

# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



# План занятия

1. Понятие компетенций
2. Классификация компетенций
3. Структура модели компетенций
4. Методы разработки модели компетенций
5. Процесс разработки модели компетенций
6. Шкалирование компетенций
7. Примеры компетенций



# Понятия «Компетенции и компетентность»

**Компетентность** - основывающийся на знаниях, интеллектуально и личностно-обусловленный опыт социально-профессиональной жизнедеятельности человека.

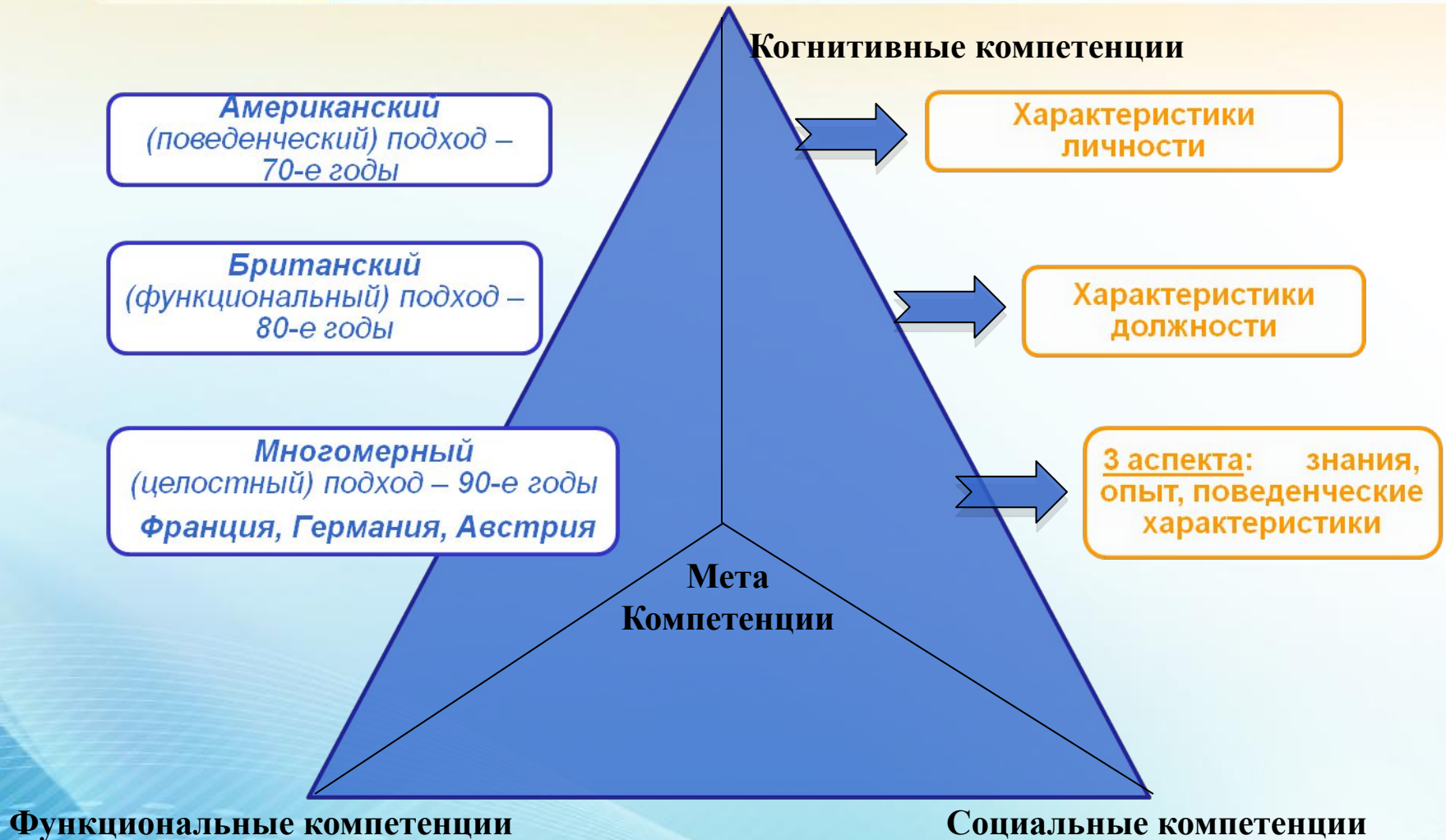
**Компетентность персонала** — это степень профессионального мастерства и квалификации, определяемая знаниями, опытом, навыками, отношением к работе и поведенческими особенностями человека, позволяющими ему успешно решать поставленные перед ним задачи.

