

# Практический курс дисциплины: «Управление человеческими ресурсами»



Подготовила: ассистент  
кафедры ЭТиУЧР  
Матвеева А.С.

# Competency-based HRM



# План на сегодня



# What do we mean when we say «**competency?**»



*Competency* is described as "a cluster of knowledge, skills, abilities, behaviors, and attitudes related to job success and failure "

*(Byham & Moyer, 2000; Cooper, 2000; Green, 1999; Lucia & Lepsinger, 1999)*

**Компетенция** — это объем профессиональных знаний и навыков, а также личностные характеристики и установки, проявляемые в поведении человека и требуемые для выполнения непосредственных должностных



**Компетентность** — это необходимый набор компетенций, которыми обладает человек для реализации действий в определенной профессиональной области.

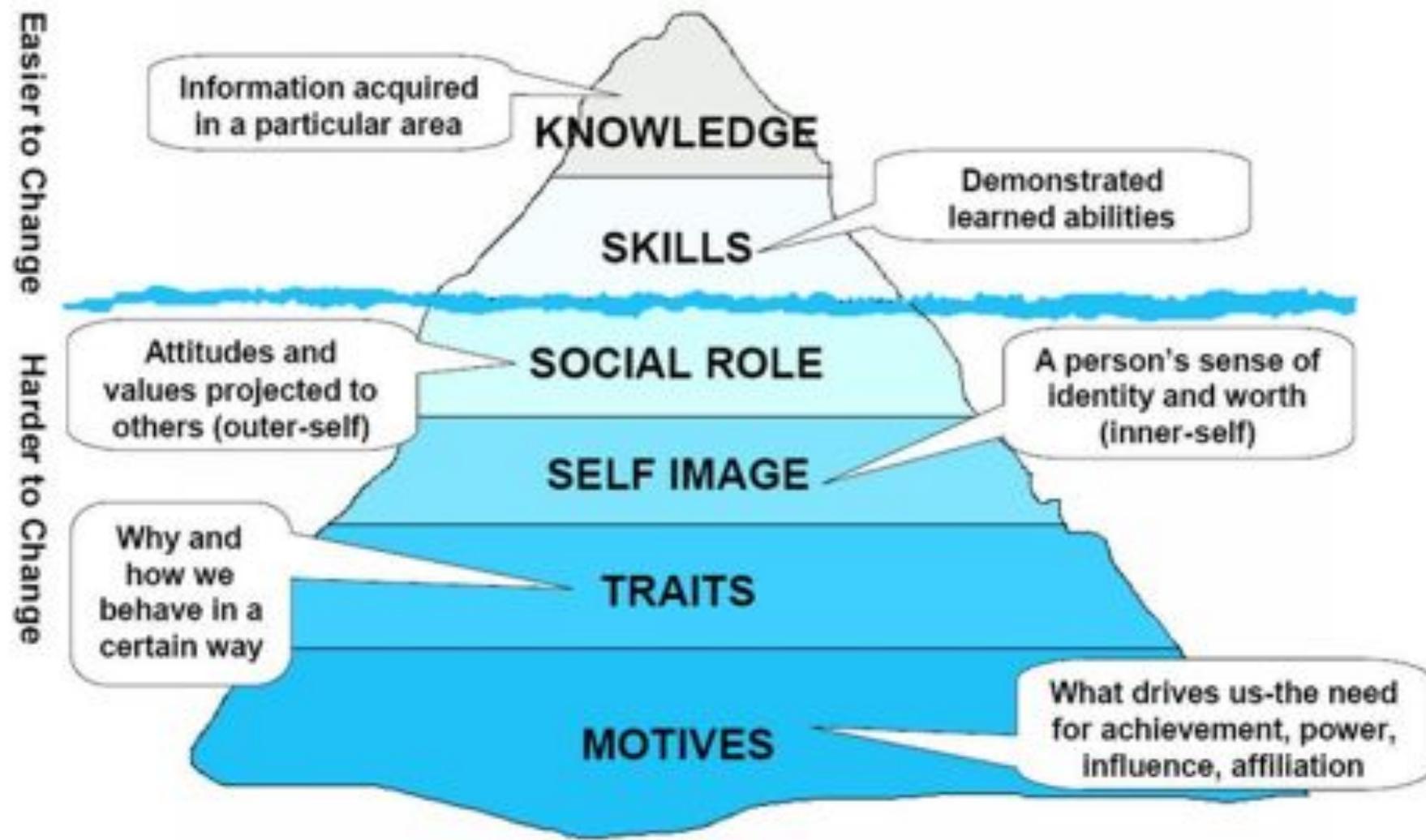


- «Он компетентен в своей области»
- «Он обладает хорошо развитыми компетенциями, необходимыми для работы в данной области».

**Модель компетенций —**  
это набор ключевых  
компетенций,  
необходимых  
сотрудникам для  
успешного достижения  
стратегических целей  
компании.



# ICEBERG MODEL OF COMPETENCIES



## Модель Айсберга



База личности:  
труднее всего  
развить



Поверхностные:  
проще всего развить



# Из чего состоит компетенция?

3-4 индикатора  
\*Оптимально 8-10

Компетенция: «Эффективная коммуникация».  
Ее индикаторами могут быть

- говорит и выслушивает
- передает информацию структурировано, логически выстраивает аргументы
- проверяет понимание, выясняет позицию
