




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:

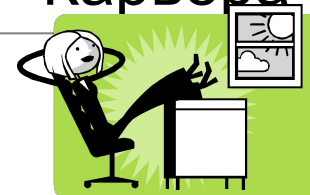
Мотивация



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

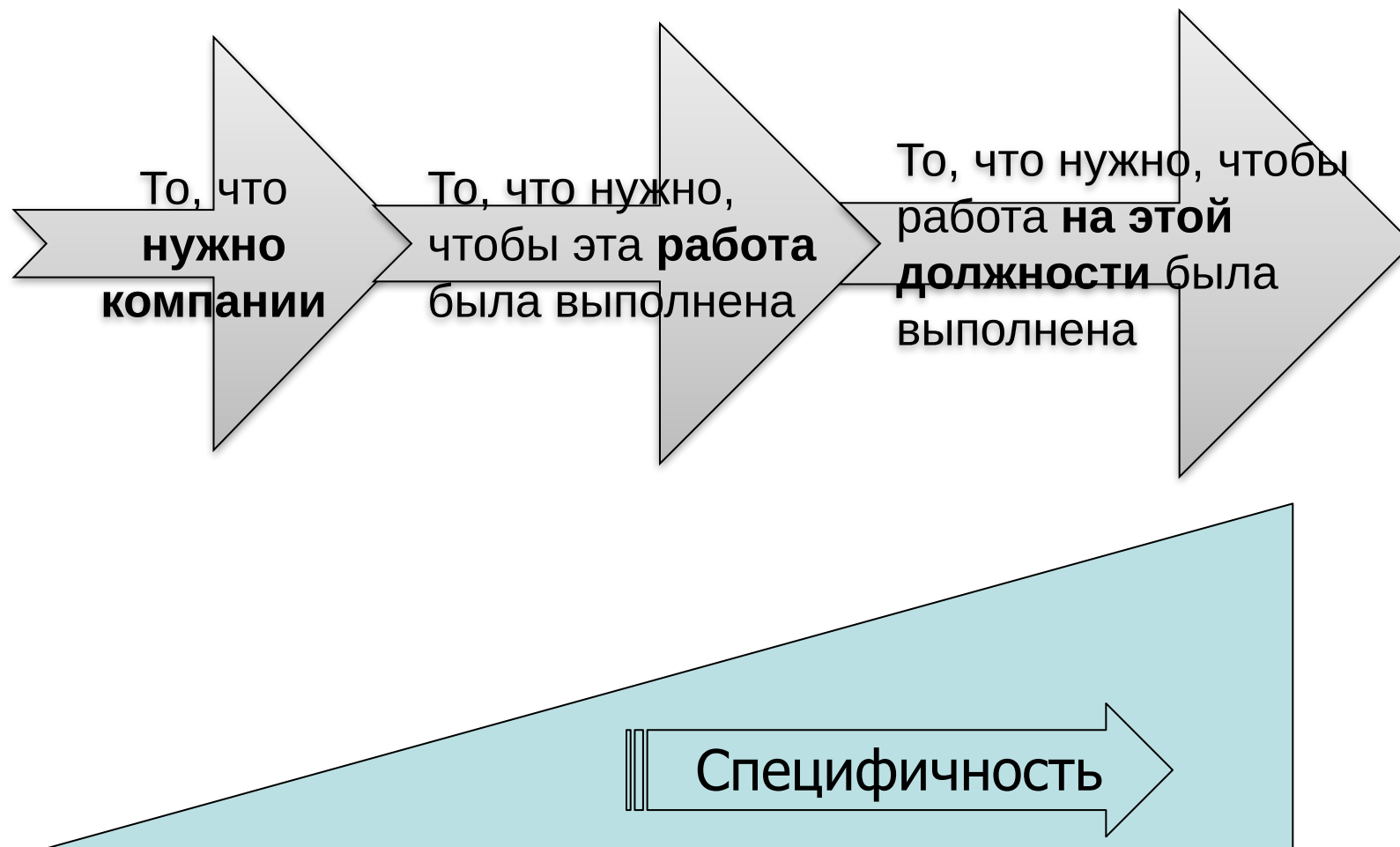


ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

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:

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

Сравнение профиля должности с профилем компетенций

Соответствие ценностям компании

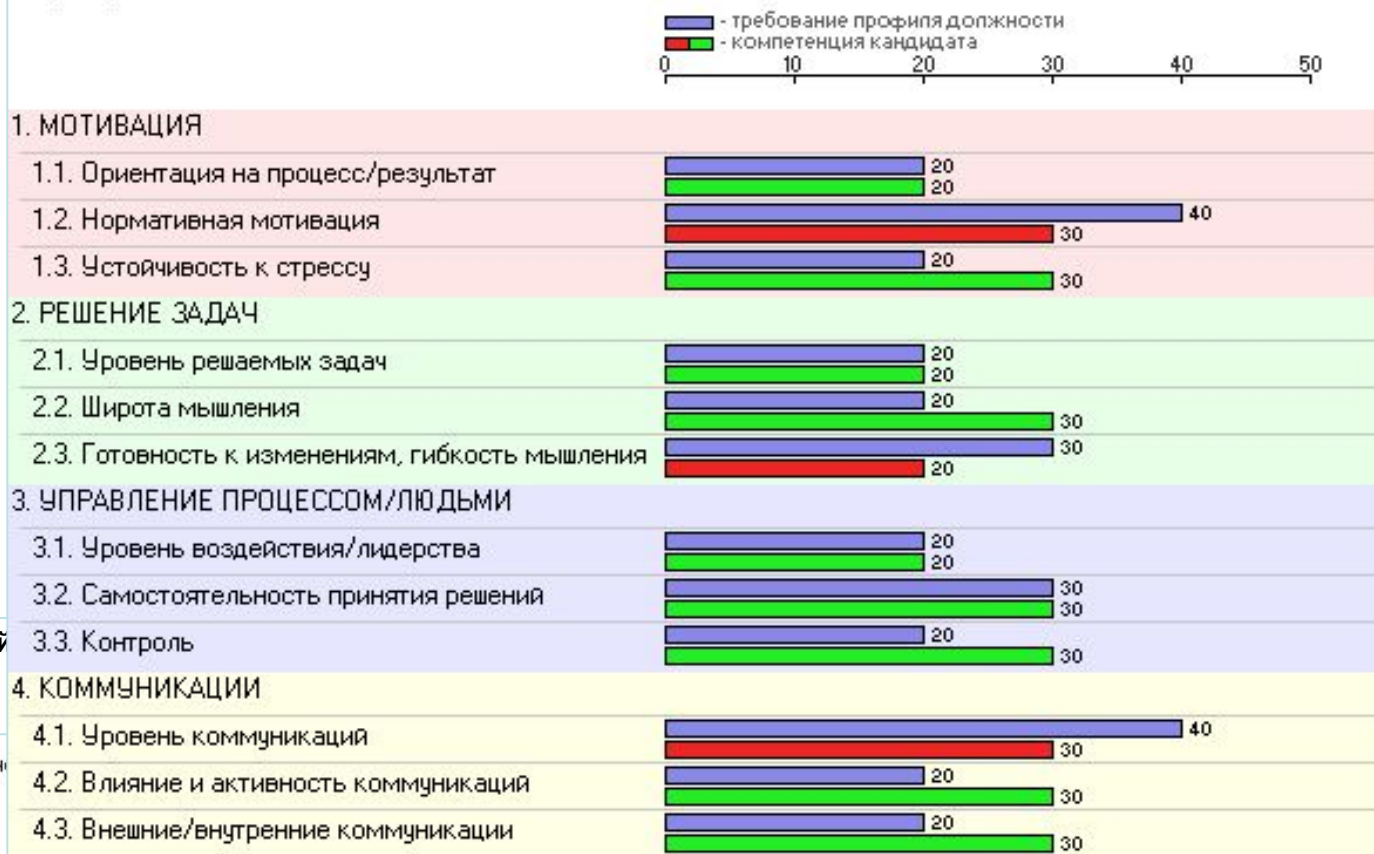
Активная жизненная позиция	60%
Быстрая обучаемость	40%
Внимание к людям, чуткость	60%
Гибкость в общении, в отношениях	10%
Готовность к изменениям	80%
Готовность сотрудничать	60%

