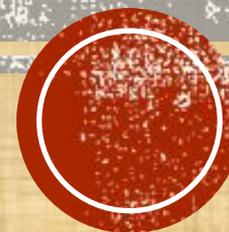


# ОБУЧЕНИЕ HR БЛОК 1. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ



Тренинг-центр ФАНТАЗ

[www.bisnes-trener.ru](http://www.bisnes-trener.ru)



# ТРЕНИНГ-ЦЕНТР ФАНТАЗ



[www.bisnes-trener.ru](http://www.bisnes-trener.ru)

8-921-904-36-76

[info@bisnes-trener.ru](mailto:info@bisnes-trener.ru)

Группа в ВКонтакте – Тренинг-центр Фантаз

[https://vk.com/trening centr fantaz](https://vk.com/trening_centra_fantaz)



# НАШИ УСЛУГИ



- **Обучение менеджеров по продажам и консультантов:** в формате тренинга, вебинаров, построение внутренней системы обучения, готовая методика обучения и тренинги «в коробке».

- **Обучение руководителя:** тренинги, вебинары, консультации.

 **Обучение внутреннего тренера:** тренинги, вебинары, консультации.

- **Так же:** разработка системы мотивации на КРІ, функционалов, системы обучения, оптимизация Отдела Продаж и т.д.



## БЛОК 1. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

### О чем поговорим.

- 📌 Роль и функции HR в современной компании.
- 📌 Профиль должности и модель компетенций.
- 📌 Что такое модель компетенций, какие задачи с помощью нее решаем.
- 📌 Европейский и американский подход к МК.
- 📌 МК по Спенсеру.
- 📌 Корпоративные компетенции, матрица компетенций.
- 📌 Методы разработки МК.
- 📌 Пошаговая инструкция описания конкретной компетенции на примерах.



# **Роль и функции HR в современной компании**

**Усиление конкурентности рынков на которых работают наши компании давно уже привело к тому, что человеческие ресурсы организации являются немаловажной нематериальной составляющей ее стоимости. Т.о. можно говорить о том, что качество персонала – это конкурентное преимущество компании.**

**HR служба переходит от роли обслуживающей структуры в позицию стратегического партнера.**

**Это требует от нас изменения отношения к самому персоналу: от использования кадрового потенциала к его формированию и развитию.**

**Это связано как с постоянным дефицитом кадрового ресурса на открытых рынках, так и с высокой степенью специализированности навыков, которые требуются компаниям.**



# **Роль и функции HR в современной компании**

Сокращение кадрового ресурса и при этом рост его мобильности и активности приводит к конкуренции компаний на рынке рабочей силы. Все большее число людей предъявляют высокие требования к компаниям.

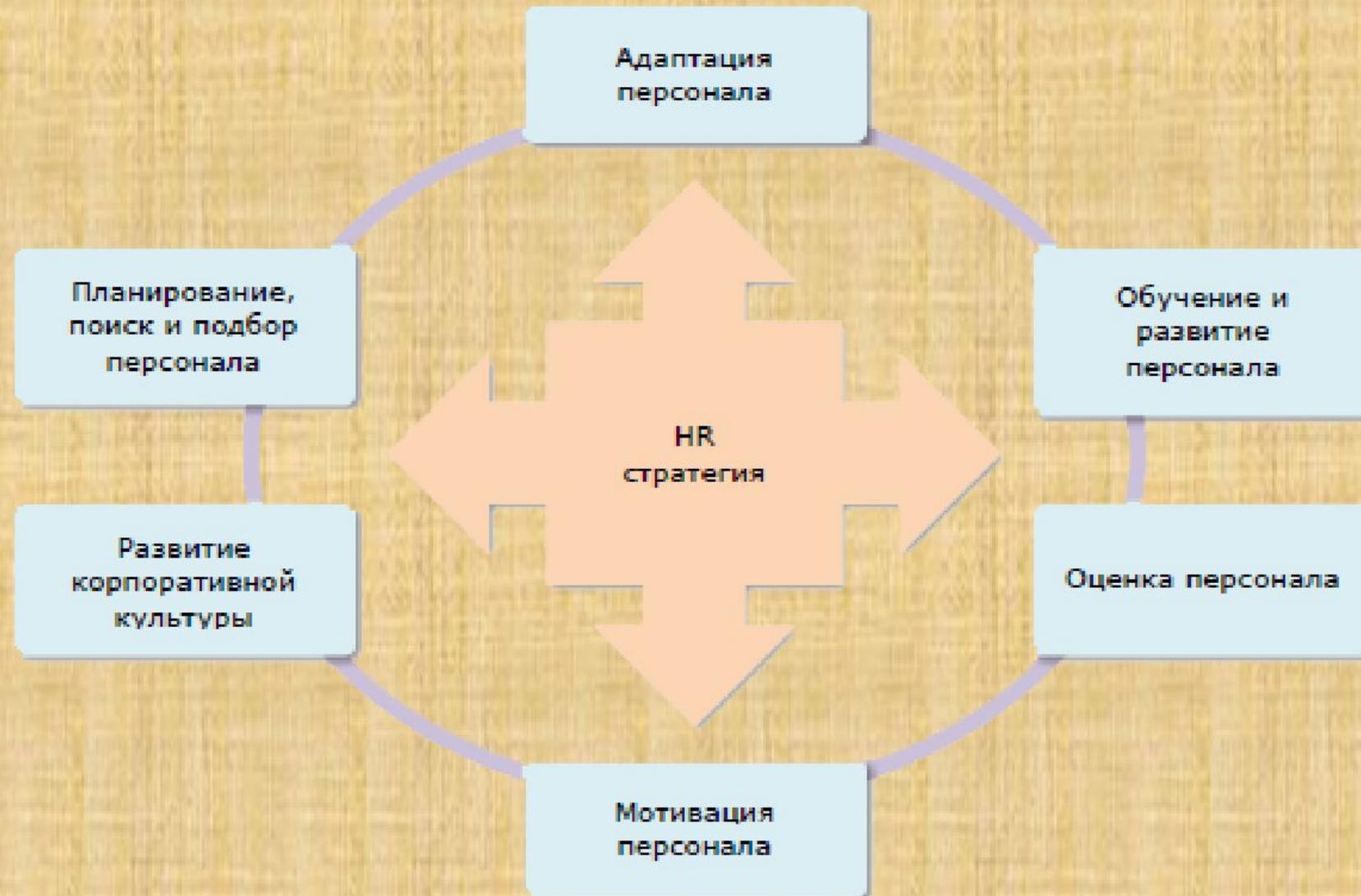
Формируется новая парадигма отношений между сотрудником и компанией: не компания нанимает сотрудника, а он соглашается в ней поработать.

