

*Дисциплина «Современные технологии
управления персоналом»*

Лекция 10.
КОМПЕТЕНТНОСТЫЙ
ПОДХОД
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

**Рассказова Ольга Анатольевна, к.э.н.,
доцент ВШСТ ИПМЭиТ СПбПУ**

Профессионализм = компетентность?

Компетенция — это *поведенческая характеристика*, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения.

Компетентность - *способность*, необходимая для решения рабочих задач и получения необходимых результатов работы.

Компетентность характеризуют как способность решать рабочие задачи, а **компетенции** – как **стандарты поведения**, обеспечивающие эту способность.

Произошел переход от реально существующего *подхода «квалифицированный специалист как человек знающий»* к современному ***подходу «компетентный специалист как человек, решающий проблемы»***.

Закономерности формирования компетентности (способности)

Вид деятельности	Уровни усвоения	Этапы формирования способности
Репродуктивная деятельность	1 уровень – компетентность-знакомство: узнавание объектов, свойств, процессов данной области явлений действительности при повторном восприятии ранее усвоенной информации о них или действии с ними.	1 этап
	2 уровень – компетентность-копия: репродуктивное действие путем самостоятельного воспроизведения и применения информации о ранее усвоенной ориентировочной основе для выполнения известного действия.	2 этап
Продуктивная деятельность	3 уровень – компетентность-умения и навыки: деятельность по образцу на некотором множестве объектов, в этом случае испытуемым добывается субъективно новая информация в процессе самостоятельного построения или трансформации известной ориентировочной основы для выполнения нового действия.	3 этап
	4 уровень – компетентность-трансформации: «творческое действие», выполняемое на любом множестве объектов путем самостоятельного конструирования новой ориентировочной основы для деятельности.	4 этап

Характеристики компетентности

1. Когнитивный аспект - владение знанием содержания компетентности.
2. Поведенческий аспект - опыт проявления компетентности в разнообразных стандартных и нестандартных ситуациях.
3. Мотивационный аспект - готовность к проявлению компетентности.
4. Ценностно-смысловой аспект - отношение к содержанию компетентности и объекту ее приложения.
5. Эмоционально-волевой аспект - эмоционально-волевая регуляция процесса и результата проявления компетентности.

«Четыре столпа» образования

в докладе международной комиссии по образованию XXI века
«Образование: сокровитное сокровище», Жак Делор

1. *learning to know* — учиться **знать**: профессионально-методическая компетентность;
2. *learning to do* — учиться **делать**: компетентность в плане деятельности, претворения задуманного в жизнь;
3. *learning to live together* — учиться **жить вместе**: социально-коммуникативная компетентность;
4. *learning to be* — учиться **быть**: компетентность в плане личности.

Целостная модель компетенций

Когнитивные (познавательные) компетенции, включающие не только официальные **знания**, но также и неофициальные – основанные на опыте. Знания (*знают – что*), подкрепленные пониманием (*знают – почему*).



Функциональные компетенции (**навыки** или ноу-хау), включает, что должен быть **в состоянии сделать и способен продемонстрировать** человек, который работает в данной профессиональной области.

Социальные компетенции - поведенческие компетенции, «*знают, как вести себя*», определяются как относительно **устойчивые характеристики личности** причинно связанные с эффективным или превосходным выполнением работы. А также **социальные ценности**, способность принимать основанные на них решения в рабочих ситуациях.

Мета-компетенции – внутренние характеристики, **способы мышления человека**, на основании которых строится его поведение, связанные с психологическими особенностями сотрудника. (Такие как, мотивация достижения или избегания; референция внутренняя или внешняя, указывающая на источник принятия решения и т.п.)

Виды компетенций

(критерий - по уровням охвата в организации)



Корпоративные компетенции – поддерживают миссию и ценности компании, применимы к любой должности (для всех работников компании).

Пример:

- Лояльность;
- Ориентация на работу в команде;
- Ориентация на саморазвитие;
- Ориентация на клиента;
- Ориентация на результат.

Управленческие компетенции – применяются в отношении должностей всех уровней управления (для всех менеджеров).

Пример:

- Создание и управление командой;
- Обучение и развитие персонала;
- Организация и делегирование полномочий;
- Планирование и контроль.

