



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Профессиональная ориентация Семинарские занятия

Курс разработан  
Кафедрой управления человеческими ресурсами



# Семинар 4

1. Где работают менеджеры? Опыт выпускников, основные виды деятельности
2. Знания, умения и навыки: в чем отличие?
3. Загадочное слово «компетенция»
4. Эмоциональный интеллект: теория и практика

## Где работают?



- Коммерческие организации
- Гос. служба, некоммерческие организации (1% по данным приведённого опроса)
- **Предпринимательство (3% по данным приведённого опроса)**
- Научно-исследовательские организации

## Чем занимаются? Виды деятельности:



- Организационно-управленческая
- Информационно-аналитическая
- Предпринимательская
- Научно-исследовательская

# Задание №1.

## В чем заключается работа менеджеров?



**Какие задачи** решают менеджеры в рамках следующих видов деятельности?

**Организационно-управленческая**

*Пример: организация работы команды*

**Информационно-аналитическая**

*Пример: создание базы данных*

**Предпринимательская**

*Пример: разработка бизнес-плана*

**Научно-исследовательская**

*Пример: работа с литературой по научной проблеме*

# Компетенции: знания, умения, навыки

**Компетенции** - это качества сотрудника, набор знаний и навыков, необходимые ему для эффективного выполнения работы на определенной должностной позиции

**Знания** - это обладание проверенной информацией, позволяющей решить практическую задачу

**Навыки** – действия, которые в результате длительного повторения становятся автоматическими

## Умения -

способность быстро, точно и сознательно выполнять определенные действия на

основе усвоенных **знаний** и приобретенных **навыков**

**Способности**

**Личные  
качества**

**Опыт**

## Задание №2

Оценка ЗУН (знаний, умений, навыков) по тексту вакансии, 1 из 4



Угадайте название должности и перечислите знания, умения, навыки, личные качества, которые работодатель хочет увидеть в резюме кандидата

### Обязанности

- Формировать коммерческие предложения и презентации
- Помогать руководителю в текущих задачах и телефонной коммуникации
- Составлять отчеты

Должность:

ЗУН:

**!** Сохранен авторский текст  
вакансии

## Задание №2

Оценка ЗУН (знаний, умений, навыков) по тексту вакансии, 1 из 4



Угадайте название должности и перечислите знания, умения, навыки, личные качества, которые работодатель хочет увидеть в резюме кандидата

### Обязанности

- Формировать коммерческие предложения и презентации
- Помогать руководителю в текущих задачах и телефонной коммуникации
- Составлять отчеты

**Должность:** ассистент  
директора по продажам  
и маркетингу ✓

**ЗУН:** ✓

- Обучаемость
- Владение Excel
- Базовый английский
- .....



## Задание №2

Оценка ЗУН (знаний, умений, навыков) по тексту вакансии, 2 из 4



Угадайте название должности и перечислите знания, умения, навыки, личные качества, которые работодатель хочет увидеть в резюме кандидата

### Обязанности

- Работа с клиентами по телефону
- Оформление заказов
- Работа с частными и корпоративными клиентами

Должность:

ЗУН:

**!** *Сохранен авторский текст  
вакансии*



## Задание №2

Оценка ЗУН (знаний, умений, навыков) по тексту вакансии, 2 из 4



Угадайте название должности и перечислите знания, умения, навыки, личные качества, которые работодатель хочет увидеть в резюме кандидата

### Обязанности

- Работа с клиентами по телефону
- Оформление заказов
- Работа с частными и корпоративными клиентами

**Должность:** Оператор call-центра ✓

### ЗУН:

- Грамотность ✓
- Активность, инициативность, коммуникабельность и самостоятельность
- Приветствуется опыт работы менеджером по продажам, оператором call-центра
- ...

## Задание №2

Оценка ЗУН (знаний, умений, навыков) по тексту вакансии, 3 из 4



Угадайте название должности и перечислите знания, умения, навыки, личные качества, которые работодатель хочет увидеть в резюме кандидата

### Обязанности

- Развитие HR-бренда
- SMM менеджмент
- Организация сотрудничества с ведущими вузами России
- Написание статей и комментариев в профильные журналы
- Взаимодействие со СМИ (интернет-издания, журналы, конференции, выставки)
- Ведение корпоративного журнала
- Аналитика рынка для развития стратегии HR-бренда

Должность:

ЗУН:

**!** Сохранен авторский текст вакансии

## Задание №2

Оценка ЗУН (знаний, умений, навыков) по тексту вакансии, 3 из 4



Угадайте название должности и перечислите знания, умения, навыки, личные качества, которые работодатель хочет увидеть в резюме кандидата

### Обязанности

- Развитие HR-бренда
- SMM менеджмент
- Организация сотрудничества с ведущими вузами России
- Написание статей и комментариев в профильные журналы
- Взаимодействие со СМИ (интернет-издания, журналы, конференции, выставки)
- Ведение корпоративного журнала
- Аналитика рынка для развития стратегии HR-бренда