Т.о., руководство организаций начинает думать о своем имидже привлекательного работодателя способного удовлетворить ожидания его работников.



## БЛОК 1. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

# Роль и функции HR в современной компании



# Роль и функции HR в современной компании

На различных стадиях жизненного цикла компания корректирует свою стратегию управления персоналом. Вместе с внешними условиями меняются задачи организации и, соответственно,

## задачи HR-службы.

- Так, **на начальном этапе** для организации очень важно определить цели организации, проанализировать ресурсы, рассчитать потребность в персонале, сформулировать требования к будущим работникам.
- **На стадии роста** задачи HR-службы меняются. Для организации теперь важно привлечь новый персонал, адаптировать его с наименьшими затратами ресурсов.
- **Стадия стабилизации** требует повышения интенсивности труда, что влечет за собой обострение проблемы оценки эффективности труда каждого работника.
- **На стадии спада** главная задача HR-службы состоит в повышении производительности труда, сокращении персонала и разрешении конфликтов.



# Роль и функции HR в современной компании



**Связь HR-стратегий и бизнес-стратегий** заключается в том, что в разных условиях конкуренции в зависимости от той стратегии которую выбрала компания - становятся необходимыми соответствующие **ролевые типы поведения** сотрудников компании.

Определение самых **оптимальных типов поведения** позволяет создать критерии подбора и оценки персонала, а также определить направление эффективного обучения, которое будет способствовать решению задач адаптации сотрудников.



# Роль и функции HR в современной компании



- **Инновационные разработки** требуют от работников и менеджеров творчества и высокой индивидуальной креативности в работе, долгосрочной нацеленности на результат, готовности к сотрудничеству, взаимосвязанным действиям, повышенной степени толерантности к неопределенности и рискам.
- **Стратегия качества** означает придание второстепенности фактора времени, увеличенное внимание к производственному процессу, приверженность компании ее целям.
- **Стратегия минимальных издержек** требует такого поведения сотрудников компании, которое характеризует высокую дисциплину, прилежание, толерантность к предсказуемым или повторяющимся операциям производственного и управленческого характера, внимание к количеству выполняемых работ или производимой продукции и фактору времени, принятие невысокого риска.



# Роль и функции HR в современной компании

## 10 базовых функций:

- **1. Планирование персонала** (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции.
- **2. Определение способов рекрутирования**, привлечения персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри?



# Роль и функции HR в современной компании



## 10 базовых функций:

- **3. Маркетинг персонала**, его задача - обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров. При этом маркетинг бывает как внешний, ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту и занятию наиболее важных для организации рабочих мест.
- **4. Подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников.** Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику.



# Роль и функции HR в современной компании



## 10 базовых функций:

- **5. Адаптация, обучение и повышение квалификации работников.** Сегодня на передовых организациях профессиональное развитие превратилось по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в течение всей трудовой жизни человека.
- **6. Планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника.** Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для организации, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника.



# Роль и функции HR в современной компании

## 10 базовых функций:

- **7. Руководство персоналом.** Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация и стимулирование сотрудников. Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Достигается, прежде всего, благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей.
- **8. Управление расходами на персонал.** Предполагает подсчет того, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и прочее, то есть все пребывание работника в организации, а также соотнесение расходов с прибылью, которую приносит труд сотрудника; проводится через систему бюджетирования.



