

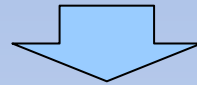
# Технологии отбора персонала

**Кучеров Дмитрий Геннадьевич,**  
Кандидат экономических наук, доцент  
2017/2018 гг.

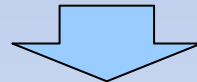
[kuchеров@gom.pu.ru](mailto:kuchеров@gom.pu.ru)

# Структура курса «Технологии отбора персонала»

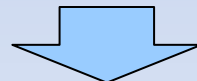
Рынок труда. Маркетинг персонала.  
Имидж и бренд работодателя



Компетентностный подход в отборе персонала



Поиск и привлечение персонала



Отбор персонала

# **Компетентностный подход в отборе персонала**

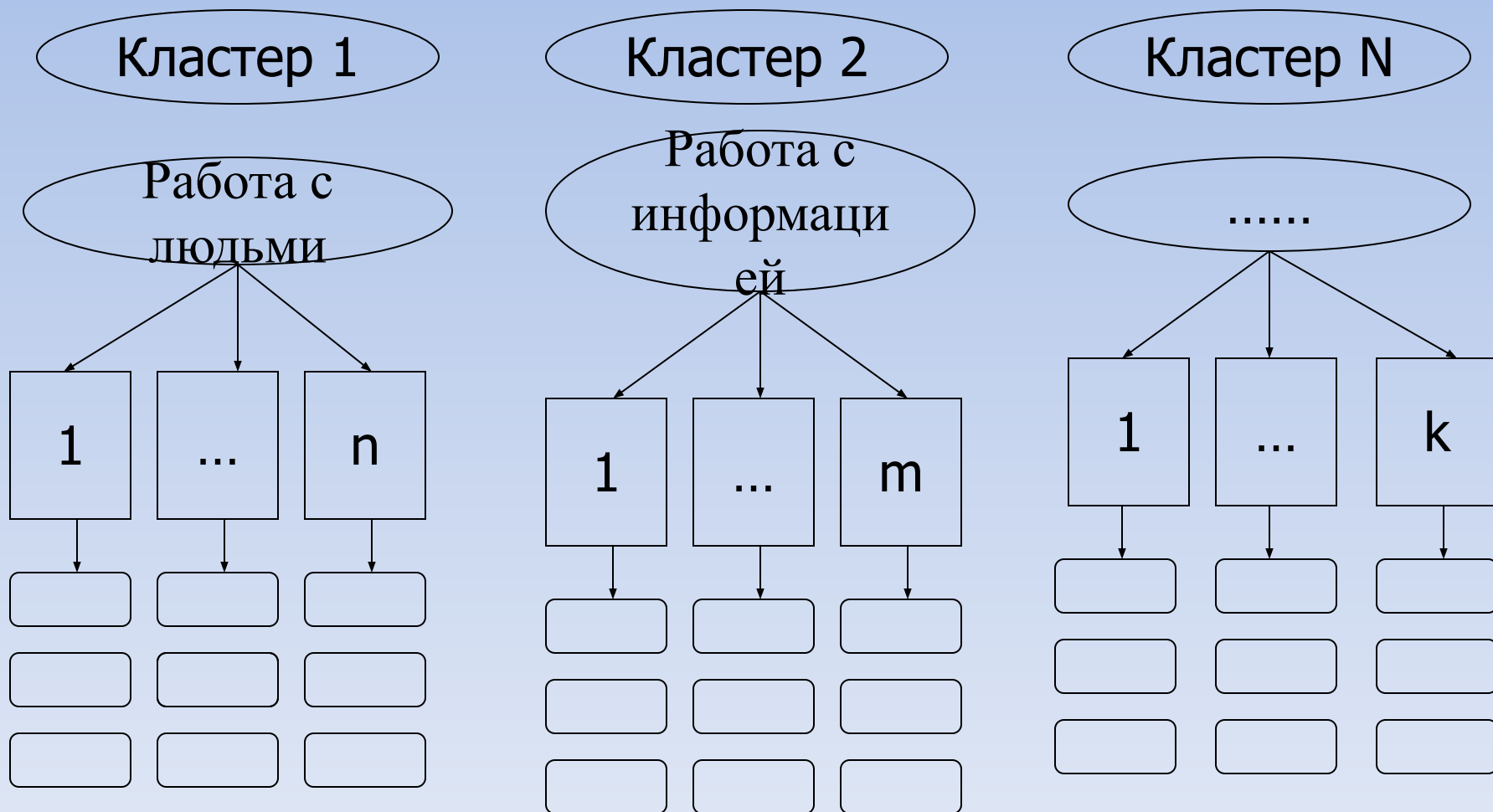
# Компетентностный подход в управлении персоналом

- Середина XX в., США, Западная Европа. Оценка академических оценок соискателей и результатов теста IQ при приеме на работу
- 1959 г. – понятие компетенций (компания White): «превосходное» исполнение работы
- 1960-е гг. - Д. МакКлеланд – оценка внутреннего состояния человека (мотивы, настроения, ценности) и его конкретных действий, являющихся причинами успешной деятельности
- 1982 г. – Р. Бояцис «Компетентный менеджер. Модель для эффективной работы».

# Компетенция

- совокупность знаний, навыков и личностных качеств, позволяющая решать определенную задачу (или совокупность задач).
- Компетенции описываются в виде набора требований к знаниям, навыкам и качествам сотрудника для функции, должностной позиции или роли
- В формализованном виде компетенции представляются в виде модели (**Модель компетенций**), включающей *кластеры компетенций*, сами *компетенции* и *поведенческие индикаторы*

# Модель компетенций



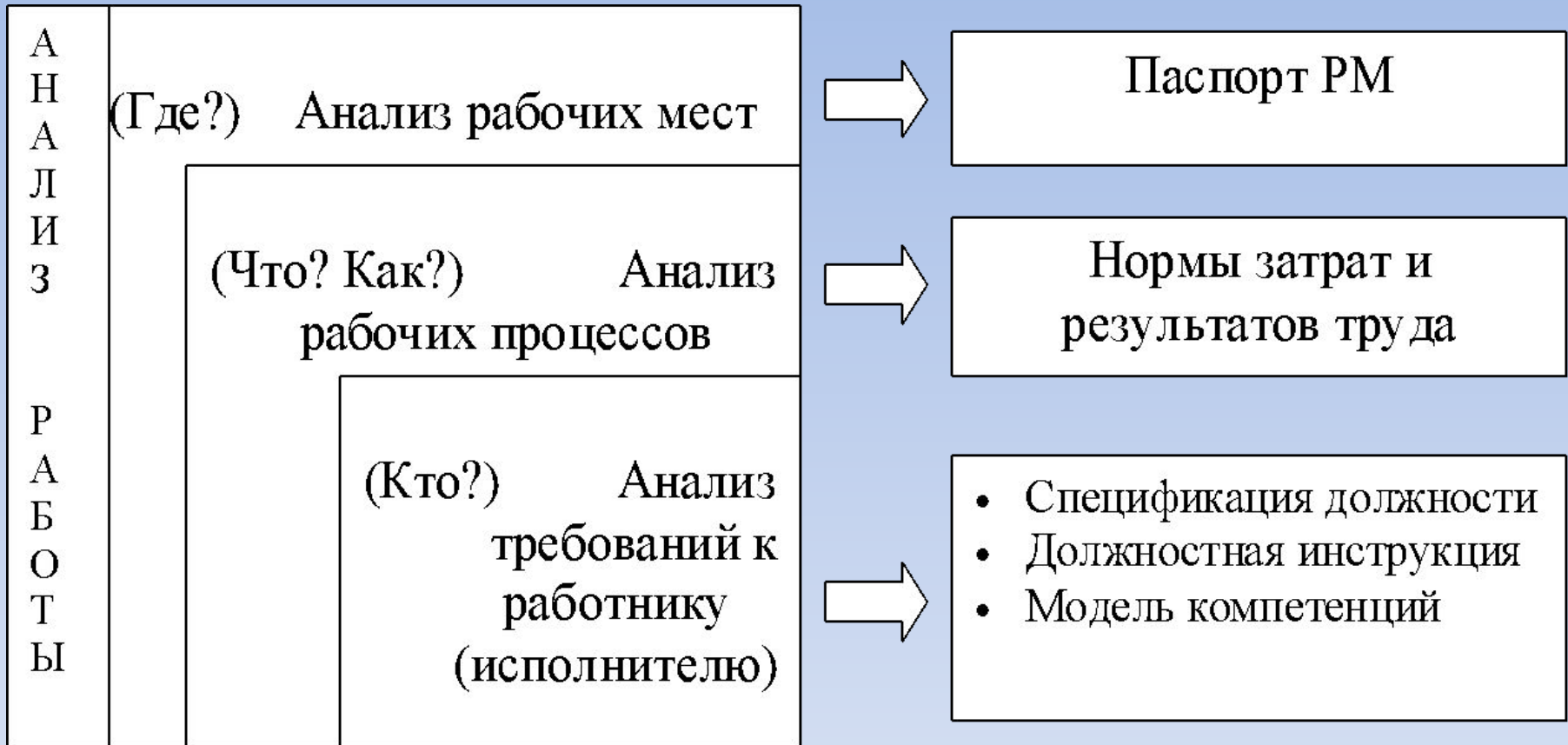
# Модель компетенции – один из элементов анализа работы

## Анализ работы

- процесс сбора и анализа информации, касающейся конкретной должности или конкретного рабочего места в организации

Необходим для планирования и организации работ, отбора и найма персонала, организации обучения и развития персонала

# Элементы анализа работы





**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
МОЖЕТ БЫТЬ ПРЕДСТАВЛЕНО  
КАК УПРАВЛЕНИЕ  
КОМПЕТЕНЦИЕЙ КОМПАНИИ**

# Компетентностный подход в отборе персонала

определение требований к претендентам на должность

# Структура компетенций (Спенсер)



# Классификация компетенций (1)

Основание		
	Общие компетенции	Специфические компетенции
Организация	Корпоративные (ключевые, ядерные) компетенции – для всех должностей данной организации	Для представителей конкретной профессии или группы профессий в данной организации
Должность	Менеджерские – для представителей данной профессии	

# Классификация компетенций (2)

1. Компетенции, связанные с работой с людьми
2. Компетенции, связанные с бизнесом
3. Компетенции, связанные с развитием личностных черт

# Создание модели компетенций: подходы

1. Разработка «с нуля»
2. Копирование имеющихся на внешнем рынке

# Разработка модели компетенций: опыт Московской Ореховой компании (1)

## Назначение:

1. Подбор новых сотрудников
2. Формирование кадрового резерва и планирование карьеры
3. Проведение оценочных и аттестационных мероприятий
4. Формирование системы обучения всех сотрудников и составление личных планов развития

## Этапы разработки модели компетенций:

- Составление списка компетенций
- Проработка уровней модели компетенций
- Формирование профилей компетенции под конкретные должности

# Разработка модели компетенций: опыт Московской Ореховой компании (2)

## Компетенции сотрудников департамента продаж:





# Разработка модели компетенций: опыт Московской Ореховой компании (3)

## Компетенция «Принятие решений»

Уровень 4. Принимает решения на уровне подразделения.

Результаты его решений всегда приносят заметный положительный эффект на работу компании

Уровень 3. Решения отличаются взвешенным подходом, всегда своевременны, результаты выше ожидаемых

Уровень 2. Решения принимаются своевременно.

Результаты соответствуют ожиданиям

Уровень 1. Принимает решения строго в рамках инструкции или реализует решения, принятые руководителем

# Разработка модели компетенций: опыт Московской Ореховой компании (4)

## Компетенция «Лидерство»

Уровень 4. Берет на себя роль лидера в любых ситуациях

Уровень 3. Является лидером среди своих коллег. Способен оказывать влияние на них

Уровень 2. Доводит свою точку зрения до коллег.  
Пользуется у них уважением, авторитетом

Уровень 1. Легко находит общий язык с людьми, способен отстаивать свое мнение. Убедительно излагает собственную точку зрения

**ЗАДАНИЕ**

# Анализ и оценка моделей компетенций для должности «У»

- Наличие всех частей модели (1 кластер + 3 компетенции + 9 индикаторов)
- Соответствие компетенций кластеру
- Соответствие поведенческих индикаторов компетенции