- использует дополнительные средства, помогающие обеспечить понимание.

# Важно!

Индикаторы должны быть:

- *прописаны простыми словами*
- *понятны*
- *легко измеримы*
- *однозначны*
- *исключать двойное толкование*

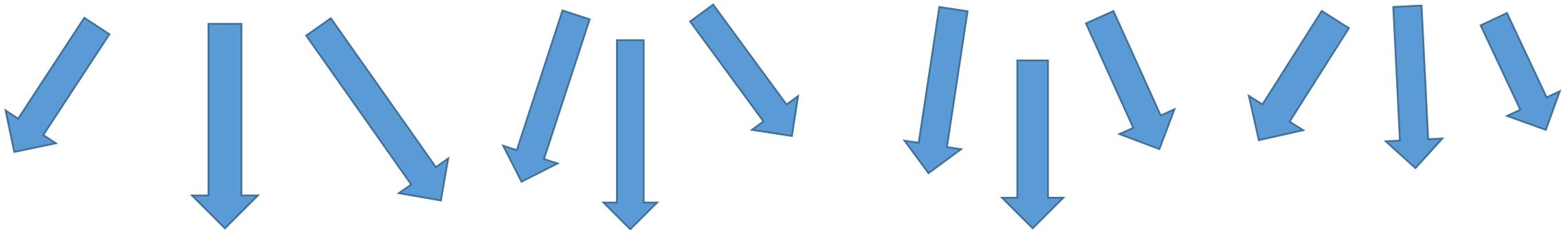
Формулировки вроде «общается эффективно» — очень расплывчаты и неоднозначны.

Чем эффективность меряется в данном контексте? Нужны критерии.

# Кластеры компетенций

Кластер компетенций - это набор тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной связке).

- РАБОТА С ЛЮДЬМИ
- РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ
- РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА
- ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ



**Кластер компетенций**  
Работа с людьми

**КОМПЕТЕНЦИИ** с уровнями

- Управление отношениями**  
Уровень 1: Строит отношения внутри группы  
Уровень 2: Строит отношения вне группы  
Уровень 3: Поддерживает внешние связи
- Работа в команде**  
Уровень 1: Является членом команды  
Уровень 2: Поддерживает членов команды  
Уровень 3: Предлагает направление команде
- Влияние**  
Уровень 1: Создает положительный образ  
Уровень 2: Влияет на образ мыслей других  
Уровень 3: Изменяет мнения других

**Индикаторы поведения**  
(Для управления отношениями)

**Уровень 1:**  
Строит отношения  
внутри группы

- Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с коллегами.
- Приспосабливает форму и представление информации к потребностям аудитории.
- Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с людьми, от которых зависит, и которые влияют на его собственную работу.

**Уровень 2:**  
Строит отношения  
вне группы

- Осознает собственную роль в установлении внешних отношений.
- Поддерживает регулярные двухсторонние внешние связи.
- Устанавливает и поддерживает внешние контакты, которые могут быть полезны для бизнеса.

**Уровень 3:**  
Поддерживает  
внешние связи

- Учитывает различные культурные стили и ценности во внешних отношениях.
- Активно управляет внешними контактами в бизнес-сети.
- Организует и использует любые события для развития внешних связей.

# Виды компетенций

- **1. Корпоративные компетенции.**

- Это компетенции, которыми должны в той или иной мере обладать все сотрудники от директора до уборщицы тети Маши. Например: «лояльность» и «ориентация на результат».

- **2. Менеджерские компетенции.**

- Это управленческие компетенции, которыми должен обладать любой руководитель в компании. Например: «управление исполнением» и «принятие решений».

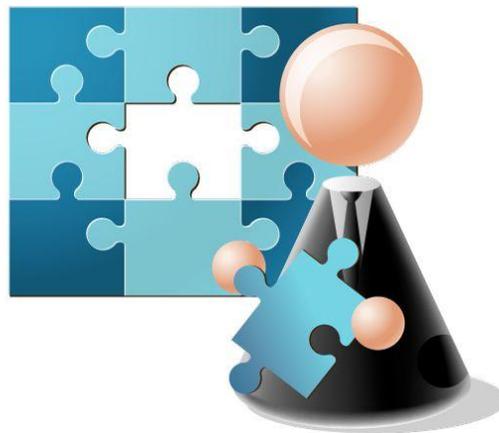
- **3. Функциональные, либо технические компетенции.**

- Это специальные компетенции, которые требуются для работы в каком-либо конкретном подразделении.  
*Например: «Владение программным обеспечением ИС»*

**Behavioral competencies** define behavioral expectations, is the type of behavior required to deliver results under such headings as team working, communication, leadership and decision-making.