# Роль и функции HR в современной компании.

## 10 базовых функций:

- **9. Организация рабочего места,** позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности. Эта функция учитывает различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию, охрану труда; обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т. п.
- **10. Кадровое делопроизводство и освобождение персонала.** В современной организации эта функция сводится не только к приему и увольнению работников, но и перемещению сотрудников по вертикали и горизонтали в рамках структуры организации, а также к соответствующему оформлению документов.



# БЛОК 1. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ



## Модель

## распределения HR-функций



# Роль и функции HR в современной компании



## **Задание 1.1:**

1. Составить модель распределения HR-функций своей компании.
2. Ответить на вопрос: почему человеческий ресурс становится стратегическим для вашей организации?



# Портрет кандидата или Профиль Должности



<b>Анкетные данные</b>	<b>Профессиональные Знания и Навыки</b>	<b>Компетенции</b>	<b>Личностные особенности</b>
<p>ФИО, дата рождения, образование, дополнительное образование, опыт работы в компаниях, дополнительные навыки, пожелания по уровню заработной плате, графику работы, отношение к командировкам и др.</p>	<p>Информация, которую необходимо знать и Умение применять это знание на практике для достижения результата.</p>	<p>Применение этого навыка образом, чтобы работа выполнялась по определенному стандарту. Не рекомендуется указывать более 5-и приоритетных компетенций. Помимо этого, каждая из них должна быть максимально подробно расписана.</p>	<p>Черты человека, ярко проявляющиеся в профессиональной сфере на уровне межличностных коммуникаций, соотносящиеся с корпоративной культурой и внутренними, порой неформальными правилами компании.</p>



# Портрет кандидата или Профиль Должности

**Профиль должности** – это основной документ, который используется:

- - для подбора кандидатов при приеме на работу;
- - для аттестации сотрудников, прошедших испытательных срок, а также для последующей аттестации работающего персонала по истечении определенного времени (например, для пересмотра уровня заработной платы по окончании определенного периода времени – полгода, год);
- - для определения целей и планирования обучения сотрудников;
- - для формирования кадрового резерва;
- - для планирования карьеры сотрудников.

При подборе кандидата мы обычно работаем с первыми двумя разделами, реже третьим, и совсем редко - всеми четырьмя.



# Портрет кандидата или Профиль Должности

При подборе кандидата мы обычно работаем с первыми двумя разделами, реже третьим, и совсем редко - всеми четырьмя.



<b>Профиль</b>	<b>наша оценка</b>	<b>Кандидат</b>
Анкетные данные	=	Анкетные данные
Профессиональные Знания и Навыки	< = >	Профессиональные Знания и Навыки
Компетенции	-	Компетенции
Личностные особенности	~	Личностные особенности



## Что такое компетенция?

- **Американский подход:** компетенции как описание поведения сотрудника: компетенция - это основная характеристика сотрудника, обладая которой, он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе. Основной вопрос, решаемый в его рамках звучит так: какие личностные черты определяют успешные действия (superior performance)? Акцент на личностные характеристики.
- **Европейский подход:** компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы: компетенция - это способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации (определение стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником). Акцент на свойства самой деятельности.



## Что такое компетенция?

Противопоставление американской и английской школ также известно, как компетенции против компетентности, процесс против результата и поведенческие компетенции против профессиональных.

Используем **американский (акцент на личности)** подход при оценке кандидатов, а также внутренней оценке и аттестации.

Используем **европейский (акцент на деятельности)** подход при формировании плана обучения, при формировании регламентов и инструкций.



## Что такое компетенция?

**Компетенции – это поведенческие\***

характеристики, благодаря которым достигается высокая результативность в той или иной деятельности. В них интегрированы **умения, личностные характеристики, мотивация**. Главная их особенность в том, что они проявляются в поведении и поэтому легко поддаются измерению.

*\*Уметь – не значит делать! Ключевое слово – поведенческие, проявляет в поведении.*



# Что такое компетенция?

**Модель компетенций** – это письменное описание компетенций сотрудника, с **конкретными** показателями их **проявлений** в профессиональной сфере, требуемых для успешного либо выдающегося выполнения работы. Это описание **стандартов** поведения, существующего или желаемого. Это совокупность знаний, умений, навыков и личностных характеристик, необходимых для успеха сотрудника на конкретной должности.



# Зачем нужна МК?

## Для организации

1. **При отборе** персонала – устанавливает требуемые стандарты к сотрудникам.
2. **Управление карьерой** персонала, формирование кадрового резерва.
3. Разработка **систем обучения и оценки персонала.**
4. Выявить **зависимость** результата от развития компетенций.

## Для сотрудников

1. Улучшает **понимание** того, какие требования к ним предъявляют и что необходимо для успешного выполнения работ.
2. Создает возможность получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, планируемых кадровых решениях и карьерных перспективах.



# Можно ли обучить компетенциям?



Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер в своей работе «Компетенции на работе» рассматривают этот вопрос в виде модели айсберга, где знания и навыки, которым сравнительно легко научить, составляют его видимую часть, тогда как личностные черты, мотивы и Я-концепция скрыты "под уровнем моря", имея в виду, что их очень трудно развивать в процессе обучения.