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

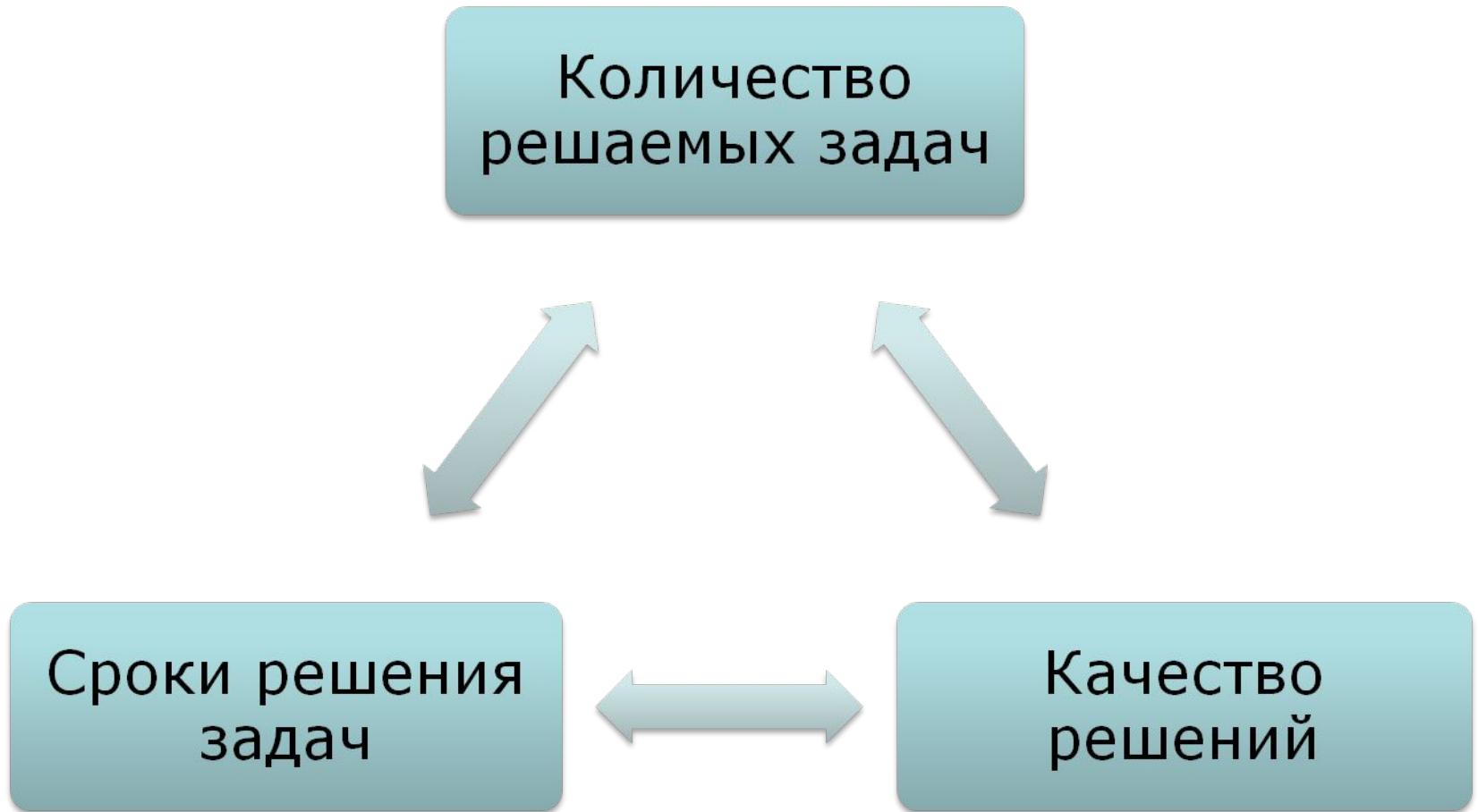
Результативность –
показатель того,
как работник
реализовал
потенциал



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 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