

# Компетентностный подход в оценке персонала

Презентация к курсу лекций «Оценка персонала»

Автор: Сергеева Кристина Владимировна, к.  
психол.н., доцент кафедры менеджмента

# Сущность компетентностного подхода

- \* **Компетенции** – это характеристики личности, к которым относятся мотивационные и психофизиологические особенности, знания, умения и навыки, а также ценностные установки человека, которые можно измерить через поведение и которые способствуют повышению эффективности работы.
- \* **Компетентность** – способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы.

# Структура компетенции

- \* **Когнитивный компонент:** особенности протекания мыслительных процессов, выраженность какого-либо вида мышления, специфика познавательных процессов (внимание, память, воображение и др.);
- \* **Личностный компонент:** личностные качества и свойства, способности, особенности темперамента и характера человека;
- \* **Мотивационный компонент:** мотивы, ценности, установки, желания, потребности и др.

# Пример компетенции в структурном виде

## Лидерство как компетенция

- \* Когнитивный компонент: стратегическое мышление, высокий интеллект, способность к целеполаганию, системность мыслительных процессов.
- \* Личностный компонент: лидерские способности, организационные и коммуникативные способности, харизма, умение увлечь и вести за собой, амбициозность.
- \* Мотивационный компонент: стремление к власти, потребность в управлении людьми, готовность брать на себя ответственность за свои действия и действия других, карьеризм, ценность высокого положения в обществе/организации.

# Модель компетенций

- \* **Модель компетенций** - это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей компании.

## Виды компетенций

- \* **Корпоративные компетенции.**

Это компетенции, которыми должны в той или иной мере обладать все сотрудники от директора до уборщицы тети Маши. Например: «лояльность» и «ориентация на результат».

- \* **Менеджерские компетенции.**

Это управленческие компетенции, которыми должен обладать любой руководитель в компании. Например: «управление исполнением» и «принятие решений».

- \* **Функциональные, либо технические компетенции.**

Это специальные компетенции, которые требуются для работы в каком-либо конкретном подразделении. Например: «Владение программным обеспечением 1С»