# Можно ли обучить компетенциям?



**Знание.** Информация, которой обладает человек в определенных содержательных областях. Пример: Знания хирурга о нервах и мускулах человеческого тела

**Навык.** Способность выполнять определенную физическую или умственную задачу. Пример: Навык стоматолога пломбировать зубы, не повреждая при этом нерв; способность программиста написать программу в 50 000 строк, логически оформленных.



# Можно ли обучить компетенциям?



**Мотивы.** То, о чем человек думает или чего хочет постоянно и что вызывает действие. Мотивы «нацеливают, направляют и выбирают» поведение на определенные действия или цели и уводят в сторону от остальных.

Пример: Мотивированные на достижение люди постоянно ставят перед собой многообещающие и трудные цели, несут личную ответственность за их достижение и пользуются обратной связью для достижения лучшего результата.



# Можно ли обучить компетенциям?



**Психофизиологические особенности** (или свойства). Физические характеристики и соответствующие реакции на ситуации или информацию.

Пример: Скорость реакции и хорошее зрение — физиологические особенности для компетенций боевого пилота. Эмоциональный самоконтроль и инициативность являются более сложными «соответствующими реакциями на ситуации».



# Можно ли обучить компетенциям?



**Я-концепция.** Установки, ценности или образ-Я человека.

Пример: Я-концепция — вера человека в то, что он может эффективно действовать в любой ситуации, — является частью представления человека о самом себе.



# Можно ли обучить компетенциям?



Говоря другими словами, чтобы быть эффективным, сотрудник должен обладать определённым набором знаний, умений и навыков, быть мотивированным и иметь ценностные установки, соответствующие ценностям компании, профессиональной этике и т.д. Кроме того, он должен соответствовать занимаемой должности и по своим психофизиологическим характеристикам, к которым относятся память, внимание, мышление, темперамент и пр.



## Можно ли обучить компетенциям?



**Поверхностные компетенции** (знания и навыки) относительно просто развить. Тренинг — наиболее рентабельный способ укрепить и сохранить эти способности у сотрудников.

**Глубинные компетенции** (мотивы и свойства), лежащие в основе айсберга личности, оценить и развить труднее; рентабельнее отбирать людей по наличию этих характеристик.

**Компетенции на основе Я-концепции** лежат где-то посередине. Установки и ценности, такие как уверенность в себе (видение себя «руководителем», а не «техником/профессионалом»), можно изменить при помощи тренинга, психотерапии и/или упражнения для позитивного развития, хотя это потребует больше времени и усилий.



## БЛОК 1. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

# Можно ли обучить компетенциям?



Многие компании выбирают сотрудников, основываясь на компетенциях поверхностных знаний и навыков («мы нанимаем людей с дипломами MBA хороших бизнес-школ»), имеющих опыт и рекомендации и т.д.

Для наилучшего исполнения работы (для специалистов и руководителей) именно глубинные уровни компетенции являются определяющими.



# Можно ли обучить компетенциям?



- Поэтому, на этапе поиска и подбора персонала мы отбираем соискателей по компетенциям пятого, четвёртого и, возможно, третьего уровня.
- А у работающих сотрудников мы развиваем (в первую очередь с помощью обучения) профессиональные знания, умения, навыки и повышаем их мотивацию.



## БЛОК 1. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

# Модель компетенций

– письменное описание компетенций, требуемых для успешного либо выдающегося выполнения работы данной должности.



# Кластер компетенций



<b>Корпоративные</b>	<b>Управленческие</b>	<b>Профессиональные (технические)</b>
<p>Для любой должности в организации - от уборщицы до генерального директора</p>	<p>Для всех руководителей компании</p>	<p>Для специалистов группы конкретных должностей или функций</p>
<p>Отражают базовые ценности компании и ее корпоративную культуру – «какие мы», как у нас принято. Следуют из миссии.</p>	<p>Редко обладают уникальными свойствами и, как правило, часто схожи с аналогичными компетенциями в других компаниях.</p>	<p>Формирование перечня и детального описания профессиональных компетенций для всех групп должностей в организации является очень трудоемким и долгим процессом.</p>
<p>Оптимальное количество = 3–5</p>	<p>Оптимальное количество = 4–6</p>	<p>Оптимальное количество = 3-6</p>



# **Корпоративные компетенции**

– это компетенции, общие для всех сотрудников компании, вне зависимости от того, какой у работника статус, должность, профессиональные навыки. Это ценности, личностные установки и мотивации, которые объединяют коллектив. Корпоративные компетенции исходят из установок собственника, а также определяются спецификой бизнеса.

Выявление корпоративных компетенций позволяет отсекаать неподходящих людей на этапе интервью и выделять тех, кто с большей вероятностью будет работать долго, примет вашу корпоративную культуру, с кем у вас совпадает отношение к жизни, к клиентам, бизнесу и т.д. Это позволит сократить число увольнений, ведь увольнение по личным причинам, а также увольнение в течение испытательного срока – это следствие неправильного подбора персонала.



