

международная  
А К А Д Е М И Я  
КОМПЕТЕНЦИЙ

# НОВЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

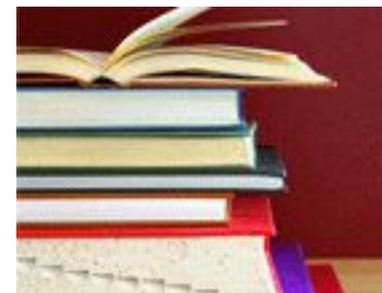


международная  
академия  
компетенций

# ЧТО ТАКОЕ КОМПЕТЕНЦИЯ?

**Компетенция –**  
это набор

- *знаний,*
  - *навыков и*
  - *умений,*
- способствующих успешности  
профессиональной  
деятельности.*



# ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

## ГДЕ?

1. Подбор персонала.
2. Оценка персонала.
3. Обучение, развитие персонала.
4. Создание системы мотивации.
5. Формирование кадрового резерва.
6. ...

## ЗАЧЕМ?

1. Повышение профессионализма.
2. Повышение эффективности работы.
3. Улучшение качества работы.
4. Повышение рентабельности вложений в персонал.
5. Обеспечение постоянного развития компании.
6. ...

# ВА ПОДХОДА К РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

## ОТ ЧАСТНОГО К ОБЩЕМУ



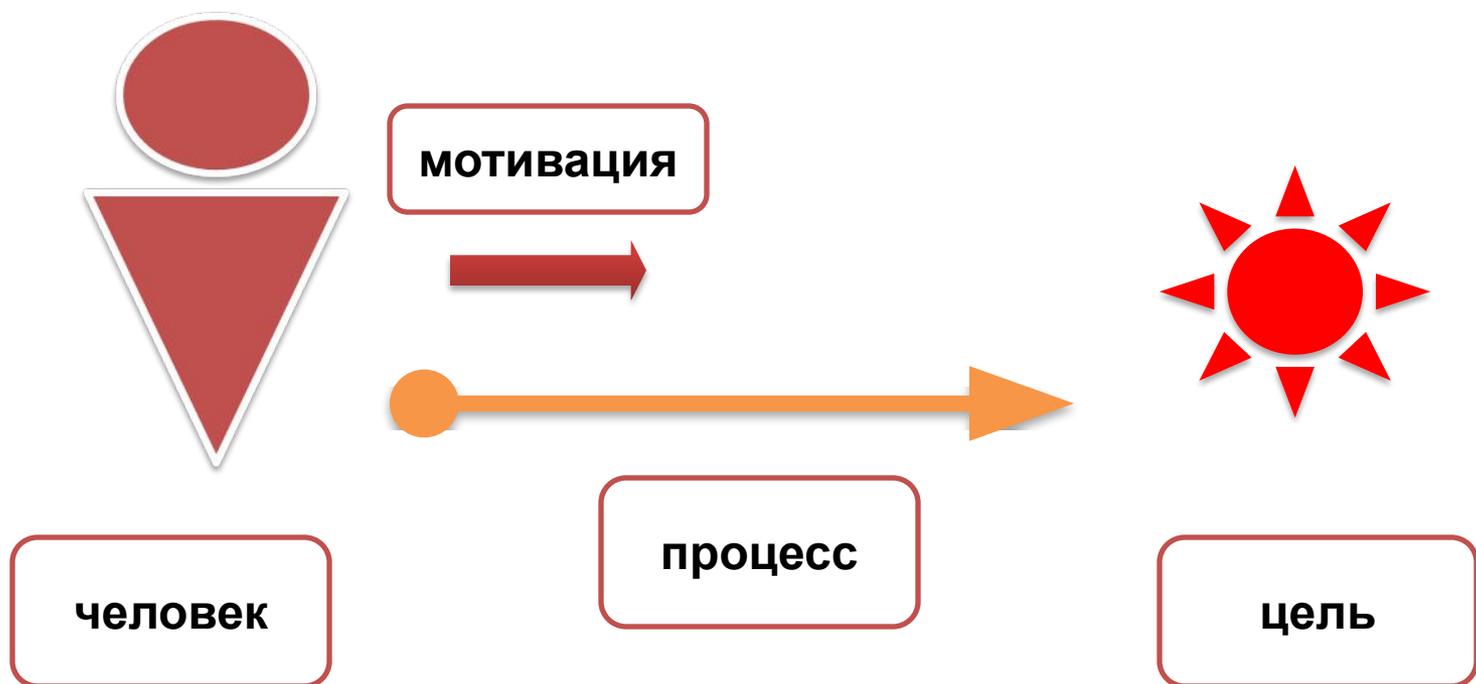
## ОТ ОБЩЕГО К ЧАСТНОМУ





международная  
академия  
компетенций

# СТРУКТУРНО- ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД к разработке модели компетенций



# УРОВНИ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПЕРВАЯ СТУПЕНЬ	ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	ЛИЧНОЕ ЛИДЕРСТВО (Ориентация на достижение)	1
		РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ	2
		САМООРГАНИЗАЦИЯ	3
ВТОРАЯ СТУПЕНЬ	КОММУНИКАТИВНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЕЙ	4
		СОТРУДНИЧЕСТВО	5
		ВЛИЯНИЕ И ПРОТИВОСТОЯНИЕ ВЛИЯНИЮ	6
ТРЕТЬЯ СТУПЕНЬ	УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО	7
		УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ	8
		РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ	9



**10. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ**



международная  
академия  
компетенций

# КОМПЕТЕНЦИИ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- I. Личное лидерство
- II. Работа с информацией
- III. Самоорганизация

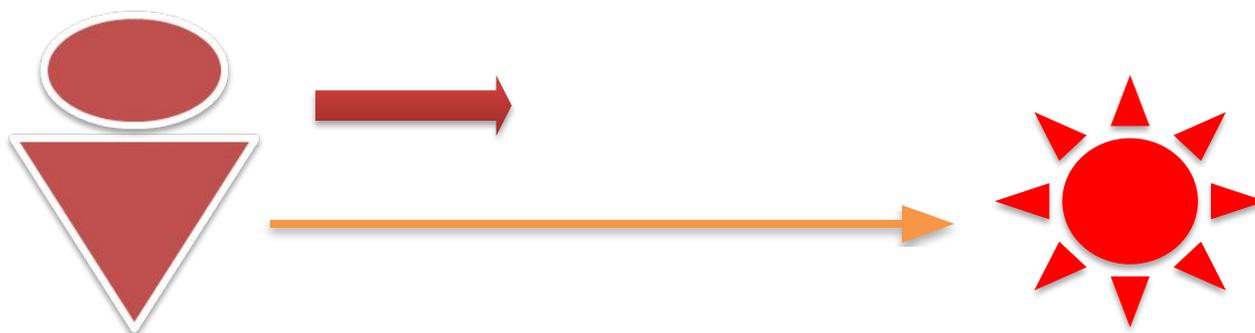




международная  
академия  
компетенций

# КОМПЕТЕНЦИИ

## I. ЛИЧНОЕ ЛИДЕРСТВО



- СТРАТЕГИЯ И ВИДЕНИЕ
- ПРОАКТИВНОСТЬ
- ПОЗИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ





международная  
академия  
компетенций

# КОМПЕТЕНЦИИ

## II. РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ



- СБОР И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ
- РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ И ЗАДАЧ
- ИННОВАЦИИ И ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ







международная  
академия  
компетенций

# КОМПЕТЕНЦИИ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- I. Личное лидерство
- II. Работа с информацией
- III. Самоорганизация



# КОМПЕТЕНЦИИ КОММУНИКАТИВНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**IV. Управление коммуникацией**

**V. Межличностное понимание**

**VI. Влияние и противостояние влиянию**



**ВТОРОЙ  
УРОВЕНЬ**

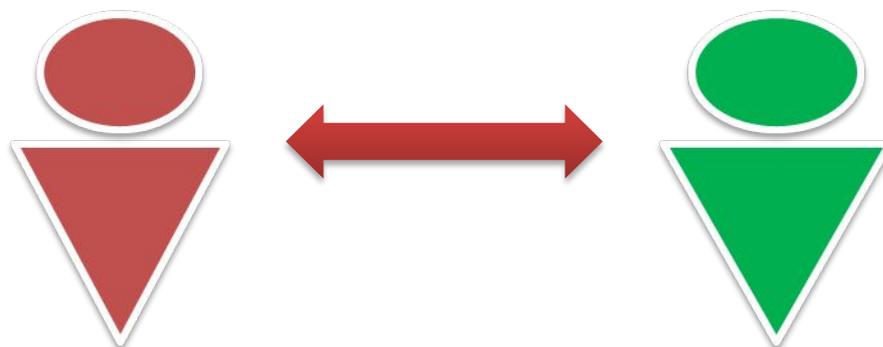




международная  
академия  
компетенций

# КОМПЕТЕНЦИИ

## IV. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЕЙ

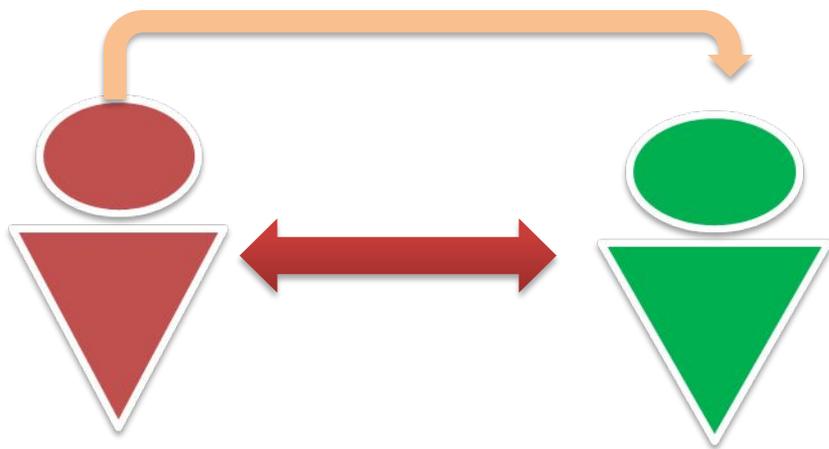


- УСТАНОВИТЬ КОНТАКТ
- УПРАВЛЯТЬ ПРОЦЕССОМ
- АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ



# КОМПЕТЕНЦИИ

## V. СОТРУДНИЧЕСТВО



- ДИАГНОСТИКА ПАРТНЕРА
- ВЫЯСНЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПАРТНЕРА
- УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

