Кластеры компетенций

1. **Адаптивность и Самообладание.**
2. **Взаимодействие и Презентация.**
3. **Творчество и Концептуализм.**
4. **Поддержка и Кооперация.**
5. **Организованность и Исполнительность.**
6. **Предприимчивость и Качество.**
7. **Лидерство и Принятие решений.**
8. **Анализ и Интерпретация.**



## 9 универсальных кластеров компетенций (1996 г., Спенсеры)

- коммуникация;
- ориентация на достижение (результат);
- концентрация на потребителе;
- работа в команде;
- лидерство;
- планирование и организация;
- коммерческая и деловая осведомленность;
- гибкость (адаптивность);
- развитие других;
- решение проблем.



# Кластеры компетенций

Для улучшения восприятия необходимо структурировать компетенции

Кластер - это набор (пучок) 3 - 5 тесно связанных между собой, родственных компетенций; «пучок» компетенций

Форматно-кластерная модель



## I. Работа с клиентами

1. Умение убеждать.
2. Ориентация на клиента.
3. Работа с отказами.

## II. Управление временем и информацией

4. Самоорганизация.
5. Умение работать с информацией.

## III. Личностная эффективность

6. Целеустремленность.
7. Уверенность в себе.
8. Ориентация на профессионализм.

- Интеллектуальная деятельность (анализ проблем и принятие решений)
- Деятельность (достижение конкретных результатов)
- Взаимодействие

Выделение кластеров

Сферы деятельности

Роли

- работа с людьми,
- работа с информацией,
- развитие бизнеса,
- достижение результата

- управление отношениями
- работа в команде
- влияние
- Работа с информацией:
  - сбор и анализ информации
  - принятие решений
- Развитие бизнеса
  - личное развитие
  - генерация и обоснование идей
- Достижение результата:
  - планирование
  - четкость менеджмента

## по ролям должности (модель компетенций преподавателя ЧГУ)

### МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ XXI ВЕКА

№ п/п	Компетенция	Индикаторы поведения
<b>Преподаватель – автор и разработчик содержания образовательной программы</b>		
1.	Профессиональная подготовленность	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проводит учебные занятия, основываясь на знаниях современных достижений в предметной области и психолого-педагогической науке.</li> </ul>
2.	Умение работать с информацией	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использует различные источники информации: литература, интернет, СМИ и пр.</li> <li>Анализирует, систематизирует, структурирует материал в соответствии с целями и логикой учебной дисциплины, занятия.</li> </ul>
3.	<b>Клиентоориентированность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Умело определяет образовательные потребности клиентов.</li> <li>Разрабатывает (корректирует) программу по дисциплине (модулю) и учебно-методические материалы с учетом потребностей и опыта слушателей.</li> </ul>
<b>Преподаватель управляет процессом обучения</b>		
4.	Направленность на прикладной характер знаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>Излагает учебный материал, опираясь на опыт слушателей.</li> <li>Демонстрирует возможности и способы использования теории в практической деятельности и наоборот – учит слушателей анализировать, обобщать, систематизировать и структурировать их практический опыт с целью создания новых знаний.</li> <li>Участствует в образовательных программах для предприятий, организаций.</li> <li>Взаимодействует с предприятиями и организациями на предмет внедрения (<b>взаимобновления</b>) технологий.</li> </ul>
5.	Владение современными образовательными методиками	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удерживает внимание аудитории, используя эффективные приемы устной и письменной речи.</li> <li>Использует в учебном процессе формы и методы, активизирующие познавательную деятельность слушателей (проектный метод, анализ кейсов, групповые дискуссии, ролевые и деловые игры и т.п.).</li> <li>Поощряет слушателей к активному участию в дискуссиях.</li> </ul>
6.	Владение информационно-коммуникационными технологиями в образовании	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использует для проведения занятий средства информационно-технической поддержки (мультимедийные презентации, кино- и видеоролики, электронные библиотеки и т.п.).</li> <li>Разрабатывает и использует <b>online</b>-курсы по своему направлению.</li> <li>Создает и активно использует <b>интернет-ресурсы</b> для коммуникаций со слушателями.</li> </ul>
<b>Преподаватель – инноватор, отвечающий на вызовы динамично развивающейся среды</b>		
7.	Направленность на развитие и совершенствование организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выстраивает свою деятельность, ориентируясь на видение будущего и изменения во внутренней и внешней среде.</li> <li>Иницирует совершенствование образовательной, воспитательной, научно-исследовательской и другой деятельности в организации.</li> <li>Участствует в реализации проектов, направленных на развитие университета и его структурных подразделений.</li> </ul>

8.	Ориентация на собственное развитие и совершенствование	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определяет потребности и цели собственного развития.</li> <li>Умело критически оценивает себя и вносит изменения в собственную деятельность и поведение.</li> <li>Умело выбирает способы удовлетворения потребностей в развитии (литература, <b>интернет-ресурсы</b>, стажировки на предприятиях и в организациях, опыт коллег и т.п.).</li> </ul>
9.	<b>Инновационность и креативность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предлагает нестандартные решения поставленных задач.</li> <li>Ищет новые направления и способы работы, не останавливаясь на достигнутом.</li> </ul>
<b>Преподаватель выстраивает эффективные взаимоотношения с людьми</b>		
10.	Межличностное понимание и уважение	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прислушивается к мнению других людей, признает их значимые качества и достижения, терпим к их индивидуальным особенностям.</li> <li>Критикует и делает замечания конструктивно.</li> <li>Корректно высказывает свое мнение.</li> <li>Выстраивает долгосрочные партнерские отношения с окружающими.</li> </ul>
11.	Работа в команде	<ul style="list-style-type: none"> <li>При работе на общую цель выполняет свои обязательства и умело сочетает собственные интересы с интересами других людей.</li> <li>Завоевывает авторитет и доверие у коллег, при необходимости может стать наставником и поделиться своим опытом.</li> <li>Учитывает потенциал каждого участника команды, способен принять помощь от других.</li> <li>Поддерживает открытый обмен информацией и идеями.</li> </ul>
12.	Развитие профессиональных контактов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Развивает профессиональное взаимодействие с коллегами с других кафедр, из других организаций и учреждений.</li> <li>Иницирует в реальном и виртуальном пространстве формирование объединений профессионалов вокруг актуальных тем и проблем.</li> <li>Публикуется в зарубежных журналах, выступает на международных конференциях с презентациями на иностранном языке.</li> <li>Участствует в <b>грантовых</b> конкурсах.</li> </ul>



# Пример КК по ролям должности (МК HR-менеджера)

Роль	Компетенция	Демонстрирует (умения, навыки)	Деятельность (поведенческие индикаторы)
Стратегический партнер	Организационные способности Решение проблем Обслуживание клиентов Стрессоустойчивость Устная коммуникация	Понимание внешней среды бизнеса Знание миссии компании Знание принципов развития организации Понимание организационной культуры клиента Знание системного подхода Понимание бизнес-процесса и путей повышения эффективности компании Инновационность и готовность к риску	Увязывает кадровую политику со стратегией и миссией компании Применяет принципы развития организации Адаптирует процедуры управления персоналом к организационной культуре клиента Применяет принципы управления персоналом, чтобы изменять бизнес-процессы и повышать эффективность компании
Лидер	Принятие решений Планирование и оценка Управление конфликтами Самоменеджмент Самооценка Устная коммуникация	Аналитическое, стратегическое и творческое мышление Знание рабочих ролей Знание бизнес-систем и информационных технологий	Управляет ресурсами Применяет методы эффективного разрешения конфликта в рабочих ситуациях Использует переговорные стратегии для достижения консенсуса
Наставник	Гибкость Обучение других Межличностная коммуникация Устная коммуникация	Развивает связи между сотрудниками Понимает и ценит разнообразие Пытается достичь баланса между интересами работодателя и работника	Развивает таланты Проводит сессии наставничества Устанавливает доверительные взаимоотношения в коллективе
Технический эксперт	Компетентность в технических вопросах Компетентность в вопросах управления персоналом Знание математики Знание законодательства Навыки письма Хорошая память Внимание к деталям Устная коммуникация	Знание процедур и законодательства в сфере управления персоналом и труда Знание планов организации Знание информационных технологий	Применяет знания во всех сферах управления персоналом для достижения стратегических целей компании Использует специальные инструменты для достижения эффективности Адаптирует информационные технологии для применения их в управлении персоналом
Агент изменений	Работа в команде Влияние Честность Творческое мышление Стрессоустойчивость Устная коммуникация	Знание основ маркетинга Презентация HR-продуктов и услуг Знание особенностей командообразования	Оценивает готовность к переменам Определяет стратегии осуществления перемен Внедряет инновационные HR-решения Влияет на других, побуждая к действиям Пропагандирует этичность поведения Работает в команде Хорошо общается



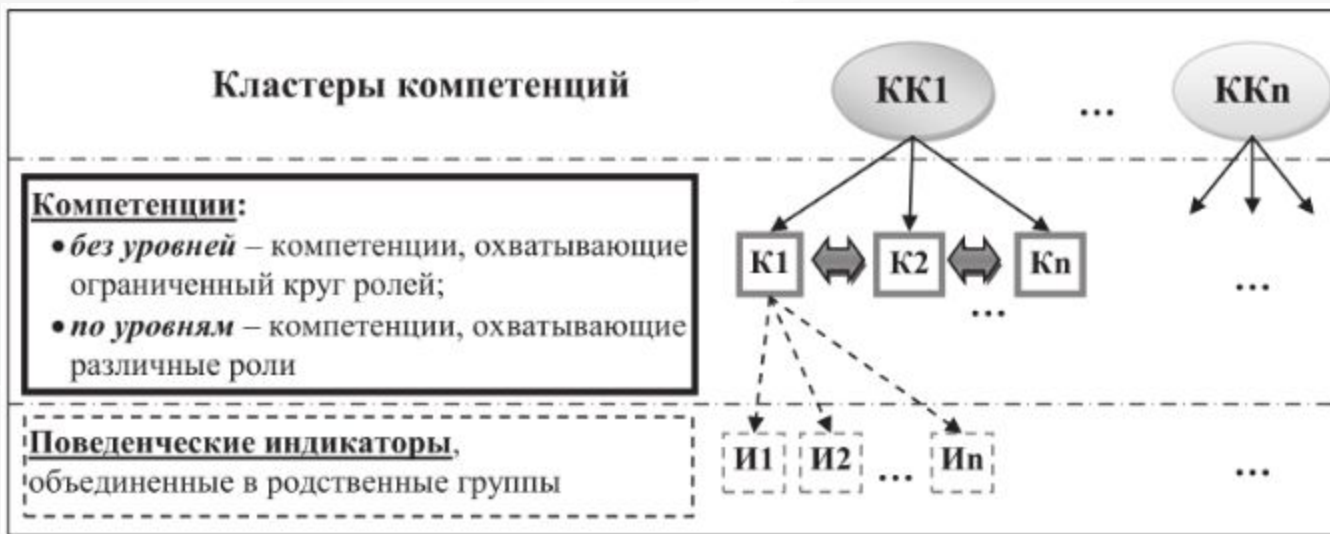
# Примеры компетенций в многоуровневых моделях