**Должность:** начинающий специалист по PR

### ЗУН:

- Образование высшее (или в процессе получения)
- Высокий уровень эрудиции, грамотность, активность, коммуникабельность
- Желателен опыт общения со СМИ, наличие контактов
- Понимание, как работает PR и SMM, какие каналы продвижения существуют
- Любовь к людям и креативное мышление
- Желание развиваться в сфере PR и HR

## Задание №2

Оценка ЗУН (знаний, умений, навыков) по тексту вакансии, 4 из 4



Угадайте название должности и перечислите знания, умения, навыки, личные качества, которые работодатель хочет увидеть в резюме кандидата

### Обязанности

- Планирование (сроки, бюджет, ресурсы, риски)
- Организация и контроль исполнения проекта
- взаимодействие с заказчиком
- Управление командой проекта, подрядными организациями, взаимодействие со смежными отделами компании
- Контроль ведения договорных отношений, руководство созданием технической, юридической и бухгалтерской документации, контроль оплат за выполненные работы
- Аналитика и отчетность в процессе реализации проекта и по его завершении
- Ответственность за результаты реализации проекта

**Должность:**

**ЗУН:**

**!** *Сохранен авторский текст вакансии*

## Задание №2

Оценка ЗУН (знаний, умений, навыков) по тексту вакансии, 4 из 4



Угадайте название должности и перечислите знания, умения, навыки, личные качества, которые работодатель хочет увидеть в резюме кандидата

### Обязанности

- Планирование (сроки, бюджет, ресурсы, риски)
- Организация и контроль исполнения проекта
- Взаимодействие с заказчиком
- Управление командой проекта, подрядными организациями, взаимодействие со смежными отделами компании
- Контроль ведения договорных отношений, руководство созданием технической, юридической и бухгалтерской документации, контроль оплат за выполненные работы
- Аналитика и отчетность в процессе реализации проекта и по его завершении
- Ответственность за результаты реализации проекта

**Должность:** руководитель проекта ✓

### ЗУН: ✓

- Высшее техническое образование (МГТУ им. Баумана, МИФИ, МТУСИ)
- Опыт работы: 3 года
- Навык работы с технической документацией, договорами,
- устойчивость в условиях прессинга, готовность к сверхурочной оплачиваемой работе при необходимости
- Уверенное владение компьютером и пакетом MS Office (Word, Excel, Visio), плюс будет опыт работы с MS Project, 1С:УПП, продвинутые знания Excel
- Английский для чтения технической документации

# Модель Д. Гоулмана: анализ 500 моделей развития лидерских навыков



**Когнитивные способности** (интеллектуальные, познавательные способности)



**Hard skills** - специальные профессиональные и технические навыки



**Soft skills** - «Мягкие (гибкие) навыки», составляющие эмоционального интеллекта, личные качества (коммуникативные навыки, лидерские качества)

Приведите примеры навыков и способностей по каждой категории для менеджера

# Эмоциональный интеллект

**Эмоциональный интеллект (EQ)** — это группа ментальных способностей, которые способствуют осознанию и пониманию собственных эмоций и эмоций окружающих



Термин – в 1990 г. П. Сэловей, Дж. Майер и Д. Карузо

**Структура EQ** по Д. Гоулману:

- Самосознание
- Самоконтроль
- Социальная чуткость (эмпатия)
- Управление отношениями

Есть мнение, что  
EQ = навыки  
общения...

При сопоставлении выдающихся представителей топ-менеджмента с руководителями средних способностей, занимающих посты такого же уровня, оказалось, что около **85% различий в их эффективности определяются факторами эмоционального интеллекта**, а не когнитивными способностями и не специализацией (*hard skills*) (исследование Harvard University и Stanford Research Institute)

# Задание №3. Кейс Компетенции и эмоциональный интеллект



Охарактеризуйте компетенции и эмоциональный интеллект Екатерины. Какие ошибки в управлении коллективом она допустила?



# Задание №3. Кейс

## Компетенции и эмоциональный интеллект

В производственной компании после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина, которая до этого работала ведущим специалистом. Кандидатов на эту должность было двое: Екатерина и Юлия, которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации.

Через полгода в работе Екатерины стали появляться недостатки. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы стало ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать выполнять свои прямые обязанности. Она не прислушивалась к советам коллег и продолжала делать так, как считала нужным.

Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив. Екатерина отвечала на возмущение опытных сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отчеты новичков, так как руководство требует все одновременно. Задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, которые нужно исправить, поэтому все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно. Недовольство в коллективе нарастало...



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Спасибо за внимание!

101000, Россия, Москва, Кирпичная ул., д. 33  
Кафедра управления человеческими ресурсами  
[www.hse.ru](http://www.hse.ru)