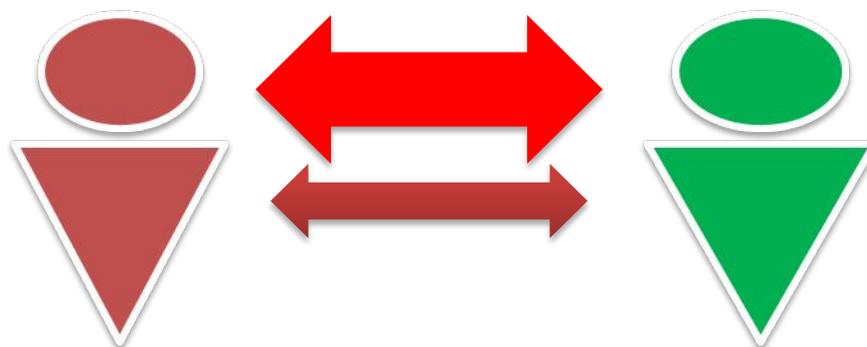




международная  
академия  
компетенций

# КОМПЕТЕНЦИИ

## VI. ВЛИЯНИЕ И ПРОТИВОСТОЯНИЕ ВЛИЯНИЮ



- КОНСТРУКТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ
- УСТРАНЕНИЕ МАНИПУЛЯЦИЙ
- ОТРАЖЕНИЕ НАПАДЕНИЯ



# КОМПЕТЕНЦИИ КОММУНИКАТИВНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**IV. Управление коммуникацией**

**V. Межличностное понимание**

**VI. Влияние и противостояние влиянию**



**ВТОРОЙ  
УРОВЕНЬ**



# КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**VII. Командное лидерство**

**VIII. Формирование команды**

**IX. Управление командой**



**ТРЕТИЙ  
УРОВЕНЬ**

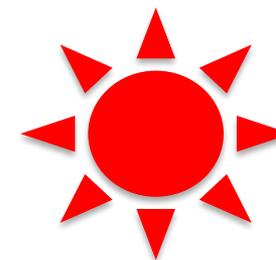




международная  
академия  
компетенций

# ЛИДЕРСКИЕ НАВЫКИ

## VII. КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО



- МОТИВИРОВАНИЕ КОМАНДЫ
- ВЛИЯНИЕ НА ГРУППУ
- УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ

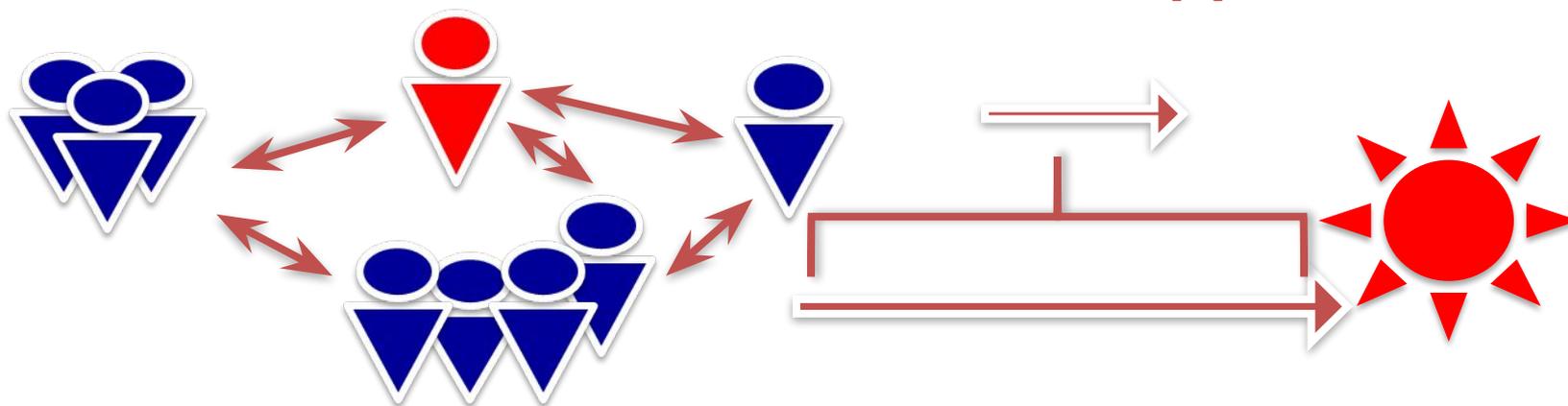




международная  
академия  
компетенций

# КОМПЕТЕНЦИИ

## VIII. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

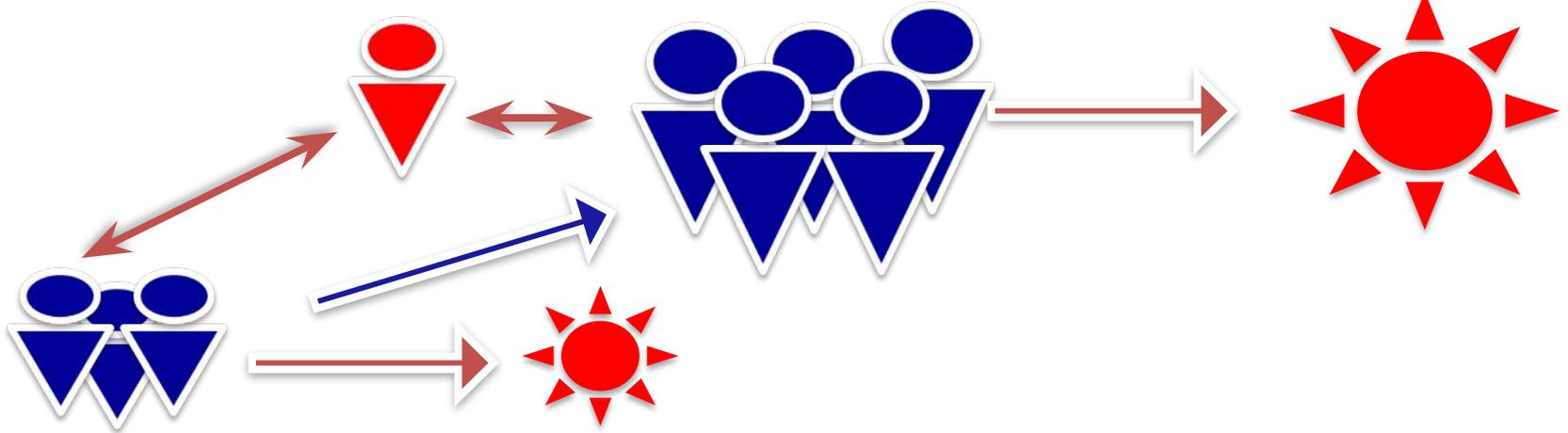


- ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ
- ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ
- КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ РАБОТЫ



# КОМПЕТЕНЦИИ

## IX. РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ



- ОЦЕНКА И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ
- НАСТАВНИЧЕСТВО
- РАЗВИВАЮЩЕЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ



# КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**VII. Командное лидерство**

**VIII. Формирование команды**

**IX. Управление командой**



**ТРЕТИЙ  
УРОВЕНЬ**



# УРОВНИ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПЕРВАЯ СТУПЕНЬ	ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	ЛИЧНОЕ ЛИДЕРСТВО (Ориентация на достижение)	1
		РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ	2
		САМООРГАНИЗАЦИЯ	3
ВТОРАЯ СТУПЕНЬ	КОММУНИКАТИВНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЕЙ	4
		СОТРУДНИЧЕСТВО	5
		ВЛИЯНИЕ И ПРОТИВОСТОЯНИЕ ВЛИЯНИЮ	6
ТРЕТЬЯ СТУПЕНЬ	УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО	7
		УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ	8
		РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ	9



**10. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ**

# ПОДКОМПЕТЕНЦИИ И НАВЫКИ

## • Компетенция: 1. Личное лидерство

Подкомпетенция	Определение	Навыки
1.1. Стратегическое мышление и видение	<i>Умение строить свою жизнь и работу в соответствии со своими жизненными ценностями, стратегическим и целями, и на основе твердых принципов.</i>	1) Имеет ясную "картину" перспективного желательного будущего во всех сферах жизни/работы.
		2) Определяет свои стратегические жизненные и профессиональные цели, понимает их связь с текущими целями и учитывает их в своей деятельности.
		3) Знает свои базовые жизненные ценности, потребности и приоритеты, использует их для определения приоритетных направлений и целей деятельности.
		4) Имеет четкие принципы и правила своей жизни и деятельности, руководствуется этими принципами в своей работе.
		5) Ставит себе трудные, ориентированные на развитие цели и стремится к достижению высоких стандартов в работе.