ПРИМЕРЫ	ОПИСАНИЕ
<p><b>Пример 1.</b>  <b>Компетенция:</b>  <b>«Аналитическое мышление».</b></p>	<p><i>Описание.</i> Рассматривает ситуации и явления путем выделения составных частей или последовательно анализируя последствия тех или иных действий. Аналитическое мышление включает в себя способность к структуризации и систематизации составных частей проблемы, способность к систематическому сопоставлению различных факторов или аспектов; способность к рациональной расстановке приоритетов; способность к определению временных взаимосвязей и последовательностей, причинно-следственных связей.</p> <p><b>Кластер «Работа с информацией».</b></p> <p><i>Уровень 1.</i> Разделяет проблемы на ряд более простых задач или действий, не устанавливая порядок их важности. Составляет перечень задач, не устанавливая при этом определенного порядка или степени приоритетности.</p> <p><i>Уровень 2.</i> Устанавливает причинно-следственные отношения между двумя аспектами ситуации (А приводит к Б). Может разделять эти элементы на две категории: «за» и «против».</p> <p><i>Уровень 3.</i> Выделяет множественные причинно-следственные связи; видит несколько потенциальных причин явления, несколько последствий действия. Анализирует отношения между компонентами проблемы, способен предвидеть препятствия, рассчитывая на несколько ходов вперед.</p> <p><i>Уровень 4.</i> Составляет комплексные планы, проводит комплексный анализ. Использует разнообразные аналитические методы и находит возможные решения, которые затем сравнивает с точки зрения их ценности.</p>

<p><b>Пример 2.</b>  <b>Компетенция</b>  <b>«Работа в команде».</b></p>	<p><i>Описание.</i> Рассматривает свою деятельность как составную часть коллективной деятельности, связанную с функциями других членов команды и подчиняющуюся правилам взаимодействия.</p> <p><b>Кластер «Работа с людьми».</b></p> <p><i>Уровень 1.</i> Является членом команды. Вдохновляет коллег на внесение вклада в работу команды. Замечает и отдает должное вкладам других людей в команду. Делится опытом и информацией с коллегами.</p> <p><i>Уровень 2.</i> Поддерживает членов команды. Вдохновляет всех членов команды вносить полезный вклад в работу. Определяет, какая поддержка требуется членам команды, и оказывает такую поддержку. Положительно реагирует на вклад в команду коллег.</p> <p><i>Уровень 3.</i> Предлагает направление команде. Использует знание сильных сторон, интересов и качеств, которые необходимо развивать у членов команды, для определения персональных задач в общекомандной работе. Регулярно представляет обратную связь членам команды. Добивается понимания членами команды личной и коллективной ответственности.</p> <p><i>Уровень 4.</i> Формирует и ведет команду. Распределяет роли в команде. Ставит перед командой цели.</p>
---	---



# Схема структуры модели компетенций



## Кластер компетенций Работа с людьми

### КОМПЕТЕНЦИИ с уровнями

- **Управление отношениями**  
Уровень 1: Строит отношения внутри группы  
Уровень 2: Строит отношения вне группы  
Уровень 3: Поддерживает внешние связи
- **Работа в команде**  
Уровень 1: Является членом команды  
Уровень 2: Поддерживает членов команды  
Уровень 3: Предлагает направление команде
- **Влияние**  
Уровень 1: Создает положительный образ  
Уровень 2: Влияет на образ мыслей других  
Уровень 3: Изменяет мнение других

### Индикаторы поведения (Для управления отношениями)

#### Уровень 1: Строит отношения внутри группы

- Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с коллегами
- Приспосабливает форму и представление информации к потребностям аудитории
- Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с людьми, от которых зависит, и которые влияют на его собственную работу.

#### Уровень 2: Строит отношения вне группы

- Осознает собственную роль в установление внешних отношений
- Поддерживает постоянные двусторонние внешние связи
- Устанавливает и поддерживает внешние контакты, которые могут быть полезными для бизнеса

#### Уровень 3: Поддерживает внешние связи

- Учитывает различные культурные стили и ценности во внешних отношениях
- Активно управляет внешними контактами в бизнес-сети
- Организует и использует любые события для развития внешних связей

## КЛАСТЕР КОМПЕТЕНЦИЙ

### Работа с людьми

#### КОМПЕТЕНЦИИ с уровнями

	<u>Управление отношениями</u>	<u>Работа в команде</u>	<u>Влияние</u>
<u>Уровень 1</u>	<p><b>Строит отношения внутри группы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с коллегами</li> <li>• Приспосабливает форму и представление информации к потребностям аудитории</li> <li>• Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с людьми</li> </ul>	<p><b>Является членом команды</b></p>	<p><b>Создает положительный образ</b></p>
<u>Уровень 2</u>	<p><b>Строит отношения вне группы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Осознает личную роль в установлении внешних отношений</li> <li>• Поддерживает регулярные внешние связи</li> <li>• Устанавливает и поддерживает внешние контакты, которые могут быть полезны для бизнеса</li> </ul>	<p><b>Поддерживает членов команды</b></p>	<p><b>Влияет на образ мыслей других</b></p>
<u>Уровень 3</u>	<p><b>Поддерживает внешние связи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Учитывает различные культурные стили и ценности во внешних связях</li> <li>• Активно управляет внешними контактами в бизнес-среде</li> <li>• Организует и использует любые события для развития внешних связей</li> </ul>	<p><b>Предлагает направление команды</b></p>	<p><b>Изменяет мнение других</b></p>

# Профиль компетенций должности

КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ			
	1	2	3	4
<b>Развитие бизнеса</b>				
Профессионализм		X		
Работа с клиентами			X	
Ориентация на изменения			X	
Ориентация на развитие			X	
<b>Достижение результатов</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Бизнес видение		X		
Постановка целей			X	
Принятие решений		X		
Качество работы		X		
Ответственность за результат			X	
<b>Работа с людьми</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Работа в команде				X
Лидерство			X	

*Модели компетенций □ профили компетенций для различных должностей*

Должностной профиль компетенций - это список компетенций, относящихся к конкретной должности, с указанием на необходимый уровень их проявления

Оценочный профиль - это список компетенций с указанием уровня, продемонстрированного конкретным сотрудником (кандидатом), полученный по результатам процедуры оценки.

Сопоставление результатов оценки кандидата / резервиста или работника с идеалом = сопоставление оценочного профиля с должностным профилем компетенций

**РАЗЛИЧНЫЕ КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ**



Компетенция	Определение	Дефицитный уровень	Уровень понимания	Базовый уровень	Высокий уровень	Сильный уровень
<b>Стратегическое мышление</b>	Умеет разрабатывать надежную, часто с элементами творчества стратегию деятельности, которая предусматривает оптимальное соотношение риска и прибыли. Ясно соотносит собственные цели и действия со стратегическими целями организации.					
<b>Влияние</b>	Приводит убедительные доводы в защиту своей позиции, умело строит обсуждение и убеждает других людей. Оказывает влияние на принимаемое другими людьми решение и их взгляды.					
<b>Решение проблем</b>	Способность разрабатывать различные варианты решения проблем, делать обоснованные заключения, определять плюсы и потенциальные трудности в масштабах требуемого времени. Несет ответственность за принимаемые решения.					
<b>Поиск информации</b>	Использует различные источники для поиска информации. Проверяет факты и данные. Быстро собирает и обрабатывает информацию.					
<b>Нацеленность на клиента</b>	Ставит интересы клиента на первое место и уделяет внимание качеству услуг. Упорно работает на удовлетворение потребностей клиентов.					
<b>Гибкость</b>	Изменяет собственное поведение в зависимости от ситуации (например, применяет различные стили или подходы) для достижения цели.					
<b>Ориентация на качество</b>	Работает на качественном уровне. Следует профессиональным стандартам. Выполняет работу точно и в соответствии с правилами.					
<b>МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ</b>		<b>ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ</b>				

# Лепестковая (паутинная, звездообразная, круговая) диаграмма

БИЗНЕС-ШКОЛА



ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ



## Должностной профиль

## Должностной и оценочный профили

- ✓ отбор персонала;
- ✓ оценка персонала;
- ✓ разработка системы оплаты труда и мотивации;
- ✓ создание программ обучения и развития сотрудников,
- ✓ управление карьерой: горизонтальная (ротация) и вертикальная карьера (продвижение)

Компетенции как эталон эффективной модели поведения выступают в качестве критериев для принятия решения о приёме на работу, о зонах развития сотрудников для разработки фокусной программы обучения

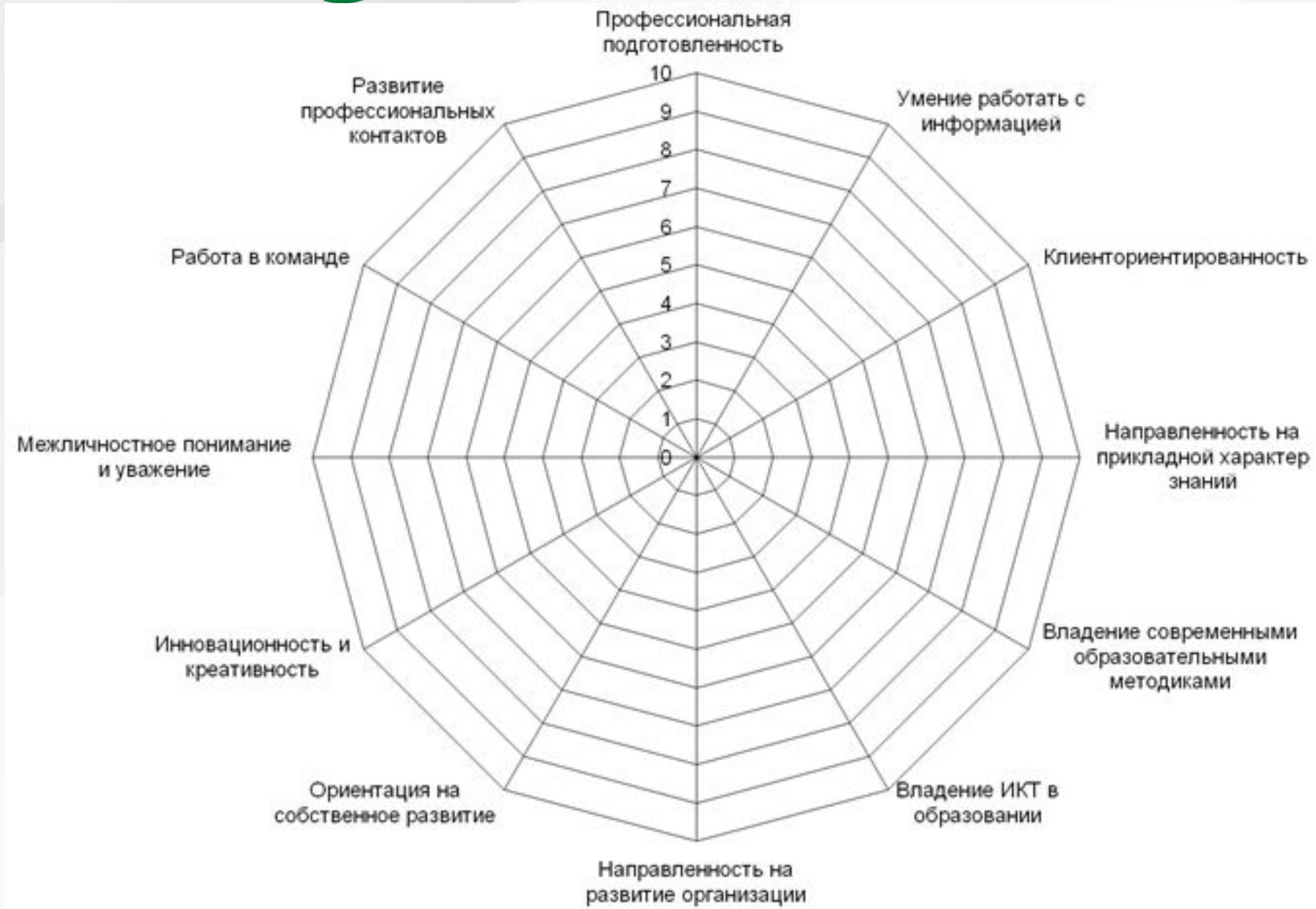
# Пример лепестковой диаграммы – бланка для оценки компетенций

БИЗНЕС-ШКОЛА



ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

## оценки компетенций



# Цикл непрерывного обучения и развития



## Управление на основе компетенций реализуется через:

- установление ясных и четко описанных уровней развития компетенций, необходимых для достижения целей
- определение имеющегося уровня развития компетенций у сотрудника
- выявление зон разрывов
- определение методов развития компетенций и сроков выполнения планов развития
- информирование сотрудника о планах развития
- получение обратной связи
- мотивирование сотрудника на выполнение плана развития
- периодическая оценка (измерение) степени достижения цели



## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

## компетенций

### Разработка собственной модели компетенций

### Адаптация универсальной модели компетенций

#### Принципы:

1. Привлекать к разработке персонал, для которого создается модель компетенций □  
устранение сопротивления при внедрении модели
2. Предоставлять сотрудникам полную информации о целях (зачем?), задачах, участниках и этапах процедуры разработки моделей компетенций
3. Создавать модель компетенций с учетом корпоративных ценностей и языковой традиции компании
4. Учитывать видение и стратегические планы организации (учет грядущих изменений)
5. Включать в модель компетенций компетенции и индикаторы, реально дифференцирующие успешное выполнение работы от неуспешного
6. Исключать критерии, дискриминирующих сотрудников по полу, возрасту, расе.

