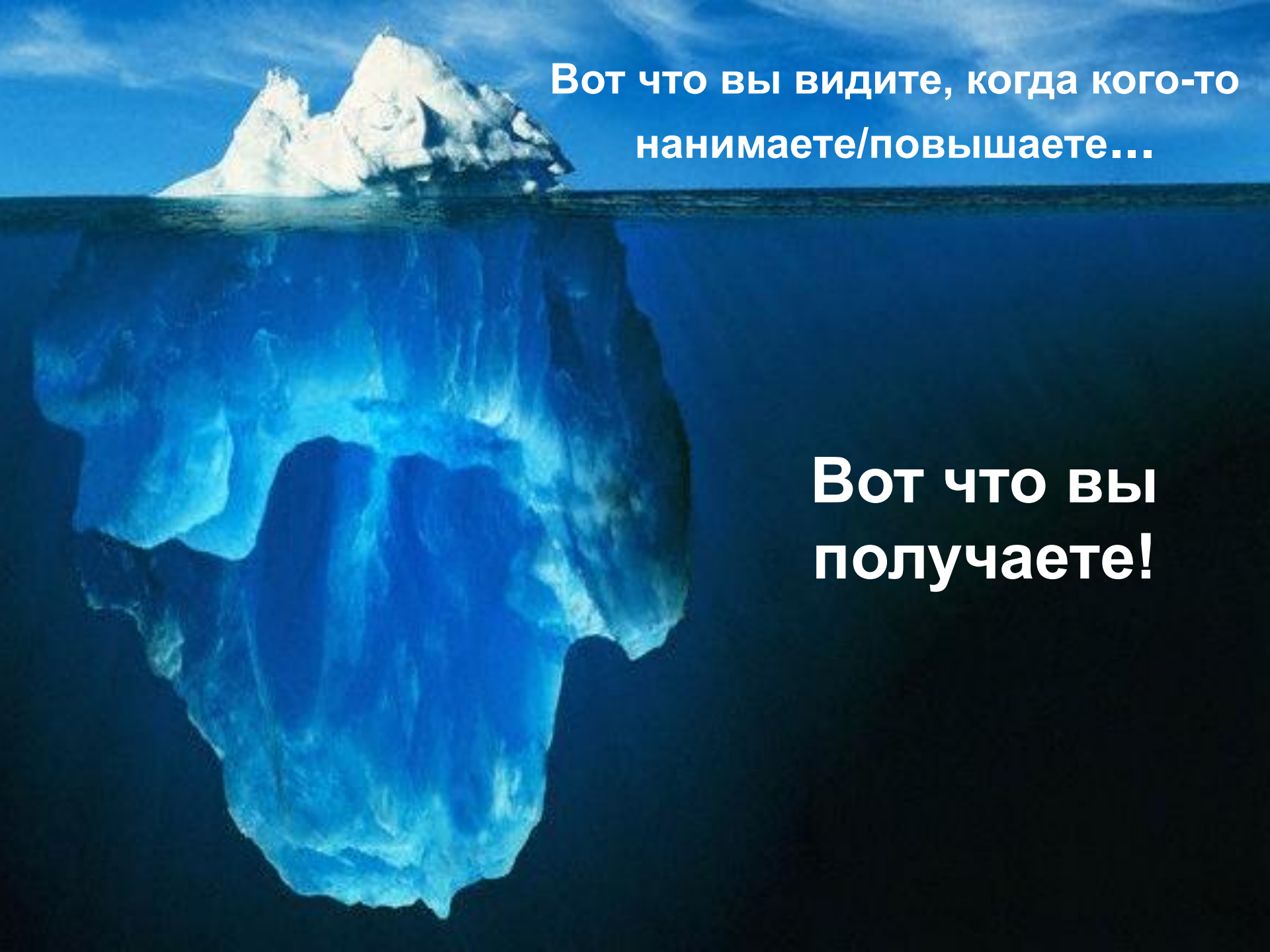




## Создание корпоративной модели компетенций

**Вот что вы видите, когда кого-то  
нанимаете/повышаете...**



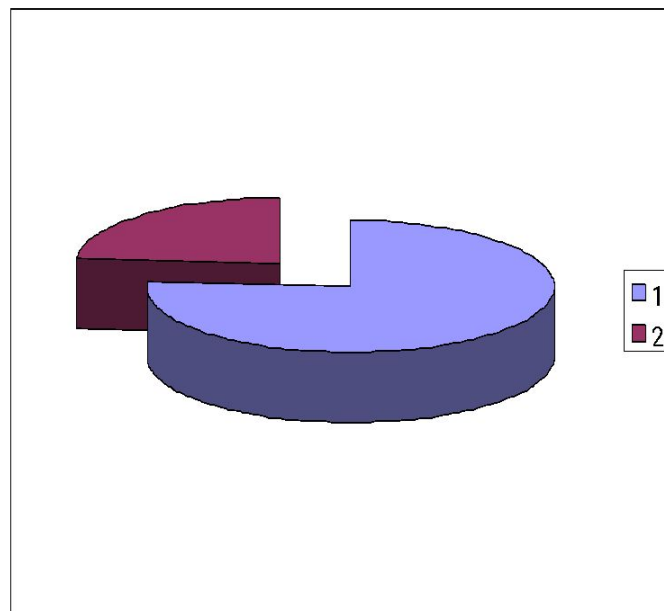


**Вот что вы видите, когда кого-то  
нанимаете/повышаете...**

**Вот что вы  
получаете!**

# Наличие в российских компаниях корпоративной модели компетенций

- 1 - % компаний, в которых отсутствует модель компетенций (23,5%)
- 2 - % компаний, в которых существует модель компетенций (76,5%)



*Источник Axes Monitor*

# Почему модели компетенций так важны?

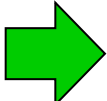
Модель важна потому, что является своеобразным путеводителем, который показывает, как действия конкретных исполнителей приводят к наивысшим стандартам работы. Она дает возможность иметь:

- Команду, которая разделяет и транслирует идеологию бизнеса
- Менеджеров успешно реализующих стратегию развития Компании
- Сотрудников эффективно решающих каждодневные задачи



# Для чего использовать компетенции?

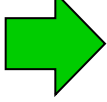
Установить четкие и прозрачные требования к сотрудникам и оценить эффективность их работы



Отобрать кандидатов на вакантные должности. Сравнить внешних и внутренних кандидатов между собой, что бы выбрать наиболее подходящих под требования позиции



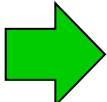
Оценить соответствие персонала занимаемым должностям



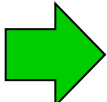
Спрогнозировать успешность и результативность сотрудников в соответствии с перспективными задачами бизнеса



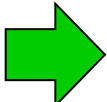
Снизить уровень текучести персонала



Оптимизировать затраты на обучение, посредством развития конкретных навыков, необходимых организации