## БЛОК 1. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

# Корпоративные компетенции

Например, Задачи разработки системы компетенций для производственного персонала в компании «Лигgett-Дукат» – одном из лидеров российской табачной промышленности – отсеивать нежелательных сотрудников еще на стадии подбора и сделать поведение рабочих более предсказуемым. В компании выделены следующие компетенции:

- соблюдение стандартов работы,
- выполнение с высоким качеством,
- дисциплина и т. д.

Названия корпоративных компетенций ОАО «РЖД» легко запомнить. «5 К + Л»:

1. Компетентность
2. Клиентоориентированность
3. Корпоративность и ответственность
4. Качество и безопасность
5. Креативность и инновационность
6. Лидерство



## **Уровни компетенции.**

Количество уровней у каждой компетенции может быть разным.

Вы решаете сколько их будет.

Необходимо определить пороговое мин. и макс. значения.

Мин. – минимальное приемлемый уровень развития компетенции, достаточен на ..... должностях, возможно развитие.

Макс. – необходимый и проявляемый уровень развития компетенции у топовых сотрудников.

Проверка валидности уровней компетенции - определяете реальные мин. и макс. значения каждой компетенции.



# Пример: ориентация на клиента.

- Измерение компетенций производится на основе специально устанавливаемых поведенческих индикаторов – набора действий, которые ожидают увидеть от успешного исполнителя, обладающего данными компетенциями. Эти поведенческие индикаторы включаются в модель компетенций.



# Пример: ориентация на клиента.

## Индикаторы

### Позитивные

Проявляет внимание к потребностям клиентов

Внимателен к интересам окружающих

Стремится найти индивидуальный подход к каждому клиенту.

Старается определить и удовлетворить потребности клиентов.

Серьезно относится к жалобам клиентов.

Предлагает качественные услуги.

Старается выполнять работу как можно лучше.

### Негативные

Не уделяет внимание к потребностям клиентов

Равнодушен к интересам окружающих

Со всеми клиентами общается в одинаковой манере

Не стремится определить и удовлетворить потребности клиентов.

Не уделяет серьезного внимания жалобам клиентов.

Предлагает некачественные услуги.

Не стремится выполнять работу как можно лучше.



## **Пример: ориентация на клиента.**

**А** - Способность в своей деятельности отталкиваться от потребностей клиента. Нацеленность на расширение бизнеса путем наиболее полного удовлетворения потребностей и пожеланий клиента. В коллективе задает норму постоянной ориентации на потребности клиентов.

**В** - Демонстрирует другим сотрудникам важность интересов клиента. Разрабатывает системы по отслеживанию качества обслуживания, предоставляемого клиентам, мотивирует других сотрудников качественно обслуживать клиентов. В конфликтных ситуациях прежде всего отстаивает интересы клиента.

**С** - Понимает потребности клиента, может рассматривать ситуацию с его точки зрения. В процессе заключения сделки показывает, что ее заключение выгодно для клиента. Строит работу исходя из приоритетов интереса клиента. Идет на встречу пожеланиям клиента, даже если это затрудняет его работу. Пунктуален перед клиентом в мелочах.

**Д** – Понимает важность запросов клиента. Идет на встречу пожеланиям клиента, только если это не затрудняет работу. В большинстве случаев выполняет свои обязательства перед клиентом, если это зависит от него напрямую. Не всегда способен принять точку зрения клиента.

**Е** – Действует одинаково при общении с разными клиентами. Не владеет техниками продажи. В ходе переговоров способен оттолкнуть клиента, готового к сделке. Часто игнорирует запросы и интересы клиента. Часто срывает договоренности.



# Пример: настойчивость.

**Уровень начальный** – может отказаться от намеченного плана действий при столкновении с трудностями. В ряде случаев проекты, планы остаются незавершенными. Не стремится к преодолению препятствий при достижении целей. Возникающие трудности в осуществлении планов и проектов могут остановить движение к цели.

**Уровень компетентности** – проявляет заинтересованность и упорство в достижении цели. Стремится довести начатое дело до конца. Находит пути преодоления препятствий в достижении поставленных целей, не останавливается перед трудностями.

**Уровень мастерства** – обеспечивает своевременное выполнение самых амбициозных целей и задач. Всегда доводит начатое до конца. Настойчиво проводит свою линию и добивается наилучшего результата, требует того же от других. Не останавливается перед трудностями, проявляет энтузиазм и решимость в достижении наиболее трудных целей.



# Профиль компетенций

— это список компетенций, точное определение уровня их проявления, относящихся к определенной должности. Профиль компетенций определяет не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует действовать.



## БЛОК 1. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

# Матрица компетенций

Группы компетенций / Группы сотрудников	Сотрдн к	Клчв сотрд н	Рук. ср. звена	Рук. подзд	Топ мен
Группа 1. Корпоративные компетенции №1	+	+	+	+	+
Группа 1. Корпоративные компетенции №2	+	+	+	+	+
Группа 1. Корпоративные компетенции №3	+	+	+	+	+
Группа 2. Управленческие компетенции №1	E	D	C	B	A
Группа 2. Управленческие компетенции №2	E	E	B	B	A
Группа 2. Управленческие компетенции №3	E	D	C	B	B
Группа 3. Профессиональные компетенции №1	B	B	D	C	E
Группа 3. Профессиональные компетенции №2	C	B	C	D	D
Группа 3. Профессиональные компетенции	C	B	B	C	B

# Разработка МК в компании

1. Подготовка проекта. Определение цели и задач, областей применения результатов, отбор должностей,

Информирование персонала, поддержка топов, продажа линейным руководителям.