# Алгоритм (технология) разработки модели компетенций

БИЗНЕС-ШКОЛА



ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

## компетенций

### 1. Планирование проекта



### 2. Реализация проекта:

- Создание команды для сбора и анализа информации;
- Выбор конкретного метода сбора и анализа информации;
- Подготовка информации для анализа;
- Анализ информации;
- Проектирование модели компетенций;
- Проверка валидности проекта компетенций



### 3. Проверка и завершение модели компетенций



### 4. Запуск модели компетенций в работу



**Получение заказа от руководства компании**

**Уяснение цели (зачем)**

**Планирование проекта**

**Создание команды для сбора и анализа информации**

Команда специалистов по анализу работы из 4-6-8-ми человек

**Выбор конкретной техники анализа и сбор информации**

**Подготовка информации для анализа и анализ информации**

**Проектирование модели компетенций**

**Проверка валидности проекта компетенций**

**Корректировка и завершение модели компетенций**

**Запуск модели компетенций в работу**



# 1 этап – планирование проекта

**Получение заказа от руководства компании**

**Уяснение цели (зачем)**

**Планирование проекта**

**Итог - Описание желаемого результата:**

- **Какая модель / модели**
- **Области ее применения (зачем)**
- **Этапы и сроки исполнения**
- **Последствия для компании**

**ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ЛИНЕЙНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА, ЧТОБЫ ОНИ ДОНЕСЛИ ДО  
СОТРУДНИКОВ**





**Цель - получение максимума информации о работе**

### **Шаг 1. Формирование проектной группы**

- Объединение сотрудников компании и внешних экспертов
- 4 – 6 аналитиков для анализа работы (8, если сжатые сроки)
- Требование: обученность различным техникам сбора информации

### **Шаг 2. Выбор конкретного метода сбора и анализа информации**

- У каждого метода свои «+»ы и «-»ы
- Ни 1 метод не является достаточным
- Не все методы анализа работы универсальны в плане применения (не для всех ситуаций)

# Методы, используемые при разработке модели компетенций

БИЗНЕС-ШКОЛА



## АНАЛИЗ РАБОТЫ

## КОМПЕТЕНЦИЙ

### АНАЛИЗ ЗАДАЧ

сбор информации о целях и задачах, решаемых в компании/подразделении

описать работу в терминах

### АНАЛИЗ ПОВЕДЕНИЯ (поведенческих примеров) при выполнении работы

Наблюдение

ФРД (ФРВ)

Анализ документов

Интервью

должностные инструкции, положения, приказы

с исполнителем, с руководителем, с коллегами;  
прогностическое (о будущих изменениях)  
 определить будущие компетенции

ци задач

### АНАЛИЗ СВОЙСТВ ПЕРСОНАЛА

описание рабочих мест в терминах требований к персоналу  выделить качества сотрудников, необходимые для решения определенных задач

- ✓ ни одна методика не является достаточной
- ✓ не все методы применимы во всех ситуациях
- Комбинация методов

сбор данных у различающихся по эффективности сотрудников о событиях, результаты которых оказались важными достижениями целей работы (акцент не на повседневных задачах, а на событиях, которые можно разделить по успехам и неудачам)

Метод критически инцидентов

Саморегистрация

Опросники

Рабочие дневники (что? Как часто и как долго делаю?)

Контрольный список вопросов

список признаков (операций), относящихся к работам  работник оценивает частоту, важность, продолжительность операций

Мозговой штурм



# Характеристика методов сбора информации

Методы сбора информации	Характеристика метода	Преимущества	Недостатки
Интервью по получению поведенческих примеров (ИПП)	<p>Задача ИПП — получить очень подробные поведенческие описания того, как человек справляется со своей работой. Проводится интервью с лучшими и средними исполнителями, с использованием глубинной техники интервью по получению поведенческих примеров (ИПП), разработанной Д. Мак-Клелландом и его коллегами. ИПП происходит от метода критических инцидентов, но дополнительно включает в себя образцы тематического апперцепционного теста (ТАТ).</p> <p>ИПП-метод определяет компетенции, необходимые для качественного выполнения работы. Прося людей сосредоточиться на наиболее критических ситуациях, с которыми они столкнулись, можно собрать данные о самых важных навыках и компетенциях.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получение данных из «первых уст» на основе анализа реальной деятельности.</li> <li>2. Определение рабочих алгоритмов.</li> <li>3. Получение данных для обучения, развития и оценки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Затратный метод с точки зрения времени и стоимости.</li> <li>2. Необходимость дополнительного обучения для проведения интервью и анализа данных.</li> <li>3. Возможные ошибки, т.к. материал для анализа основан только на критических инцидентах</li> </ol>
Обзоры (Опросники)	<p>Члены группы экспертов или других представителей организации выставляют рейтинги компетенций (индикаторов компетенций или поведения) в соответствии с важностью в эффективном исполнении работы, частоты требования данной компетенции и т. п.</p> <p>При разработке пунктов опросников важно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• определить поведение или характеристики работника, а не рабочие задачи;</li> <li>• предоставить краткие, простые описания; не более 100;</li> <li>• респондентами должны быть руководители людей, исполняющих работу, лучшие исполнители данной работы и внешние эксперты, которые хорошо разбираются в данной работе</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечивает быстрый и дешевый сбор достаточного количества данных для статистического анализа</li> <li>2. Представительность - рассылка опросников позволяет многим сотрудникам внести свой вклад и прийти к согласию в отношении фактов, полученных в ходе исследования</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ограниченность данных пунктами и концепцией опросника, что приводит к тому, что зачастую упускаются компетенции, которые не были включены в обзор его организаторами.</li> <li>2. Данный метод может оказаться неэффективным, поскольку при обзоре всегда задают 100 одинаковых вопросов каждому,</li> </ol>



Методы сбора информации	Характеристика метода	Преимущества	Недостатки
			от исполнительного директора до дворника, тогда как для изучаемой работы важен только определенный круг вопросов
Экспертный	<p>Группа экспертов коллективно обсуждает личные характеристики сотрудников, необходимые для выполнения работы на адекватном (минимально приемлемом или пороговом уровне) и высшем уровнях. Эти эксперты могут быть супервайзерами над изучаемыми позициями, лучшими исполнителями данной работы или сторонними экспертами, которые хорошо знакомы с работой.</p> <p>(Средние исполнители не должны попасть в эту группу экспертов, потому что они по определению не знают, что нужно для наилучшего исполнения.) Группа экспертов расставляет приоритеты характеристик в зависимости от их важности в успехе работы</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Быстрота и эффективность</li> <li>2. Члены группы получают знания о концептах компетенций, методах оценки и переменных; их участие может способствовать консенсусу и поддержке данных исследований</li> <li>2. Развитие членов группы</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Упущение важнейших факторов компетенций, для которых у членов группы экспертов неоставало компетентности.</li> <li>2. Возможное определение самобытных или корпоративных элементов, которые хорошо отражают традиции компании, но не прогнозируют компетентное исполнение</li> </ol>
Анализ работы (задачи / функции)	<p>Наблюдатели подробно перечисляют каждую задачу, функцию или действие, которые совершает работник в конкретный период времени. Данные собираются при помощи письменных опросников, измерения времени, индивидуальных или групповых интервью или прямого наблюдения</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дает очень подробное описание работы</li> <li>2. Определение рабочих алгоритмов.</li> <li>3. Получение данных для обучения, развития и оценки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставляет характеристики работы, а не людей.</li> <li>2. Излишняя детализация, трудности анализа и разграничения</li> </ol>



Методы сбора информации	Характеристика метода	Преимущества	Недостатки
Наблюдение за деятельностью работников, фотография рабочего дня	Эффективен для анализа рабочих должностей, в которых рабочее поведение можно наблюдать, допустим, для оценки деятельности продавцов-консультантов в магазине или торговых представителей	Хороший метод валидации других методов	1. Затратный метод с точки зрения времени и стоимости
«Экспертные системы», базы данных моделей компетенций	Компьютеризованная экспертная система может задавать вопросы исследователям, менеджерам или другим экспертам. Эти вопросы обоснованы обширной базой знаний о компетенциях, определенных предшествующими исследованиями. Экспертная система руководит процессом анализа и предоставляет подробное описание компетенций, нужных для адекватного и первоклассного выполнения работы	<p>1. Интегрированность в общий процесс — доступ к нескольким сотням исследований компетенций в базе данных может обеспечить данные для сравнения тестируемых в реальности компетенций, предложенных другими методами сбора данных.</p> <p>2. Эффективность — экспертные системы быстро сужают круг вопросов до относящихся к анализируемой работе.</p> <p>3. Продуктивность — экспертные системы не требуют высококвалифицированных экспертов, экономят время и расходы</p>	<p>Необходимость особой тщательности при ответах на вопросы системы. Отсутствие возможности учитывать специализированные и ядерные компетенции.</p> <p>Высокая стоимость систем</p>

## Источники информации:

- ✓ бизнес-планы;
- ✓ документы по стратегии компании;
- ✓ заявление о принципах конкретной организации и корпоративных ценностях;
- ✓ образцы деятельности сотрудников на своих участках;
- ✓ виды продукции, которую работники производят;
- ✓ взгляды сотрудников на свою работу;
- ✓ материалы по обучению;
- ✓ должностные инструкции;
- ✓ информация об органах управления;
- ✓ мнение клиентов и поставщиков об организации;
- ✓ мнения клиентов и поставщиков о сотрудниках фирмы;
- ✓ специалисты, хорошо знающие работу (например, тренеры);
- ✓ специалисты, обладающие информацией о том, как будет изменяться работа (например, IT-эксперты)

## Шаг 3 - сбор информации

### Цели:

- I. Собрать примеры стандартов поведения, обеспечивающих эффективное исполнение работы
- II. Определить стандарты поведения, которые могут потребоваться для эффективного исполнения работы в будущем

## **Шаг 4. Подготовка информации для анализа**

Цель – собрать все данные для проекта модели компетенций

- Кодирование информации
- Классификация всех стандартов поведения (группировка)
- Вся информация в одном месте (все аналитики имеют доступ)

## **Шаг 5. Анализ информации**

Цель: выработка общей структуры МК = определение кластеров (пучков) компетенций и отдельных компетенций (Методом контент-анализа с использованием словарей компетенций анализируется смысл и частота приведения поведенческих примеров + сравнение лучших и средних исполнителей по тем же параметрам – смысл и частота)

Действия:

0. Разработка рабочей гипотезы = концепции модели компетенций
1. Родственные примеры поведения объединяются в объемные категории (не более 4 категорий) – (прототип кластеров)
2. Все примеры поведения классифицируются по категориям.
3. В каждой категории выделяется 3-4 набора связанных между собой примеров поведения (прототип компетенций)
4. Вырабатывается структура модели компетенций – кластеры (пучки) компетенций и отдельные компетенции

!!!: со 2го действия параллельно работают несколько групп разработчиков □ на 4 этапе группы договариваются оставить достигнутое группирование, если группирования, проведенные разными группами, совпадают. Если мнения расходятся, устанавливаются причины расхождений и принимается совместное решение

## Шаг 6. Проектирование модели компетенций

### Действия:

1. Команда подбирает названия, соответствующие отдельным компетенциям □ группировка данных □ названия кластеров (небольшие группы □ сверка разных вариантов модели компетенций □ согласие)
2. Каждая группа, работая с одним набором стандартов поведения, рассматривает примеры, отнесенные к конкретным категориям (к компетенциям с одним названием). В полном составе команда решает только то, какие примеры нужно: переместить в более подходящую компетенцию; убрать совсем; упростить; обобщить; разделить.
3. Команда устраняет дублирование в стандартах поведения: все примеры, которые описывают одно и то же поведение, заменяются одним.
4. Проработка уровней модели компетенций (распределение индикаторов по уровням): определение количества уровней для каждой из компетенций (3-5 уровней, для некоторых компетенций нулевой или отрицательный уровень), нумерация или названия для уровней (все уровни должны демонстрироваться, уровни не должны сливаться – должны иметь разницу между собой)



Уровень выраженности компетенции	Индикаторы проявления компетенции			Сквозная критериальная оценка (балл)
	Компетенция «Общая экономическая эрудиция»	Компетенция «Управленческая интуиция»	Компетенция «Способность к принятию управленческого решения»	
Сильный	<p>Экономический образ мышления</p> <p>Использование теоретических знаний и практического опыта при решении учебных задач</p> <p>Попытка решить управленческую задачу, в которой отсутствуют необходимые для решения логические элементы</p>	<p>Руководитель предлагает аргументированное решение социально-экономической или управленческой проблемы, дискуссионной в современной науке и практике. Все его решения направлены на получение прибыли</p>	<p>Принятие решения — индивидуально:</p> <p>в условиях не полной и фрагментарной информации;</p> <p>в условиях высокого стресса;</p> <p>в короткий промежуток времени:</p> <p>проявление риска на высоком и среднем уровне</p>	от 7 до 9
Средний	<p>Владение базовой терминологией</p> <p>Общее представление об экономических и управленческих моделях, как зарубежных, так и российских</p>	<p>Руководитель решает базовые управленческие задачи, умело использует помощь консультантов, его решения совпадают с одним из вариантов ответа</p>	<p>Принятие решения:</p> <p>только на основе достаточно полной информации;</p> <p>только коллегиально;</p> <p>проявление риска на среднем уровне</p>	от 4 до 6
Базовый	<p>Готовность к восприятию базовых экономических категорий</p>	<p>Руководитель ощущает нехватку управленческих знаний и проявляет готовность к их приобретению</p>	<p>Принятие решений сводится только к выполнению распоряжений;</p> <p>стремление свести риск к низкому уровню;</p> <p>значительные затраты времени</p>	от 1 до 3
Отсутствует	<p>Высказывания «Любой, умеющий управлять верблюдом, может управлять государством» и т.д.</p>	<p>Технократия. Отсутствие понимания различия между управлением живыми объектами (организация, персонал) и мертвыми (техника). Заявления: «Любой инженер может быть менеджером, но не каждый менеджер может быть инженером» Требование замечить все иностранные управленческие термины русскими словами</p>	<p>Уклонение руководителя от принятия управленческого решения по вопросу входящему в круг его полномочий и должностных обязанностей;</p> <p>затягивание сроков подписания документов;</p> <p>попытки «сбросить» принятие решения на подчиненных или руководство</p>	0

## 3 этап - проверка валидности проекта МК

### Цель – определить:

- 1) Действительно ли сотрудники, которые демонстрируют компетенции (поведенческие примеры – индикаторы), выполняют свою работу более эффективно, чем их коллеги, которые не демонстрируют компетенций?
- 2) Признают ли сами сотрудники предлагаемые разработчиками компетенции инструментами, необходимыми для эффективного исполнения своих работ и ролей?

### Действия – решение двух задач:

- 1) Получение обратной связи от широкого круга сотрудников □ понимание нужности компетенций для эффективного исполнения работы; понимание языка, используемого в модели компетенций (опросники, фокус-группы)
- 2) Проверка того, как компетенции различают эффективную и менее эффективную работу □ собрать оценки (рейтинг) работников по компетенциям – самооценка и оценка руководителя, количественно измеряемая продуктивность, свидетельства одобрения внутренних и внешних клиентов □ статистическое сравнение оценки исполнения работы и рейтинга по уровню развития компетенций.

## 4 этап – коррекция и завершение МК

- 1) Регулировка модели на основе обратной связи и оценки «критериальной валидности»
- 2) Включение в модель всей нужной информации
- 3) Утверждение модели

## 5 этап - запуск модели в работу

### Модель утверждена □ запуск:

- 1) до людей, для которых предназначается модель, доводится информация о том
  - почему модель создавалась;
  - как она составлялась;
  - как она будет внедряться в разные сферы применения;
  - какая поддержка будет оказана пользователям при освоении модели;
  - как будет поддерживаться сама модель, чтобы она не устаревала.
- 2) Обучение пользователей модели использованию модели и интерпретации результатов использования
- 3) Разработка инструмента, помогающего пользователям в работе с моделью компетенций (например, методические рекомендации и т.п.)

# Пример разработки модели компетенций на позицию «Управляющий»

БИЗНЕС-ШКОЛА



ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

Анализ документов + Метод экспертных оценок  анализ работы  набор компетенций:

- клиентоориентированность;
- лояльность к компании;
- воздействие и оказание влияния;
- управление командой и сотрудничество;
- уверенность в себе;
- лидерство;
- самоконтроль;
- ориентация на достижение;
- аналитическое мышление;
- планирование и организация
- развитие других.

Эксперты  метод попарных сравнений   
проранжированы компетенции

Название компетенции	Ранг
Клиентоориентированность	I
Лояльность к компании	III
Воздействие и оказание влияния	I

	Стратегическое мышление	Создание команды	Адаптация к изменениям	Управление процессами	Ориентация на результат	ИТОГ в баллах:
Стратегическое мышление		1	1	2	0	4
Создание команды	1		2	2	0	5
Адаптация к изменениям	1	0		1	1	3
Управление процессами	0	0	1		2	3
Ориентация на результат	2	2	1	0		5

	I
	II
	VI
	III
	III
	II
	VI



**Составление перечня поведенческих индикаторов для каждой из компетенций**

**Дифференциация поведенческих индикаторов по уровням развития компетенций: 1 – существенно ниже требуемого стандарта, 2 – ниже требуемого стандарта, 3 – удовлетворительно, но не соответствует стандарту, 4 – соответствует требуемому стандарту, 5 – выше требуемого стандарта**

**Объединение компетенций в 3 кластера: коммуникация, управление, личностно-деловые характеристики**

# Поведенческие индикаторы по уровням

Компетенции (Поведенческие индикаторы)	Уровень	Компетенции (Поведенческие индикаторы)	Уровень
<i>Клиентоориентированность</i>			
Дает немедленный и импровизированный ответ на вопросы клиента, не исследуя скрытые потребности или проблемы или не пытаясь понять контекст запросов клиента	1	Пользуется комплексными стратегиями влияния, подготавливает конкретные ситуации, структурирует ситуации или работы для оптимизации желаемого поведения. Добивается от других принятия своих идей и согласия	5 (в дополнении к 4)
Работает над тем, чтобы удовлетворить потребность клиента и учесть его интересы	2	<i>Управление командой и сотрудничество</i>	
Проверяет удовлетворенность клиента. Распространяет полезную информацию для клиента (например, об акциях, корпоративных картах). Предоставляет дружелюбное, ободряющее обслуживание. Старается удовлетворить потребности клиента	3	Нейтрален, пассивен, не принимает участия или не является членом команды	1
Ищет информацию о реальных, скрытых потребностях клиента, помимо выраженных изначально, и пытается соотнести их с доступными или подогнанными под клиента продуктами и услугами. Быстро и без оправданий исправляет проблемы с обслуживанием клиентов	4	Информирует людей и держит их в курсе относительно процессов, происходящих в группе, делится всей полезной или имеющей отношение к делу информацией	2
Выстраивает независимое мнение о потребностях клиента, возможностях (проблемах). Действует в соответствии с этим мнением. Принимает непосредственное участие в процессе принятия решения клиентом. Предпринимает массу дополнительных усилий, чтобы удовлетворить потребности клиента	5 (в дополнении к 4)	По-настоящему ценит вклад и знания других, хочет учиться у них. Защищает идеи и мнения, чтобы помочь сформулировать определенные решения и планы	3
<i>Воздействие и оказание влияния</i>		Создает дружелюбную атмосферу, поддерживает высокий командный дух и сотрудничество. Защищает и продвигает репутацию группы среди внешних, не включенных в группу людей	4
Ссылается на мнения (идеи) других людей для того, чтобы придать весомости своей точке зрения	1	Совершает действия по разрешению конфликтных ситуаций, не пытаясь избежать проблемы	5 (в дополнении к 4)
Не предпринимает явных попыток адаптироваться к уровню и интересам «аудитория». Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов и цифр	2	<i>Уверенность в себе</i>	
Адаптирует презентацию или обсуждение, чтобы они были созвучны интересам и уровню других. Предсказывает эффект действия или других элементов своего поведения на восприятие слушателей	3	Полагается на других. Не достает уверенности	1
Моделирует поведение, ожидаемое от других, или предпринимает хорошо продуманные, нетипичные или эффективные действия, чтобы оказать конкретное воздействие. Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы	4	Принимает независимые решения. Работает без постоянного надзора	2
		Считает себя экспертом, считает себя или свои возможности лучше по сравнению с таковыми других людей. Считает себя причиной, основным инициатором, катализатором, создателем. Выражает уверенность в своих суждениях.	3
		Воспринимает неудачи и проступки неконкретно и не глобально	4
		В конфликтах занимает собственную четкую позицию. Действия поддерживают или обосновывают устное выражение уверенности в себе.	4
		Анализирует собственное исполнение, чтобы понять неудачи и улучшить собственное исполнение	5 (в дополнении к 4)
		Доволен или возбужден при получении трудных заданий. Ищет дополнительную ответственность. Выражает несогласие с руководством или клиентами вежливо и тактично, четко и уверенно выражает свою позицию в конфликтах с подчиненными. Признает свои ошибки по отношению к другим и действует, чтобы их исправить	5 (в дополнении к 4)
		<i>Планирование и организация</i>	
		Не анализирует информацию при планировании, действует по интуиции, хаотичен и импульсивен в работе. Систематически нарушает установленное время выполнения задачи (в групповой работе тормозит общий ход выполнения задачи, что влияет на ее результат)	1