**Компетенции** — это поведенческие модели, которые демонстрируют люди, эффективно выполняя рабочие задачи в организационном контексте.

**Компетенции** – способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности для определенной области.

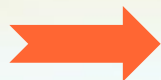


# Основные подходы к определению понятия «компетенция»



# Классификация компетенций

Все  
сотрудник  
и  
компания



**Корпоративные  
компетенции**

- ✓ Задают корпоративные требования ко всем сотрудникам компании.
- ✓ Определяют потенциал сотрудника к карьерному росту в данной компании.
- ✓ Описывают личностные установки и мотивацию сотрудника.
- ✓ Следуют из ценностей компании.

Менеджер  
ы  
компания



**Менеджерские  
компетенции**

- ✓ Разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью.
- ✓ Способствуют успешному достижению бизнес целей.

Специалис  
ты



**Профессиональн  
ые  
компетенции**

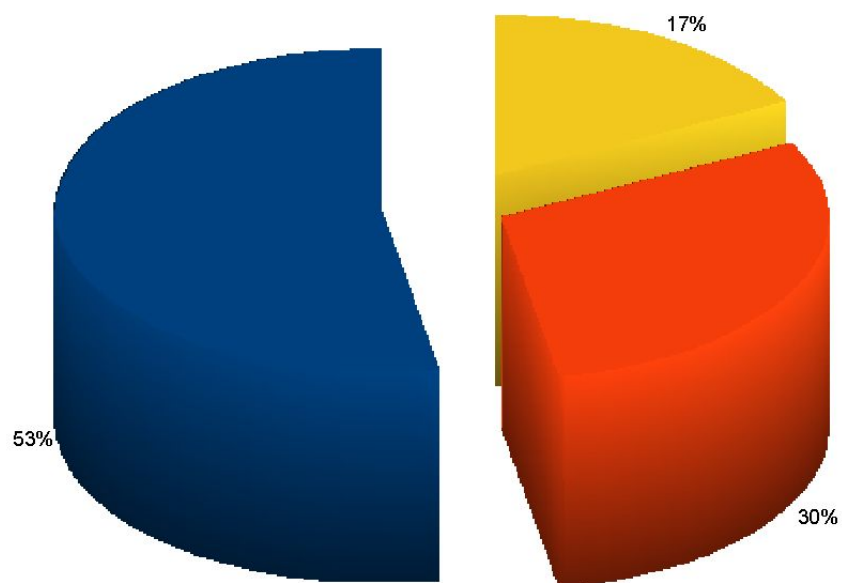
- ✓ Определяют готовность сотрудника эффективно работать в данной функции.
- ✓ Описывают навыки и умения, необходимые для эффективной работы в данной функции.

# Типы компетенций (Н.А. Карташева)

- **функциональная** (профессиональная, специальная) — профессиональные знания, навыки, образование, деловая надежность, способность успешно и безошибочно осуществлять свою должностную деятельность и проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие;
- **интеллектуальная** — способность к аналитическому мышлению, логике, анализу и синтезу, построению гипотез, владение способами личностного самовыражения и саморазвития, способность к научным обоснованиям и творческому решению проблем;
- **ситуативная** — адаптационная способность действовать в соответствии с ситуацией, выбирая из множества способов поведения наиболее эффективный в данных ситуационных условиях производства;
- **социальная** — наличие коммуникативных навыков и способностей к бесконфликтному общению, умение сотрудничать, поддерживать добрые отношения с людьми, оказывать социальную и психологическую помощь, эффективно взаимодействовать в команде, демонстрировать гибкость и искусство влияния, осуществлять неформальное лидерство.

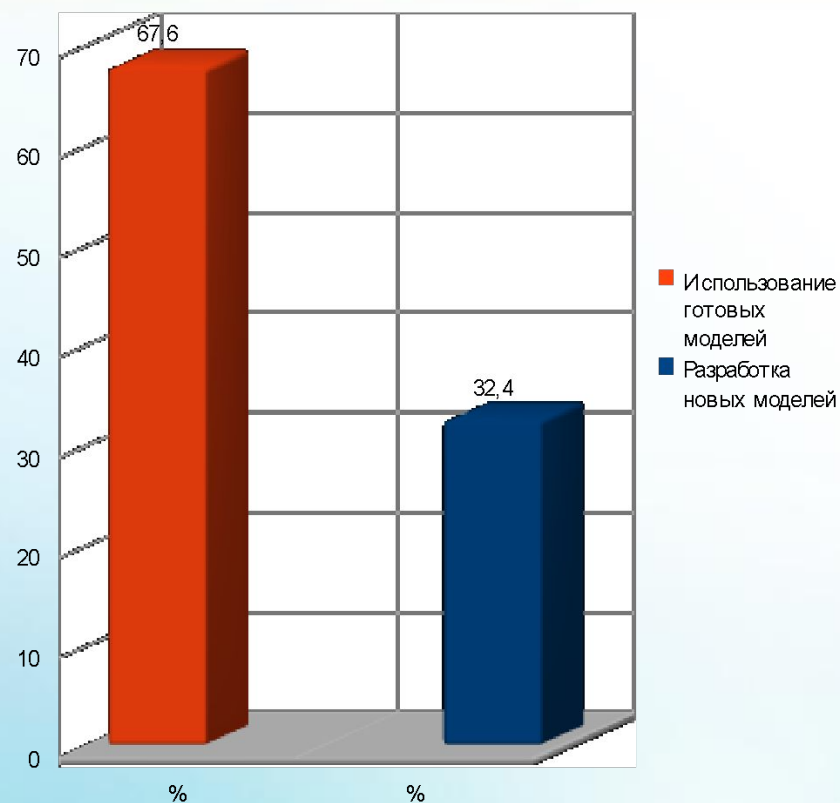
# Результаты исследования востребованности компетентностного подхода на предприятиях

