

1. Компетентностный подход в работе с персоналом.
2. Ключевые компетенции работников образовательного учреждения и бизнес-компетенции.



УЧЕНЬЕ БЕЗ УМЕНЬЯ – НЕ ПОЛЬЗА, А БЕДА.

Развитие компетентностного подхода:



- Дэвид МакКлелланд в 1959 году предложил использовать понятие «переменные компетенции» для описания качеств личности работника.
- Цель исследования Д. МакКлелланда заключалась в поиске поведения, необходимого для идеального выполнения определенной работы. Таким образом, им был сформирован перечень тестов, которые позволяли предсказать с какой эффективностью будет выполнена та или иная работа.



- Суть традиционно применяемого подхода к оценке кандидатов на должность состояла в том, что психологи пытались на основе проведения множества исследований сформировать задачи, необходимые для успешного выполнения конкретной работы, разрабатывали специальные тесты для измерения умений работников, проводили оценку и т.д. (Тест на IQ).
- Д. МакКлеелланд, в свою очередь, использовал совершенно противоположный подход. Он стремился изучить непосредственно процесс работы человека и определить, что послужило эффективному выполнению этой работы – это касалось личных качеств работника, его умений, поведения и т. д.
- В 1976 году Д. МакКлеелланд уже смог сформировать компетенции, необходимые для идеальной работы. Все разработки ученого проходили апробацию в крупных известных корпорациях. Благодаря этому в 1989 году компетентностный подход начал применяться в бизнес-школах США.

Три важные общие компетенции, которые Макклелланд считал желательными для наемных работников, это:



- сочувствие;
- самодисциплина;
- инициативность.

В его работе утверждалось, что люди без названных трех компетенций с более низкой вероятностью смогут продвигаться по службе, испытывают меньше удовлетворения от работы, чаще других попадают под сокращение штата. По его мнению, эти компетенции применимы к жизни вообще, а не только к работе, а люди, наделенные данными тремя чертами, также оказываются добропорядочными гражданами.



- Метод событийно-поведенческого интервью для выявления индивидуальных компетенций, предназначенный для подбора людей с определенными компетенциями на должности, требующие этих качеств, был широко принят как сравнительно эффективный способ отбора и оценки.

Одним из последователей Д. МакКлелланда был Р. Бояцис



- Связал компетенции с эффективностью труда.
- Р. Бояцис определил компетенции как «набор характеристик, которые отделяют эффективную работу от неудовлетворительной или неэффективной».
- Р. Бояцис, совершенствуя результаты работы Д. МакКлелланда, стремился не просто выявить перечень компетенций, необходимых для идеальной работы, но и разграничить значимые для работы компетенции и в тоже время не влияющие на ее эффективность.
- В 1982 году – список состоял из 19 компетенций: 12 из них были определены как дифференцирующие компетенции (влияющие на эффективность), а 7 – как пороговые компетенции (необходимые для работы, но не влияющие на эффективность).

19 компетенций менеджера (в определении Бояциса):



- ориентация на эффективность (желание сделать что-то как можно лучше);
- проактивность (намерение предпринять действие, направленное на выполнение задачи);
- диагностическое использование концепций (способ мышления, при котором используются определенные модели и концепции, для объяснения происходящих событий);
- стремление оказывать влияние;
- уверенность в себе;
- использование устных презентаций (эффективность коммуникаций);
- логическое мышление (мыслительный процесс, при котором одни события рассматриваются в причинно-следственной связи от других событий);
- концептуализация (способность создать собственную концепцию, описывающую какое-либо событие);
- использование социального влияния (использование своего влияния для создания команды, альянса, сети, коалиции);
- позитивное отношение (доверие к людям);
- управление групповым процессом;
- точная самооценка;
- развитие других;
- одностороннее использование власти (директивность);
- спонтанность (способность легко и свободно выражать себя в определенных условиях);
- самоконтроль (подчинение собственных желаний потребностям организации);
- объективность восприятия;
- внутренняя устойчивость и адаптивность (терпение к работе и правильное понимание перемен в жизни и организации);
- нацеленность на отношения (стремление строить отношения с окружающими).

Согласно зарубежным исследованиям компетентностный подход используется при разных процессах управления персоналом предприятия, а именно:



- подбор,
- оценка и аттестация персонала,
- формирование кадрового резерва,
- ротация кадров,
- формирование корпоративной культуры и т.д.

?



- Приведите примеры конкретного использования компетентностного подхода на всех этапах становления, развития, активной деятельности работника.