Компетенции (Поведенческие индикаторы)	Уровень
Начинает планировать, не изучив информацию (ситуацию) полностью, пропускает, задумывает важную информацию и существенные ресурсы и ограничения при планировании; не выделяет приоритетов. Устанавливает нереалистичные сроки и нарушает их; не интересуется общим состоянием и процессом выполнения задачи; начинает работу, не дослушав условия до конца	2
Учитывает основные разделы анализируемой информации (ситуации); выделяет приоритеты; выстраивает план действий с учетом основных ресурсов и ограничений; создает планы и графики работ заблаговременно (продумывает работу на один шаг вперед). Соблюдает и укладывается в установленные сроки (переносит сроки не более одного раза); умеет организовать работу других; знает стоящие перед ним цели и задачи, при необходимости уточняет их у руководителя; оговаривает ресурсы, необходимые для выполнения задач	3
Разрабатывает несколько планов действий на основе детального анализа информации; выстраивает алгоритм работ с учетом оптимальной последовательности действий. Организует общий процесс выполнения задачи: ставит цели и индивидуальные задачи каждому участнику в соответствии с общей целью; контролирует общий ход выполнения задачи	4
Планирует дополнительные ресурсы для подстраховки планов; учитывает индивидуальные особенности людей при построении планов. Следит за временем, закладывает и рассчитывает дополнительное время для подстраховки	5 (в дополнении к 4)
<i>Ориентация на достижение</i>	
Демонстрирует отсутствие интереса к работе, делает только то, что требуется. Может быть чрезмерно занят нерабочими делами, такими как общественная жизнь, хобби, друзья и т.п.	1
Работает, чтобы соответствовать стандартам, определенным политической компании	2
Осуществляет определенные изменения в системе или методах своей работы, для того, чтобы улучшить исполнение, не ставя при этом конкретных целей	3
Ставит и достигает трудные цели в отношении себя и других. «Трудные» означает, что вероятность реального достижения этих целей 50 / 50 — это истинное напряжение, но реальное и возможное. В целях повышения исполнения делает то, что прежде не делалось в этой работе, но, возможно, делалось где-то еще в компании	4
Принимает решения в свете потенциальной выгоды, рассматривает приоритеты или выбирает цели, рассматривая потенциальную выгоду, анализ затрат. Повышает исполнение, делая что-то новое, чего не делалось в организации	5 (в дополнении к 4)
<i>Аналитическое мышление</i>	
Разбивает проблемы на простые списки заданий или действий	1

Компетенция (Поведенческие индикаторы)	Уровень	Компетенция (Поведенческие индикаторы)	Уровень
Проводит простые причинные связи или принимает решения, взвешивая доводы за и против. Расставляет приоритеты для заданий в порядке важности	2	Пользуется техниками управления стрессом для контроля реакции, предотвращает потерю самообладания, эффективно справляется с текущими стрессами	4
Системно разбирает сложное задание на управляемые части. Видит несколько возможных причин событий или несколько последствий действий. Обычно предвидит препятствия и думает заранее о следующих шагах	3	Контролирует сильные эмоции и другие стрессы и предпринимает действия для конструктивной реакции на источник проблемы	5 (в дополне- ние к 4)
Систематически разбирает сложную проблему или процессы на составные части или пользуется несколькими аналитическими техниками для разбивки сложных проблем и достижения решения или выстраивает длинные цепочки причинных связей	4	<i>Лидерство</i>	
Систематически разбирает многомерные проблемы или процессы на составные части или пользуется несколькими аналитическими техниками для определения нескольких решений и взвешивает ценность каждого	5 (в дополне- ние к 4)	Отслеживает выполнение работы командой для того, чтобы обеспечить достижение целей (соответствие стандартам). Удостоверяется, что группа имеет всю необходимую информацию. Может объяснить причины решения	1
<i>Лояльность к компании</i>		Пользуется авторитетом и силой справедливо и беспристрастно. Предпринимает личные усилия, чтобы честно относиться ко всем членам группы	2
Предпринимает минимальные усилия, чтобы соответствовать нормам компании, одевается подобающим образом и уважает нормы компании	1	Пользуется сложными стратегиями для укрепления командного духа и увеличения продуктивности	3
Предпринимает активные усилия, чтобы соответствовать нормам компании, одевается подобающим образом и уважает нормы компании	2	Гарантирует, что другие выиграют от миссии, целей, планов, климата, тона и политики лидера. Моделирует желаемое поведение, «подавая хороший пример»	4
Выказывает лояльность, готовность помогать коллегам с выполнением задания, уважение к желаниям людей, обладающих авторитетом	3	Обладает истинной харизмой, передает видение, которое вызывает возбуждение, энтузиазм, и желание следовать миссии группы	5 (в дополне- ние к 4)
Понимает и активно поддерживает миссию и цели компании. Выстраивает свои действия и приоритеты в соответствии с потребностями компании. Осознает необходимость сотрудничать, чтобы достичь крупных целей компании	4	<i>Развитие других</i>	
Ставит потребности компании выше своих собственных. Приносит во имя удовлетворения нужд компании личные жертвы, связанные с профессиональным самоопределением и предпочтениями, а также семейными делами. Настаивает на решениях, которые выгодны компании, даже если они сомнительны и не пользуются популярностью	5 (в дополне- ние к 4)	Сосредотачивается на хорошем исполнении работы своей работы, являет собой хороший пример	1
<i>Самоконтроль</i>		Отпускает положительные комментарии по отношению к способностям или потенциалу других людей, даже в трудных случаях. Верит, что другие могут и хотят учиться	2
Избегает людей или ситуации, которые провоцируют негативные эмоции, или противостояет искушению проявить неуместное участие или импульсивное поведение	1	Рассказывает, как выполнять задание, дает конкретные полезные советы	3
Испытывает сильные эмоции, такие как злость или крайнее расстройство, или стресс; контролирует эти эмоции, но не предпринимает конструктивных действий	2	Дает указания или оказывает практическую поддержку или помощь для облегчения работы, т.е. предлагает дополнительные ресурсы, инструменты, информацию, квалифицированный совет. Задает вопросы, чтобы убедиться в том, что его указания были верно поняты	4
Испытывает сильные эмоции, такие как злость или крайнее расстройство, или стресс; контролирует эти эмоции, и совершенно спокойно продолжает обсуждения или другие действия	3	Подбадривает других при возникновении препятствия. Дает негативную обратную связь скорее в отношении поведения, чем в отношении личности, выражает позитивные ожидания на предмет будущего исполнения или дает индивидуальные советы по усовершенствованию	5 (в дополне- ние к 4)



Уровни	I. Коммуникация		
	Клиентоориентированность	Воздействие и оказание влияния	Управление командой и сотрудничество
1	Дает немедленный и импровизированный ответ на вопросы клиента, не исследуя скрытые потребности или проблемы или не пытаясь понять контекст запросов клиента	Ссылается на мнения (идеи) других людей для того, чтобы придать весомости своей точке зрения	Нейтрален, пассивен, не принимает участия или не является членом команды
2	Работает над тем, чтобы удовлетворить потребность клиента и учесть его интересы	Не предпринимает явных попыток адаптироваться к уровню и интересам «аудитории». Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов и цифр	Информирует людей и держит их в курсе относительно процессов, происходящих в группе, делится всей полезной или имеющей отношение к делу информацией
3	Проверяет удовлетворенность клиента. Распространяет полезную информацию для клиента (например, об акциях, корпоративных картах). Предоставляет дружественное, ободряющее обслуживание. Старается удовлетворить потребности клиента	Адаптирует презентацию или обсуждение, чтобы они были созвучны интересам и уровню других. Предсказывает эффект действия или других элементов своего поведения на восприятие слушателей	По-настоящему ценит вклад и знания других, хочет учиться у них. Защищает идеи и мнения, чтобы помочь сформулировать определенные решения и планы
4	Ищет информацию о реальных, скрытых потребностях клиента, помимо выраженных изначально, и пытается соотнести их с доступными или подогнанными под клиента) продуктами и услугами. Быстро и без оправданий исправляет проблемы с обслуживанием клиентов	Моделирует поведение, ожидаемое от других, или предпринимает хорошо продуманные, нетипичные или эффективные действия, чтобы оказать конкретное воздействие. Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы	Создает дружескую атмосферу, поддерживает высокий командный дух и сотрудничество. Защищает и продвигает репутацию группы среди внешних, не включенных в группу людей





Уровни	1. Коммуникация			
	Клиентоориентированность		Воздействие и оказание влияния	Управление командой и сотрудничество
5 (в до- полне- ние к 4)	Выстраивает независимое мнение о потребностях клиента, возможностях (проблемах). Действует в соответствие с этим мнением. Принимает непосредственное участие в процессе принятия решения клиентом. Предпринимает массу дополнительных усилий, чтобы удовлетворить потребности клиента		Пользуется комплексными стратегиями влияния, подогнанными под конкретные ситуации, структурирует ситуации или работы для поощрения желаемого поведения. Добивается от других принятия своих идей и согласия	Совершает действия по разрешению конфликтных ситуаций, не пытается избегать проблемы
Уровни	2. Управление			
	Планирование и организация	Ориентация на достижение	Аналитическое мышление	Развитие других
1	Не анализирует информацию при планировании, действует по интуиции, хаотичен и импульсивен в работе. Систематически нарушает установленное время выполнения задачи (в групповой работе тормозит общий ход выполнения задачи, что влияет на ее результат)	Демонстрирует отсутствие интереса к работе, делает только то, что требуется. Может быть чрезмерно занят нерабочими делами, такими как общественная жизнь, хобби, друзья и т.п.	Разбивает проблемы на простые списки заданий или действий	Сосредотачивается на хорошем исполнении своей работы, является собой хороший пример



Уровни	2. Управление			
	Планирование и организация	Ориентация на достижение	Аналитическое мышление	Развитие других
2	<p>Начинает планировать, не изучив информацию (ситуацию) полностью, упускает, додумывает важную информацию и существенные ресурсы и ограничения при планировании; не выделяет приоритетов.</p> <p>Устанавливает нереалистичные сроки и нарушает их; не интересуется общим состоянием и процессом выполнения задачи; начинает работу, не дослушав условия до конца</p>	<p>Работает, чтобы соответствовать стандартам, определенным политикой компании</p>	<p>Проводит простые причинные связи или принимает решения, взвешивая доводы за и против. Расставляет приоритеты для заданий в порядке важности</p>	<p>Отпускает положительные комментарии по отношению к способностям или потенциалу других людей, даже в трудных случаях. Верит, что другие могут и хотят учиться</p>
3	<p>Учитывает основные разделы анализируемой информации (ситуации); выделяет приоритеты; выстраивает план действий с учетом основных ресурсов и ограничений; создает планы и графики работ заблаговременно (продумывает работу на один шаг вперед). Соблюдает и укладывается в установленные сроки (переносит сроки не более одного раза); умеет организовать</p>	<p>Осуществляет определенные изменения в системе или методах своей работы, для того, чтобы улучшить исполнение, не ставя при этом конкретных целей</p>	<p>Системно разбивает сложное задание на управляемые части. Видит несколько возможных причин событий или нескольких последствий действий. Обычно предвидит препятствия и думает заранее о следующих шагах</p>	<p>Рассказывает, как выполнять задание, дает конкретные полезные советы</p>



Уровни	2. Управление			
	Планирование и организация	Ориентация на достижение	Аналитическое мышление	Развитие других
	работу других; знает стоящие перед ним цели и задачи, при необходимости уточняет их у руководителя; огораривает ресурсы, необходимые для выполнения задач			
4	Разрабатывает несколько планов действий на основе детального анализа информации; выстраивает алгоритм работ с учетом оптимальной последовательности действий. Организует общий процесс выполнения задачи: ставит цели и индивидуальные задачи каждому участнику в соотношении с общей целью; контролирует общий ход выполнения задачи	Ставит и достигает трудные цели в отношении себя и других. «Трудные» означает, что вероятность реального достижения этих целей 50 / 50 — это истинное напряжение, но реальное и возможное. В целях повышения исполнения делает, то, что прежде не делалось в этой работе, но, возможно, делалось где-то еще в компании	Систематически разбивает сложную проблему или процессы на составные части или пользуется несколькими аналитическими техниками для разбивки сложных проблем и достижения решения или выстраивает длинные цепочки причинных связей	Дает указания или оказывает практическую поддержку или помощь для облегчения работы, т.е. предлагает дополнительные ресурсы, инструменты, информацию, квалифицированный совет. Задает вопросы, чтобы убедиться в том, что его указания были верно поняты
5 (в до- полне- ние к 4)	Планирует дополнительные ресурсы для подстраховки планов; учитывает индивидуальные особенности людей при построении планов. Следит за временем, закладывает и рассчитывает дополнительное время для подстраховки	Принимает решения в свете потенциальной выгоды, расставляет приоритеты или выбирает цели, рассматривая потенциальную выгоду, анализ затрат. Повышает исполнение, делая что-то новое, чего не делалось в организации	Систематически разбивает многомерные проблемы или процессы на составные части или пользуется несколькими аналитическими техниками для определения нескольких решений и взвешивает ценность каждого.	Подбадривает других при возникновении препятствия. Дает негативную обратную связь скорее в отношении поведения, чем в отношении личности, выражает позитивные ожидания на предмет будущего исполнения или дает индивидуальные советы по усовершенствованию



