

г.Днепропетровск, 2007



# Рассматриваемые вопросы

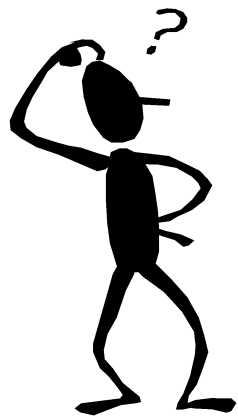
1. Что такое компетенции
2. Модель компетенций. Типы и профиль компетенций
3. Области применения
4. Разработка моделей компетенций
5. Развитие компетенций через оценку и обучение персонала



# Почему возникла необходимость в компетенциях?



- Планирование персонала и ротация затруднены сложностью измерения и учета имеющихся навыков и знаний сотрудников
- Некоторых специалистов постоянно «не хватает», и они перегружены.
- Фактическая квалификация имеющихся специалистов часто не полностью соответствует требуемой
- Высокие риски использования «Ключевых специалистов»



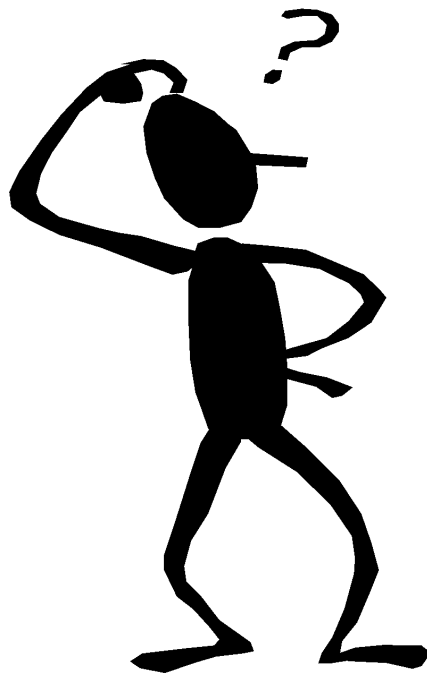


**Основные проблемы, могут быть  
решены с использованием системы  
измерения, оценки и учета...**

**КОМПЕТЕНЦИЙ**



# Что такое компетенции?





# Определение понятий

- **Компетенция** – совокупность поведения, являющаяся результатом знаний, умений, навыков и личностных качеств сотрудника, которые необходимые ему для успешного выполнения необходимых задач
- **Компетентность** – способность, необходимая для решения рабочих задач и получения высоких результатов работы
- **Профиль компетенций** – это список компетенций, точное определение уровня их проявления, относящиеся к конкретной должности (оптимально 12-15 компетенций)
- **Способности** – это то, что не сводится к знаниям, умениям и навыкам, но объясняет (обеспечивает) их быстрое приобретение, закрепление и эффективное использование на практике (личностные характеристики)





