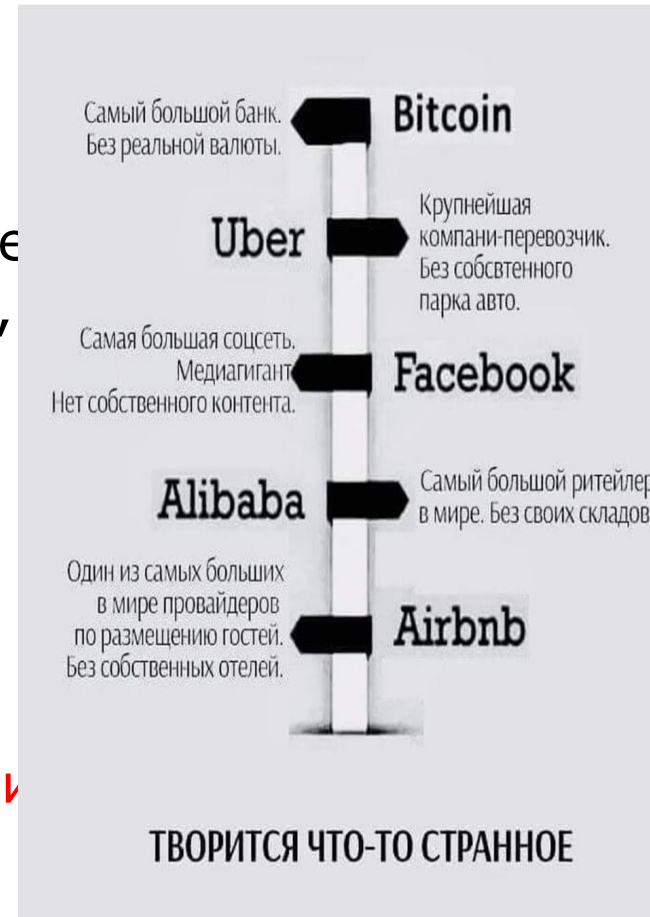


Отбор на основе компетенций

Анна Власова

Эволюция – доминирование на каждом витке

- **Промышленный** капитал - основные производственные фонды, доступ к сырью (Карнеги, Морган)
- **Торговый** капитал - транспортные средства, доступ к клиентам (Онассис, Мёллер)
- **Финансовый** капитал - финансовые ресурсы, доступ к регуляторам (Ротшильд, Рокфеллер)
- **Сервисный** капитал – **лично-поведенческие компетенции** (Безос, Чечеткин)
- **Информационный** капитал – **знания и умения – функциональные компетенции** (Гейтс, Цукерберг)



Компетенции или Профессионализм?

Врач А	Врач Б
<ul style="list-style-type: none"> • Мужчина 45 лет 	<ul style="list-style-type: none"> • Мужчина 45 лет
<ul style="list-style-type: none"> • Киевский мединститут с отличием и ординатура 	<ul style="list-style-type: none"> • Киевский мединститут с отличием и ординатура
<ul style="list-style-type: none"> • Опыт работы 20 лет в 3-х клиниках 	<ul style="list-style-type: none"> • Опыт работы 20 лет в 3-х клиниках
<ul style="list-style-type: none"> • Курсы повышения квалификации – 4 раза 	<ul style="list-style-type: none"> • Курсы повышения квалификации – 4 раза
<p>Лекарство от одной и той же болезни выписывают одинаковое (то, что есть)</p>	<p>Лекарство от одной и той же болезни выписывают одинаковое (то, что есть)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Очередь, запись задолго, информация по сарафанному радио 	<ul style="list-style-type: none"> • Очереди нет
<ul style="list-style-type: none"> • Рекомендует комплексный подход, дает советы, в том числе народной медицины и упражнения в соответствии с общим диагнозом и конституцией пациента 	<ul style="list-style-type: none"> • «не выгодно вылечивать до конца, чтобы приходили еще»

Top 10 skills of 2025





-  Analytical thinking and innovation
-  Active learning and learning strategies
-  Complex problem-solving
-  Critical thinking and analysis
-  Creativity, originality and initiative
-  Leadership and social influence
-  Technology use, monitoring and control
-  Technology design and programming
-  Resilience, stress tolerance and flexibility
-  Reasoning, problem-solving and ideation