Профессиональные компетенции (специализированные) – применяются для специалистов в конкретной функции, связаны с областью профессиональной деятельности.

Например, финансовый директор должен уметь читать балансовый отчет, а руководитель группы программистов должен владеть важнейшими языками программирования.



ВИДЫ КОМПЕТЕНЦИЙ (по возможности их развития)

Стандартные компетенции – поведенческие компоненты, которые **легко** вырабатываются или развиваются с помощью обучения.

Базовые компетенции – поведенческие компоненты, основанные на структуре ценностей личности, **трудно поддаются изменению (быстрому обучению не подлежат)**. Необходимо отслеживать наличие в готовом виде при отборе.



ПРИМЕР МАТРИЦЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

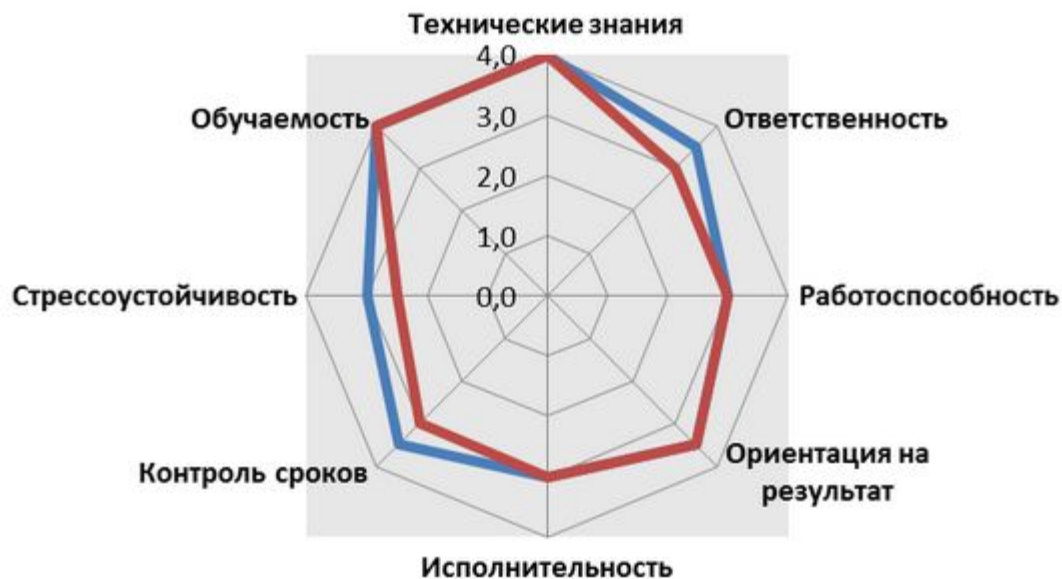
РУКОВОДИТЕЛЯ МАГАЗИНА

	Корпоративные	Функциональные
Стандартные	<ol style="list-style-type: none">1. Клиентоориентированность2. Командный дух3. Лояльность к компании4. Знание локальных документов	<ol style="list-style-type: none">1. Знание ассортимента2. Умение продавать3. Умение работать с клиентом4. Умение решать конфликты
Базовые	<ol style="list-style-type: none">1. Позитивность2. Честность3. Инициативность4. Обучаемость5. Нацеленность на результат6. Стрессоустойчивость	<ol style="list-style-type: none">1. Коммуникабельность2. Грамотная речь3. Культурный уровень4. Доброжелательность5. Самостоятельность6. Уверенность

Модель компетенций — это набор компетенций, необходимых сотрудникам для успешного выполнения работы, достижения высоких результатов.

Профиль компетенций (должности) — это графическое отображение модели компетенций, цифровое определение уровня проявления компетенций относительно конкретной должности.

Пример профиля компетенций сотрудника



«как есть»,

«как должно быть»

Построение модели компетенций

- ✓ Работники
- ✓ Менеджеры
- ✓ Клиенты и поставщики
- ✓ Специалисты, хорошо знающие эту работу

- ✓ Должностные инструкции
- ✓ Профессиональная литература
- ✓ Объявления о найме

Информация для составления модели компетенций

Готовые модели компетенций
или библиотеки компетенций

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

ГДЕ?