## Практика применения видов компетенций



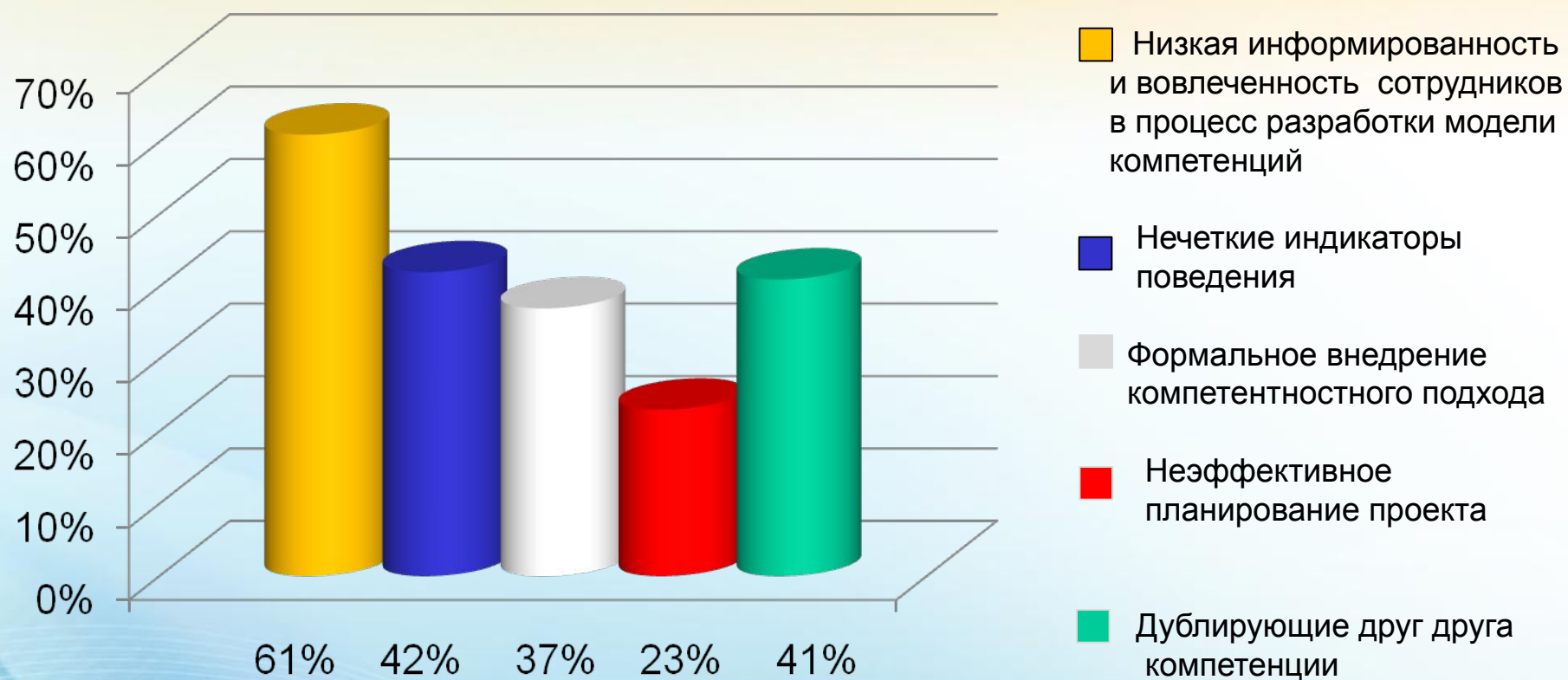
- Корпоративные
- Менеджерские
- Профессиональные

## Подходы к разработке модели компетенций



- Использование готовых моделей
- Разработка новых моделей

# Проблемы, выявленные при разработки и внедрении модели компетенций





# СТРУКТУРА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

## КЛАСТЕР КОМПЕТЕНЦИЙ



### СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА

- Ясность и легкость для понимания
- Релевантность
- Учет ожидаемых изменений
- Дискретные элементы
- Справедливость во всем

# Методы разработки компетенций

**Наблюдение** – сотрудником службы персонала описываются профессиональные К., наблюдаемые у 2-3 успешных сотрудников в теч. 4-5 рабочих дней. После составления списка рабочих задач и перечня компетенций, эти сотрудники дают экспертную оценку разработки.

**Анкетирование** – на основе знания требований к должности и примеров компетенций сотрудник СП составляет список различных компетенций в виде анкеты. Сотрудники отмечают в анкете влияющие на успешность работы компетенции

**Мозговой штурм** – 1,5 часовое обсуждение списка важных компетенций с запретом на критику

# Методы разработки компетенций внешними консультантами

**Прогностическое интервью** – опрос небольшой группы топ-менеджеров для сбора информации о стратегических изменениях, текущей и будущей корпоративной культуре компании

**Интервью по критическим инцидентам** – описание специалистами случаев, определяющих успех или неудачу в работе. И. содержит: общее описание критических ситуаций, описание их причин, компетенции, обеспечивающие благоприятный выход.

**Метод репертуарных решеток** – выявляет компетенции, с помощью которых эффективные сотрудники отличаются от неэффективных. Сравниваются результаты в масштабе «3 x 3 человека»

# Этапы разработки модели компетенций





# Для оценки выраженности компетентности у работника позиционируют:

1. негативный уровень, 2. уровень понимания, 3. базовый, 4. сильный и лидерский уровни.