V
E
C
I
F

—
G
I
M
P
S
O

Top 10 skills

Type of skill

-  Problem-solving
-  Self-management
-  Working with people
-  Technology use and development

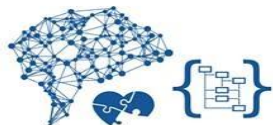
Source: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum.

in 2020

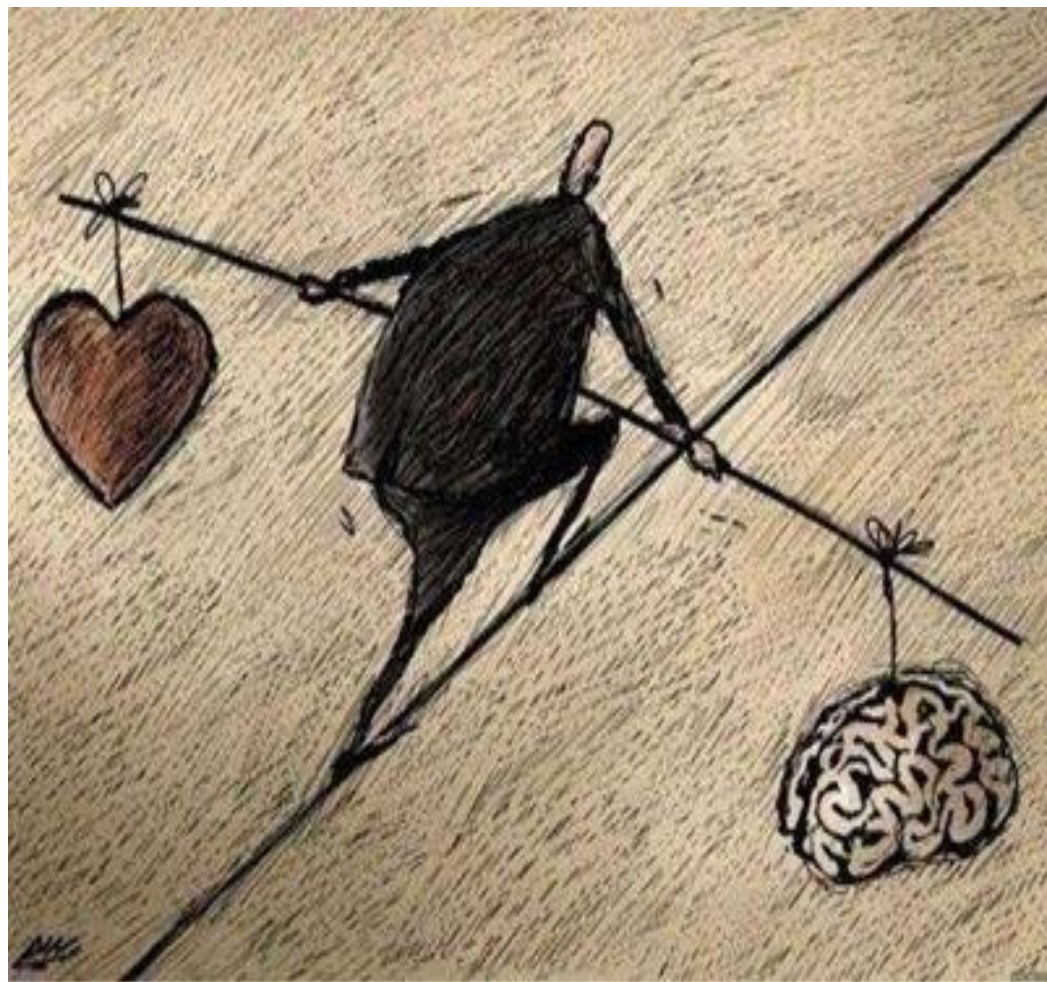
1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Стереотипная ошибка



Anna Vlasova, School of HRM

**Привычка мышления: позиция-точка зрения;
отношение к важным для компании вещам;
ценности; установки-стереотипы;
убеждения-верования; восприятие**

**Мотивы
(побуждения)
Предрасположенно
СТИ**

**Личностные черты и
способности**

**Темпераме
НТ
Генетический
КОД**

Attitude is a little thing that makes
a big difference.