Сориентировать сотрудников в корпоративной культуре и принципах ведения бизнеса

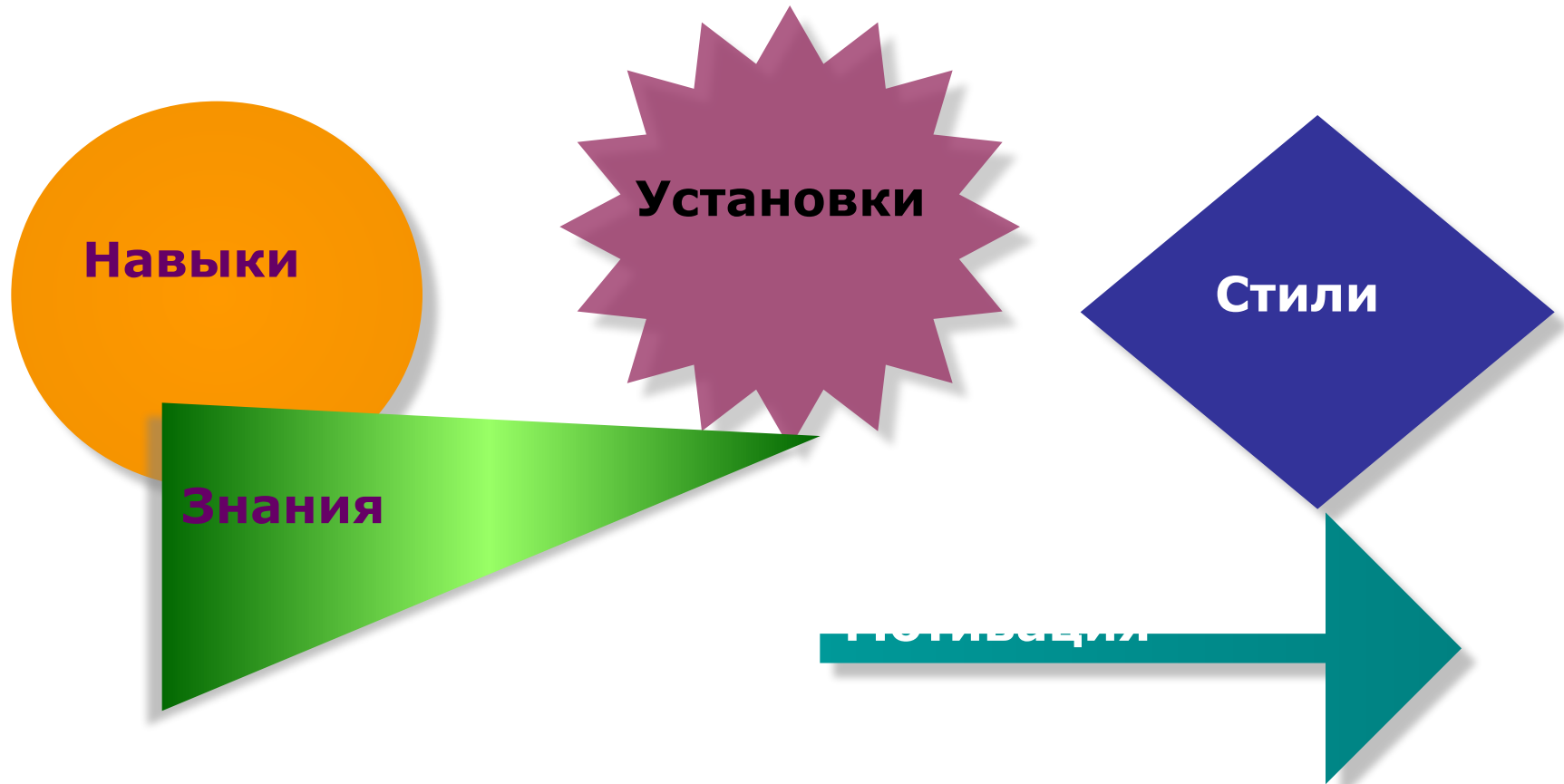


Произвести оценку работников и команд



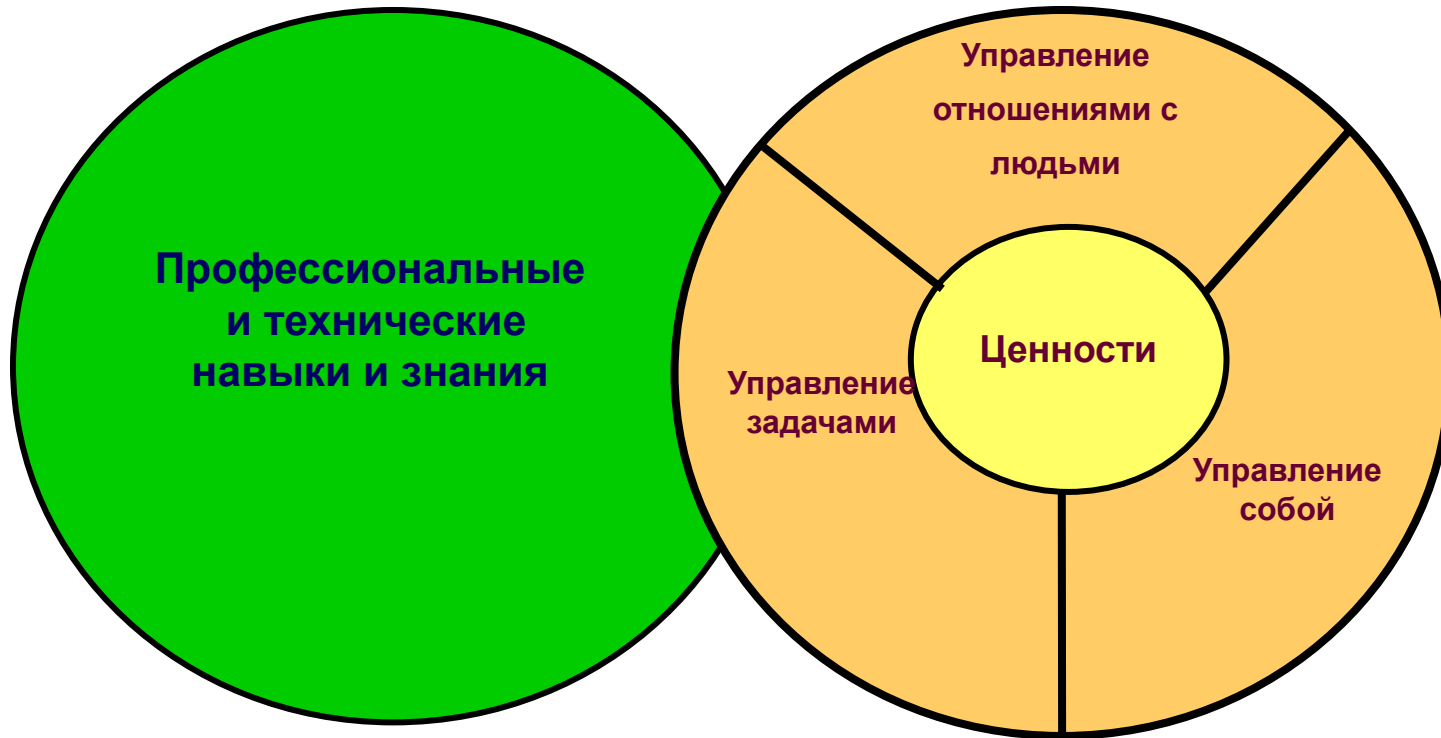
Разработать стратегии развития карьеры талантливых менеджеров

# Что такое компетенции?



**Интегральное качество, сочетающее в себе знания, навыки и установки человека, описанное в терминах наблюдаемого поведения**

# Компетенции или компетентность?



*Чтобы быть успешным в работе, человек должен обладать и компетенциями и компетентностью*