Уровни	3. Личностно-деловые характеристики			
	Уверенность	Лояльность к компании	Самоконтроль	Лидерство
1	Полагается на других. Не достает уверенности	Предпринимает минимальные усилия, чтобы соответствовать нормам компании, одевается подобающим образом и уважает нормы компании	Избегает людей или ситуации, которые провоцируют негативные эмоции, или противостоит искушению проявить неуместное участие или импульсивное поведение	Отслеживает выполнение работы командой для того, чтобы обеспечить достижение целей (соответствие стандартам). Удостоверяется, что группа имеет всю необходимую информацию. Может объяснить причины решения.
2	Принимает независимые решения. Работает без постоянного надзора	Предпринимает активные усилия, чтобы соответствовать нормам компании, одевается подобающим образом и уважает нормы компании	Испытывает сильные эмоции, такие как злость или крайнее расстройство, или стресс; контролирует эти эмоции, но не предпринимает конструктивных действий	Пользуется авторитетом и силой справедливо и беспристрастно. Предпринимает личные усилия, чтобы честно относиться ко всем членам группы.
3	Считает себя экспертом, считает себя или свои возможности лучше по сравнению с таковыми других людей. Считает себя причиной, основным инициатором, катализатором, создателем. Выражает уверенность в своих суждениях. Воспринимает неудачи и пропуски неконкретно и не глобально	Выказывает лояльность, готовность помогать коллегам с выполнением задания, уважение к желаниям людей, обладающих авторитетом	Испытывает сильные эмоции, такие как злость или крайнее расстройство, или стресс; контролирует эти эмоции, и совершенно спокойно продолжает обсуждения или другие действия	Пользуется сложными стратегиями для укрепления командного духа и увеличения продуктивности.



Уровни	3. Личностно-деловые характеристики			
	Уверенность	Лояльность к компании	Самоконтроль	Лидерство
4	<p>В конфликтах занимает собственную четкую позицию. Действия поддерживают или обосновывают устное выражение уверенности в себе.</p> <p>Анализирует собственное исполнение, чтобы понять неудачи и улучшить собственное исполнение.</p>	<p>Понимает и активно поддерживает миссию и цели компании. Выстраивает свои действия и приоритеты в соответствии с потребностями компании. Осознает необходимость сотрудничать, чтобы достичь крупных целей компании.</p>	<p>Пользуется техниками управления стрессом для контроля реакции, предотвращает потерю самообладания, эффективно справляется с текущими стрессами.</p>	<p>Гарантирует, что другие выигрывают от миссии, целей, планов, климата, тона и политики лидера. Моделирует желаемое поведение, «подавая хороший пример».</p>
5 (в дополнение к 4)	<p>Доволен или возбужден при получении трудных заданий. Ищет дополнительную ответственность. Выражает несогласие с руководством или клиентами вежливо и тактично, четко и уверенно выражает свою позицию в конфликтах с подчиненными.</p> <p>Признает свои ошибки по отношению к другим и действует, чтобы их исправить.</p>	<p>Ставит потребности компании выше своих собственных. Приносит во имя удовлетворения нужд компании личные жертвы, связанные с профессиональным самоопределением и предпочтениями, а также семейными делами.</p> <p>Настаивает на решениях, которые выгодны компании, даже если они сомнительны и не пользуются популярностью.</p>	<p>Контролирует сильные эмоции и другие стрессы и предпринимает действия для конструктивной реакции на источник проблемы.</p>	<p>Обладает истинной харизмой, передает видение, которое вызывает возбуждение, энтузиазм, и желание следовать миссии группы.</p>

# Использование компетентностного подхода к построению системы УП

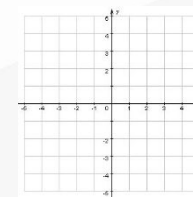
БИЗНЕС-ШКОЛА



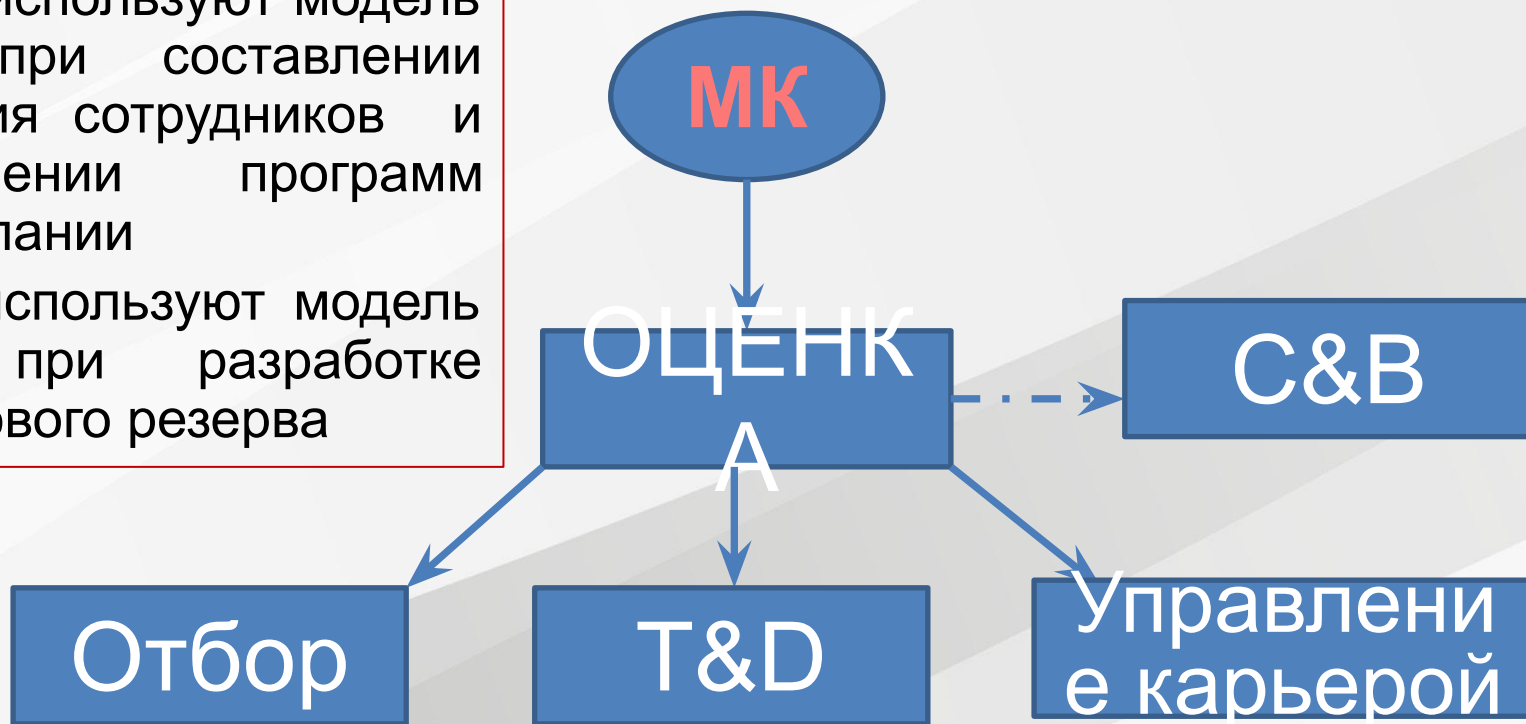
ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

## Российские компании:

- 25% компаний имеют модель компетенций, но не используют ее
- 12% компаний используют модель компетенций в рекрутменте
- 15% компаний используют модель компетенций при составлении планов развития сотрудников и при составлении программ обучения в компании
- 3% компаний используют модель компетенций при разработке программ кадрового резерва



**МК – ось и система координат для построения системы УП в организации**



# Использование МК для оценки в отборе персонала

БИЗНЕС-ШКОЛА



ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

Используем **МК**, ЕСЛИ:

1. Высокая текучка  высокие затраты на отбор и адаптацию
2. Низкая эффективность работы на стратегических направлениях
3. Организационные изменения (развитие, слияние, уменьшение, диверсификация, изменение направления)
4. Длительный период адаптации и обучения новичков

**Интервью**  
(с использованием гайда)

По компетенциям

Ситуационное (кейс-)

**Профессиональное испытание**  
(наблюдение + чек-лист)

Анализ кейсов

Выполнение задания

Демонстрационный экзамен

**Тестирование**

Психологическое

Профессиональное («знаниевое»)

**Ассесмент-центр**


**Поведенческие и гипотетические вопросы по каждой из компетенций модели**

**Поведенческие вопросы:** Расскажите о самом сложном вашем клиенте. В чем была проблема и как вы справились с ней? Опишите, каким был ваш первый опыт работы с новым клиентом в незнакомом для вас сегменте. Что вы предприняли, чтобы быстро оценить и понять специфику ведения продаж и потребности данного клиента? Каким было предложенное вами решение? Приведите случай, в котором ваша вариативность и готовность учесть интересы клиента в ситуации изменения его потребностей и ожиданий помогла сохранить и повысить его лояльность?

**Гипотетические вопросы:** Как бы вы действовали, если потребовалось разработать новый сервис или продукт для клиента? Как бы вы поступили, чтобы сохранить лояльность клиента в том случае, если бы он оказался недоволен разработанным новым сервисом или продуктом? Какой подход вы выберете для решения этой задачи? Что бы вы сделали в первую очередь? Кого бы вы привлекли к этому проекту? Как бы вы вовлекли этих людей? Как бы вы контролировали процесс? • Какие возможны риски и препятствия в рамках выбранного подхода? Какие меры вы бы приняли для их преодоления или минимизации последствий? А если это не сработает?

**Использование моделей:**

- S.T.A.R.S. (Situation — Task — Actions — Results — Self-Appraisal)
- PARLA

Пожалуйста, опишите детально, в чем заключалась суть, какова была ваша роль, какими были сроки, какой ожидался результат и так далее.

С чего вы начали? Каким был ваш подход на разных этапах этой ситуации / этого проекта?

Приведите, пожалуйста, примеры ваших собственных действий.

Столкнулись ли вы с какими-либо препятствиями? Расскажите мне об одном из них. Можете ли вы привести больше конкретных примеров?

Каким был результат?

Оглядываясь назад, что бы вы сделали иначе? Чему вас научила эта ситуация?

Как вы применили эти знания в дальнейшем?





Вопросы	Индикаторы
1	2
<p>Приведите пример проблемной ситуации, возникшей у Вас во взаимоотношениях с клиентом. В чем Вы видите причины возникновения проблемы? Какие действия Вы предприняли в данной ситуации? Как разрешилась ситуация?</p> <p>Приведите пример клиента, с которым у Вас установился идеальный контакт. За счет чего Вам удалось выстроить такой контакт?</p> <p>Приведите пример трудного для Вас клиента. В чем состоит его трудность для Вас? Как Вы строили с ним взаимодействие?</p> <p>«Философский вопрос»: Бывают ли такие клиенты, которые полностью довольны работой исполнителя? От чего это зависит? Приведите какой-либо яркий, иллюстрирующий Ваше мнение пример из опыта?</p> <p>Часто ли Вам приходилось работать с «привередливыми» клиентами? Приведите пример, какие действия Вы предприняли? Каков был результат?</p> <p>Часто ли Вам приходилось сталкиваться с клиентами, которые сами не знают чего они хотят? Пример. Какие действия Вы предприняли? Какова</p>	<p><b>Позитивные индикаторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– приводит примеры конкретных действий, направленных на создание процедур для поддержания отношений с клиентом;</li> <li>– приводит примеры, когда пошел на уступки клиенту с целью поддержания и развития с ним долгосрочных отношений;</li> <li>– приводит положительные отзывы со стороны клиентов в свой адрес (называет конкретные проекты и фигуры);</li> <li>– из рассказа Кандидата следует, что он прилагает специальные усилия, направленные на выявление и структурирование запроса клиента (уточняет потребности клиента, специфику его деятельности, демонстрирует клиенту преимущества того или иного решения, ...);</li> <li>– относится с пониманием к ситуации, что клиент не может точно сформулировать свой запрос;</li> <li>– приводит примеры разработанных им инноваций, которые открыли перед компанией новые возможности;</li> <li>– приводит примеры своих действий (публикации, презентации,...), направленных на формирование положительного образа работодателя на рынке;</li> <li>– знает, кто является его внешним и внутренним клиентом, четко представляет его потребности;</li> <li>– приводит примеры изучения потребностей клиентов;</li> <li>– приводит примеры результатов своей работы соответствующих стандартом, предъявляемым клиентом</li> </ul>
<p>была Ваша цель? Чем завершилась ситуация?</p> <p>Случалось ли в Вашем опыте, когда Вы помогли клиенту за рамками Вашей ответственности? Приведите пример. С чем было связано, что Вы так поступили? Как часто Вам приходится иметь дело с такими ситуациями?</p> <p>Бывало ли у Вас в опыте, когда Вы предвидели новые потребности клиента? Предпринимали ли Вы какие-либо шаги, чтобы быть готовым к новым запросам клиента? Какие?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– демонстрирует внимательное и уважительное отношение к интервьюеру, дает развернутые ответы на задаваемые вопросы</li> </ul> <p><b>Негативные индикаторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– в рассказе часто ссылается на «капризных», «неконструктивных» клиентов;</li> <li>– говорит, что клиент «по определению» всегда чем-то да недоволен и с этим ничего не сделаешь;</li> <li>– из рассказа Кандидата понятно, что он не ищет новых возможностей в работе с клиентом, а скорее «пассивно откликается» на его текущие запросы;</li> <li>– говорит, что «удовлетворенность» заказчика зависит в большой степени от его личности, а не от усилий исполнителя;</li> <li>– говорит, что слушать клиента бесполезно, поскольку тот не компетентен в соответствующей области;</li> <li>– объясняет свою «пассивную позицию» в работе с клиентом ограниченностью своих должностных полномочий;</li> <li>– приводит примеры ситуаций отказа клиенту в уступке, помощи;</li> <li>– плохо ориентируется в рыночной ситуации, затрудняется назвать «будущие» запросы клиентов;</li> <li>– во время интервью не внимателен к вопросам интервьюера, не контактен</li> </ul>

В ходе беседы претендент парирует вашу реплику:  
 — Ну, вы так говорите только потому, что вы — женщина. У нас, у мужчин, занимающихся бизнесом, взгляд на этот вопрос совершенно иной.

**А. Вопросы к менеджеру по персоналу:**

1. Почему кандидат так себя ведет?
2. Чего он хочет добиться этими словами?

**Б. Какой из перечисленных ниже вариантов ответа собеседнику вы выберете:**

1. Вы, что же, полагаете, что женщины глупее мужчин?
2. Вы хотите сказать, что лучше разбираетесь в бизнесе только потому, что вы — мужчина?
3. Вам не кажется, что ведете себя вызывающе?
4. Да, вы правы, мы, женщины, совсем по-другому смотрим на многие вещи.
5. Ваш собственный вариант ответа.

Эти два высказывания неприятны для вас, в целом же претендент вас полностью устраивает. Более того, прочие кандидаты, с которыми вы уже беседовали, намного уступают этому по требуемым компетенциям и опыту.

**С. Вопросы к менеджеру по персоналу:**

1. Примете ли вы на работу данного претендента?
2. Если «да», то какие меры предпримете в период адаптации нового сотрудника?

Дайте как можно больше решений данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую вы не можете ему предоставить

Расставьте приоритеты значимости данных параметров в ситуации, когда Вы берете на работу сотрудника отдела продаж:  
 — ценность и лояльность;  
 — индивидуально-личностные особенности (стрессоустойчивость, доброжелательность, креативность и т.д.);  
 — навыки продаж. Обоснуйте

Как вы определите при первой встрече, перспективен ли клиент?

Как вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но вы за эти сроки ответственности не несете?

Представьте себе, что к вам в подчинение приходит человек, работающий ранее на такой же должности, как у вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут ваши действия

У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и ваши действия?

Один ваш подчиненный по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку. Другую аналогичную сделку заключил, при этом воспользовался лично ему предложенным вознаграждением от поставщика.

У вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою должность. Однако в силу различных объективных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, также есть комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника

В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором — получила значительную прибыль. Опишите вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации

## Ситуационное (кейс)

# ИНТЕРВЬЮ

Вам необходимо подобрать кандидата на вакансию менеджера по работе с ключевыми клиентами. Продукт является технически сложным, тип продаж: бизнес-бизнес, клиенты, принимающие решения — люди очень высокого статуса, преимущественно мужчины среднего и старшего возраста. Схема принятия решения достаточно сложна, участвуют в ней одновременно несколько человек. Продажи крупные, одна продажа может достигать несколько сот тысяч долларов, однако на ее подготовку требуется довольно много времени и усилий. Также большое значение имеет постоянное «ведение клиента» и продвижение расходных материалов. Рынок очень тесный, информация распространяется очень быстро. Внутри компании принят демократический стиль менеджмента, установка на взаимопомощь и высокую результативность. Степень текущего контроля очень незначительна, в основном оценивается конечный результат.

**Вопрос к менеджеру по персоналу.** Составьте профиль на 10-12 компетенций для подбора кандидата на данную вакансию, обоснуйте.

На собеседование на одну из ключевых должностей в компании пришел претендент, мужчина 30 лет. Данные его резюме, компетентность и опыт работы превышают ваши ожидания. Это «именно тот», кого вы так долго искали. И вот соискатель сидит перед вами в весьма небрежной позе. Одна из первых его фраз звучит так:

— Ну, давайте, задавайте мне свои вопросы. Я даже знаю, о чем именно вы меня спросите. Я все вопросы знаю наизусть.

**А. Вопросы к менеджеру по персоналу:**

1. Почему кандидат так себя ведет?
2. Чего он хочет добиться этими словами?

**Б. Какой из перечисленных ниже вариантов ответа вы выберете:**

1. Очень хорошо, что вы их знаете. Давайте начнем...
2. А почему вы думаете, что знаете, какие вопросы я собираюсь задать?
3. Вы пришли на собеседование. Значит, заинтересованы в этой работе. Поэтому, будьте добры, ведите себя уважительно.
4. Вы слишком самоуверенны. Не бойтесь, что это качество помешает вам в трудоустройстве?
5. Ваш собственный вариант ответа.



Дата: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2013 г.

Общий итог (в баллах из 46) \_\_\_\_\_

Общий итог (в %) \_\_\_\_\_

**ЧЕК-ЛИСТ**  
с результатами оценки  
клиентоориентированности  
Торговый зал

		1 (нет)	2 (да)
	<b>ТОРГОВЫЙ ЗАЛ</b>		
1	Продукция расставлена рационально. Упаковочный материал, посторонние предметы отсутствуют. Вход в торговый зал свободен (не загроможден).		
	<b>ПРОДУКЦИЯ</b>		
2	Пыль, грязь на продукции отсутствуют. Ценники имеются на всех товарных единицах, расположены правильно.		
	<b>РАБОЧЕЕ МЕСТО ПРОДАВЦА</b>		
3	На рабочем столе отсутствует мусор, посуда, предметы личной гигиены (расческа, носовые платки и пр.), косметика, парфюмерия, книги и журналы нербочей тематики, рекламная и печатная продукция конкурирующих компаний.		
	<b>ПРОДАВЕЦ. ВНЕШНИЙ ВИД. ПОВЕДЕНИЕ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ</b>		
4	Аккуратный внешний вид. Волосы аккуратно подстрижены и причесаны/уложены. Украшения отсутствуют совсем или присутствуют в разумном количестве. Парфюмерия с резким запахом не используется.		
5	Продавец одет в фирменную рубашку/рубашку делового стиля однотонную светлых тонов или близкую по расцветке к фирменной. Брови делового стиля, черные или темно-серые. /Деловой костюм/пиджак. На поясе броек отсутствуют аксессуары, как то: сотовый телефон, зажигалка, цепочка для ключей и т.п. Фирменный бейдж расположен на месте, имя продавца хорошо читается.		
6	Продавец не принимает пищу, напитки в торговом зале, не жует жевательную резинку. В присутствии покупателей не разговаривает с коллегами на нербочие темы.		
7	При появлении покупателя продавец встает, приветствует его в течение первых 10-20 секунд		
8	В присутствии покупателей продавец не использует «закрытых» поз, не держит руки в карманах.		
9	Не пользуется городским телефоном в неслужебных целях более пяти минут. Не разговаривает по мобильному телефону в присутствии покупателей. Сотовый телефон настроен на тихий режим приема звонков.		
	<b>ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ПРИМЕНЕНИЕ «ТЕХНИКИ ПРОДАЖ»</b>		
10	При разговоре с покупателем у продавца наблюдается приветливое выражение лица, улыбка, дружелюбный тон разговора.		