# ШКАЛА ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

№	ОПИСАНИЕ
0	не требуется применение компетенций
1	требуется частичное владение навыком
2	требуется базовое владение навыком
3	требуется уверенное владение навыком
4	требуется владение навыком в совершенстве

# УНИВЕРСАЛЬНЫЙ КОНСТРУКТОР КОМПЕТЕНЦИЙ

На примере оценки компетенций «Разработка общей стратегии организации»

№	Компетенция	№	Подкомпетенция	min	max	min	max
1	Личное лидерство	1.1	Стратегическое мышление	3	4	2,3	3,7
		1.2	Проактивность	2	3		
		1.3	Позитивное мышление	2	4		
2	Работа с информацией	2.1	Сбор и анализ информации	3	4	2,3	3,7
		2.2	Решение проблем и задач	3	4		
		2.3	Инновативность и творческие задачи	1	3		
3	Самоорганизация	3.1	Планирование достижения	2	4	1,7	3
		3.2	Саморегуляция	1	2		

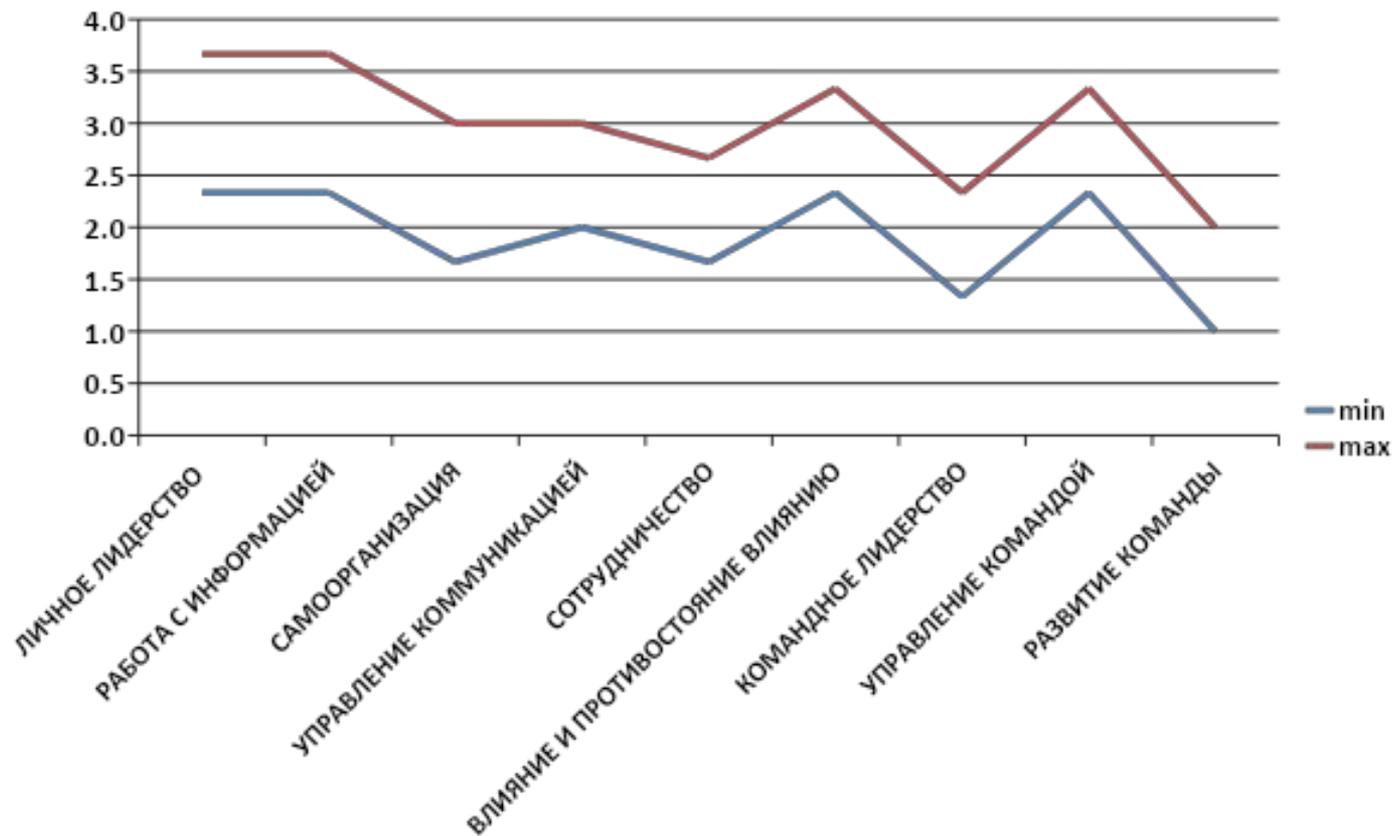
# ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