1. Подбор персонала.
2. Оценка персонала.
3. Обучение, развитие персонала.
4. Создание системы мотивации.
5. Формирование кадрового резерва.
6. ...

ЗАЧЕМ?

1. Повышение профессионализма.
2. Повышение эффективности работы.
3. Улучшение качества работы.
4. Повышение рентабельности вложений в персонал.
5. Обеспечение постоянного развития компании.
6. ...

Ассесмент-центр или Центр Оценки

Ассесмент-центр или Центр Оценки (от англ. Assessment Center) - это метод комплексной оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности сотрудников для выявления уровня развития их компетенций и определения потенциальных возможностей.



Ассесмент-центр – это комплекс мероприятий, в процессе которых оцениваемые сотрудники или кандидаты принимают участие в серии упражнений, тестов, кейсов, интервью, деловых и ролевых игр под наблюдением специально обученных наблюдателей, которые оценивают участников по заранее разработанным критериям и компетенциям.

ОТЧЁТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕДЕННОЙ ОЦЕНКИ (ASSESSMENT CENTER)

Сотрудник: Иванов Иван Иванович.

Модель управленческих компетенций

Лидерство

Сотрудничество

Мотивация к достижению

Способность к развитию

Принятие решений

ОБЩАЯ СХЕМА УРОВНЕЙ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИИ

(5-уровневая шкала)

4 – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ.

Разрабатывает и внедряет системный подход по развитию компетенции у других. Занимает позицию, нацеленную на интересы компании в долгосрочной перспективе.

3 – УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА.

Проявляет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности. Помогает другим проявить компетенцию.

2 – УРОВЕНЬ БАЗОВЫЙ.

Владеет компетенцией на уровне желаемого поведения в рамках в стандартных ситуаций. Компетенция эффективно проявляется во всех базовых, стандартных рабочих ситуациях.

1 – УРОВЕНЬ ОГРАНИЧЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ.

Проявляет компетенцию ограниченно, в виде отдельных элементов, в зависимости от ситуации. В отсутствии шаблона теряется. Компетенция проявляется в пассивной форме, в ответ на установленные нормы и правила.

0 – УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ.

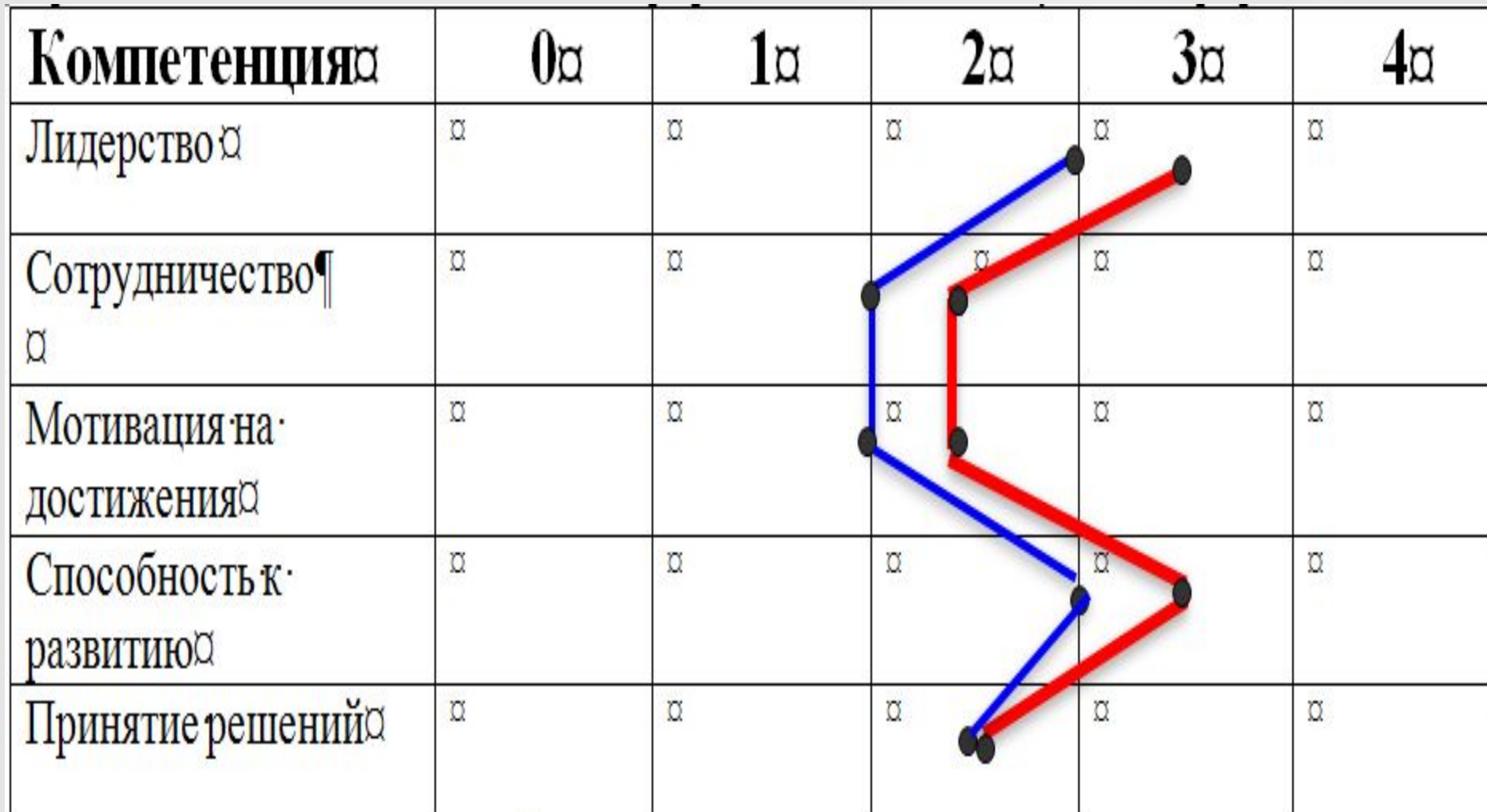
Не проявляет даже отдельные элементы компетенции. Сотрудник проявляет недопустимое поведение.

ОБЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕДЕННОГО ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

Наименование компетенции/ Название упражнения	Упражнение «Странствующий рыцарь»		Письменное задание «Цейтнот руководителя»	Групповая дискуссия «Конфликт в офисе»	Ролевые игры с обратной связью	Интервью	Тест 1	Тест 2	Итог
	Презентация	Письм. задание							
Лидерство	3			2	2,5	2,5			2,5
Сотрудничество				1	2	2			1,5
Мотивация на достижения			1			2		2	1,5
Способность к развитию					3	2	2,5		2,5
Принятие решений	2,5	2	1,5			2			2

**Округление средних оценок происходит по математическому методу.*

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНДИВИДУАЛЬНОГО И ИДЕАЛЬНОГО ПРОФИЛЕЙ ОЦЕНИВАЕМОГО СОТРУДНИКА



————— *индивидуальный* профиль сотрудника,
————— *идеальный* профиль сотрудника

АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

1. *Лидерство - 2,5 (идеал. – 3)*

- ***Сильные стороны:*** Пользуется авторитетом у коллег, способен оказывать влияние. Набрал наибольшее количество баллов в задании «Странствующий рыцарь». Его мнение группа принимает в групповом решении, как показала дискуссия «Конфликт в офисе». Умеет аргументировать свою точку зрения, не уступает под давлением. Способен брать ответственность за командный результат. В диалоге убедителен, влияет на мнение оппонента, добивается желаемого результата. В интервью также проявил свое стремление проявлять инициативу по внедрению инноваций, внедряемых в компании.
- ***Слабые стороны:*** Не вводит правила в групповых дискуссиях, стремится больше проявиться самому, чем дать возможность проявиться другим.
- ***Рекомендации по развитию компетенции:*** Обратить

АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

2. Сотрудничество - 1,5 (идеал. – 2)

•**Сильные стороны:** Умеет устанавливать контакт с собеседником. Задает вопросы, использует полученную информацию для принятия решений. Стремится структурировать информацию в командной работе, делится информацией. В групповом задании собирал и записывал исходную информацию. Предлагает сам творческие идеи для решения проблемных ситуаций.