**Уровень понимания** — это уровень ограниченной компетентности, которая может быть развита в дальнейшем;

**Базовый уровень** определяет надежность работника в стандартных производственных ситуациях

**Сильный уровень** — надежность и в экстраординарных ситуациях.

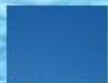
**Лидерский уровень** предполагает способность транслировать и продвигать данную компетенцию вглубь организации, добиваясь развития аналогичных навыков у подчиненных.

## Фрагмент модели корпоративных компетенций персонала сервисной организации

Кластер компетенций	Компетенции	Определение
Работа с людьми	Ориентация на команду	Эффективное взаимодействие с коллегами для достижения общей цели. Принятие на себя ответственности за результаты деятельности всей группы.
	Влияние и убеждение	Умение ясно и убедительно излагать свои мысли, способность донести их до окружающих. Умение найти поддержку своим идеям, целям, проектам и решениям.
Развитие бизнеса	Нацеленность на изменения	Легкая адаптация к изменениям, содействие внедрению новых технологий. Способность самостоятельно предлагать новые оригинальные решения.
	Личное развитие	Стремление к самообучению и самообразованию. Ориентация на получение и использование новых знаний и умений.
	Приверженность компании	Надежность сотрудника, преданность бизнесу. Поведение в соответствии с принятыми корпоративными нормами и этикетом.
Достижение результата	Планирование и организация	Способность эффективно организовать деятельность, разбивая ее на этапы. Способность соотносить поставленные задачи со временем. Умение определить приоритеты задач, определить и распределить ресурсы.
	Клиентоориентированность	Внимание к потребностям клиента и своевременное их удовлетворение.
	Ориентация на результат	Способность сосредоточиться на желаемых результатах своей или командной работы, ставить трудные, но достижимые цели, сосредотачивать на них усилия и достигать и даже превосходить эти цели.

# Описание компетенции «достижение результата»

Определение	Поведенческие примеры		
Достижение результата	Нуждается в развитии (базовый уровень)	Эффективно (сильный уровень)	Высокоэффективно (лидерский уровень)
<p>Демонстрирует заинтересованность в достижении результатов и поддерживает здоровую конкуренцию на уровне стандартов, установленных компанией. Является инициативным человеком, который генерирует идеи и берет на себя просчитанный риск. Четко ставит задачи и демонстрирует настойчивость в их реализации</p>	<p>Понимает стандарты работы, но не прилагает усилий для их совершенствования. Делает только то, что с него потребуют. Выражает неудовлетворенность текущей работой, но не делает шагов по улучшению. Перекладывает на других решение своих проблем. Откладывает завершение задания, если сталкивается с трудностями. Имеет склонность ожидать, когда скажут что делать</p>	<p>Достигает больше, чем требуется (быстрее, лучше, дешевле, лучшего качества). Прилагает дополнительные усилия для достижения результата. Устанавливает цели и стандарты, которые превышают требуемые, и стремится к их достижению. Стремится к принятию на себя полной ответственности в сфере своей деятельности. Не избегает и не боится трудностей. Самостоятельно решает неотложные проблемы</p>	<p>Повышает достижения путем внедрения новшеств в работу. Ставит «бросающие вызов» задачи, отражающие приоритеты компании для поддержания «в тонусе» себя и других. Стремится быть лучшим. Принимает решения на основе определенного риска/анализа преимуществ. Требуется соблюдения высоких стандартов и демонстрирует высокий уровень заинтересованности. Постоянно осуществляет обратную связь</p>



# Пример оценки компетенции «ориентированность на качество»:

- *негативный уровень*: постоянно допускают ошибки, затягивают сроки, нарушают требования по качеству, не пытаются исправить ситуацию;
- *уровень понимания*: допускают минимум ошибок и работают над совершенствованием качества;
- *базовый уровень*: все производится без сбоев по качеству;
- *сильный уровень*: рабочий процесс заранее планируется и организуется, чтобы предотвратить возможные ошибки и срывы;
- лидерский уровень*: не только сами соответствуют компетенции, но и способны стимулировать развитие аналогичных навыков и установок у подчиненных.