2. Формирование команды, определение временных ограничений.

3. Создание перечня компетенций:

- Определение критериев эффективности исполнения.

📁 - Определение критериальной выборки.

📁 - Сбор данных.

📁 - Анализ данных и разработка МК.

- Валидизация МК.

4. Проработка уровней компетенций.

5. Создание профилей компетенций для выбранных должностей.



# Разработка МК в компании

## **Определение критериев эффективности исполнения.**

Твердые данные: продажи, прибыль, единицы измерения продуктивности;

Рекомендации руководителя;

Рейтинги коллег;

Рейтинги подчиненных;

Рейтинги клиентов;



## Разработка МК в компании

### 📌 Определение критериальной выборки.

**Наилучшие исполнители;**

**Средние исполнители.**

Лучший способ быть абсолютно уверенным в том, что определены действительно «звезды» — воспользоваться несколькими критериями и отобрать только тех людей, которые получили самые высокие баллы по всем критериям.

Некоторые исполнители показывают высокие баллы по точным критериям, таким как продажи, но столь невосприимчивы или политически наивны, что раздражают своих руководителей или коллег. Другие могут высоко оцениваться за личные качества, но на самом деле совершенно не любят свою работу. Таких людей вряд ли будут продвигать по службе или вряд ли оставят на работе. Истинная «звезда» — человек, который преуспевает по всем точным критериям, и которого начальство считает «подающим надежды», и которого действительно любят и уважают коллеги, подчиненные и клиенты.



# Разработка МК в компании

 **Определение критериальной выборки.**

**Наилучшие исполнители;**

**Средние исполнители.**

Желательное соотношение при выборе «звезд» и «средних» – 2 к 1.5, т.е. 12 лучших + 8 средних; 5-3 и т.д.

Правило исследования компетенций – «От «суперзвезд» вы всегда узнаете больше».



## Сбор информации.

**Задача** собрать образцы и примеры поведения, которые обеспечивают хорошее и выдающееся выполнение работ.

### Источники:

- Люди – сотрудники, руководители, коллеги, клиенты, партнеры, наставники;
- Документы – регламенты, стандарты, памятки.

### Методы сбора информации:

Наблюдение;

Опрос;

Рабочая группа;

М-д репертуарных решеток;

Интервью по получению поведенческих примеров;

М-д прямых атрибутов.



# Методы сбора информации:

- **Наблюдение;**
- Опрос;

**За сотрудником, выполняющим рабочие задания, наблюдают непосредственно, поведение кодируется для компетенций.**

- Интервью по получению поведенческих примеров;

**Для кого: продавец – да, бухгалтер – нет.**

**«-»** - дорого, много времени. Интервью в течении 60-90 минут может дать практически такие же данные, как неделя интенсивного наблюдения.

**«+»** - хороший способ проверить компетенции, выбранные другими методами.



# Методы сбора информации:

- Наблюдение;
- **Опрос;**



Метод 360 градусов подробно будем разбирать на втором занятии.

- М-д репертуарных решеток;

**«+»** - быстро и дешево, можно узнать большое количество работ в разное время.

**«+»** - позволяет многим сотрудникам внести свой вклад.

**«-»** - данные ограничены пунктами, не возможно определить новые компетенции и собрать подробную информацию о нюансах компетенции.

**«-»** - возможно искажение данных за счет формального отношения сотрудников.



# Методы сбора информации:

- Наблюдение;
- Опрос;



## **Рабочая группа;**

**Эксперты:** руководители, специалисты, хорошо знакомые с

- М-д репертуарных решеток;

работой, лучшие исполнители. Средние исполнители – не

должны попасть в эту группу, т.к. они по определению не

- интервью по получению поведенческих примеров,

знают, что нужно для наилучшего исполнения. Группа

формирует список и ранжирует компетенции.

**«+»** - быстрый и эффективный сбор огромного количества данных.

**«-»** - внесение в список «мифических» компетенций (25%).

**«-»** - упущение важных компетенций (25%).



# Методы сбора информации:

- Наблюдение;
- Опрос;
- Рабочая группа;

## М-д репертуарных решеток:

**Цель:** определить чем средний сотрудник отличается от наилучшего. Кто – руководитель, HR.

- Интервью по получению поведенческих примеров;
- **Вариант 1** проводится критериальная выборка сотрудников по принципу: 2 эффективных и 1 средний. На отдельные карточки выписываются ФИО выбранных сотрудников. Руководитель вытягивает 2 карточки с ФИО. Ему предлагается провести сравнение выбранных сотрудников по принципу:
  - если в паре оказались эффективный сотрудник + средний = чем отличаются между собой в поведении и стиле достижения результатов;
  - если в паре оказались эффективный сотрудник + эффективный = чем они похожи между собой в стиле поведения и достижения результатов.