•**Слабые стороны:** Больше ориентируется на достижение индивидуальных целей, нежели интересов дела и других участников.

•**Рекомендации по развитию компетенции:** развивать навыки создания эффективного обмена информацией между участниками процесса, развивать навык моделирования процесса совещания. Изучить способы управления конфликтными ситуациями.

3. Мотивация на достижения - 1,5 (идеал. – 2)

- **Сильные стороны:** Обладает стремлением проявить себя, добиться карьерного роста. Стремиться достигнуть максимально возможного результата. Ставит перед собой конкретные цели по развитию карьеры, понимает каких качеств ему не хватает, чтобы стать эффективным руководителем. Усиливает свои старания в случае возникновения соперничества.
- **Слабые стороны:** При возникновении ситуации «цейтнота» снижает свою эффективность, начинает действовать спонтанно, теряет цель и забывает о критериях оценки результатов, теряет мотивацию для достижения поставленных целей.
- **Рекомендации по развитию компетенции:** развитие навыков планирования, расстановки приоритетов, повышение стрессоустойчивости.

АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

4. Способность к развитию - 2,5 (идеал. – 3)

•Сильные стороны: Обладает хорошей памятью, вниманием, хорошим уровнем развития интеллекта. Умеет делать выводы и учиться на собственном опыте. Способен давать поддерживающую, конструктивную и мотивирующую обратную связь, если перед ним поставлена такая задача. Применяет новую информацию на практике. Рассматривает неудачи и проблемы, как возможность для развития.

•Слабые стороны: не проявляет инициативы в развитии других сотрудников без дополнительной мотивации со стороны руководства.

•Рекомендации по развитию компетенции: развитие навыков мотивации других сотрудников, добавление в карту мотиваторов умение мотивировать сотрудников на развитие. Изучить способы управления развитием сотрудников.

5. Принятие решений – 2 (идеал. – 2,5)

- ***Сильные стороны:*** Собирает информацию из разных источников, анализирует и систематизирует ее под задачу. Устанавливает и структурирует отношения между элементами информации, особенно данный навык развит при работе с письменной информацией. Проявляет способность самостоятельно принимать решения, не зависит от мнения других.
- ***Слабые стороны:*** Теряет свою эффективность в условиях ограниченного времени.
- ***Рекомендации для сотрудника:*** освоить технологию принятия решений в команде, а также методы управления временем для повышения эффективности принятия решений.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Сотрудник обладает лидерским (управленческим) потенциалом, стремлением к развитию. Он обладает творческим потенциалом и способностью к развитию.

Он способен помогать другим, если перед ним поставлена такая задача, дана четкая технология и есть мотивация для достижения результата.

Самое главное, что ему не хватает мотивации для того, чтобы помогать другим повышать свою эффективность, а также навыков эффективной работы в команде. Также сотруднику не хватает навыков эффективной работы в условиях ограниченных ресурсов, стрессовых ситуаций.

Может быть рекомендован в кадровый резерв на позицию линейного менеджера после проведения обратной связи, на которой он должен подрядиться помогать другим, найти в этом для себя мотивацию.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Рекомендации по развитию:

развитие необходимо только в случае принятия решения о зачислении в кадровый резерв. В этом случае сотруднику нужно пройти курс по эффективному менеджменту и управлению персоналом.

Рекомендации для непосредственного руководителя:

Привлекать сотрудника к генерации творческих идей, к организации и участию в совещаниях. Учитывать, что при работе в условиях цейтнота сотрудник теряется, то есть необходимо совместное планирование, координация и текущий контроль.

Спасибо за внимание!

ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

МОДЕЛЬ

I. Разработка **корпоративной модели компетенций**, составление **профилей компетенций**.

ДОЛЖНОСТЬ

II. Оценка и ранжирование должностей.

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

III. Разработка **системы регулярной оценки профессионализма персонала**.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

IV. Разработка **системы регулярной оценки эффективности персонала**.

ОПЛАТА

V. Разработка **системы оплаты труда**.

ОБУЧЕНИЕ

VI. Разработка **программ обучения и развития компетенций**.

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

VII. Разработка **системы работы с кадровым резервом** компании.