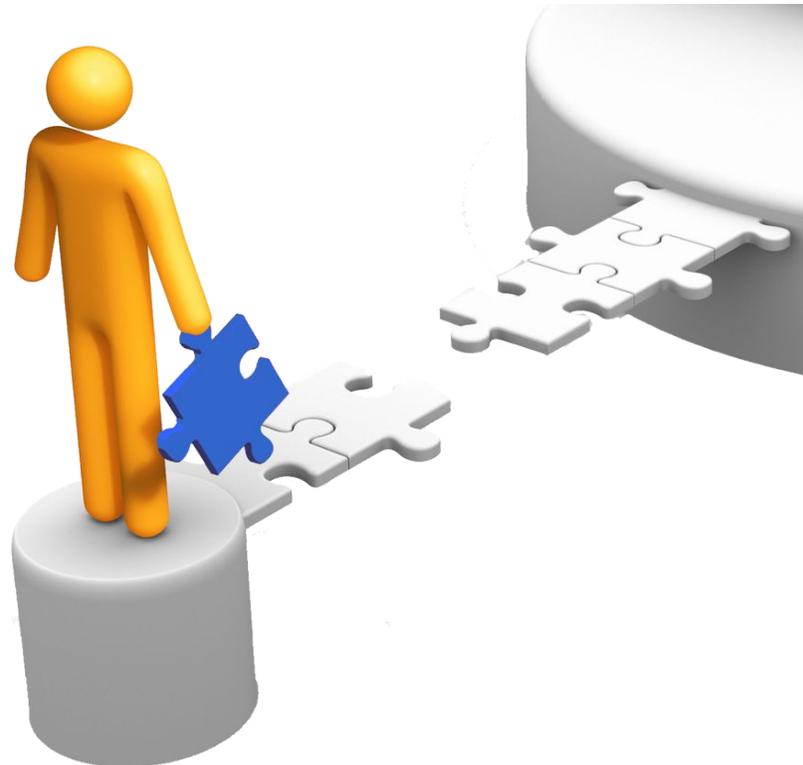
**Soft skills**



**Technical competencies** define what people have to know and be able to do (knowledge and skills) to carry out their roles effectively.

=

Hard skills



# Для чего?

## 1. При подборе персонала

(ключевая задача модели компетенций — устанавливать требуемые для реализации стратегии стандарты к сотрудникам).

## 2. В процессе ежегодной аттестации

персонала модель используется, как идеальная основа — план, с которым сравнивают «факт».

## 3. При формировании кадрового резерва

на основе модели компетенций разрабатываются оценочные мероприятия (кейсы и т. д.), а также последующие программы развития (планы обучения)

## 4. В процессе оценки эффективности проведенных программ

развития модель компетенций является основой для сравнения того, что было, и как стало (это при условии, что перед обучением проводились замеры уровня развития компетенций).

# Способы разработки модели или профиля компетенций:

## 1. Интервью по получению поведенческих примеров

Метод интервью по получению поведенческих примеров позволяет определить

компетенции.

## 2. Работа с группой экспертов

необходимые для выполнения работы. В роли Прося людей экспертов могут сосредоточиться на выступить руководители, критических ситуациях, с лучшими сотрудниками или которыми они сторонние эксперты. столкнулись в работе, в области которой можно собрать данные о процессе осуждения самых важных компетенций. определяет типичные характеристики.

Он гарантирует безопасность сотрудников количества рассказывают яркие истории о том, что произошло в краткие истории о том, что произошло в работе.

## 4. Метод репертуарных решеток

Руководитель  
объединяет

сотрудников в группы

по какому-либо из

5. Анализ признаков, который он

сам определяет как

важно для

наблюдатели очень

подробно перечисляют

каждую задачу работы.

Функции или

6. Прямое наблюдение

наблюдатель в

качестве которого

присутствуют

работники. Данный метод

работы очень подробные

составляются,

наблюдение для анализа

некоторых

# Качества хорошей модели компетенций

- ясность  
и  
легкость  
для  
понимания  
полезность  
для  
всего  
персонала  
с учетом  
ожидаемых  
изменений  
к которому  
относится  
модель  
включены  
элементы  
в,  
индикаторы  
отличных  
один от  
другого  
на примере  
справедли  
и честная  
отношения  
к другим  
и ко всем

# Core competencies

- Team orientation
- Communication
- People management
- Customer focus
- Results orientation
- Problem-solving
- Planning and organizing
- Leadership



Идеальный  
руководитель для  
**Вас** должен быть...  
*Выпишите 5 самых  
главных качеств от  
менее важного к  
более*



# Задание:

- **Дома** составить модель компетенций для 3-ех должностей в Вашей компании  
*(Одна должность-вакантная!)*



## Должность

## Hard Skills

## Soft Skills

### Бухгалтер

- Ведение бухгалтерского, налогового учета, кассовой книги;
- Навыки ведения складского учета, учета взаиморасчетов;
- Навыки расчета заработной платы, больничных, компенсаций;
- Навыки работы с первичной документацией;
- Навыки оформления доверенностей / налоговых накладных / приходных и расходных накладных / приходных и расходных кассовых ордеров;
- Навыки подготовки и сдачи отчетности в налоговые органы и Фонды;
- Навыки проведения инвентаризаций;
- Навыки составления авансовых отчетов, актов сверок, смет, отчетов экономического анализа деятельности предприятия;
- Знание бухгалтерского и налогового законодательства, системы «Клиент-Банк», бухгалтерских проводок;
- Знание положений и инструкций ЦБ РФ;
- Уверенный пользователь ПК: MS Excel, Word, 1С.

- Аккуратность;
- Аналитический склад ума;
- Быстрая обучаемость;
- Внимательность;
- Высокая концентрация внимания;
- Высокая работоспособность;
- Исполнительность;
- Организованность;
- Ответственность;
- Порядочность;
- Стрессоустойчивость;
- Честность;
- Умение работать с большим объемом информации;
- Усидчивость.

# Нормативно-методическое и правовое обеспечение

Должностная  
инструкция-  
документ

Анализ  
должности  
СУП

Личностная  
спецификация-

Профессиональный  
стандарт -  
характеристика

## НАИМЕНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель организации  
(подпись) И. О. Фамилия  
00.00.0000

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

(наименование должности и структурного подразделения организации  
по штатному расписанию)

### ТЕКСТ

1. Общие положения.
2. Функции.
3. Должностные обязанности.
4. Права.
5. Ответственность.
6. Взаимоотношения (связи по должности).
7. Квалификационные требования.
8. Оценка работы.

Руководитель  
подразделения (подпись) И. О. Фамилия

Виза согласования  
юристконсульта (подпись) И. О. Фамилия

Инструкцию  
получил: (подпись) И. О. Фамилия

00.00.0000

# ПРОФСТАНДАРТЫ...?

- Заменить устаревшие квалификационные справочники
- 2018 года планируется создать и утвердить около 800 профстандартов
  - Сейчас утверждено чуть менее 500
  - Прописаны современные наименования должностей и профессий
    - Трудовые функции и действия
    - Требования к образованию
  - Практический опыт работы, умения, знания и личные качества специалиста
- В будущем должны применяться при приеме на работу, аттестации сотрудников, формировании кадровой политики предприятия, разработке должностных инструкций и системы оплаты труда.

Все принимаемые и утверждаемые профстандарты в разрезе должностей, профессий и видов деятельности выкладываются на сайте Министерства труда и социальной защиты в разделе «Реестр профессиональных стандартов».

**Ссылка на него:**

**<http://profstandart.rosmintrud.ru/reestr-professionalnyh-standartov>**





# Что необходимо предпринять работодателям для того, чтобы обеспечить выполнение требований профессиональных стандартов?

- **Обратиться** к штатному расписанию организации и проверить, по каким должностям, профессиям уже приняты профессиональные стандарты
- **Проверить**, насколько сотрудники, занимающие данные позиции, соответствуют требованиям уже утвержденных профстандартов
- **Выяснить**, по каким профессиям и должностям сейчас профессиональных стандартов нет, но они планируются к принятию - на сайте Минтруда есть план по их разработке. Принять к сведению грядущие изменения и отслеживать утверждение стандарта.
- **Проверить** соответствие названия должностей в штатном расписании и должностных инструкциях компании принятым в профстандартах, при необходимости скорректировать их
- **Работать** на опережение. Уже сейчас при рассмотрении кандидатов на открываемые вакансии учитывать требования стандартов и соответствие им новых сотрудников. Если существует разрыв не в пользу соискателя, информировать его об этом и рекомендовать программу действий.

# Задание:

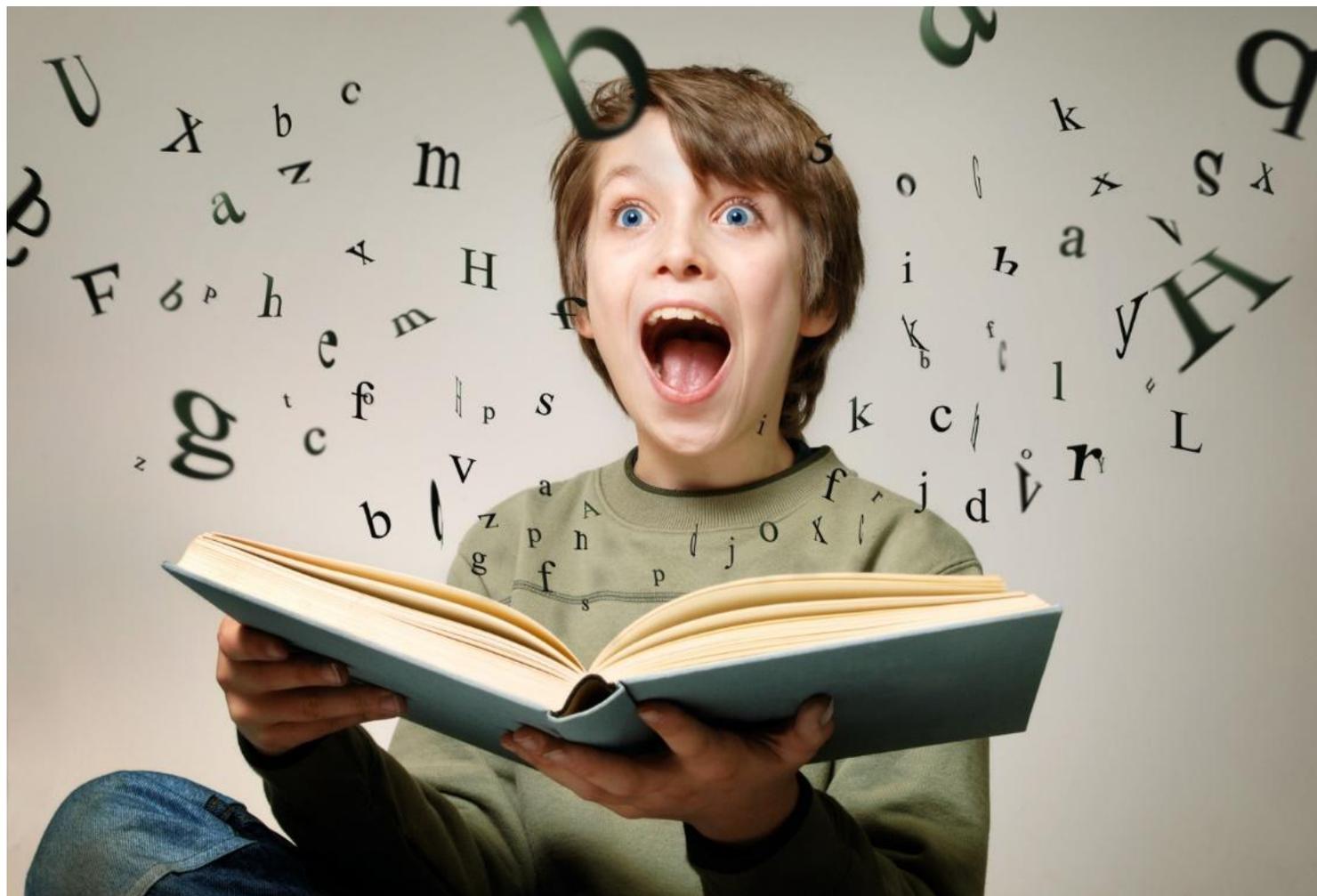
- **Дома** ознакомиться с профстандартами должностей, которые имеются в Вашей компании
  - сравнить названия
  - предъявляемые требования
- На основе профстандарта составить описание вакантной должности Вашей компании