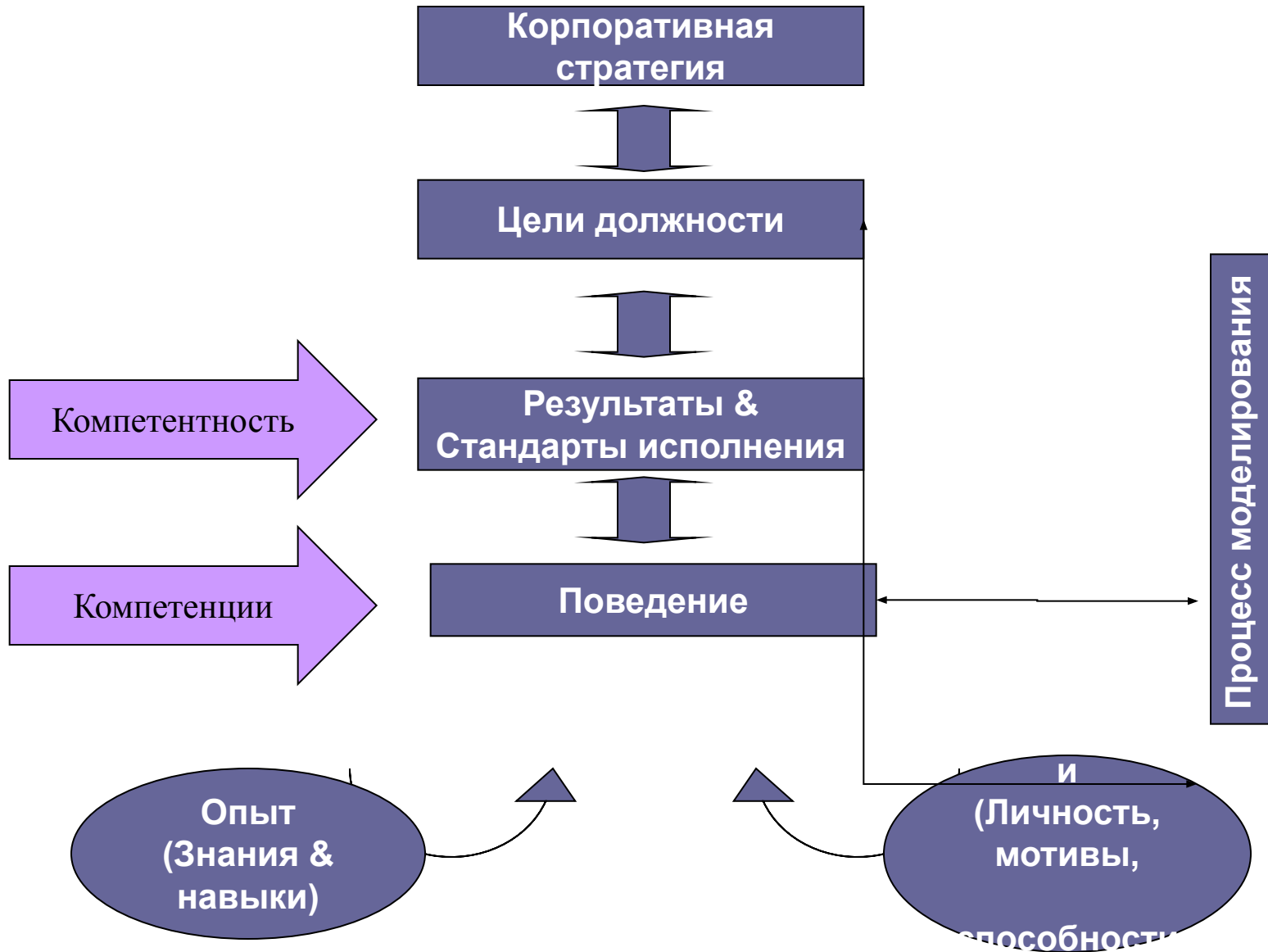


# Определение

**Компетенция** – это поведение человека,  
которое нужно для того, чтобы выполнять работу эффективно

ОПРЕДЕЛЕНИЕ	СОДЕРЖАНИЕ	ПРИМЕРЫ	СОСРЕДОТОЧЕНО НА:
<b>Компетентность</b>	ЗАДАЧА ИЛИ ФУНКЦИЯ (МЕНЕДЖЕРСКАЯ)	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ. ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ	РАБОТЕ: <b>Какие задачи</b> нужно решать?
<b>Компетенция</b>	ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКА	Организует работу группы. Мотивирует членов команды. Делегирует полномочия.	ЛИЧНОСТИ: <b>Каким образом</b> задачи должны решаться?

# Процесс моделирования компетенций:



# Этапы создания

№	ЭТАП 1	ЭКСПЕРТЫ	ЧТО ТРЕБУЕТСЯ ОТ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА?
1	Стратегические интервью с акционерами и руководителями Компании	Топ-менеджеры Компании	1 – 1,5 часа Информация о перспективных требованиях к сотрудникам Информация о наиболее эффективных сотрудниках в своей области
2	Интервью с непосредственными руководителями сотрудников в разных видах бизнеса Компании	Держатели основных бизнес-процессов и руководители ключевых направлений бизнеса Компании	1,5 часа Информация о наиболее эффективных моделях поведения сотрудников Информация о наиболее типичных рабочих ситуациях Информация о наиболее эффективных сотрудниках в своей области
3	Интервью по содержанию работ с держателями ключевых позиций	Эффективные/ успешные держатели позиций в ключевых направлениях бизнеса	1,5 - 2 часа Описание задач и функций должности Информация о наиболее типичных рабочих ситуациях
4	Анализ документации	Консультанты Арматор	
5	Сведение и анализ полученных данных	Консультанты Арматор	
6	Построение модели компетенций	Консультанты Арматор	
7	Согласование с экспертами и доработка модели	Консультанты Арматор, Эксперты принимавшие участие в интервью	
8	Утверждение общекорпоративной модели компетенций и профилей успеха по видам бизнеса Компании	Топ-менеджеры, держатели основных бизнес-процессов Компании, эксперты, участвовавшие в интервью	Согласование и утверждение Общекорпоративной модели компетенций и локальной нормативной документации, регламентирующий процесс ее использования

