

Модель компетенций

- 1. Цели и задачи модели корпоративных компетенций**
- 2. Методологические основы создания модели компетенций для организации**
- 3. Принципы выбора кластерных групп для базовой модели компетенций организации**
- 4. Методы описания компетенций. Уровни развития компетенций, описание моделей поведенческих реакций**
- 5. Инструменты оценки компетенций**

1. Цели и задачи модели корпоративных компетенций

Кадровое проектирование – технология, которая позволяет не только сформировать перечень компетенций (как самой организации, так и ее персонала), но и реализовывать программы стратегических изменений и планируемых преобразований в организации в долгосрочной перспективе.

Основные этапы кадрового проектирования

Этап 1

Анализ миссии и стратегических целей организации



Этап 2

Анализ внешней среды и сценариев развития ситуации



Этап 3

Разработка стратегии развития организации



Этап 4

Конкретизация компетенций организации



Этап 5

Перевод компетенций организации в модель компетенций персонала

Модель компетенций – это перечень компетенций всех сотрудников, для разных уровней управления и направлений деятельности, с конкретными показателями их проявлений в профессиональной сфере.

Зачем нужна модель компетенций?

Для организации:

1. Позволяет разработать единые стандарты описания эффективности работы, единые критерии оценки сотрудников для их отбора, продвижения и финансовых компенсаций.
2. Задаёт систему координат, которая позволяет определить и выявить не только наиболее профессионально компетентных работников, но и работников, которые смогут быть максимально эффективны в рамках конкретной корпоративной культуры.
3. Помогает проведению оценки компетенций сотрудников и выявлению их соответствия требуемому уровню.
4. Позволяет определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для его развития.
5. Помогает в корректировке кадровой политики и программах ~~мотивации и стимулирования.~~

Зачем нужна модель компетенций?

Для сотрудников:

1. Улучшает понимание того, какие требования к ним предъявляют и что необходимо для успешного выполнения работ.
 2. Создает возможность получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, планируемых кадровых решениях и карьерных перспективах.
-

Цель и задачи модели компетенций

- **Цель создания модели компетенций** – разработка стандартов требований к выполнению рабочих задач и поведенческих стереотипов сотрудников, которые способствуют реализации стратегических целей компании.
- **Основные задачи модели компетенций:** оптимизация затрат и повышение эффективности работы HR-службы в области подбора и найма персонала, его обучения и развития, формирования кадрового резерва и карьерных перемещений.

2. Методологические основы создания модели компетенций для организации

Существует **два методологических подхода** к созданию модели компетенций: «от общего к частному» или «от частного к общему».

- **В первом случае** модель разрабатывается исходя из ключевых компетенций компании и затем «декомпозируется» на различные уровни менеджмента и функционал сотрудников.
- **Во втором случае** сначала описываются базовые компетенции ключевых сотрудников, а затем они «суммируются» в общую модель компетенций организации.

Этапы построения модели компетенций по методу от «частного к общему»



3. Принципы выбора кластерных групп для базовой модели компетенций организации

Кластер компетенций - это набор тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной связке).

При разработке модели компетенций организации «от общего к частному» выделяют, как правило, основные кластерные группы компетенций:

Корпоративные (общекорпоративные, ключевые) компетенции – для всех сотрудников компании.

Управленческие (менеджерские) компетенции – для всех руководителей компании.

Профессиональные (технические) компетенции – для специалистов группы конкретных должностей или функций.