# Пример чек-листа (клиентоориентированность)

11	Своевременно определяет «сигнал» покупателя к началу общения		
12	Начинает общение с покупателем не позднее трех минут пребывания его в торговом зале либо по требованию покупателя.		
13	Не использует при разговоре с покупателем «запрещенные» слова и выражения, вопросы: «Я могу Вам чем-то помочь?», «Чем я могу Вам помочь?», «Вам что-то подсказать?»; обращение «мужчина, женщина и т.п.» указание на стоимость товара «Этот нагреватель слишком дорогой. Возьмите что-то подешевле»; вопрос: «На какую сумму вы рассчитываете?»		
14	Начинает беседу с утвердительной фразы, привлекающей внимание (интерес) к заинтересовавшему покупателя товару/ открытого либо альтернативного вопроса.		
15	Квалифицированно задает вопросы для выяснения потребности покупателя		
16	Презентует покупателю две-три модели, максимально соответствующие потребностям покупателя. По возможности корректно презентует покупателю «продвигаемый» товар.		
17	Демонстрирует знание товара, давая грамотную консультацию.		
18	Говорит простым языком, преобразуя характеристики товара в преимущества для покупателя.		
19	Использует «Технику вовлечения покупателя».		
20	Позитивно реагирует на сомнения покупателя, работает с возражениями.		
21	Делает презентацию сопутствующих/дополнительных товаров. Делает презентацию дополнительных услуг. Рекламирует акции и специальные программы компании.		
22	Не ведет позиционную борьбу с покупателем, избегает конфликтных ситуаций.		
23	Благодарит покупателя за покупку./ В случае отказа от покупки приглашает покупателя к повторному посещению магазина, вручает рекламную продукцию (визитка, каталог).		
<b>КОММЕНТАРИИ:</b>			
Подпись, Ф.И.О. проверяющего _____/_____			



# Использование МК для оценки в Т&Д-менеджменте

Текущая оценка компетенций сотрудника по модели

Интервью

Проф. испытание (наблюдение + чек-лист)

Тестирование

Анкетирование

Метод «360 градусов» (+ самооценка)

Ассесмент-центр

Сравнение с «идеальным» профилем компетенций

Выявление потребностей в обучении и развитии

Составление индивидуального плана развития

Анализ результатов оценки компетенций в подразделении / организации

Организация работы по саморазвитию сотрудника

Реализация программ обучения и развития персонала (внутренние и внешние)

Руководство по саморазвитию

Самообучение с помощью видео-материалов

Тренинг

Имитации  
Интерактивное обучение: проекты, ролевые и деловые игры, кейс-стади

Центр развития

Упражнения

Рабочие задания

# Использование МК при разработке систем стимулирования

БИЗНЕС-ШКОЛА

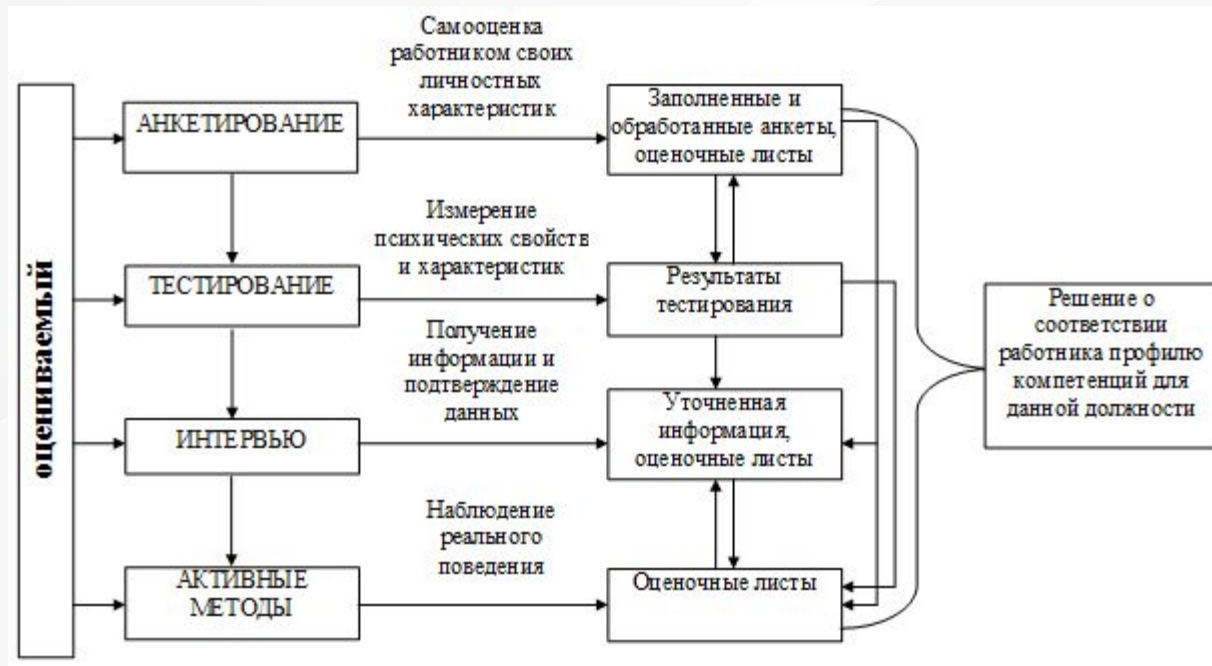


ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ





# Структурная схема процессов оценки работников





Целостную модель компетенций наиболее целесообразно отражать единством и сложностью разделения на практике когнитивных, функциональных социальных измерений, которые можно представить следующим образом (см. рис.1).



**Рис. 1.** Целостная модель выделения компетенций

Анализируя модель на рис. 1 важно понимать, что когнитивные компетенции, включают не только официальные знания, но, также и неофициальные, основанные на опыте представления. При этом под знаниями понимают и (знают — что), подкрепленные пониманием и (знают — почему). Функциональные компетенции (навыки или ноу-хау), отражают то, что работающий в данной профессиональной области, должен быть в состоянии сделать и способен это продемонстрировать. Социальные компетенции объединяют личностные и этические. Личностные компетенции (поведенческие знают, как вести себя), определяются как «относительно устойчивые характеристики причинно связанные с эффективным или превосходным выполнением работы». Этические компетенции отражают личное мнение и профессиональные ценности как способность принимать основанные на них решения в рабочих ситуациях. Мета компетенции, характеризуют способность справляться с неуверенностью, также как и с поучениями и критикой.



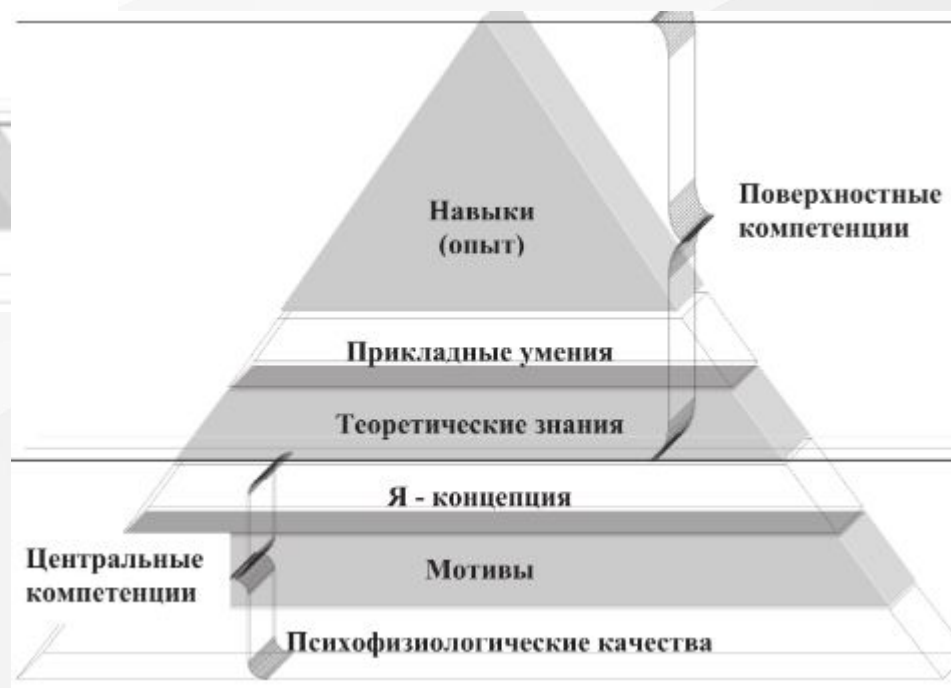
<b>Основные характеристики компетенции</b>	<b>Описание</b>
<b><i>Адресность</i></b>	<p>Каждая компетенция должна быть четко определена и охватывать отдельную область знаний, умений, навыков, т.е. отражать функции на данном рабочем месте. При этом различие функций на рабочих местах диктует необходимость наличия и развития разных компетенций для выполнения разных функциональных обязанностей.</p>
<b><i>Дискретность</i></b>	<p>Каждая компетенция должна относиться к определенной деятельности, которая может быть четко отделена от других деятельностей.</p>
<b><i>Лояльность</i></b>	<p>Направленность компетенций на реализацию задач организации и укрепление организационной культуры.</p>
<b><i>Конгруэнтность</i></b>	<p>Соответствие целям и миссии организации.</p>



Интеграционный потенциал (универсальность и многофункциональность)

Гибкость

Компетенция – кентаврическое качество, коктейль



Спенсеры

# Пример компетенции:

## «Работа в команде»

### Ключевые индикаторы компетенции:

- Быстро устанавливает контакт и поддерживает партнерские отношения с другими
- Интересуется мнениями других, вовлекает коллег в процесс принятия решений
- Делится с другими необходимой информацией, поощряет атмосферу сотрудничества
- Выявляет интересы и потребности коллег и клиентов с целью их удовлетворения, помогает им сформулировать и структурировать запрос
- Способствует разрешению конфликтов

### Наблюдаемые индикаторы поведения:

ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ	ИНДИКАТОРЫ НЕЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
- Взаимодействует с другими, учитывая их индивидуальные особенности	- Общается с другими без учета их индивидуальных особенностей
- При возникновении разногласий с коллегами находит взаимоприемлемые решения, идет на разумный компромисс	- При возникновении разногласий с коллегами жестко настаивает на своем решении, не идет на компромисс
- Разъясняет подчиненным необходимость общения с коллегами из других подразделений и способствует этому на практике	- Не поощряет подчиненных к общению с коллегами из других подразделений
- При решении совместных задач согласовывает и координирует свою работу с коллегами	- Не учитывает влияния своих действий на работу коллег при решении совместных задач
- Предотвращает возникновение конфликтов или успешно их разрешает	- Провоцирует возникновение конфликтных ситуаций, не конструктивно действует в условиях конфликта

# Структура отчета по результатам оценки по

компетенциям:

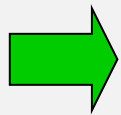
ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ



Индивидуальный профиль оценок по компетенциям (графическое изображение результата оценки)



Комментарии к профилю/описание индивидуального портрета участника по каждой из оцениваемых компетенций



Описание сильных сторон и областей развития



Рекомендации по индивидуальному развитию менеджера



## Пример отчета (графическая часть):



■ Требуемый профиль

■ Результаты  
сотрудника



# Пример отчета (описание поведения по каждой из наблюдаемых компетенции:

КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ
Работа в команде	3,5
Стремление к профессиональному развитию	2,5
Нацеленность на результат	3
Корпоративность	3
Убедительная коммуникация	3
Ориентация на клиента	2,5
Построение отношений	3,5
Ориентация на качество	2,5
Решение проблем	2

КОММЕНТАРИИ ПО УРОВНЯМ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	
РАБОТА В КОМАНДЕ	3,5
<p>Г-н Савин доброжелателен и внимателен к людям. Он устанавливает партнерские отношения и поддерживает в коллективе атмосферу сотрудничества, поощряет к этому коллег и подчиненных. При решении совместных задач он согласовывает свою работу со смежниками, призывает других вносить вклад в общее дело. Андрей охотно консультирует коллег из смежных подразделений, даже в ущерб личному времени. Он помогает им структурировать запрос, внимательно проясняя их потребности. В ситуации конфликта интересов Андрей ровно и спокойно общается с оппонентами, стараясь определить причины. Однако в ситуации ценностного конфликта он проявляет непреклонность, настаивает на своей точке зрения, не принимает доводов собеседника. Андрею может быть сложно устанавливать контакт с незнакомыми людьми.</p>	
СТРЕМЛЕНИЕ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ	2,5
<p>Г-н Савин стремится быть в курсе дела в своей профессиональной области, следит за новинками. Он видит свои сильные и слабые стороны, определяет области развития, постоянно развивается как профессионал. Для более качественного выполнения своей работы, Андрей изучает специфику бизнеса. При этом он мало интересуется знаниями в области управления персоналом. Предпринимаемые им в этом направлении шаги по саморазвитию носят эпизодический и бессистемный характер.</p>	
НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ	3
<p>Г-н Савин упорно работает на результат, готов прикладывать дополнительные усилия для достижения цели. Новая и сложная профессиональная задача повышают его активность и включенность. Он уделяет большое значение качественной проработке деталей предложенного решения. Андрей не проявляет выраженной амбициозности, избегает риска. Берется только за задачи, которые гарантированно может решить. Ситуация неуспеха или жесткой критики может вывести Андрея из эмоционального равновесия.</p>	

Пример отчета (сравнение кандидатов при назначении на должность):