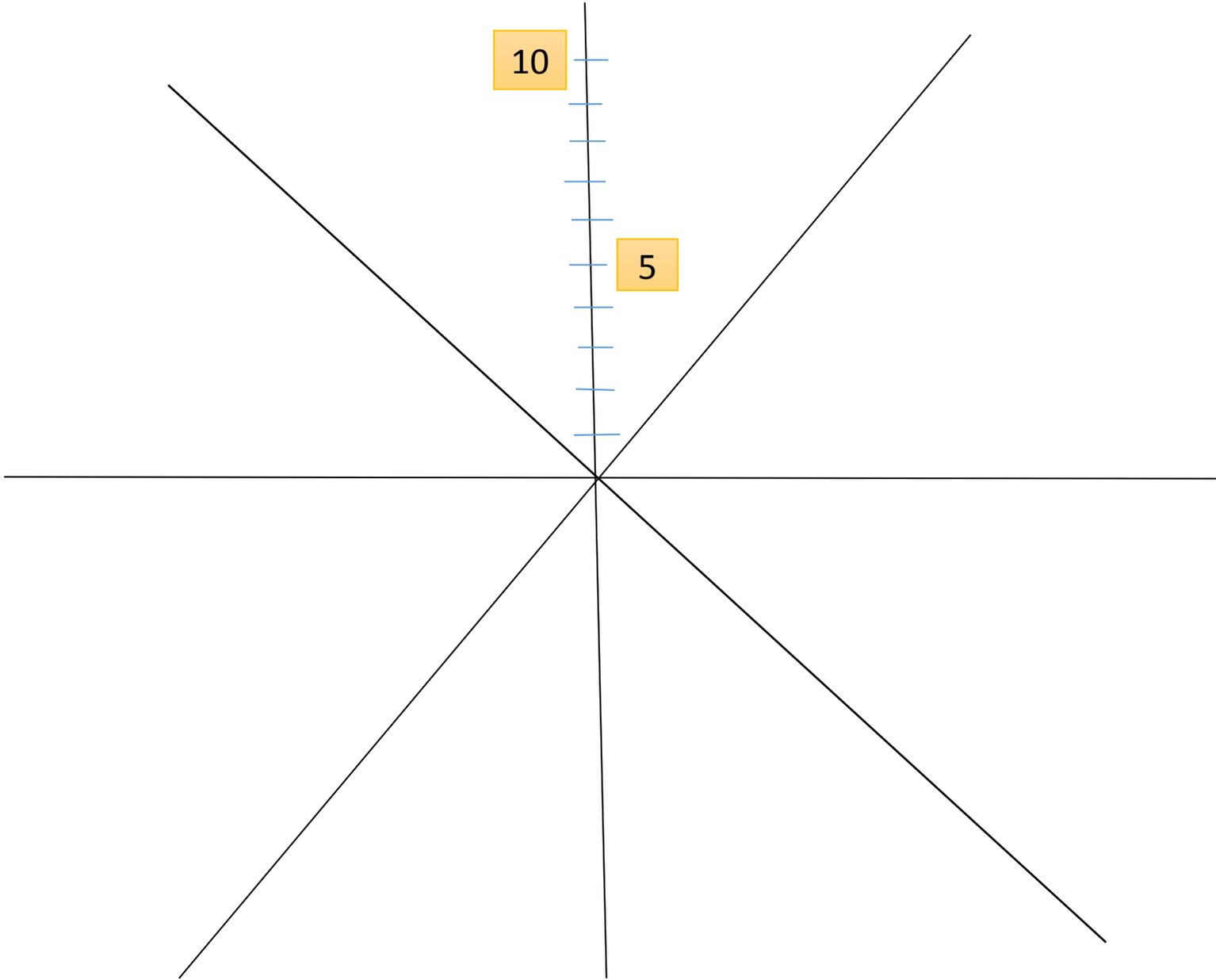


Как компетенции можно применить в повседневной жизни?