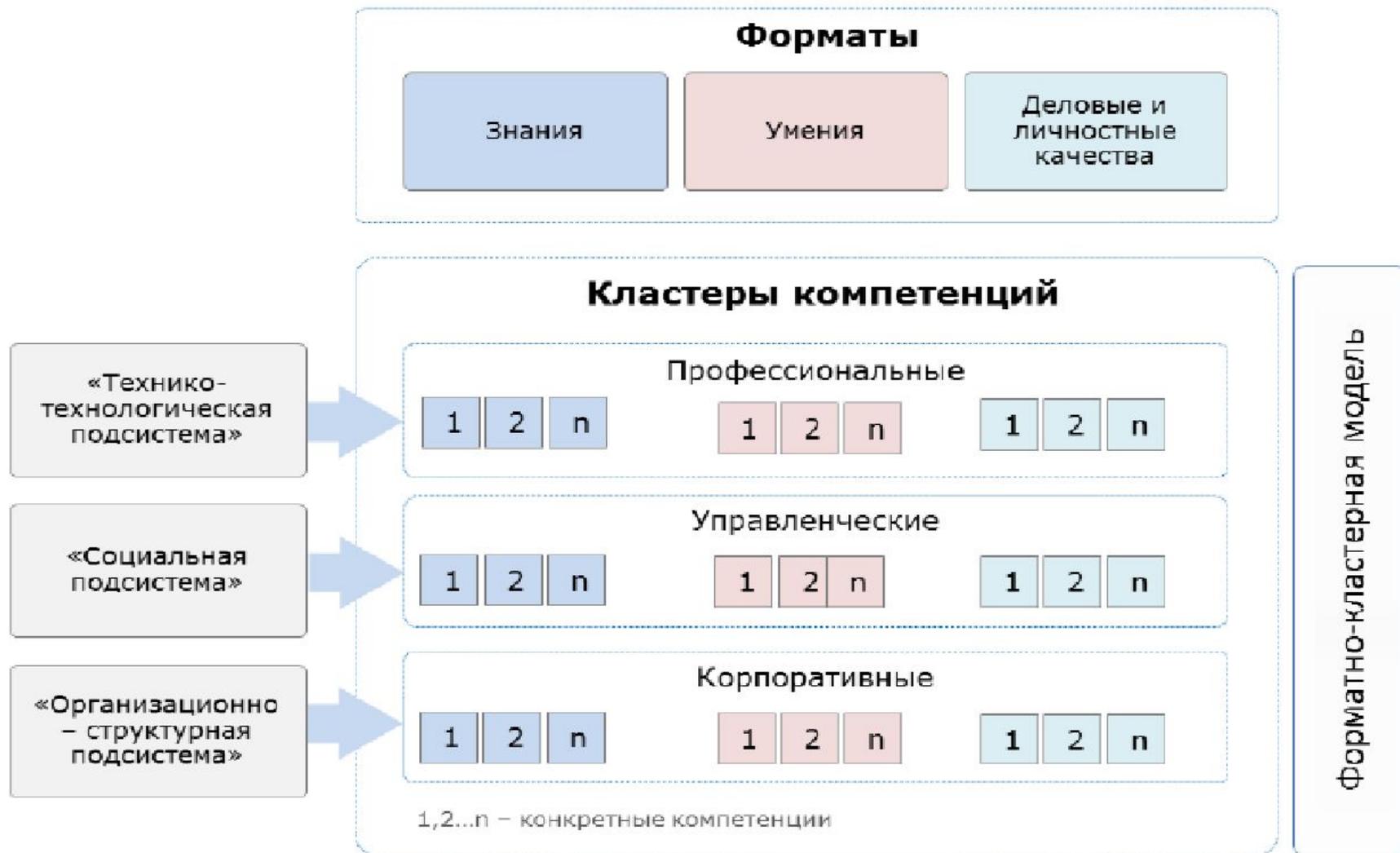
Виды компетенций



Определение приоритетного перечня компетенций внутри кластерных групп

- **Кластер** – это единица выделения однотипных компетенций в определенном формате (корпоративные, управленческие или технические).
 - **Формат** – границы (рамки), в которых рассматриваются требования к сотруднику (знания, умения, деловые и личностные качества).
-

Форматно-кластерная модель компетенций



4. Методы описания компетенции. Уровни развития компетенций, описание моделей поведенческих реакций

Метод прямых
атрибутов

Репертуарные решетки

Прогностическое
интервью

Анализ документов

Наблюдение на рабочем
месте

Критические инциденты

Уровни развития компетенций

– степень проявления
сотрудником конкретной
компетенции.