# Какие задачи решаются через описание компетенций?



# Карта компетенций:

**Директор/  
Старший  
менеджер**

Управление  
бизнесом

Индивидуально  
специфические

Культурно  
специфические

**Менеджер**

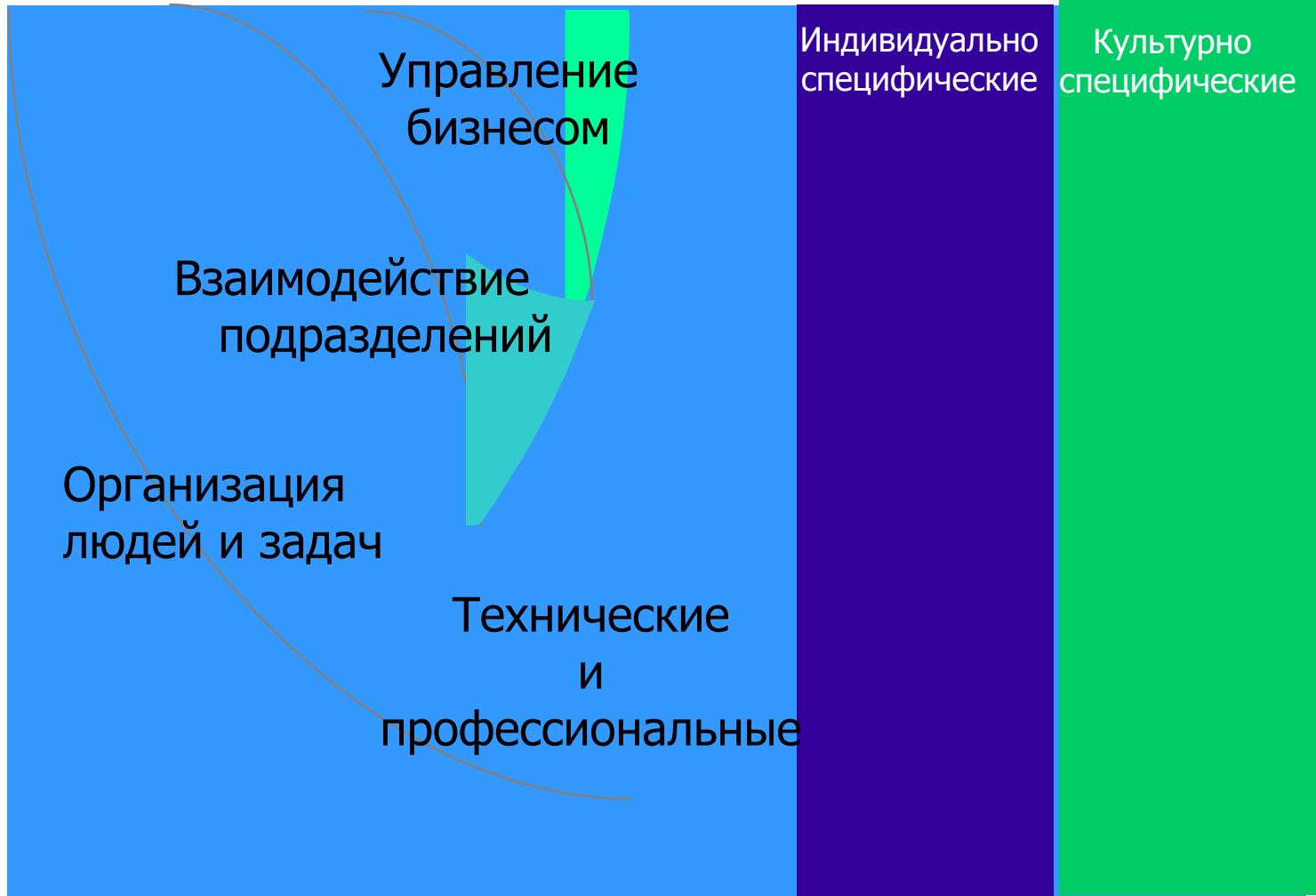
Взаимодействие  
подразделений

Организация  
людей и задач

**Начальник  
отдела/  
группы**

Технические  
и  
профессиональные

**Специалисты**



# Пример компетенции:

## «Работа в команде»

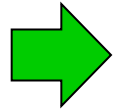
### Ключевые индикаторы компетенции:

- Быстро устанавливает контакт и поддерживает партнерские отношения с другими
- Интересуется мнениями других, вовлекает коллег в процесс принятия решений
- Делится с другими необходимой информацией, поощряет атмосферу сотрудничества
- Выявляет интересы и потребности коллег и клиентов с целью их удовлетворения, помогает им сформулировать и структурировать запрос
- Способствует разрешению конфликтов

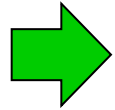
### Наблюдаемые индикаторы поведения:

ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ	ИНДИКАТОРЫ НЕЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
- Взаимодействует с другими, учитывая их индивидуальные особенности	- Общается с другими без учета их индивидуальных особенностей
- При возникновении разногласий с коллегами находит взаимоприемлемые решения, идет на разумный компромисс	- При возникновении разногласий с коллегами жестко настаивает на своем решении, не идет на компромисс
- Разъясняет подчиненным необходимость общения с коллегами из других подразделений и способствует этому на практике	- Не поощряет подчиненных к общению с коллегами из других подразделений
- При решении совместных задач согласовывает и координирует свою работу с коллегами	- Не учитывает влияния своих действий на работу коллег при решении совместных задач
- Предотвращает возникновение конфликтов или успешно их разрешает	- Провоцирует возникновение конфликтных ситуаций, не конструктивно действует в условиях конфликта

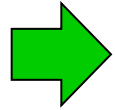
# Структура отчета по результатам оценки по компетенциям:



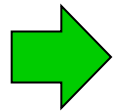
Индивидуальный профиль оценок по компетенциям  
(графическое изображение результата оценки)



Комментарии к профилю/описание индивидуального портрета участника по каждой из оцениваемых компетенций



Описание сильных сторон и областей развития



Рекомендации по индивидуальному развитию менеджера

# Пример отчета (графическая часть):





# Пример отчета (описание поведения по каждой из наблюдаемых компетенции:

КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ
Работа в команде	3,5
Стремление к профессиональному развитию	2,5
Нацеленность на результат	3
Корпоративность	3
Убедительная коммуникация	3
Ориентация на клиента	2,5
Построение отношений	3,5
Ориентация на качество	2,5
Решение проблем	2

КОММЕНТАРИИ ПО УРОВНЯМ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	
РАБОТА В КОМАНДЕ	3,5
Г-н Савин доброжелателен и внимателен к людям. Он устанавливает партнерские отношения и поддерживает в коллективе атмосферу сотрудничества, поощряет к этому коллег и подчиненных. При решении совместных задач он согласовывает свою работу со смежниками, призывает других вносить вклад в общее дело. Андрей охотно консультирует коллег из смежных подразделений, даже в ущерб личному времени. Он помогает им структурировать запрос, внимательно проясняя их потребности. В ситуации конфликта интересов Андрей ровно и спокойно общается с оппонентами, стараясь определить причины. Однако в ситуации ценностного конфликта он проявляет непреклонность, настаивает на своей точке зрения, не принимает доводов собеседника. Андрею может быть сложно устанавливать контакт с незнакомыми людьми.	
СТРЕМЛЕНИЕ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ	2,5
Г-н Савин стремится быть в курсе дела в своей профессиональной области, следит за новинками. Он видит свои сильные и слабые стороны, определяет области развития, постоянно развивается как профессионал. Для более качественного выполнения своей работы, Андрей изучает специфику бизнеса. При этом он мало интересуется знаниями в области управления персоналом. Предпринимаемые им в этом направлении шаги по саморазвитию носят эпизодический и бессистемный характер.	
НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ	3
Г-н Савин упорно работает на результат, готов прикладывать дополнительные усилия для достижения цели. Новая и сложная профессиональная задача повышают его активность и включенность. Он уделяет большое значение качественной проработке деталей предложенного решения. Андрей не проявляет выраженной амбициозности, избегает риска. Берется только за задачи, которые гарантированно может решить. Ситуация неуспеха или жесткой критики может вывести Андрея из эмоционального равновесия.	

Пример отчета (сравнение кандидатов при назначении на должность):

