



# Формирование моделей компетенций с помощью опроса сотрудников организации


Шмелев А.Г.  
Преснова Т.А.  
ЗАО Лаборатория  
«Гуманитарные технологии»  
[www.ht.ru](http://www.ht.ru)



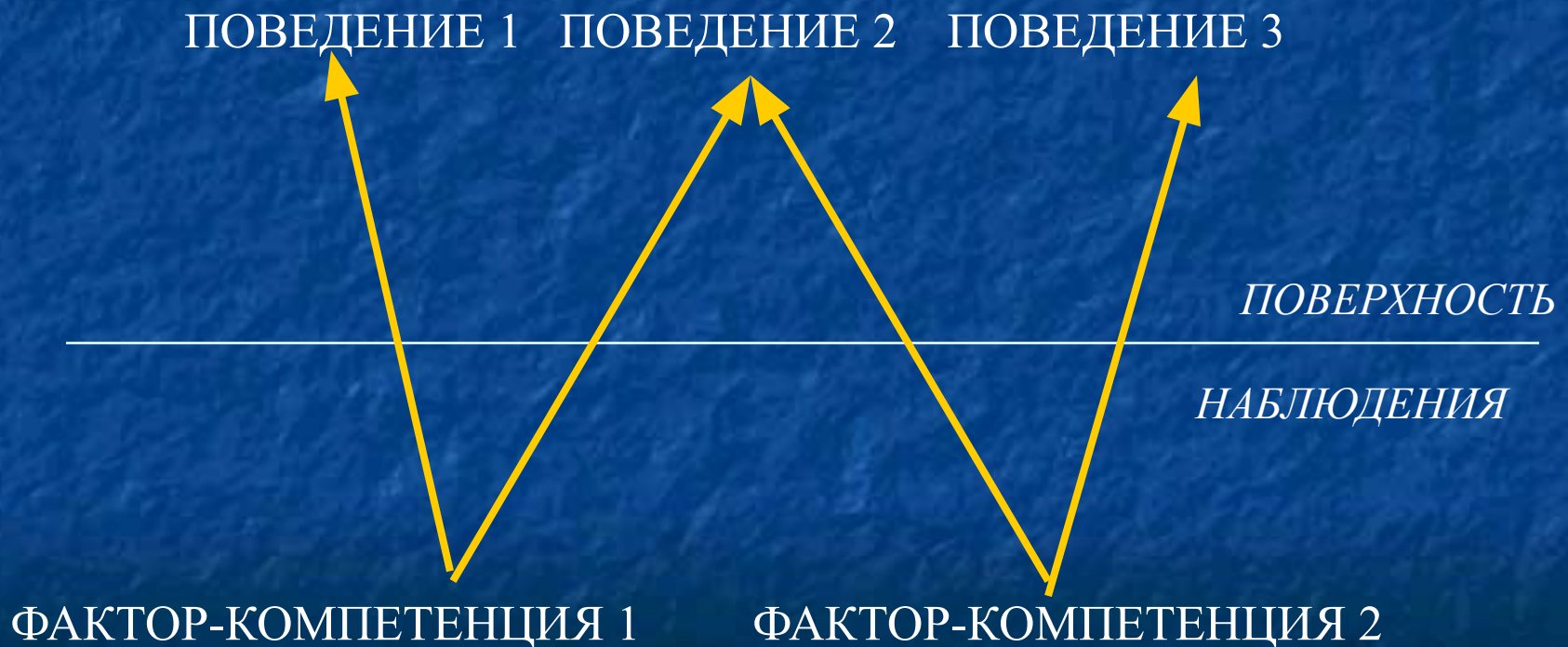
# Три трактовки термина «КОМПЕТЕНЦИИ»

- 1) **Область ответственности и полномочий**, определенный вид деятельности (бизнес-процесс) в организации. Пример: поиск и отбор кандидатов.
- 2) **Сочетание возможности (способности) и желания** (мотивации) выполнять желательное для организации поведение. Пример: коммуникабельность, инициативность.
- 3) **Общий термин** для обозначения профессиональных ЗУНов (знаний, умений, навыков) специальных способностей и ПВК (профессионально-важных качеств характера и мотивации).

Разноплановые примеры: знание ТК РФ и других правовых основ кадровой работы (специальная компетенция), способность мотивировать сотрудников к работе (убеждать, влиять), организованность и дисциплинированность (универсальная компетенция или ПВК).



# Многозначность связей между компетенциями разных уровней





# Несогласованность в применении «навязанной модели»

- Если работники понимают компетенции лишь в терминах видов деятельности (версия 1), то модель, выполненная в терминах факторов, будет им не только непонятной, но и не будет правильно применяться.
- Пример: Поведение – «Запись клиента по телефону». Факторы: «Коммуникабельность», «Дисциплинированность», «Умение работать с базами данных», «Стрессоустойчивость».
- Проблема: а если у работника есть одна из двух-трех необходимых компетенций?

# Экспертная оценка связей «поведение – компетенция»

	1. Общение	2. Делегирование	3. Информатика
1. Сбор данных по КРІ для аттестации персонала	0	0	+
2. Проведение интервью с кандидатами	+	0	-

# Демоигра «Формируем модель идеального эйчара»

- В анкете в списке «компетенций» перечисляются:
  - А) Виды деятельности (умения их выполнять)
  - Б) Специальные способности (обучаемость новым инфотехнологиям)
  - В) ПВК характера (инициативность)



# Задача участника и ожидаемые результаты игры

- Построить профиль значимости различных «компетенций», используя пятибалльную шкалу
- Результаты двух типов:
  - 1) Сравним участников: будет выявлен индивидуальный победитель (участник игры, давший более согласованные оценки)
  - 2) Сравним «компетенции» по уровню согласованности между участниками.



Спасибо за внимание!

Контактная информация:

[www.ht.ru](http://www.ht.ru)

[web@ht.ru](mailto:web@ht.ru)

Телефон – 7495 – 502-9394