# Качества успешного студента....



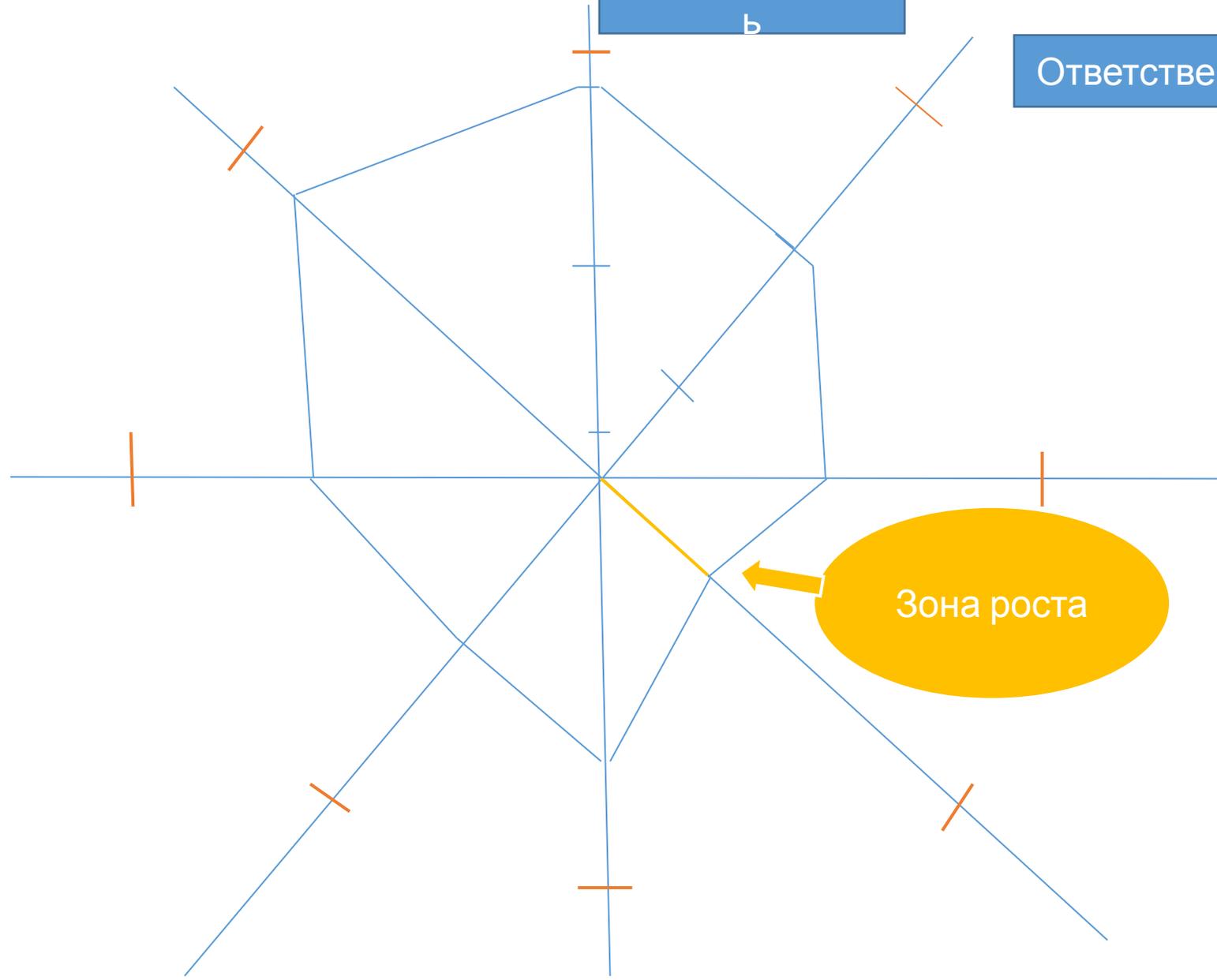


10

5

Внимательность  
ь

Ответственность



Зона роста

# Задания:

- 1. Составить модель компетенций
- Расписать 3 компетенции по индикаторам
- 2. В соответствии с профстандартами сверить все должности и требования к работникам
- 3.Составить описание вакантной должности