Специфика различных видов интервью с потенциальными кандидатами:



- В ходе **биографического** интервью рекрутер уточняет, где кандидат работал раньше, какой круг задач решал и почему меняет работу. В итоге — понимает, как можно мотивировать кандидата и какой заинтересованности в конкретной работе от него ждать.
- Во время **метапрограммного** интервью рекрутер пытается определить, какие личностные модели поведения (метапрограммы) свойственны соискателю: стремление или избегание, погруженность в процесс или нацеленность на результат и так далее; и на основании этого полагает, пригоден ли человек к определенному виду деятельности. Похожие задачи решает интервью по психологическим особенностям.
- В **кейс-интервью** (англ. case — случай) кандидат ставится в гипотетическую рабочую ситуацию. Ему предлагается рассказать, как бы он действовал в описанных обстоятельствах. Такое интервью выявляет в первую очередь качество знаний и профессиональный кругозор кандидата.
- При **поведенческом интервью** (behavioral interview, BI, бихевиоральное интервью) рекрутер спрашивает кандидата не о гипотетических проблемах, а о реальных, которые кандидат решал в своей работе. Такой метод выявляет то, как кандидат справляется с определенными рабочими задачами. Иногда поведенческое интервью также называют *интервью по компетенциям*.



СОБЕСЕДОВАНИЕ В ИКЕА



- Суть компетентностного подхода с точки зрения с точки зрения оценки персонала предприятия сводится к сравнению качества, уровня сложности и эффективности труда с существующими эталонными характеристиками – компетенциями конкретной должности. Поэтому очень важно чтобы у предприятия был сформирован набор таких компетенций, который может достаточно точно описать требования к знаниям, умениям, навыкам, способностям и поведению в рамках конкретной должности или группы родственных должностей.
- Такой набор компетенций называется **МОДЕЛЬЮ КОМПЕТЕНЦИЙ**.

Возможны два варианта создания модели компетенций.



- Первый связан с использованием уже существующих моделей. На сегодняшний день существует много подобных моделей, которые в разные периоды времени были разработаны для известных иностранных компаний и апробированы в них.
- Второй способ является более трудоемким и предполагает разработку новой модели компетенций. В этом случае предприятие может разработать модель компетенций самостоятельно или с привлечением внешней помощи.

Большинство исследователей выделяют три основных блока, вида или типа моделей компетенций: корпоративные, управленческие и профессиональные.



- **Корпоративная модель** включает компетенции для любого сотрудника предприятия, т.е. компетенции, которыми должен владеть каждый работник предприятия, независимо от занимаемой им должности. Корпоративная модель компетенций формируется на основе общей корпоративной культуры предприятия на основе кодекса корпоративной этики, определенных корпоративных документов и т.д.
- **Управленческая модель** объединяет компетенции для руководителей разных уровней, необходимые для осуществления эффективной управленческой деятельности. Компетенции в рамках управленческой модели в большинстве случаев являются идентичными для руководителей, работающих даже в разных сферах деятельности.
- **Профессиональная модель** включает компетенции для конкретной должности или группы должностей. Профессиональная модель компетенций является одной из наиболее сложных и трудоемких для разработки. Это объясняется тем, что данная модель включает наибольшее количество компетенций, которые кроме этого относительно каждой новой должности модель профессиональных компетенций должна разрабатываться отдельно.

Основные различия бизнес-компетенций и персональных компетенций.

Бизнес – компетенции.

- Организация.
- Стратегические изменения.

Персональные компетенции.

- Индивидуум.
- Тактические изменения.

Ключевые
бизнес-
компетенции.

Стратегия
компании.

Модель бизнес-
процессов
компании.

Модель
персональных
компетенций.

Часто определяемые бизнес-компетенции.



- Умение видеть ситуацию во взаимосвязях прошлого, настоящего и будущего. Способность прогнозировать развитие событий на основании анализа актуальных факторов и перспективы.
- Управление изменениями.
- Лидерство.
- Ориентация на обучение и развитие, способность к наставничеству.
- Ориентация на результат и высокое качество.
- Эффективные коммуникации и взаимодействие в командной работе.
- Ответственность и исполнительность.

План работы:



- Целеполагание.
- Тайм-менеджмент.
- Развитие навыков наставнической деятельности.
- Развитие лидерских качеств.



Ты молод, креативен, талантлив?
Амбициозен, уверен в себе и полон
свежих идей?

А ДЕЛАТЬ ХОТЬ ЧТО-НИБУДЬ УМЕЕШЬ?!