# Принцип Айсберга

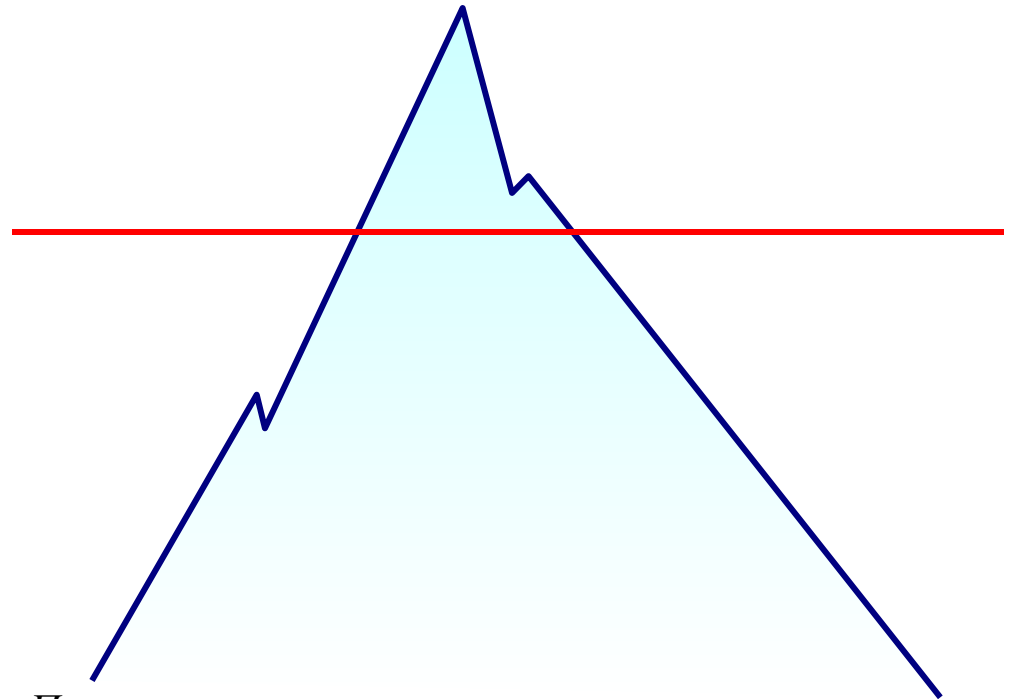
## Американский

- **Знания** (собеседование с линейным **ПОДХОД** руководителем, проф.тесты)
- **Умения и навыки** (собеседование с линейным руководителем, испытательный срок, наблюдение)
- **Опыт работы, образование** (трудовая книжка, диплом и т.п.)

## Японский

### ПОДХОД

- **Способности**
- **Мотивы**
- **Отношение, поведение**
- **Ценности**
- **Самооценка**
- **Характер**



Психологическое тестирование, структурированное, поведенческое интервью



# Типы компетенций

- **Корпоративные (или ключевые)** – поддерживают миссию и ценности компании, применимы к любой должности
- **Пример:**
  - Лояльность;
  - Ориентация на работу в команде;
  - Ориентация на саморазвитие;
  - Ориентация на клиента;
  - Ориентация на результат

- **Управленческие** – применяются в отношении должностей всех уровней управления
- **Пример:**
  - Создание и управление командой;
  - Обучение и развитие персонала;
  - Организация и делегирование полномочий;
  - Планирование и контроль.

- **Специализированные** – применяются в отношении определенных групп должностей разных подразделений (продажи, ИТ, финансовый отдел, управление персоналом)
- **Пример:**

---

---

---

---

---

---

---

---





# Распределение компетенций

Категория	Группа	Должность	Типы компетенций
<b>A</b>	<b>Менеджеры</b>	Директор, заместитель директора, руководитель департамента, отдела, сектора, руководитель проекта, главный инженер и т.д.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Управленческие</li><li>• Специализированные</li><li>• Корпоративные</li></ul>
<b>B</b>	<b>Специалисты</b>	Специалист по маркетингу, рекламе, сбыту, логистике, юрист, финансист, бухгалтер, программист, PR, HR и т.д.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Специализированные</li><li>• Корпоративные</li></ul>
<b>C</b>	<b>Рабочие</b>	Продавец, кладовщик, охранник, водитель, кассир	<ul style="list-style-type: none"><li>• Корпоративные</li></ul>



# Распределение компетенций

УРОВЕНЬ  
ИЕРАРХИИ

ТОП  
МЕНЕДЖМЕНТ

КОМПЕТЕНЦИИ

СРЕДНИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ

СПЕЦИАЛЬНЫЕ  
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

СПЕЦИАЛИСТЫ

MAX

РОЛЬ ДЛЯ УСПЕХА





# Области применения компетенций

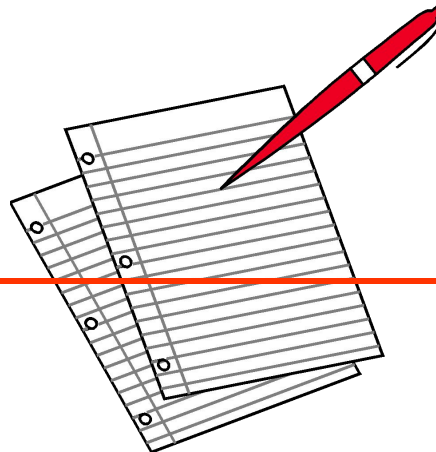




# Подбор персонала



Открытая вакансия



Профиль  
компетенций



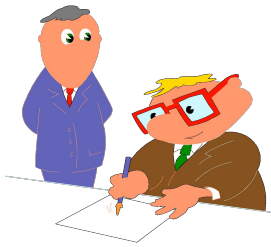
Кандидаты



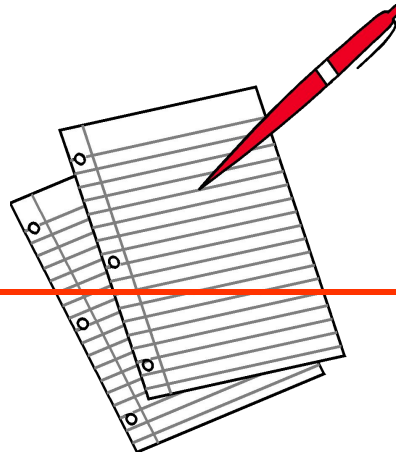
Принятие  
управленческих  
решений



# Оценка сотрудников



Оценка  
сотрудников  
(динамика)



Профиль  
компетенций



Сопоставление  
существующих  
компетенций с  
необходимыми



Принятие  
управленческих  
решений

# Принимаем управленческие решения



## Подбор персонала

- Прием на должность;
- Отказ в должности;
- Зачисление в резерв;
- Рекомендация на другую должность.

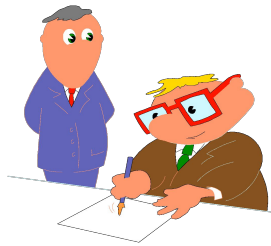


## Оценка персонала

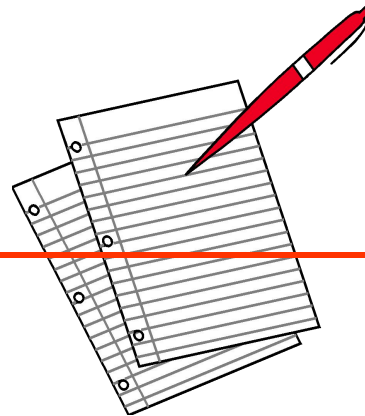
- Занесение в кадровый резерв;
- Присвоение статуса «ключевого сотрудника»;
- Повышение/понижение должности;
- Расширение полномочий;
- Повышение/понижение оплаты труда;
- Расширение социального пакета;
- Обучение;
- Предложение горизонтальной ротации;
- Прохождение стажировки;
- Пересмотр выполняемых функций;
- Увольнение за несоответствие требованиям к занимаемой должности и др.



# Развитие сотрудников



**Оценка  
сотрудников  
(статика)**



**Профиль  
компетенций**



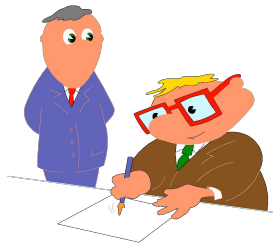
**Сопоставление  
существующих  
компетенций с  
необходимыми**



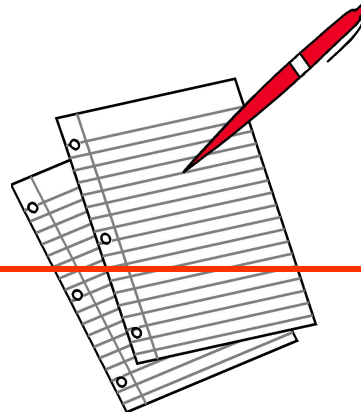
**Развитие  
недостающих  
компетенций**



# Планирование карьеры



**Оценка  
сотрудников  
(динамика)**



**Профиль  
компетенций**



**Сопоставление  
существующих  
компетенций с  
необходимыми**



**Составление и  
реализация  
карьерного плана**

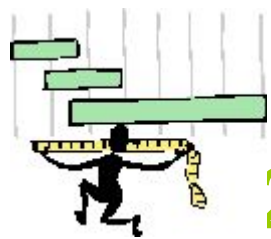




# Разработка компетенций

## Подготовительный этап

1. Зачем нашей компании нужен профиль компетенций?



2. Для чего он будет использоваться в нашей компании?

3. Насколько топ-менеджеры, руководство, учредители, акционеры заинтересованы в данном проекте?



# Разработка профиля компетенций

**Индивидуально**



- **Анализ документов** (положения, должностные инструкции, процедуры, бизнес-процессы и т.д.)
- **Структурированное интервью** (с наиболее эффективными сотрудниками)
- **Наблюдение** (за наиболее эффективными сотрудниками)

**В группе**



## Как?

- **Мозговой штурм**
  - **Метод номинальных групп**
  - **Работа в проекте**
- 
- **Совместная разработка профилей компетенций**



# Анализ информации

1. Каким качествами должен обладать сотрудник, чтобы быть успешным на каждой конкретной позиции?
2. Как выбранные компетенции будут проявляться на поведенческом уровне?
3. Являются ли выбранные компетенции действительно важными для работы на данной позиции?
4. Можем ли мы собрать информацию для оценки сотрудника по выбранным критериям в ходе оценочных мероприятий



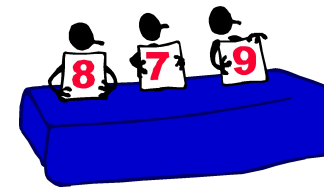
# Разработка модели компетенций

1 2 3 4 ...



# Основные методы оценки компетенций

- Ассесмент-центр
- Оценочное интервью (структурированное, поведенческое, кейсовое)
- Тестирование (психологическое, профессиональное)
- Наблюдение
- Аттестация
- Оценка методом «360 градусов» (180, 270 градусов)





# С чего начать?

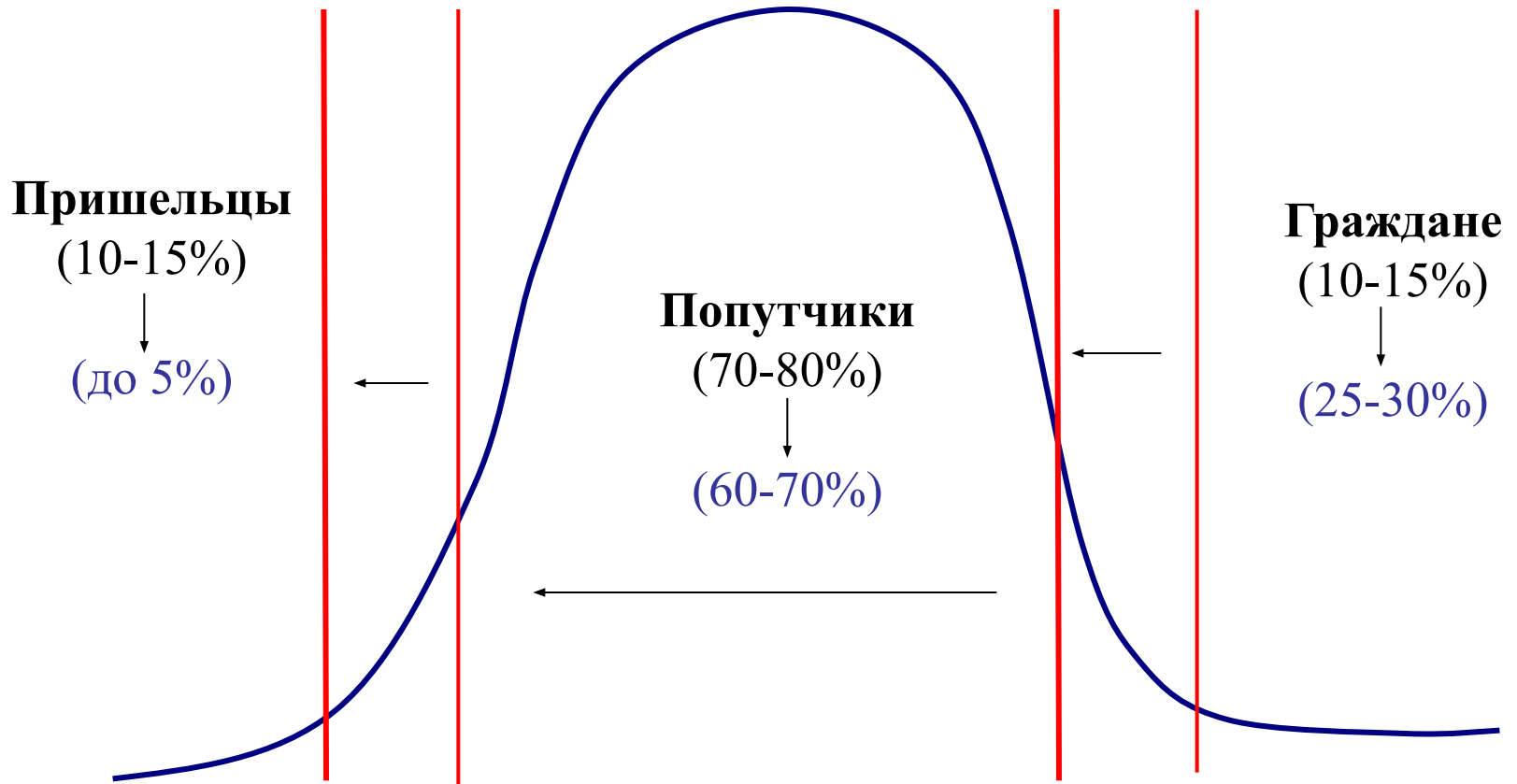
- Определить ключевые категории персонала.
- Описать компетенции, необходимые сотрудникам для достижения целей компании. Составить профили компетенций
- Создать все необходимые нормативные документы
- Запустить пилотный проект
- Проанализировать эффективность системы оценки (при необходимости внести корректировки)
- Внедрить на все предприятие





# Планируемый результат

## Закон равномерного распределения (кривая Гауса)





# Планируемый результат



Сегодня



Завтра





# Спасибо за внимание!



## Вопросы?

Марина Пряникова  
email: [Marina\\_hr2004@mail.ru](mailto:Marina_hr2004@mail.ru)  
Тел.8-097-868-77-31