# Методы сбора информации:

- Наблюдение;
- Опрос;
- Рабочая группа;

## ▪ М-д репертуарных решеток;

**Вариант 1:** Полученные индикаторы группируем в компетенции, ранжируем по важности по порядку или методом Интервью по полученным поведенческим примерам обязательно, критично для исполнения работы (ставим значение 1) и обязательно, но менее критично либо служит дополнением (ставим значение 2).

**Вариант 2:** метод парных сравнений компетенций. Экспертам предлагается заполнить таблицу, где каждая из компетенций последовательно сравнивается со всеми остальными. По рейтингу набранных баллов определяем ключевые компетенции.



# Методы сбора информации:

- Наблюдение;
- Опрос;
- Рабочая группа;

## ▪ М-д репертуарных решеток;

	к1	к2	к3	к4	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Интервью по п...</li> <li>▪ М-д прямых ат...</li> </ul>		1	1	1	3
к2	2		1	2	5
к3	2	2		2	6
к4	2	1	1		4



# Методы сбора информации:

- Наблюдение;
- Опрос;

Проводится интервью с лучшими и средними исполнителями, с использованием глубинной техники Интервью по получению поведенческих примеров (ИПП), разработанной Дэвидом К. Маккелландом, профессором психологии в Гарвардском университете, и его коллегами в McBer and Company.

ИПП происходит от метода критических инцидентов Флэнагана. В интервью на «Критические инциденты» людей просили определить и описать наиболее критические ситуации, с которыми они столкнулись на работе. Людей спрашивали, что это была за ситуация или задание, кто был с ней связан, что сделал интервьюируемый и каков был результат.



# Методы сбора информации:

- Наблюдение;
- Опрос;

Метод ИПП МакКлелланда во многом пошел дальше, он определяет компетенции, необходимые для качественного выполнения работы.

▪ ИПП;

«+» — бесценный метод для выявления новых компетенций.

«+» - определение алгоритмов поведения.

«+» - очень конкретные описания эффективных и неэффективных типов рабочего поведения основа для ассессмента, обучения и планирования карьеры.



# Методы сбора информации:

- Наблюдение;
- Опрос;

Рабочая группа;  
**«-»** **Время** и расходы. Правильно и эффективно проведенное **ИПП** ИПП регулярных респондов; занимает один человеко-день для проведения и анализа: полтора-два часа уходит на проведение и три на анализ.

▪ **ИПП;**

М-д прямых атрибутов.  
**«-»** - **Требования к экспертизе.** Интервьюеры должны быть обучены и объективны и должны наладить качественную обратную связь, чтобы собрать хорошие данные.



# Методы сбора информации:

- Наблюдение;
- Опрос;
- Рабочая группа;

М-д репертуарных сетей  
ИПП:  
М-д прямых атрибутов.

Пяти-шести ключевым менеджерам предлагаются карточки с описанием уже готовых компетенций. Руководители выбирают карточки только с теми компетенциями, которые соответствуют наиболее важным задачам компании.

Можно использовать для предварительного формирования списка компетенций для дальнейшего уточнения, оценки 360 и т.д.



# Разработка МК в компании

1. Подготовка проекта. Определение цели и задач, областей применения результатов, отбор должностей,

Информирование персонала, поддержка топов, продажа линейным руководителям.

2. Формирование команды, определение временных ограничений.

3. Создание перечня компетенций:

- Определение критериев эффективности исполнения.

-  Определение критериальной выборки.

-  **Сбор данных.**

-  Анализ данных и разработка МК.

- Валидизация МК.

4. Проработка уровней компетенций.

5. Создание профилей компетенций для выбранных должностей



## Анализ данных и разработка МК.

На этом этапе анализируются данные из всех источников и методов, чтобы определить личностные и компетенции, связанные с навыками, которые отличают лучшего исполнителя от среднего.

### - Валидизация МК.

Передаем нашу МК линейным руководителям и просим по ней оценить лучших и средних сотрудников. По лучшим сотрудникам – МК должна подойти – круг должен замкнуться – с чего начали, к тому и приходим.



## План действий.

1. **Подготовка проекта.** Определение цели и задач, областей применения результатов, отбор должностей,

Информирование персонала, поддержка топов, продажа линейным руководителям.

2. **Формирование команды,** определение временных ограничений.

3. **Создание перечня компетенций:**

- Определение критериев эффективности исполнения.

📌 - Определение критериальной выборки.

📌 - Сбор данных.

📌 - Анализ данных и разработка МК – перечень компетенций.

- Валидизация МК.

4. **Проработка уровней компетенций.**

5. **Создание профилей компетенций для выбранных должностей.**



# Пример: ориентация на клиента.

## Индикаторы

### Позитивные

Проявляет внимание к потребностям клиентов

Внимателен к интересам окружающих

Стремится найти индивидуальный подход к каждому клиенту.

Старается определить и удовлетворить потребности клиентов.

Серьезно относится к жалобам клиентов.

Предлагает качественные услуги.

Старается выполнять работу как можно лучше.