## для должности **Управляющего**

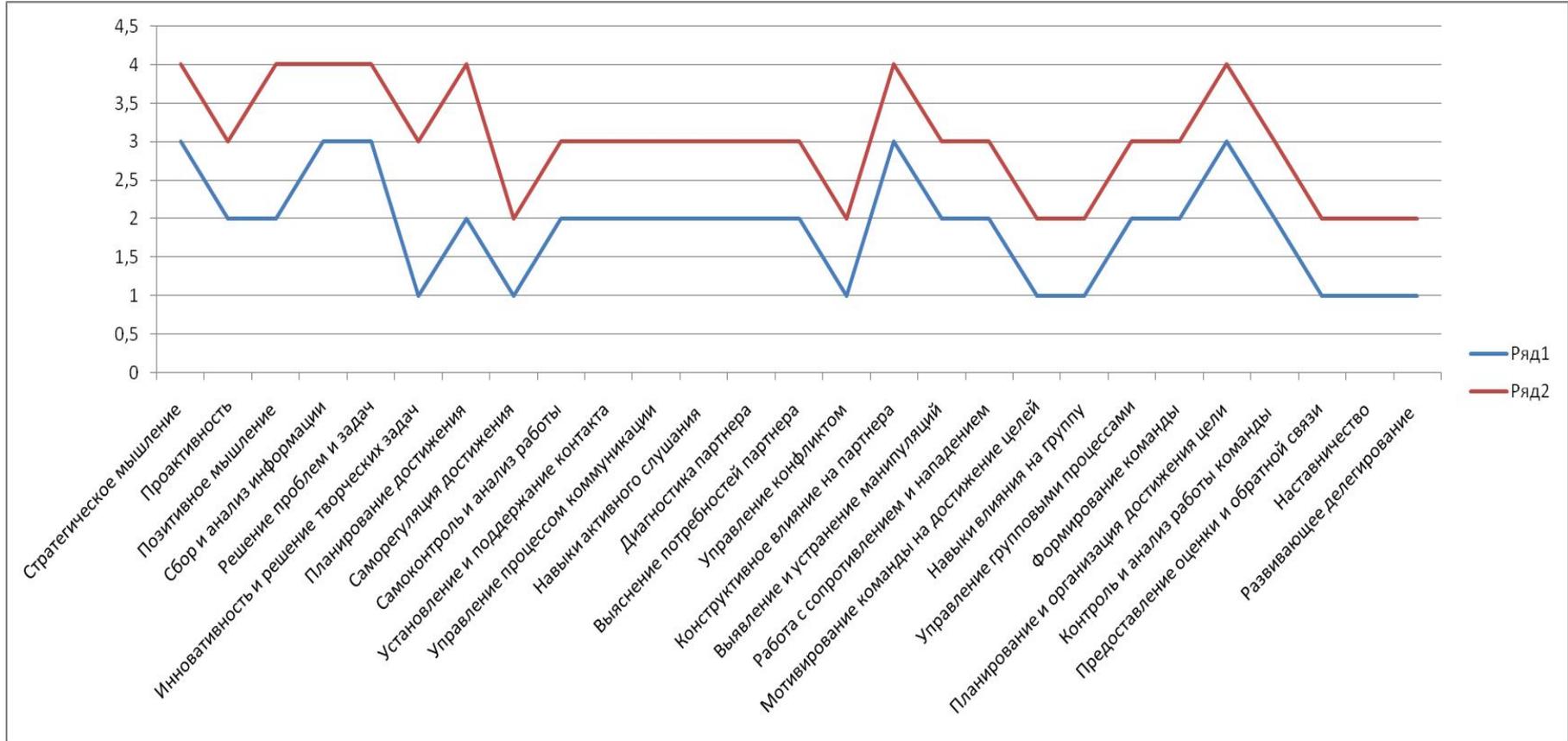
Оцениваются компетенции : «Разработка общей стратегии организации»

№	Компетенция	№	Подкомпетенция	min	max	min	max
1	Личное лидерство	1.1	Стратегическое мышление	3	4	2,3	3,7
		1.2	Проактивность	2	3		
		1.3	Позитивное мышление	2	4		
2	Работа с информацией	2.1	Сбор и анализ информации	3	4	2,3	3,7
		2.2	Решение проблем и задач	3	4		
		2.3	Инновативность и творческие задачи	1	3		
3	Самоорганизация	3.1	Планирование достижения	2	4	1,7	3
		3.2	Саморегуляция	1	2		

# ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЯЮЩЕГО ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЕДИНИЦЫ 5.3. «Разработка стратегии организации»



# ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЯЮЩЕГО ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЕДИНИЦЫ 5.3. «Разработка стратегии организации»



# ПЕРЕЧЕНЬ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ БАЗОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Должность: Управляющий

Профессиональная единица: 5.3

Для осуществления эффективной **Разработки общей стратегии организации**, наиболее важны следующие базовые компетенции:

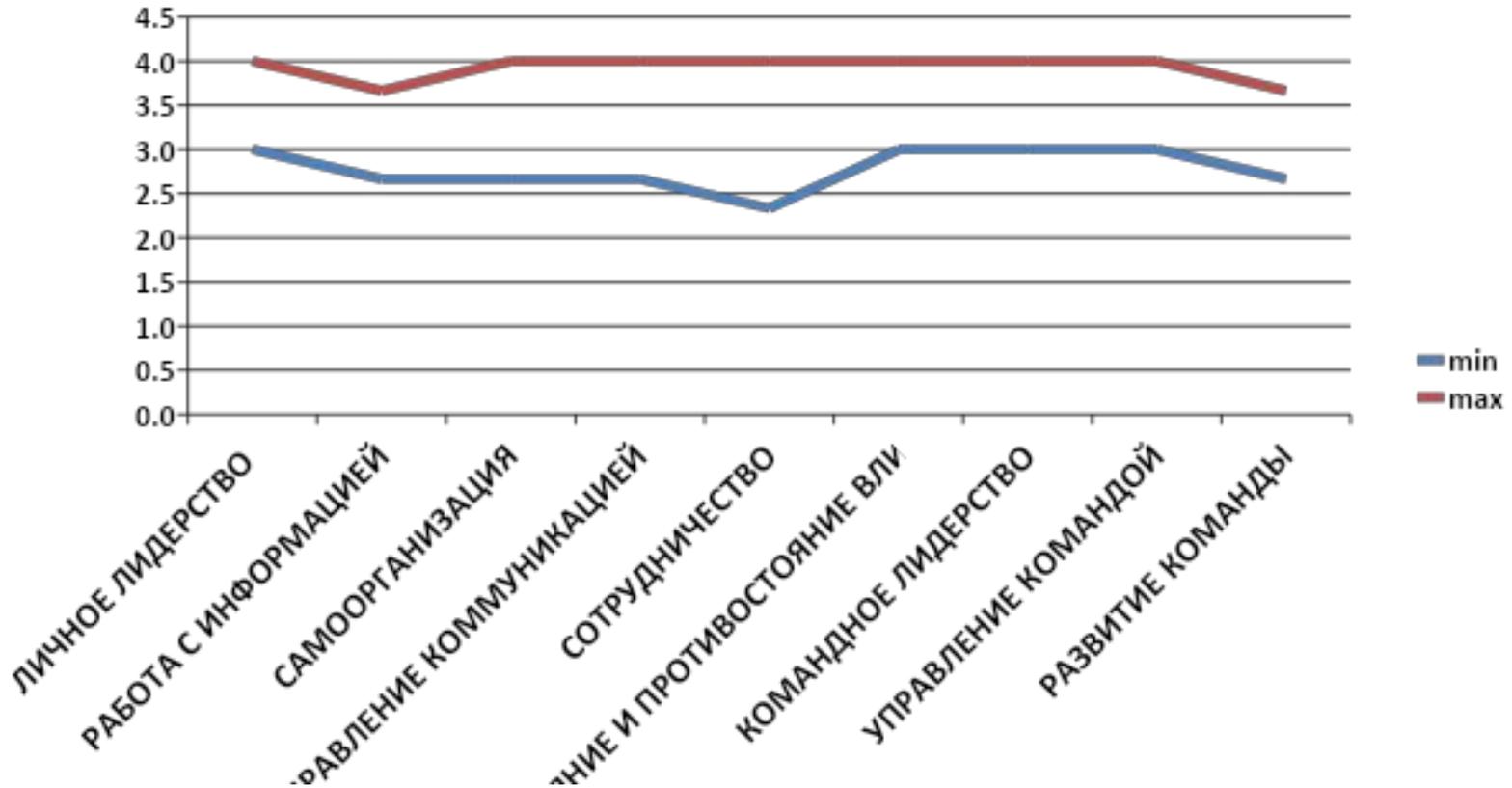
- Стратегическое мышление
- Позитивное мышление
- Сбор и анализ информации
- Решение проблем и задач
- Планирование и организация достижения
- Конструктивное влияние на партнера