- E - компетенция не развита** (неудовлетворительный уровень, развитие обязательно, но затруднено).
 - D - компетенция недостаточно развита** (нормальный уровень, требуется и возможно развитие).
 - C - базовый уровень**, необходимый и достаточный для специалиста.
 - B - сильный уровень развития компетенции** (требуется только для руководящего звена).
 - A - лидерский уровень развития компетенции** (требуется для высшего менеджмента).
-

Пример*

- *Компетенция под названием «Планирование и организация» может расшифровываться так: «Достигает результатов благодаря детальному планированию и организации работников и ресурсов в соответствии с поставленными целями и задачами в пределах согласованных сроков».*

Там, где содержание компетенции охватывает один список критериев поведения, этот подход работает очень хорошо.

Пример*

- Модель компетенции под названием «Влияние» может иметь 5 уровней.

На одном уровне влияние осуществляется путем представления ясных аргументов и фактов в поддержку конкретного продукта.

На другом уровне влияние включает разработку и представление собственного видения своей компании и влияния компании на рынок и разные профессиональные группы.

Профиль компетенций — это список компетенций, точное определение уровня их проявления, относящихся к определенной должности. Профиль компетенций определяет не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует действовать.

Описание компетенции «Аналитическое мышление»

Аналитическое мышление	
Уровень А	Собирает достаточно информации для понимания относительно простых ситуаций. Выявляет основные аспекты ситуации, видит логические несоответствия. Делает логические выводы на основе фактов, выявляет причинно-следственные связи.
Уровень В	Использует системный подход к сбору всех существенных для понимания ситуации данных, отсекают все второстепенное, чтобы добраться до сути проблемы. Раскладывает проблемы на логические составляющие, заглядываем вглубь проблем, чтобы выявить их главные причины.
Уровень С	Собирает информацию из разных источников и под разным углом. Быстро усваивает информацию, выделяя ключевые вопросы. Устанавливает множественные связи между элементами ситуации. Предвидит потенциальные проблемы, заложенные в альтернативных программах действий.
Уровень D	Интерпретирует большие объемы сложных данных для определения ключевых проблем. Использует ряд инструментов и методик анализа для работы с многомерными проблемами и процессами. Работает с неполными или противоречивыми данными, выделяя из них ключевые вопросы, создает модели и гипотезы, помогающие выработать решение.

5. Инструменты оценки компетенций

Оценка подразумевает наличие критериев оценки (компетенции, KPI) и шкалы оценки. Оценку персонала в бизнесе принято делить на:

- оценку компетенций (знаний, умений, навыков, ценностей, личностных особенностей);
 - оценку результативности (достижение целей, бизнес-результатов, KPI).
-

1. Методы анализа деятельности и формирования критериев оценки

- анализ документов, регламентирующих работу в должности;
- наблюдение за деятельностью с привлечением внешнего эксперта;
- интервью как с исполнителем, так и с руководителем;
- экспертный опрос – анкетирование сведущих в данной деятельности людей;
- профессиографическое тестирование – заполнение специализированных опросников;
- анализ биографии – сочетание метода опроса и анализа документов;
- моделирование – способ анализа деятельности, которую невозможно проанализировать в настоящее время в связи с ее отсутствием.

2. Методы, используемые при проведении оценки

- психологические тесты;
 - групповые и индивидуальные тренинговые упражнения и мозговые штурмы, ориентированные на поиск и принятие решений;
 - практические (письменные или компьютерные задания);
 - исследование случаев (кейс-метод);
 - групповые дискуссии;
 - презентации;
 - интервью.
-

3. Методы сбора данных и обработки информации

- наблюдение;
 - анализ продуктов деятельности;
 - самооценка;
 - взаимооценка (оценка методом 180, 360 градусов).
-

- **Количественные методы** - наиболее объективны, так как все результаты зафиксированы в числах (рейтинг, баллы).
-

- **Качественные (описательные) методы** - это методы, определяющие сотрудников без применения количественных показателей (матричный метод предполагает сравнение качеств конкретного человека с идеальными характеристиками для занимаемой должности).

- **Комбинированные методы** - это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов, например, метод «360 градусов» предполагает оценку сотрудника со всех сторон - руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценку). В методе качественные оценки участников усредняются количественно.
-

Самостоятельная работа:

1. Технология ассесмент-центр
 2. Метод 360°
 3. Деловые игры методы имитационного моделирования
 4. Что такое тренинг? Виды тренингов
 5. Интервью по получению поведенческих примеров
 6. Метод экспертных групп
 7. Метод прямого наблюдения
-