### Негативные

Не уделяет внимание к потребностям клиентов

Равнодушен к интересам окружающих

Со всеми клиентами общается в одинаковой манере

Не стремится определить и удовлетворить потребности клиентов.

Не уделяет серьезного внимания жалобам клиентов.

Предлагает некачественные услуги.

Не стремится выполнять работу как можно лучше.



## **Уровни компетенции.**

Количество уровней у каждой компетенции может быть разным.

Вы решаете сколько их будет.

Необходимо определить пороговое мин. и макс. значения.

Мин. – минимальное приемлемый уровень развития компетенции, достаточен на ..... должностях, возможно развитие.

Макс. – необходимый и проявляемый уровень развития компетенции у топовых сотрудников.

Проверка валидности уровней компетенции - определяете реальные мин. и макс. значения каждой компетенции.



<b>Е - не развита</b>	<b>Д - недостаточный</b>	<b>С - базовый</b>	<b>В - сильный</b>	<b>А - лидерский</b>
-----------------------	------------------------------	--------------------	--------------------	----------------------

Неудовл., развитие обязательно, но затруднено	Норм., требуется и возможно развитие	необходимый и достаточный для специалиста	требуется только для руководящего звена	требуется для высшего менеджмента
---	--------------------------------------	---	---	-----------------------------------

Работник не владеет необходимыми навыками и не старается их применять.	Работник частично проявляет навыки, входящие в состав компетенции. Пытается, стремится проявлять нужные навыки, понимает их необходимость, но у него это не всегда получается.	Он дает представление о том, какое именно поведение и какие именно способности предполагаются данной компетенцией.	Сотрудник владеет сложными навыками, способен активно влиять на происходящее, проявлять соответствующие навыки в ситуациях повышенной сложности.	Руководитель не только сам проявляет необходимые навыки, но и создает возможности для других сотрудников развивать данную компетенцию.
--	--	--	--	--

Е является неудовл., поскольку сотрудник не только не проявляет навыки, но и не понимает их важность и не	Если специалист соответствует уровню Д - это нормально, предполагается, что он должен развиваться.	Базовый уровень является оптимальным для эффективной работы менеджера среднего звена.	Этот уровень предусматривает способность человека заранее предвидеть и предотвращать негативные	Задаёт нормы, правила, процедуры, которые способствуют проявлению данных
---	--	---	---	--



## **Пример: ориентация на клиента.**

**А** - Способность в своей деятельности отталкиваться от потребностей клиента. Нацеленность на расширение бизнеса путем наиболее полного удовлетворения потребностей и пожеланий клиента. В коллективе задает норму постоянной ориентации на потребности клиентов.

**В** - Демонстрирует другим сотрудникам важность интересов клиента. Разрабатывает системы по отслеживанию качества обслуживания, предоставляемого клиентам, мотивирует других сотрудников качественно обслуживать клиентов. В конфликтных ситуациях прежде всего отстаивает интересы клиента.

**С** - Понимает потребности клиента, может рассматривать ситуацию с его точки зрения. В процессе заключения сделки показывает, что ее заключение выгодно для клиента. Строит работу исходя из приоритетов интереса клиента. Идет на встречу пожеланиям клиента, даже если это затрудняет его работу. Пунктуален перед клиентом в мелочах.

**Д** – Понимает важность запросов клиента. Идет на встречу пожеланиям клиента, только если это не затрудняет работу. В большинстве случаев выполняет свои обязательства перед клиентом, если это зависит от него напрямую. Не всегда способен принять точку зрения клиента.

**Е** – Действует одинаково при общении с разными клиентами. Не владеет техниками продажи. В ходе переговоров способен оттолкнуть клиента, готового к сделке. Часто игнорирует запросы и интересы клиента. Часто срывает договоренности.



## БЛОК 1. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

# Матрица компетенций

Группы компетенций / Группы сотрудников	к1	к2	к3	к4	к5
Должность 1	Е	Д	С	В	А
Должность 2	С	В	С	Д	Д
Должность 3	Е	В	В	С	В



## БЛОК 1. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

### Задание 1.1:

1. Составить модель распределения HR-функций своей компании.
2. Ответить на вопрос: почему человеческий ресурс становится стратегическим для вашей организации?

### Задание 1.2:

1. Перечислите 2-3 компетенции, которые являются корпоративными в вашей компании.
2. Дайте определение 1 компетенции – на ваш взгляд, ключевой для выбранной вами должности (укажите какой), составьте перечень индикаторов и опишите уровни данной компетенции.



# БЛИЖАЙШИЕ МЕРОПРИЯТИЯ



**18 октября** – живой семинар «Построения Отдела Продаж – 4 шага»;

**25 октября** – открытый тренинг по продажам «4 этапа работы с клиентом».



# ТРЕНИНГ-ЦЕНТР ФАНТАЗ



[www.bisnes-trener.ru](http://www.bisnes-trener.ru)

8-921-904-36-76

[info@bisnes-trener.ru](mailto:info@bisnes-trener.ru)

Группа в ВКонтакте – Тренинг-центр Фантаз

[https://vk.com/trening centr fantaz](https://vk.com/trening_centra_fantaz)