- Author Unknown

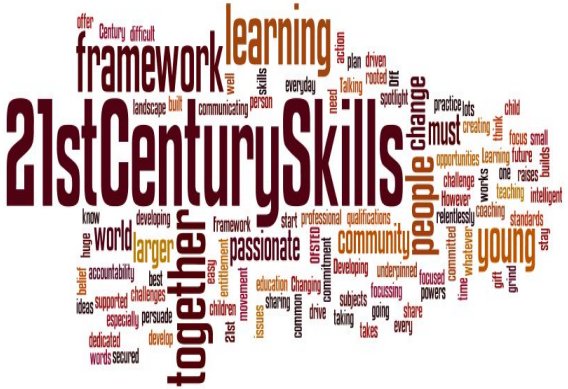


Отношение

"Чем дольше я живу, тем больше понимаю, как сильно наше отношение к жизни влияет на неё. На мой взгляд, отношение важнее фактов. Оно важнее прошлого, образования, денег, обстоятельств, неудач, успехов; оно важнее, чем кто-то что-то думает, говорит или делает. Отношение важнее, чем внешность, талант или мастерство. Оно созидает или разрушает компанию, церковь, дом. Примечательно, что каждый день мы стоим перед выбором: как мы будем относиться к окружающему нас миру сегодня. Мы не можем изменить прошлого, мы не можем изменить того обстоятельства, что люди поступают определенным образом. Мы не можем изменить неизбежного. Единственное, что мы можем, — это играть на той струне, что у нас есть, и струна эта — наше отношение... Я убеждён, что жизнь состоит на 10 % из того, что происходит с нами, и на 90 % из того, как мы на это реагируем. Вот так и с вами. Мы в ответе за своё отношение», Чарльз Свиндолл

- к **труду** (русские)
- к **власти** (швейцарцы)
- к **деньгам** (американцы)
- к **дисциплине** (корейцы)
- ко **времени** (киприоты)
- к **обязательствам** (купеческое слово vs «кидалово»)
- к **дружбе** (кумовство и двойные стандарты)
- к **слабым и сильным** (пресмыкаться и издеваться)
- к **неопределенности** (бояться и избегать)





Привычка мышления: позиция, отношение, ценности, установки, убеждения, восприятие

Мотивы (побуждения)
Предрасположенности
Личностные черты и способности

Темперамент
Генетический код



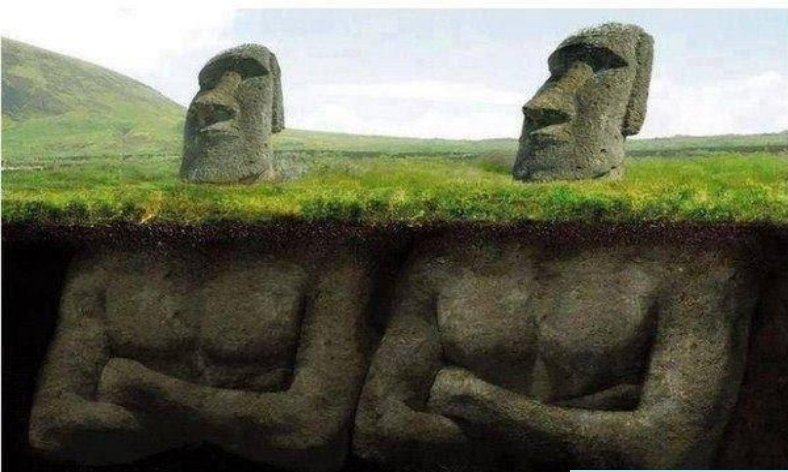
Дэниел Гоулман

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

ПОЧЕМУ ОН МОЖЕТ
ЗНАЧИТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ IQ



PSYCHOLOGIES



Формирование компетенций

Внешняя среда:
«изменяемость личности»