# **Корпоративные компетенции финансовой компании при реализации стратегии – устойчивое развитие, гармоничный рост, результативность и прибыльность**

Предпринимательский дух

Ориентация на результат

Прагматичность

Стабильность

Обязательность

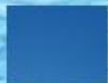
## **Корпоративные компетенции консалтинговой компании при реализации стратегии – обеспечение клиентов своевременной и качественной информацией**

Клиенториентированность

Высокая обучаемость

Креативность

Способность к личностному росту и профессиональному развитию



# Корпоративные компетенции нефтяной компании при реализации стратегии – стремление к лидерству на рынке

Лидерские навыки  
Инновационность  
Инициативность  
Высокая обучаемость

## Корпоративные компетенции туристической компании при реализации стратегии – динамичное развитие бизнеса

Командность  
Клиенториентированность  
Способность к оперативному принятию решений в условиях изменений  
Высокая обучаемость, адаптивность  
Способность работать в насыщенном информационном пространстве



# Сложно развиваемые компетенции

- Способность к лидерству или исполнительской работе
- ~~Креативность~~ или способность работать по заданной технологии
- Адаптивность к изменениям
- Стрессоустойчивость

## Развиваемые в организации компетенции

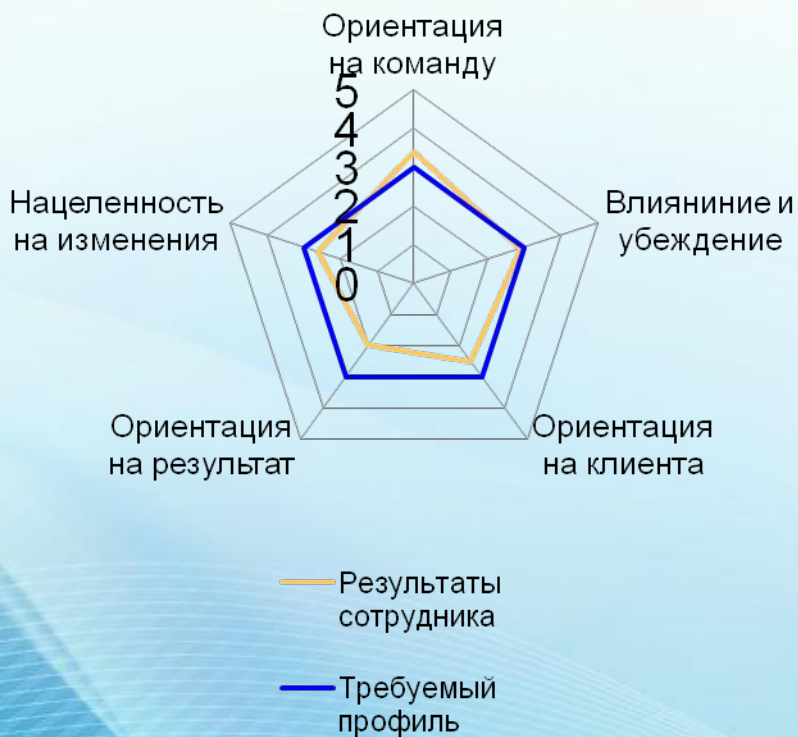
Командность или стремление к индивидуальной работе  
Навыки коммуникаций  
Ориентация на результат  
Клиент-ориентированность  
Способность к позитивному общению, неконфликтность  
Самооценка, уверенность в себе



# СТРУКТУРЫ ОТЧЕТОВ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

## Индивидуальный профиль сотрудника

## Сравнение кандидатов при назначении на должность





# Применение модели компетенций в управлении персоналом



# Эффекты от применения модели компетенций

Критерии подбора, согласованные со стратегией компании, дающие возможность привлечения сотрудников максимально соответствующих потребностям организации

Комплексная система обучения в компании

Повышение обоснованности кадровых решений

Объективные профили должностей, разработанные на основе модели компетенций

Управляемая корпоративная культура