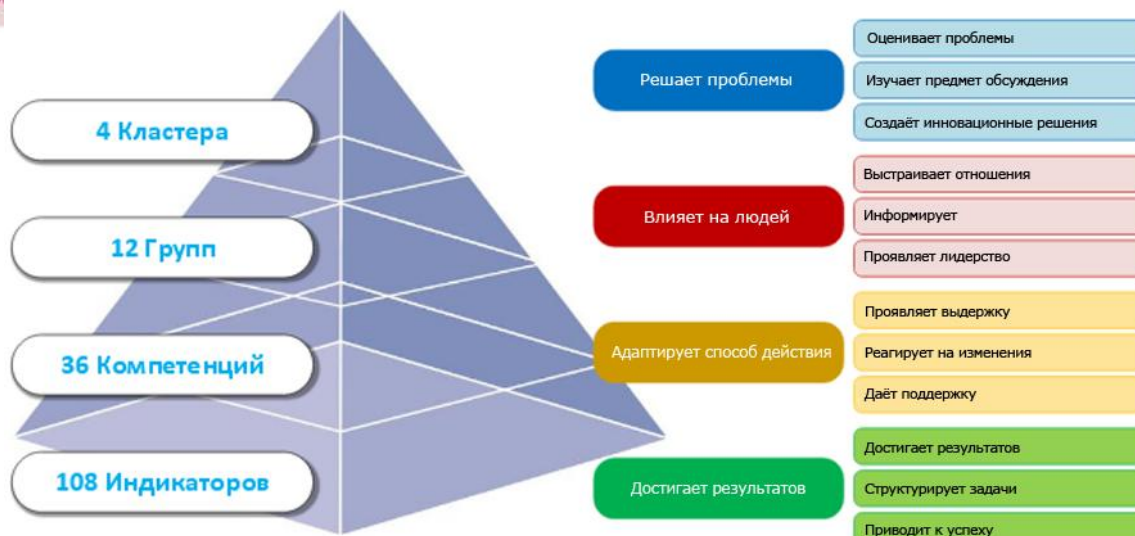
# Примеры моделей компетенций



**+**  
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

ПРОДАЖИ И БРЕНДЫ

• НАДЕЖНОСТЬ  
• ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ



## Эволюционная (бэндовая) модель компетенций

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
<b>Деловые качества</b>				
1 Анализ ситуации и принятие решений	Анализ и решение проблем	Принятие взвешенных решений	Перспективное экономическое мышление	Стратегическое мышление
2 Управление рабочим процессом	Самоорганизация	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью	Создание культуры эффективности
<b>Взаимодействие</b>				
3 Коммуникация и вовлечение других	Четкость в коммуникации	Эффективная коммуникация	Убеждающая коммуникация	Построение партнерских отношений и убеждающая коммуникация
4 Командное взаимодействие	Работа в команде	Командное лидерство	Лидерство в многофункциональной команде	Корпоративное командное лидерство
<b>Лидерские качества</b>				
5 Управление изменениями	Инициатива и открытость	Внедрение изменений	Лидерство в изменениях	Лидерство в стратегических изменениях
6 Развитие себя и других	Мотивация и способность к развитию	Саморазвитие/наставничество	Саморазвитие, привлечение и развитие талантов	Развитие организационного потенциала
<b>Личные качества</b>				
7 Ориентация на результат	Ориентация на результат			
8 Честность и этическое поведение	Честность и этическое поведение			

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», Москва, апрель 2007 г. www.ecopsi.ru +7495.781.5111

# Наиболее часто встречающиеся в организациях компетенции

- \* Лидерство
- \* Профессионализм
- \* Коммуникативность
- \* Системность мышления
- \* Стратегическое мышление
- \* Организованность
- \* Дисциплинированность
- \* Ответственность
- \* Лояльность
- \* Ориентация на результат
- \* Клиентоориентированность

# Диагностика компетенций

- \* **Поведенческий индикатор** – наблюдаемый элемент поведения человека, указывающий на наличие у него определенных компетенций или их составляющих (знаний, навыков, умений, опыта, мышления, личностных особенностей, ценностей и убеждений и др.).
- \* О наличии компетенции можно говорить только тогда, когда она устойчиво проявляется в форме поведенческих индикаторов, т.е. фиксируется внешним наблюдением, подтверждается в непосредственном общении и при выполнении специфических заданий.



# Шкала развития компетенций

Уровень развития компетенции определяется по наличию и степени выраженности поведенческих индикаторов, для которых разрабатываются критерии выраженности (критерии оценки).

\* **Критерии выраженности** / оценки поведенческого индикатора – это шкала, показывающая как именно проявляется поведенческий индикатор на определенном уровне развития.

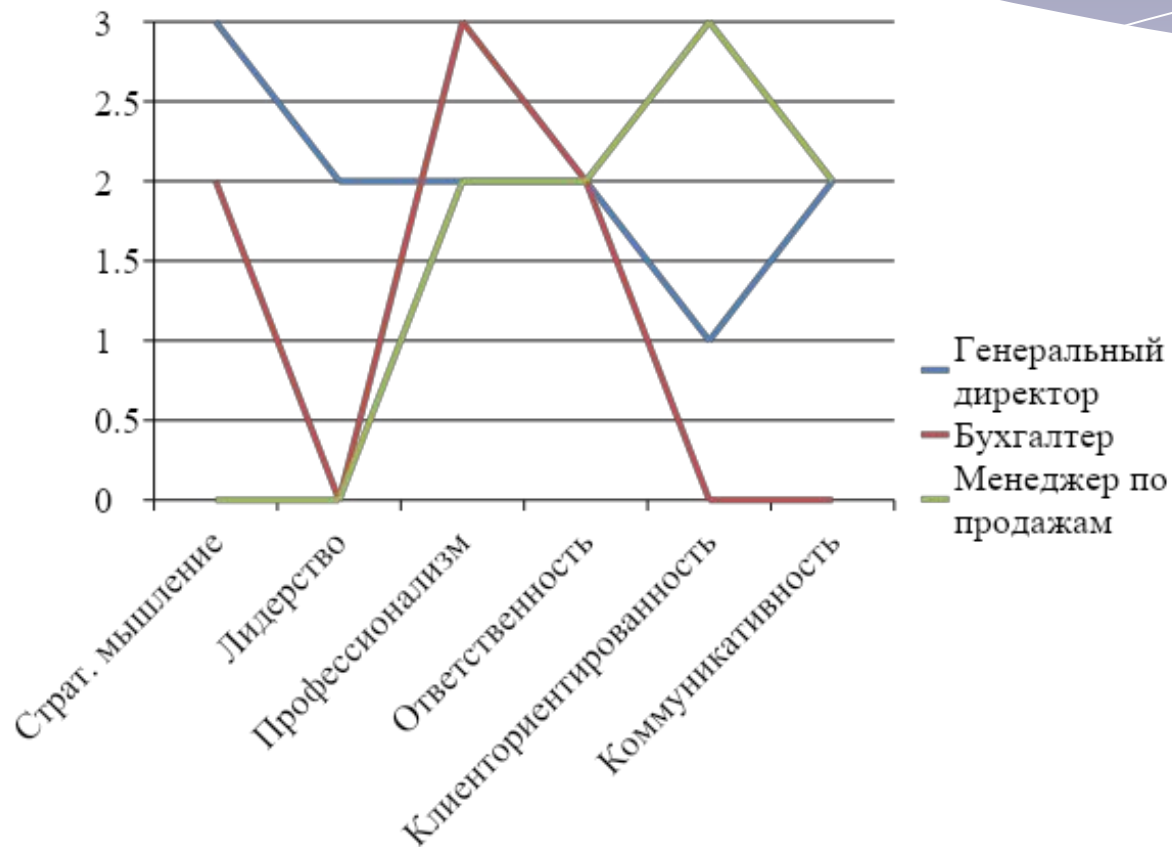
Пример шкалы развития компетенции:

- \* 0 — компетенция не проявлена/отсутствует;
- \* 1 — уровень базового развития;
- \* 2 — уровень уверенного владения компетенцией в стандартных ситуациях;
- \* 3 — уровень мастерства (эталон, возможность трансляции).

# Пример шкалы оценивания компетенции с разработанными критериями оценки поведенческих индикаторов

Балл	Описание критериев оценки поведенческих индикаторов компетенции «Лидерство»
3	Ярко выраженное стратегическое, системное мышление, в деятельности руководствуется стратегическими целями, которые ставит как перед собой, так и перед коллективом, способен организовать работу нескольких крупных подразделений, ответственен за свои и чужие действия, высокая активность и инициативность, уверенно руководит коммуникативными процессами.
2	В большинстве ситуаций способен мыслить стратегически, системно анализировать информацию, грамотно ставить общие цели, хорошие организаторские способности на уровне небольшого коллектива, несет ответственность за себя и близких людей, активен, инициативен, в большинстве случаев руководит коммуникацией.
1	Иногда способен мыслить стратегически, в работе ориентируется на цели, поставленные руководством, может организовать небольшое количество людей в безвыходной ситуации, в готов нести ответственность за свои действия, средняя активность, инициатива ситуативна, приятен в общении, но не руководит коммуникацией
0	Отсутствует стратегическое мышление, не умеет грамотно ставить цели перед собой или другими, не способен организовывать людей, уходит от ответственности, пассивен, зависти от внешних условий, безинициативен, в общении занимает стороннюю позицию

# Профиль компетенций для генерального директора ООО «Рога и копыта»



	Генеральный директор	Бухгалтер	Менеджер по продажам
Страт. мышление	3	2	0
Лидерство	2	0	0
Профессионализм	2	3	2
Ответственность	2	2	2
Клиенториентированность	1	0	3
Коммуникативность	2	0	2

# Пример выбора методов диагностики компетенций

№	Компетенция	Генеральный директор	Бухгалтер	Менеджер по продажам
1	Страт. мышление	Ассесмент центр Оценка экспертами при выполнении кейсов, деловых игр	Можно не измерять, либо выполнение простых кейсов	Можно не измерять, либо выполнение простых кейсов
2	Лидерство	Ассесмент центр Оценка экспертами при выполнении кейсов, деловых игр	Можно не измерять, либо выполнение опросника	Опросник
3	Профессионализм	Экспертная оценка	Техническое задание Оценка экспертами Объективные количественные и качественные критерии	Техническое задание Оценка экспертами Метод 360° Оценка в ходе деловой игры
4	Ответственность	Оценка объективных количественных показателей	Оценка экспертами	Опросник
5	Клиенториентированность	Можно не измерять, либо выполнение опросника	Можно не измерять, либо выполнение опросника	Техническое задание Оценка экспертами Метод 360° Оценка в ходе деловой игры
6	Коммуникативность	Ассесмент центр Оценка экспертами при выполнении кейсов, деловых игр	Можно не измерять, либо выполнение опросника	Техническое задание Оценка экспертами Метод 360° Оценка в ходе деловой игры

# Задание к экзамену

1. Для своей организации разработайте модель компетенций (выделите ключевые компетенции, опишите их).
2. Разработайте шкалы развития компетенций (таблица с описанием уровня развития поведенческих индикаторов компетенции).
3. Приведите пример 3х профилей компетенций для разных должностей (топовой, специалиста, рядового сотрудника, рабочего и др.)
4. Укажите для каждой компетенции в каждом профиле (т. е. для разных уровней должностей – разные) методы, которыми можно измерить данную компетенцию.