Определяет короткие цели

- **Умения**
- **навыки**
- **Знания**

Натура:
«неизменность личности»



Формирует стратегию развития личности

Важно для стратегии компании

- **Привычка мышления: позиция, отношение, ценности, установки, убеждения, восприятие**

- **Мотивы (побуждения)**
- **Предрасположенности**

- **Личностные черты и способности**

80% необходимых способностей у нас есть, нужны только условия для их развития

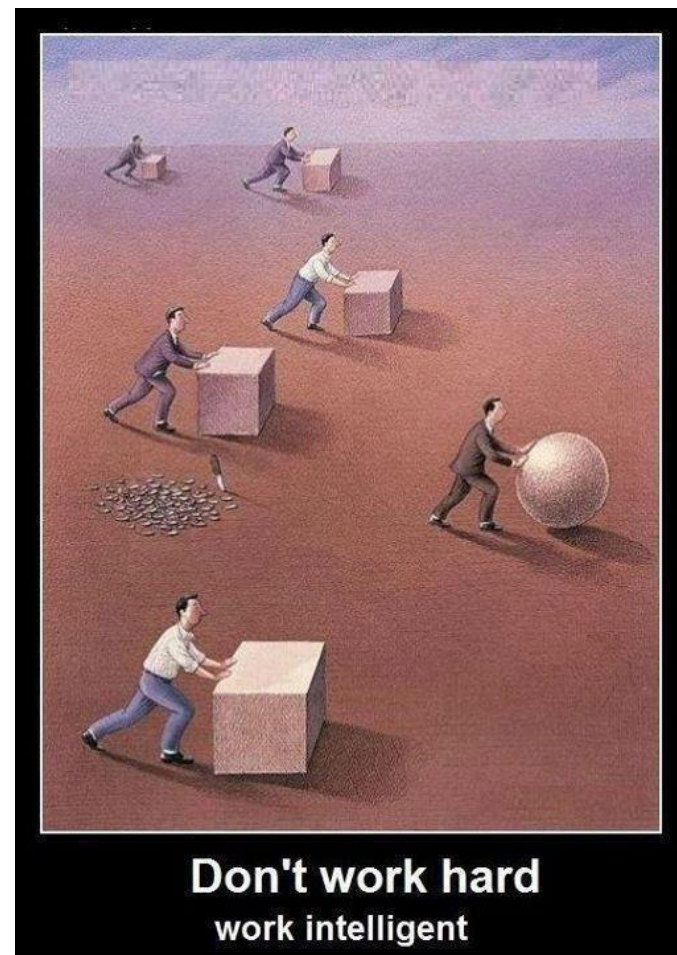
- **Темперамент**
- **Генетический код**

Anna Vlasova, School of HRM

Деньги не портят человека, они просто показывают, кто он есть на самом деле.

Компетенция (Хадсон)

Это набор взаимосвязанных навыков, знаний, способностей, личностных характеристик и отношения к работе, которые проявляются в поведении сотрудника и определяют его успешность и результаты в той или иной функции и позиции



Компетенции Hudson

Работа с информацией	Управление бизнес-процессами	Управление людьми	Управление взаимоотношениями	Управление собой
Разработка видения	Предпринимательство	Вдохновение	Использование сетей	Идентификация себя с компанией
Понимание бизнеса	Стратегическое управление	Управление коллективом	Построение взаимоотношений	Результативность
Концептуальность	Оперативное управление	Построение команд	Умение убеждать	Саморазвитие
Инновационность	Организаторские способности	Наставничество	Консультирование	Стрессоустойчивость
Обобщение информации	Принятие решений	Создание мотивационного климата	Ориентация на клиента	Вовлеченность
Анализ информации	Решение проблем	Оперативное руководство	Взаимодействие	Надежность
Обработка информации	Организация работы	Оказание поддержки	Вовлечение в диалог	Гибкость
Понимание информации	Выполнение задач	Передача знаний	Общение	Открытость



Dee Hock Visa Inc., Founder

«Нанимайте и продвигайте на основе честности, мотивации, способностей, понимания, знания и опыта.

Мотивация без честности – опасна,
способности без мотивации –
бессильны,

понимание без способностей –
ограничено,

знание без понимания –
бессмысленно,

опыт без знания – слеп»

Уоррен Баффет

"Нанимая сотрудника на работу, вы надеетесь получить три качества: его порядочность, интеллект и деловую активность. Но если первого нет - два последние вас уничтожат»

Стратегическое мышление

Определение: Стратегическое мышление это способность связи долгосрочной концепции развития с повседневной работой, то есть, что нужно делать сегодня, чтобы получить результаты в долгосрочной перспективе. На своих нижних уровнях эта компетенция проявляется в понимании стратегии организации. Более высокие уровни подразумевают высокую степень процессов влияния внешних и внутренних факторов на реализацию стратегии и связи повседневных действий с долгосрочными целями

Понимает стратегию	Связывает свою повседневную работу с поставленными целями	Думает в категориях долгосрочных перспектив	Согласует повседневные действия со стратегической перспективой	Понимает влияние внешних факторов на стратегию	Планирует действия во взаимосвязи с долгосрочной стратегией и возможными изменениями в мире бизнеса
1	2	3	4	5	6
Понимает и анализирует стратегию организации, однако лично не вовлечен в их развитие	Определяет приоритеты своих действий таким образом, чтобы они отвечали целям, действует ориентируясь на стратегию и долгосрочные цели	Видит проблемные сферы и бизнес-возможности	Проводит осознанную оценку и выбор действий таким образом, чтобы работать в рамках долгосрочной стратегии или поставленных целей. Проводит мониторинг своих действий с точки зрения общеорганизационных целей. Предвидит последствия своих действий	Понимает и учитывает изменения, возникающие в мире бизнеса, и их влияние на организацию. Понимает, каким образом внутренняя политика, процессы, процедуры и методы действия могут быть нарушены при влиянии внешних факторов	Подготавливает аварийные планы на случай возможных изменений. Вводит значительные изменения в способ функционирования организации. Подразделения, для достижения долгосрочных целей (например, изменение структуры подразделения и т.п.). Обменивается своими представлениями с другими о желаемом состоянии бизнеса, подразделения или организации в целом в ближайшем будущем

Ценности компании	Описание ценности	Принципы поведения сотрудника
Команда	Мы коллектив профессионалов и работаем на достижение общей цели. Мы решаем проблемы открыто, конструктивно и умеем найти компромисс. Для нас приоритет целей команды выше личных	<ul style="list-style-type: none"> • Знает и разделяет цели команды • Формирует свои цели на основании целей команды • Направляет свою деятельность на достижение общих целей команды • Координирует свою деятельность с другими членами команды • Открыто заявляет о возникающих проблемах и предлагает варианты решения • В конфликтных ситуациях находит компромисс • Оказывает помощь и поддержку членам команды • Принимает и соблюдает принятые командные нормы
Результативность
Развитие
Ответственность		
Личность		
Созидание		

1. Понимание бизнеса

4	<p>Позитивная «стратегия». Действует по бизнесовой логике. Мыслит категориями сценариев (многосценарное мышление). Трехмерное измерение всех явлений. Многофакторный анализ. Эмоции не ломают логику бизнеса. Самостоятельный креативный бизнесмен</p>	<p>Цель – достичь 10% менеджмента в компании</p>
3	<p>Нейтральная «стратегия». Понимает как «делать телевидение». Нормальный бизнесмен. Работает за деньги. Уверен, что деньги решают все, стремится к монополизму</p>	<p>Подходит только на низкий уровень менеджмента</p>
2	<p>Деструктивная «стратегия». Вор высокого уровня. Бизнес не понимает. Разбирается в махинациях рынка и уверен, что бизнес – это как обмануть</p>	<p>Категорически не подходит</p>
1	<p>Деструктивная «стратегия». Просто вор</p>	<p>Категорически не подходит</p>

Компетенция: «Взаимоотношения с окружающими»

Уровни	Описание
4	Всегда демонстрирует готовность к доброжелательному сотрудничеству с клиентами, руководством и другими работниками на основе кооперации, вежливости и доброго отношения; получает удовольствие от общения и внимателен к окружающим
3	Часто является инициатором общения с клиентами в положительном ключе; в большинстве случаев хорошо сотрудничает с руководителями и другими работниками
2	Обычно показывает способность спокойно и вежливо общаться с клиентами, руководством и другими работниками; иногда проявляет недостаточно заинтересованности в других людях
1	Откликается на потребности клиентов или других работников компании только тогда, когда его об этом попросят, как правило, резок или холоден с ними; держится обособленно

Компетенция: «Принятие решений»

Уровни	Описание
4	Всегда думает прежде чем действовать; взвешивает все перспективы и факты; не импульсивен; всегда согласовывает решения; практически всегда принимает наиболее приемлемое решение
3	Хорошо обдумывает большинство решений; обычно собирает всю информацию; редко оценивает информацию или ее влияние на процессы под влиянием эмоций; обычно согласовывает все детали
2	Обычно принимает обоснованные решения, однако иногда не обдумывает проблему до конца; иногда принимает решения без учета некоторых фактов; несколько импульсивен в принятии решений
1	Сначала говорит, а потом думает; решения принимает на основе эмоций, а не здравого смысла; часто выходит из себя и теряет контроль, когда надо принимать решение; большинство решений принимает под влиянием момента

		Различные подходы к определению работы и компетенциям, необходимым для ее успешного выполнения (Volvo)		
		Ориентированные на процесс	Ориентированные на взаимодействие	Ориентированные на клиента
Описание работы	Обеспечивать работу двигателя согласно спецификации	Находить соответствия эксплуатационных характеристик	Создавать двигатель, который обеспечит покупателя хорошим опытом вождения (удовольствие от работы двигателя)	
Главный фокус деятельности	Отдельные эксплуатационные характеристики	Эксплуатационные характеристики вместе взятые	Опыт вождения автомобиля (удовольствие от работы двигателя)	
<u>Компетенция 1</u> Способность интерпретировать данные	Определять, как изменения одного или более внешнего воздействия влияют на соответствующие эксплуатационные характеристики	Не обозначено	Не обозначено	

Компетенция 2**Точность**

Аккуратно проводить испытания

Знать, когда проводить испытания и какой эксплуатационной характеристики

Не обозначено

Компетенция 3
Знание инженерной части (двигателя)

Знать, как реагирует двигатель на изменения внешних воздействий с учётом эксплуатационных характеристик

Знать, как взаимодействуют эксплуатационные характеристики

Иметь практическое представление о том, как работает двигатель в целом

Компетенция 4
Знание разных эксплуатационных параметров

Знать воздействие смоделированных для внешних условий тестов на определённые эксплуатационные характеристики

Знать, как смоделированные изменения во внешних условиях будут влиять на все эксплуатационные характеристики

Знать, насколько эффективно любые смоделированные изменения внешних условий отображают реальные условия

Компетенция 5
Способность обучаться

Не обозначено

Интересоваться, как эксплуатационные характеристики взаимодействуют

Больше узнавать о потребностях клиента

Компетенция 6
Способность работать с другими

Не обозначено

Сотрудничать с другими членами группы

Сотрудничать со всеми коллегами, которые заинтересованы в развитии опыта вождения (улучшения исполнения)

Айсберг компетенций vs корпоративная модель компетенций

Управленческие
компетенции
(возможно с разбивкой
по уровням
менеджмента)

Функциональные (профессиональные)
лично-поведенческие компетенции +
В конкретных профилях знания и умения в данной
позиции

Личностно-поведенческие компетенции
(корпоративные):
входной билет в компанию

Ценности (4-5; принципы 10-12)

Действия

- В IT компании сначала была попытка разработать компетенции с Hay Group
- Потом была попытка самостоятельно разработать модель компетенций (HRM)
- Была найдена британская модель компетенций, рассчитанная на работу с консервативными клиентами (банками), основанная на ценностях БЕЗОПАСНОСТЬ и НАДЕЖНОСТЬ (руководители проекта по работе с банком)

Результат

- В основном управленческие компетенции
- Ключевая ценность – фан, похоже скопировано с Google, Facebook и т.п.
- Была заблокирована HRM (посягательство на их функцию)