# ОБЩИЙ ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЯЮЩЕГО

**Min** – минимальный приемлемый уровень для данной должности

**Max** – максимальный, - желательный уровень компетенций для данной

должности



# ПРАКТИКУМ

1. Оцените компетенции самостоятельно.
2. Обсудите в группе, составьте общий, согласованный профиль должности.
3. Вычислите среднее арифметическое оценок экспертов.

# ПРЕИМУЩЕСТВА ЕДИНОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

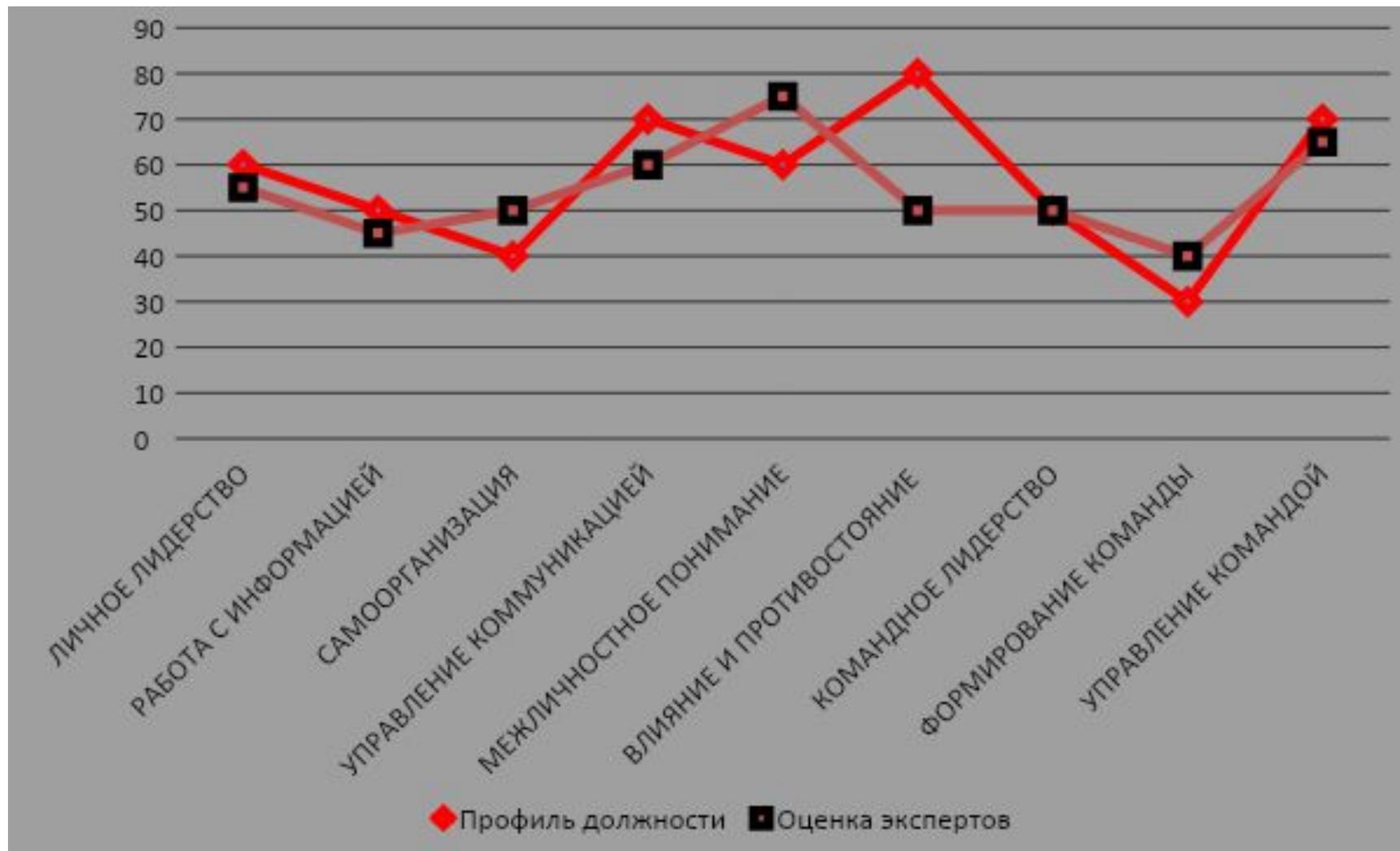
- Экономия времени, а значит и затрат на разработку профилей должностей за счет использования стандартизированной методики.
- Удобство использования системы профилей должностей для практических целей, благодаря ориентации методики на конкретные знания, навыки и производственное поведение работников.
- Применимость для любых должностей.
- Возможность использования для оценки сотрудников из различных компаний.

# СТАНДАРТ ДОЛЖНОСТИ

1. Цели и задачи должности
2. Функциональные обязанности, или бизнес-процессы, за которые отвечает должность.
3. Уровень и объем ответственности, права.
4. Квалификационные требования к должности:
  - 1) Требования к **образованию** и профессиональной подготовке.
  - 2) Требования профессиональному **опыту** (включая сферу деятельности и отрасль).
  - 3) Перечень **профессиональных знаний и навыков**, необходимых для работы на данной должности.
  - 4) **Профиль базовых компетенций** для должности.
5. Ключевые показатели эффективности работы должности (KPI).

*По 4 направлениям: Финансы, Клиенты, Процессы, Развитие*
6. Взаимодействие с другими должностями.
7. Описание бизнес-процессов должности.
- 8.....

# ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ



# ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ

**ЗНАНИЯ**

Тестирование, экзамен

**НАВЫКИ**

Ассесмент-центр,  
Интервью по компетенциям

**УМЕНИЯ**

360 градусов,  
Оценка руководителем

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ

ПОДБОР/ ОТБОР

РАЗВИТИЕ

КАРЬЕРА

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ



Тестирование,  
экзамен

Ассесмент-центр

Интервью по  
компетенциям

Оценка  
руководителем

360 градусов



международная  
академия  
компетенций

# КРОСС- Ассесмент

## Это оценочно-развивающий тренинг, включающий в себя:

- Тест для самооценки персональных навыков
- Групповые ролевые игры, задания и дискуссии
- Парные и индивидуальные задания
- Тестирование для определения индивидуального социотипа
- Видеозапись

## Участники получают:

- Оценку и описание своего уровня владения навыками эффективности (оценка экспертов и оценка других участников).
- Описание своего социотипа и рекомендации, как учитывать его в работе руководителя.
- Видеозапись выполнения индивидуальных заданий.
- Рекомендации по дальнейшему развитию своих навыков.
- Устную обратную связь от других участников оценки.



# Преимущества КРОСС-Ассессмента

## **ДЛЯ КОМПАНИЙ:**

- *Возможность оценить 1-3 и более человек*
- *Быстрое предоставление результатов*
- *Доступная цена*
- *Нет отпечатка рабочих отношений*
- *Оценка прогресса и обучения*

## **ДЛЯ УЧАСТНИКОВ:**

- *Возможность «предварительной» оценки в «безопасной» среде*
- *Сравнимость результатов во времени*
- *Сравнение себя с коллегами из других компаний*
- *Получение рекомендаций по развитию*
- *Возможность улучшить необходимые навыки*

# МОДУЛЬНЫЙ ТРЕНИНГ «НАВЫКИ УСПЕХА»

- Распределение обучения во времени.
  - *1 занятие длительностью 4 часа 1 раз в неделю*
- Взаимное наставничество – «баддинг»
- «Селф-тренажеры»
- Объективная оценка освоения навыков – «КРОСС-Ассесменты»
- Принцип «от простого к сложному», - по градиенту



# ЭТАПЫ ОБУЧЕНИЯ

## Мастер - Классы компетенций

**ТРЕТЬЯ  
СТУПЕНЬ**

1. КРОСС-Ассесмент
2. Модульный тренинг второй ступени: **«Лидерская эффективность»**

8 модулей  
2 месяца

**ВТОРАЯ  
СТУПЕНЬ**

1. КРОСС-Ассесмент
2. Модульный тренинг второй ступени: **«Коммуникативная эффективность»**

8 модулей  
2 месяца

**ПЕРВАЯ СТУПЕНЬ**

1. КРОСС-Ассесмент
2. Модульный тренинг первой ступени: **«Личная эффективность»**

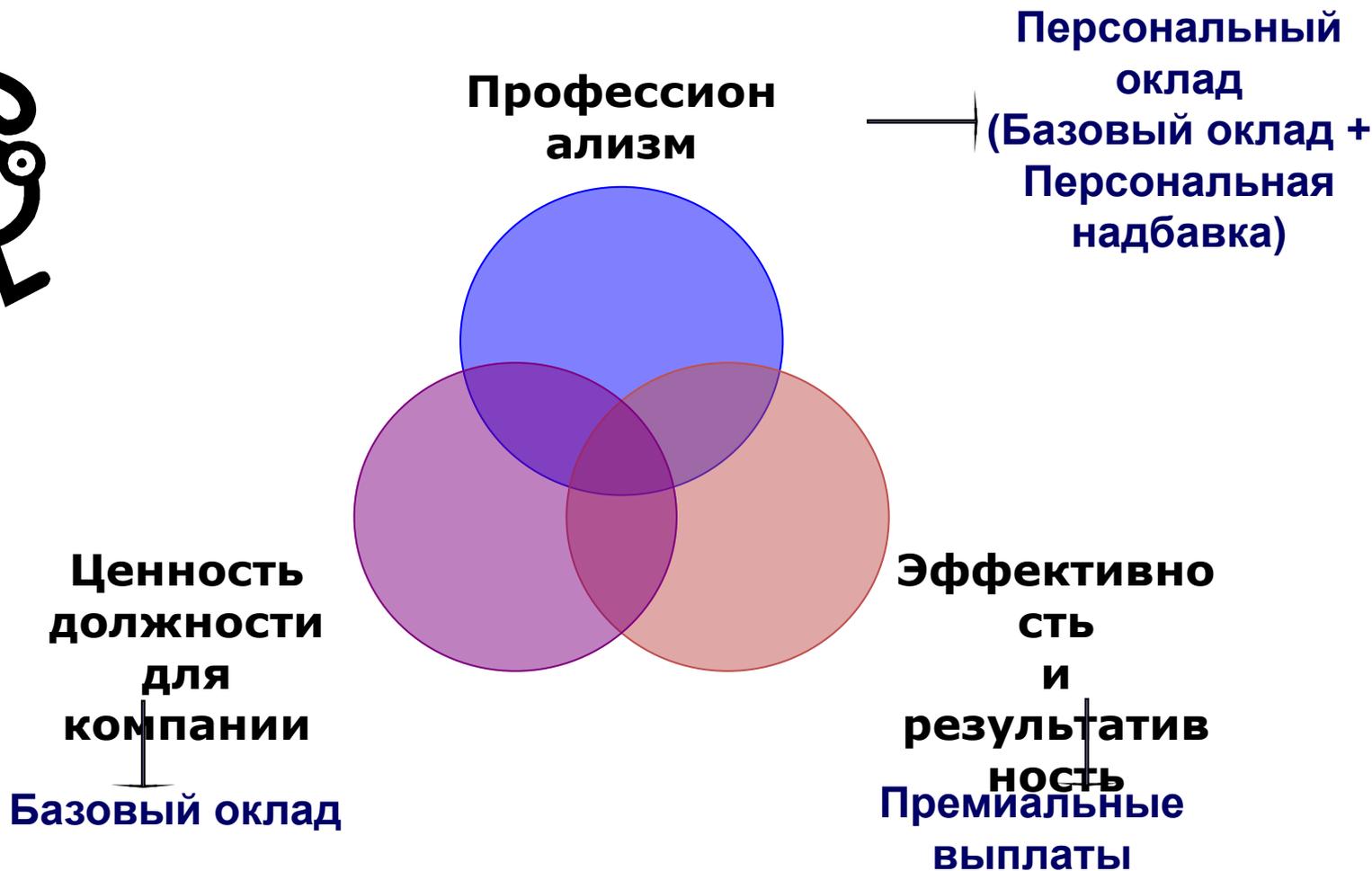
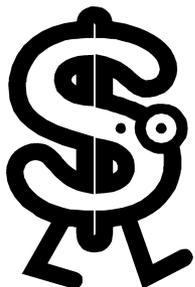
8 модулей  
2 месяца

# ПРЕИМУЩЕСТВА ОЦЕНКИ И БУЧЕНИЯ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ (МОДУЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ)



1. Точное соответствие обучения компетенциям и результатам оценки компетенций.
2. Поэтапность, постепенность обучения – более сложные компетенции на основе простых.
3. Дозированная информация – повышение эффективности усвоения материала.
4. Закрепление на практике - устойчивый эффект обучения.
5. Измеримость результата обучения.

# СПРАВЕДЛИВАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА



# КОМПЕТЕНЦИИ И ГРЕЙДИНГ ДОЛЖНОСТЕЙ

## ФАКТОРЫ ОЦЕНКИ ДОЛЖНОСТЕЙ

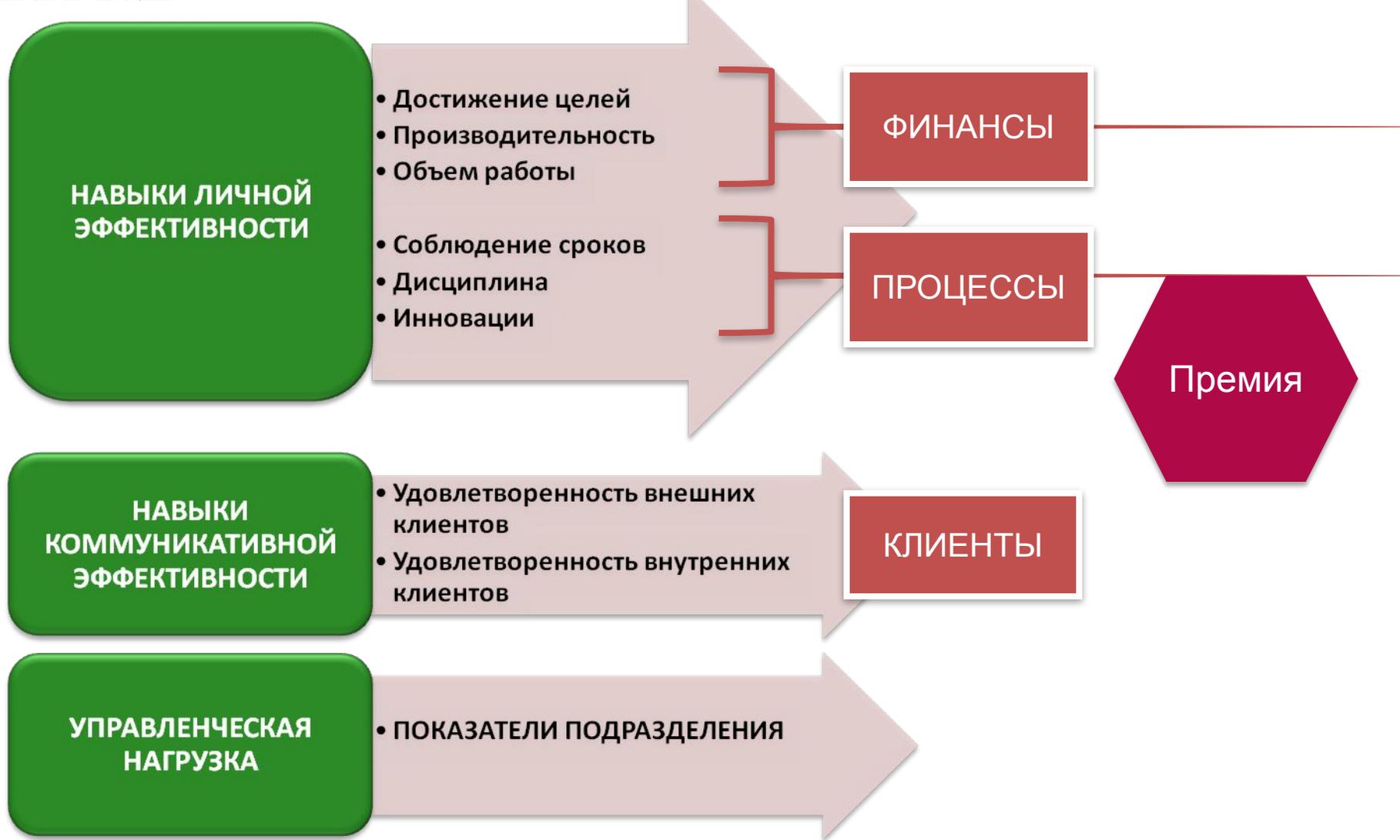


# КОМПЕТЕНЦИИ И ГРЕЙДИНГ РАБОТНИКОВ ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛИЗМА



1. *Ниже требований должности*
2. *Стандартный уровень*
3. *Выше стандартного уровня*
4. *Перспективный уровень*

# КОМПЕТЕНЦИИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТНИКОВ



# ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

**МОДЕЛЬ**

I. Разработка корпоративной модели компетенций, составление профилей компетенций

**ДОЛЖНОСТЬ**

II. Оценка и ранжирование должностей

**ПРОФЕССИОНАЛИЗМ**

III. Разработка системы регулярной оценки профессионализма персонала

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

IV. Разработка системы регулярной оценки эффективности персонала

**ОПЛАТА**

V. Разработка системы оплаты труда

**ОБУЧЕНИЕ**

VI. Разработка программ обучения и развития компетенций

**КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ**

VII. Разработка системы работы с кадровым резервом компании

# ФАКТОРЫ УСПЕХА ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

ДО

В ПРОЦЕССЕ

ПОСЛЕ

- I. Четко определить цели и результаты.
- II. Увязать и совместить разработку системы компетенций с системой управления персоналом в целом.
- III. Заручиться поддержкой руководства компании.
- IV. Создать проектную группу.
- V. Приобщить к работе всех работников компании.
- VI. Разъяснить суть и этапы проекта персоналу.
- VII. Закрепить в регламентах и нормативных документах.
- VIII. Регулярно пересматривать, корректировать и совершенствовать.



международная  
А К А Д Е М И Я  
КОМПЕТЕНЦИЙ

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

**«Международная Академия Компетенций»**

**Разработчик: Стародетская Оксана**

<http://competence.clan.su>

<http://competences.su>

E-mail: [competence@bk.ru](mailto:competence@bk.ru)

Тел.: