




# УПРАВЛЕНИЕ ПРЕСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

Валерий Чемяков  
кандидат психологических наук



# Процессы, определяющие корпоративное поведение сотрудника

- Оценка персонала
- Обучение
- Карьера (расстановка и перемещение)
- Мотивация

# Как сделать систему оценки персонала системой?

Сначала сравним и выявим разницу:

Требования должности

и

Компетенции сотрудника

Затем добавим еще один параметр:

Результативность сотрудника

Сопоставим компетенции и результативность и сделаем выводы о:

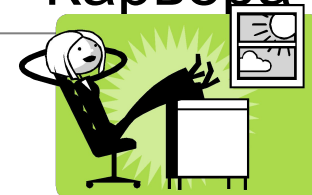
Мотивация



Обучение



Карьера



Единые параметры оценки



# Соотношения Требований должности и Компетенций работника

$T - K > 0$  – неготовность или непригодность

$T - K < 0$  – избыточная квалификация

$T - K = 0$  – соответствие должности

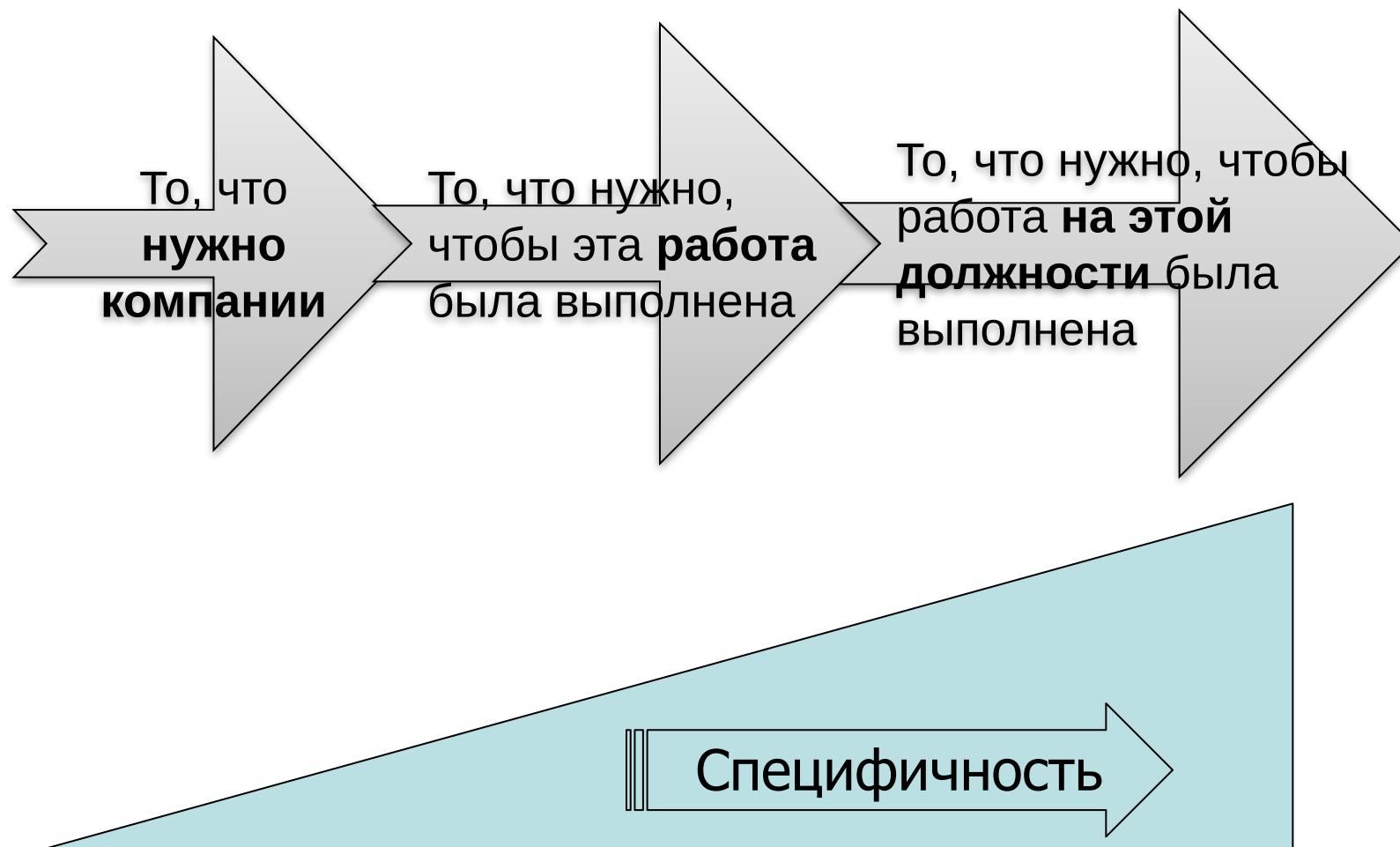


# ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

# Выбор принципа построения модели



# Что является источником профиля компетенций?



# Общая структура компетенций

Должность

Ведущий специалист по телефонии

Общие

Стремление к развитию  
Клиентоориентированность  
Организованность

Нужно  
компании

Профильные

Стрессоустойчивость  
Конкретное мышление  
Самостоятельное принятие решений  
Пассивные внутренние коммуникации

Нужно для выполнения  
работы

Специальные

Образование в области связи  
Знание Закона о связи РФ  
Знание ЛНА о связи  
Знание оборудования и сетей организации

Нужно для выполнения  
обязанностей



# Источники компетенций

- Взять готовый набор компетенций (и адаптировать его)
- Создать свою модель



Навык:

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>Активное слушание</b> | Полное внимание к тому, что человек говорит, приложение усилий к тому, чтобы понимать говорящего, задавать подходящие вопросы и не перебивать в неподходящих местах. |
|--------------------------|--|

**А. Насколько важно Активное слушание в вашей работе на вашей должности?**

Неважно\*      Относительно важно      Важно      Очень важно      Исключительно важно

① — ② — ③ — ④ — ⑤

\* Если вы отметили *Неважно*, то пропустите Шкалу В (Уровень) и перейдите к следующему навыку.

**В. Какой уровень Активного слушания необходим для работы на вашей должности?**

Прием заказа от клиента      Ответ на запрос      Председательство в качестве эксперта в сложных юридических спорах

① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦

Минимальный уровень      Высочайший уровень



# Big Five

1. Экстраверсия / социальная активность
2. Дружелюбие / согласие
3. Самоконтроль / добросовестность
4. Эмоциональная устойчивость
5. Интеллект / открытость опыту



# ЕСЛИ В КОМПАНИИ ВНЕДРЁН ГРЕЙДИНГ

# Факторы оценки должностей McKinsey

- 1. Сфера воздействия** – влияние должности на результаты деятельности компании (количество работников в подчинении, материальные и финансовые ресурсы, рост дохода);
- 2. Сложность выполнения задач** – планирование, решение проблемы и творческая активность, принятие решений;
- 3. Требования** – объем знаний и мастерства, необходимый для выполнения работы (специальные и общие технические знания и мастерство, умение убеждать и вести переговоры, искусство управления).



# Факторы оценки Watson Wyatt

1. Профессиональные знания
2. Знание бизнеса
3. Уровень руководства
4. Решение проблем
5. Характер влияния на бизнес
6. Сфера влияния
7. Коммуникации

# Факторы оценки Hay System

1. **Знания и Умения** – совокупность знаний, умений и опыта, необходимых для выполнения работы на уровне принятых стандартов.

*Параметры:*

- Профессиональные знания
- Широта знаний в области управления
- Умение общаться с людьми

2. **Решение Проблем** – необходимое для работы размышление, способствующее анализу и принятию соответствующих выводов. Только приобретенное знание может быть использовано для решения проблемы. Именно поэтому Решение Проблем рассматривается как относительная величина (%) от использования Знаний и Умений.

*Параметры:*

- Среда (условия), в которой необходимо решать проблемы
- Сложность проблемы

3. **Ответственность** – подотчетность за поступки и их последствия. Показывает влияние деятельности на конечный результат.

*Параметры:*

- Свобода действия – наличие или отсутствие контроля и руководства
- Влияние деятельности на конечный результат
- Диапазон (область воздействия) определен размером годового бюджета/оборота)



# СОЗДАЕМ СВОЮ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

# Средства получения требований работ (job analysis)

- описание должности (job description)
- описание требований должности (job specification)
- методики описания работ: CMQ, PAQ, FJA
- оценочные шкалы



Чемяков В.П.  
Грейдинг: построение системы управления персоналом. М.: Вершина; 2007.



# Чем оценивать Базовые, Профильные и Специальные компетенции?

| Компетенции | Средства оценки   |
|-------------|---|
| Базовые     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Тест-опросники</li><li>• Assessment Centre</li></ul>  |
| Профильные  |   |
| Специальные | <ul style="list-style-type: none"><li>• Профессиональные тесты (Тесты достижений)</li><li>• Аттестация (в классическом виде)</li><li>• Резюме</li><li>• Анкета кандидата</li><li>• Документы об образовании</li><li>• Медицинские свидетельства</li><li>• Другие методы изучения биографических данных и профессионального пути</li></ul> |

# Сравнение профиля должности с профилем компетенций

## Соответствие ценностям компании

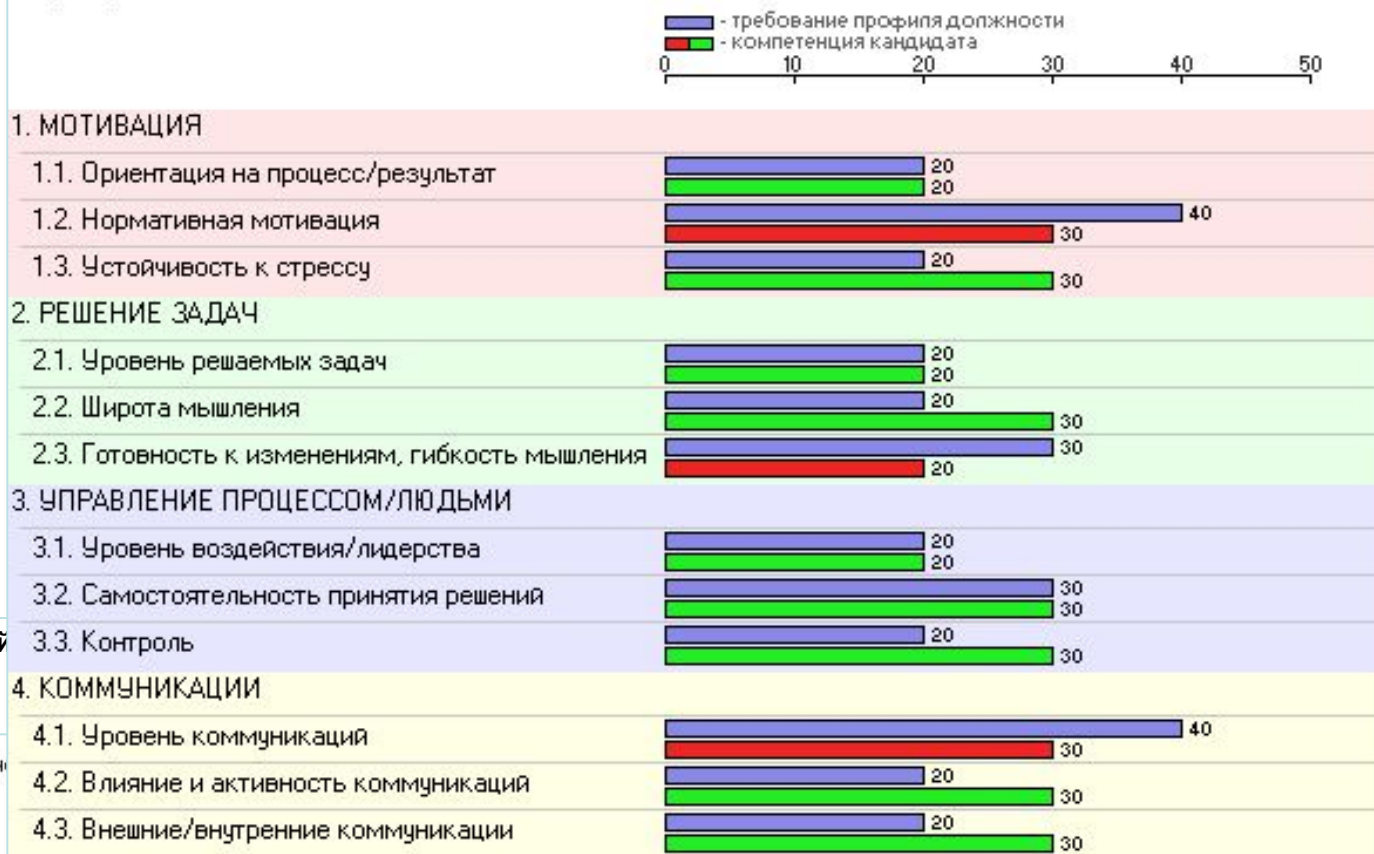
|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| Активная жизненная позиция       | 60% |
| Быстрая обучаемость              | 40% |
| Внимание к людям, чуткость       | 60% |
| Гибкость в общении, в отношениях | 10% |
| Готовность к изменениям          | 80% |
| Готовность сотрудничать          | 60% |

## Соответствие корпоративной культуре компании



Компания, должность  
ООО "Джонс"  
Секретарь

Кандидат  
Альтов Антон Иванович



ИЕРАРХИЧЕСКАЯ: 25%

РЫНОЧНАЯ: 35%



# **КОМПЕТЕНТНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ**

# Компетенции и результативность

Компетентность –  
потенциал  
работника

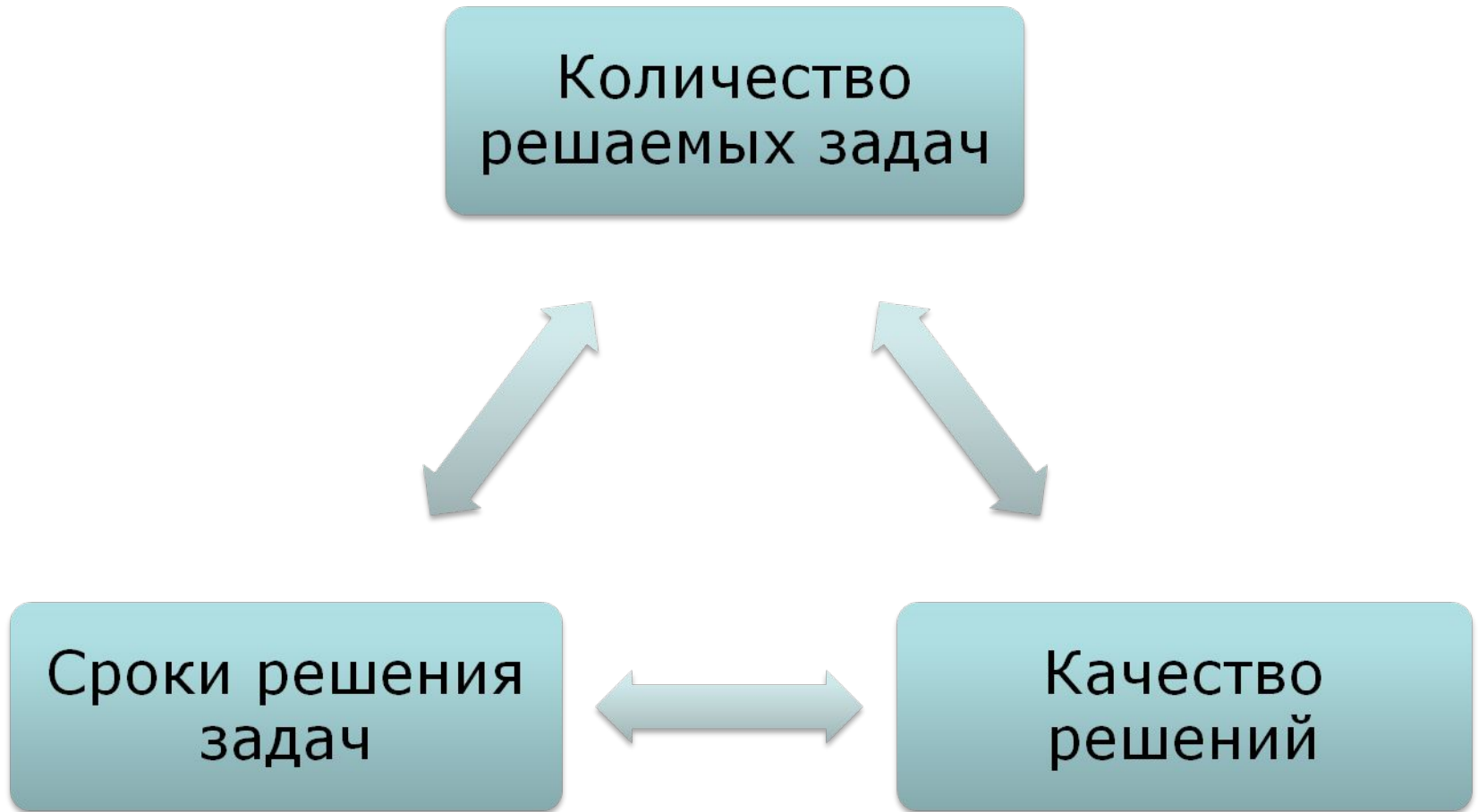
Результативность –  
показатель того,  
как работник  
реализовал  
потенциал



# Оценка результативности персонала

- MBO
- KPI
- Performance appraisal

# Параметры эффективности



# Аттестационная матрица: обучение, мотивация, карьера



- Определяется кадровой политикой

|                         |                       | Оценка компетенций    |                        |                            |                        |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|------------------------|
|                         |                       | Минимально допустимая | Низкая                 | Средняя                    | Высокая                |
| Оценка результативности | Минимально допустимая | Увольнение            | Снизить тариф          | Коучинг<br>Снижение тарифа | Горизонтальная карьера |
|                         | Низкая                | Снизить тариф         | Снизить тариф          | Коучинг                    | Коучинг                |
|                         | Средняя               |                       |                        | Тариф не меняется          | Тариф не меняется      |
|                         | Высокая               | Обучение              | Повышение квалификации | Тариф не меняется          | Вертикальная карьера   |