



ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ: КАК ОПИСАТЬ ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ?

Управление профессиональным развитием
Экопси Консалтинг
25 июня 2020



Оксана
БОБРЫШЕВА

Старший консультант
Практика «Управление
профессиональным развитием»

Тел. +7 (916) 580-37-85

E-mail: bobrysheva@ecopsy.ru



Анастасия
МАТУСЕВИЧ

Консультант
Практика «Управление
профессиональным развитием»

Тел. +7 (926) 691-06-94

E-mail: matusevich@ecopsy.ru

ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА

Вебинар

Разработка профессиональных компетенций на основе анализа данных

2 июля, 11:00-12:00 (мск)

Ключевые темы:

- Какие виды профессиональных требований существуют?
- Какие этапы при разработке компетенций предстоит пройти:
 - О чем важно помнить на каждом шаге?
 - С какими «подводными камнями» предстоит столкнуться?
 - Какие компетенции включать в модель?
- Как сделать, чтобы моделью компетенций пользовался бизнес?

[Зарегистрироваться](#)



Вебинар

Как создавать карьерные маршруты?

14 июля, 11:00-12:30 (мск)

Ключевые темы:

- Задачи и инструменты компании в управлении карьерой сотрудников
- Подходы и ключевые этапы разработки карьерных маршрутов
- Барьеры для появления карьерных маршрутов в компании

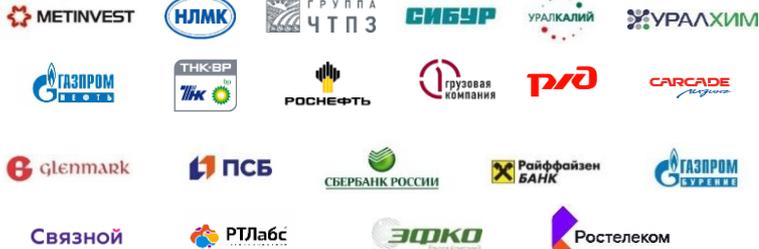
[Зарегистрироваться](#)



ЭКОПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

НАШ ОПЫТ



ЭКСПЕРТИЗА ПРАКТИКИ



РАЗРАБАТЫВАЕМ

- модели профессиональных компетенций
- профили должностей
- инструменты оценки
- программы развития
- инструменты управления карьерой



ОЦЕНИВАЕМ

- знания – проф. тесты и кейс-тесты
- навыки – проф. ассесмент (кейсы, упражнения, интервью)
- комплексно знания, навыки и потенциал (Compass – продукт ЭКОПСИ)



ОБУЧАЕМ (С ПЕРЕДАЧЕЙ ТЕХНОЛОГИИ)

- построению системы профессионального развития
- разработке модели компетенций
- проведению внутренней оценки

ДОПОЛНИТЕЛЬНО

- **сертифицируем** функциональных тренеров
- **проводим аудит** (системы, модели, инструментов)
- **предоставляем ИТ-платформу** для проведения оценки

Темы вебинара

1

Что такое профиль должности и какие составляющие в него входят?

2

Какие шаги важно пройти при разработке профилей?

3

С какими вызовами сталкиваются при разработке профилей должностей?



Профили должностей – основной инструмент управления изменениями

Текущая ситуация в стране и мире меняет приоритеты компаний в управлении персоналом, теперь важно иметь возможность оперативно:

- 1.** Пересмотреть потребности относительно сотрудников в краткосрочной и долгосрочной (насколько это возможно) перспективах
- 2.** Продумать расстановку персонала так, чтобы компания могла выжить и развиваться



Профили должностей становятся основой для ряда бизнес-задач

ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

Профили должностей позволяют организационную структуру сделать оптимальной, выстроить систему мотивации персонала, увидеть возможности для оптимизации ФОТ

РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ И ПОИСК ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ПРОРЫВА

Профили показывают бизнесу текущую ситуацию по персоналу – то, какие требования предъявляются, уровень развития компетенций, уровень ответственности и др. (as is) и становятся основой для внедрения изменений (to be)

ПРОЗРАЧНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Профили в основе процессов управления персоналом задают единые правила во взаимодействии «компания-сотрудник»

Профиль должности шире, чем профиль компетенций

ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

Описывает должность в целом, объединяет в себе критерии из разных HR-систем: организационный дизайн, мотивация, подбор, оценка и развитие и т.д.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ:

- Описание должности в структуре иерархии должностей
- Бизнес-процесс, задачи должности
- Зоны ответственности и ключевые КПЭ
- Формальные (биографические) требования
- Профиль компетенций (корпоративные, профессиональные, управленческие)

ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

Включает набор компетенций, необходимых для должности, и целевой уровень развития каждой из них

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОФИЛЯ КОМПЕТЕНЦИЙ:

- Блоки компетенций (корпоративные, профессиональные, управленческие)
- Перечень компетенций внутри каждого блока
- Целевой уровень развития компетенций

Содержание профилей зависит от целей, для которых они разрабатываются

ПРИМЕР №1: ПРОФИЛЬ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ГРЕЙДИРОВАНИЯ

| | | |
|-----------|--|---|
| I | О должности | |
| | Название должности: | Специалист по подбору персонала |
| | Подчинение: | Начальник управления обеспечения персоналом |
| | Сотрудники в подчинении: | Нет |
| | Основные задачи должности | |
| | Взаимодействие с поставщиками услуг с целью организации подбора и закрытия вакантных позиций | |
| | Самостоятельное ведение подбора персонала | |
| | Сопровождение трудоустройства и адаптация сотрудников | |
| II | Критерии оценки должности | |
| | Уровень квалификации | |
| | Требуемый уровень образования: | |
| | Профильное: управление персоналом, менеджмент, организационная психология | |
| | Или Непрофильное высшее образование и повышение квалификации по профилю деятельности | |
| | Требуемый опыт работы: не менее 2 лет в сфере управления персоналом | |
| | Опыт управления людьми: не требуется | |
| | Дополнительная сертификация: не требуется | |
| | Уровень решаемых задач | |
| | Сложность решаемых задач: уровень 2 – работает в рамках разработанных процедур, выполнение работ задач требует внимания к деталям и оценки поступающей информации | |
| | Навыки коммуникации: уровень 2 – требуется умение общаться с различными по уровню должности и типам людьми | |
| | Самостоятельность в работе: уровень 2 – самостоятельное выполнение регулярных задач, выполнение проектных задач в сопровождении руководителя | |
| | Уровень ответственности при работе с документами: не подписывает документацию | |

ПРИМЕР №2: ПРОФИЛЬ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ

Должность: Специалист по подбору персонала

Подразделение: Управление обеспечения персоналом

Функционал (кратко):

- Взаимодействие с поставщиками услуг с целью организации подбора и закрытия вакантных позиций
- Самостоятельное ведение подбора персонала
- Сопровождение трудоустройства и адаптация сотрудников

Формальные требования:

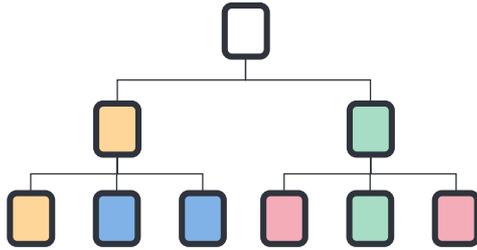
- Профильное: управление персоналом, менеджмент, организационная психология
- или Непрофильное высшее образование и повышение квалификации по профилю деятельности
- Требуемый опыт работы: не менее 2 лет в сфере управления персоналом

Профиль компетенций

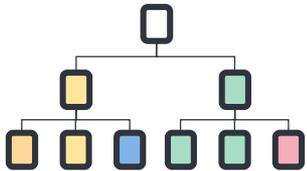
| № | Блок компетенций | Название компетенции | Целевой уровень |
|---|------------------------------|---|-----------------|
| 1 | Профессиональные компетенции | Поиск и привлечение кандидатов | 3 |
| 2 | Профессиональные компетенции | Проведение оценочных мероприятий | 2 |
| 3 | Профессиональные компетенции | Организация процессов адаптации сотрудников | 2 |
| 4 | Корпоративные компетенции | Бизнес-коммуникация | 2 |
| 5 | Корпоративные компетенции | Управление личной эффективностью | 2 |

Разработка профилей должностей осуществляется по функциям

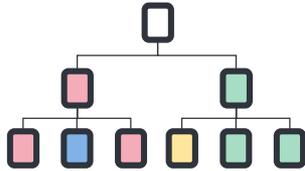
Группа/Холдинг/Компания



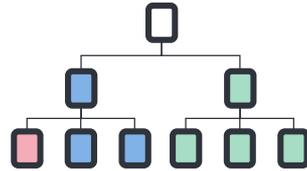
Предприятие 1



Предприятие 2



Предприятие 3



Примеры функций:

- Продажи
- Экономика и финансы
- Инвестиции
- ОТ, ПБ и ООС
- Логистика
- ИТ

***В организациях представлено различное количество функций**

Этапы разработки профилей зависят от требуемого содержания

| Цели профилирования: | 1. Грейдирование | 2. Развитие персонала | 3. Комплексные задачи |
|----------------------|---|--|---|
| Этап 1 | Составление функциональной карты подразделения | | |
| Этап 2 | Описание формальных требований к должности | | |
| Этап 3 | 3.1. Оценка должностей: <ul style="list-style-type: none"> • Разработка критериев оценки должностей • Проведение оценки должностей | 3.2. Разработка профилей компетенций: <ul style="list-style-type: none"> • Разработка корпоративных, управленческих и профессиональных компетенций • Разработка шкалы развития компетенций • Создание профилей | 3.1. Оценка должностей + 3.2. Разработка профилей компетенций |
| Этап 4 | Создание профилей | | |

Любой проект начинается с формирования общей методологии и правил разработки профилей

1. Разработка правил профилирования

Правила профилирования

- Установить минимальное количество компетенций в профиле
- Установить максимальное количество компетенций в профиле
- Установить границы уровня развития компетенции на одной ступени профессионального и менеджерского развития
- Установить принципы для сбалансированности профилей

Примеры правил

Минимально 5 компетенций в профиле

Максимально 15 компетенций в профиле

Для 1 ступени – «Знание» до «3-Опыт»
 Для 2 ступени – «Знание» до «3-Опыт»
 Для 3 ступени – «Знание» до «3-Опыт» ...

ПРИМЕР

30% профиля – профессиональные компетенции,
 70% профиля – общие компетенции

2. Разработка формата работы рабочей группы

Общая сессия с экспертами или индивидуальная оценка, затем сведение результатов

Состав экспертов и роли:

- В каждой группе есть методолог, который регулирует принимаемые решения
- Все решения принимаются коллегиально или в каждой команде есть ключевой эксперт, который выносит финальное решение
- ...

Этап 1: Составление функциональной карты подразделения

Функциональная карта – структурированное описание функций подразделения и каждого сотрудника в нем

Источники информации:

1. Организационная структура компании

Изучение структуры и подчиненности в подразделении

2. Карта бизнес-процессов компании, положения о подразделении/интервью

Изучение бизнес-процессов компании и ролей подразделения в них, анализ зон ответственности и задач подразделения

3. Должностные инструкции/интервью

Изучение задач, полномочий должностей, степени ответственности

Образ результата: функциональная карта в формате дерева целей

| Процессы | Цели (обобщенно) | Подразделение |
|--|--|--------------------------------|
| Подготовка предпроектной документации | | |
| Поиск и выбор генпроектировщика (ГП) | | |
| Подготовка коммерческого задания и постановка задач ГП | Создать востребованные, эффективных зданий. Пропускная способность, Шаг колонны, соответствие критериям рынка. | Коммерческий департамент |
| | Подготовка рекомендаций по использованию наиболее | Тендерный департамент |
| Заключение договора с генеральным проектировщиком на предпроект | Заключенный договор с учетом всех интересов компании | Юридический департамент |
| Контроль выполнения работ по договору с ГП на предпроект | Выполнение работ качественно и в срок | Служба коммерческого директора |
| Приемка выполненных ГП предпроектных предложений | Получить объект готовый к продаже на определенной стадии в определенные сроки | Служба коммерческого директора |
| Осуществление платежей по договору с генеральным проектировщиком | | |

| Цели по уровням | Ответственный |
|--|---------------------------|
| 1.3.4. Повысить имидж компании | Коммерческий директор |
| 1.3.4.1. Увеличить узнаваемость компании | Коммерческий директор |
| 1.3.4.1.1. Увеличить количество участия в профильных выставках | Отдел PR и рекламы |
| 1.3.4.1.2. Увеличить количество упоминаний о Компании в СМИ и специализированной прессе | Отдел PR и рекламы |
| 1.3.4.1.3. Увеличить уровень доверия к компании как к эксперту-профессионалу рынка девелопмента со стороны конечных потребителей | Отдел PR и рекламы |
| 1.3.4.2. Повысить привлекательность компании как работодателя | Департамент по персоналу |
| 1.3.5. Снизить финансовую зависимость от инвесторов | Финансовый директор |
| 1.3.6. Снизить риски взаимодействия с инвесторами/соинвесторами | Зам.директора по кредитам |

ПРИМЕР

Образ результата: функциональная карта в формате структурированного документа

| Бизнес-процесс | Название подразделения | Должности в подразделении | Функционал и содержание работы |
|------------------------------|-----------------------------------|--|--|
| Подбор и адаптация персонала | Управление обеспечения персоналом | Начальник Управления, Заместитель начальника Управления, Главный специалист, Ведущий специалист, Специалист | <p>Организация системы поиска и отбора персонала в целях обеспечения Компании трудовыми ресурсами. Отслеживание достаточности персонала нужных профессий на рынке труда, мониторинг и прогнозирование потребности в закрытии вакантных позиций, ведение базы данных кандидатов. Взаимодействие с подразделениями при составлении описания вакансий и работе по ее закрытию. Организация внутреннего подбора персонала: <ul style="list-style-type: none"> - поддержка бизнеса в планировании преемственности, - организация внутреннего перемещения (ротации) как внутри организации, так и в целом по Компании. Организация внешнего подбора персонала: <ul style="list-style-type: none"> - поиск кандидатов с использованием различных каналов и ресурсов (в т. ч. Job-порталы, кадровые агентства); - отбор кандидатов с использованием различных методов и инструментов оценки (в т. ч. интервью по компетенциям, биографическое интервью). Разработка и организация системы адаптации новых работников (разработка программы адаптации, адаптационных курсов и мероприятий) Мониторинг эффективности процесса адаптации. </p> |

ПРИМЕР

Этап 2: Описание формальных требований к должности

Источники информации:

1. Должностные инструкции

Анализ требований к должности: уровень образования, опыт и стаж работы по профессии, опыт реализации проектов (если применимо) и др.

2. Заявки на подбор/ описание вакансий

Анализ требований к кандидатам на данную должность при подборе персонала. Сбор и анализ типовых характеристик

3. Требования законодательства/проф. стандартов

Анализ требований законодательства и проф. стандартов, соотнесение их с требованиями компании

Этап 3.1: Оценка должностей

1. Разработка наиболее значимых для компании критериев

Примеры критериев:

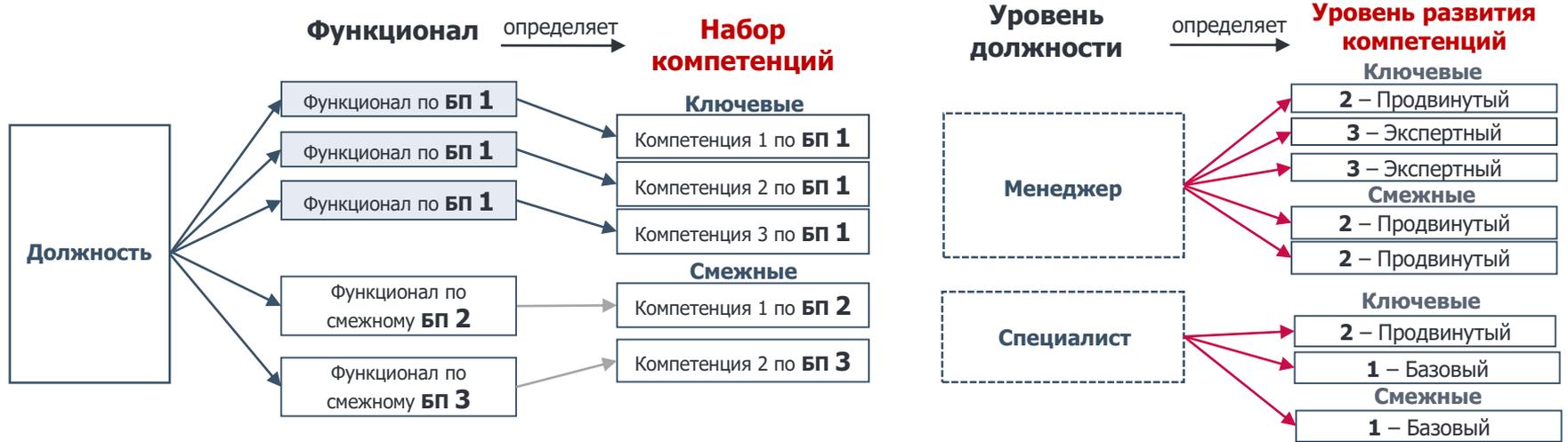
- Уровень квалификации и опыт
- Уровень решаемых задач
- Степень самостоятельности
- Уровень ответственности при работе с документами
- Ключевые риски должности

2. Разработка уровней развития для каждого из критериев

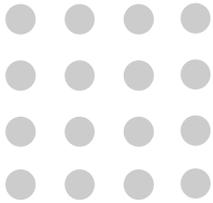
Например для критерия «Уровень квалификации: минимальный уровень образования»:

- Уровень 0 – не важен: необходимые знания и навыки можно получить в процессе работы или обучения на месте
- Уровень 1 – профессиональное обучение (курсы) продолжительностью несколько месяцев
- ...
- Уровень 4 – профильное высшее образование и опыт работы по специальности не менее 7 лет, дополнительное образование: повышение квалификации
- ...

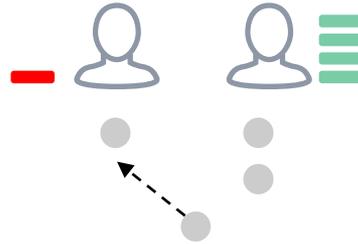
Этап 3.2: Разработка профилей компетенций на основе данных (DEEP)



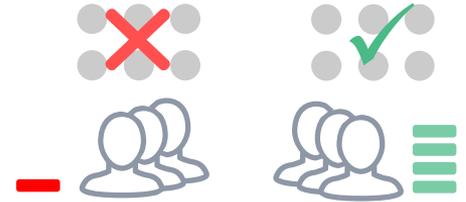
Разработка профилей компетенций на основе данных (DEEP)



Формирование **перечня знаний, умений и навыков** для прототипа модели



Ранжирование сотрудников по результативности и их оценка руководителями по перечню знаний, умений и навыков



Анализ данных и формирование модели на основе статистической связи знаний, умений и навыков с результативностью в работе

Почему связь с результативностью важна?

Как правило, цель оценки – отличать наиболее результативных сотрудников от всех остальных. **Высокая оценка должна означать и высокую результативность.** Эти показатели должны быть «взаимозаменяемыми». Качество инструмента обеспечивают только те индикаторы оценки, которые связаны с результативностью.

Эффективность модели, разработанной методом DEEP, обеспечивается за счет

1. Статистической проверки

Отбор в модель только тех индикаторов, которые статистически значимо отличают лучших сотрудников от худших

2. Точности модели

84%

Прогностическая точность моделей на основе данных лежит в диапазоне от 80 до 84%, что является **выдающимся** результатом для компетенций

3. Доверия менеджеров

Менеджеры хорошо понимают язык цифр: они доверяют реальным отличиям эффективных сотрудников от неэффективных - это обеспечивает больший эффект от внедрения модели

Этап 4: Создание профилей

Профили разрабатываются рабочей группой:

- Руководители и эксперты профилируемой функции/подразделения. Требования к экспертам: знание функционала и компетенций разных должностей функции, представление о бизнес-процессах компании
- Методологи профилирования: разрабатывают методологию и подходы к профилированию, обучают руководителей и экспертов
- Администраторы: модерируют разработку профилей, проводят согласование мнений руководителей и экспертов совместно с методологами

Вызовы проектов по разработке профилей должностей



Вызовы:

1. Методологические развилки/дилеммы на каждом этапе разработки профилей
2. Большой объемом работы, который напрямую зависит от количества профилей и масштаба функции
3. Работа с разрозненными данными – разные форматы данных, нехватка данных, необходимость сведения
4. Координация экспертов – достижение согласия между экспертами с соблюдением методологии

Как мы справляемся с вызовами:



Выверенная методология и опыт консультантов-методологов позволяют:

- Получить качественный результат на выходе
- Освободить сотрудников компании для выполнения операционных задач
- Видеть риски на каждом этапе и минимизировать их



Наличие специализированной платформы для сбора и обработки данных Linkis позволяет:

- Сократить срок выполнения проектов
- Повысить согласованность собираемых данных



База бенчмарков и опыт в организации и проведении панели экспертов позволяет:

- Ускорить процесс согласования экспертных позиций
- Валидировать качество и согласованность сформированных профилей

Подписывайтесь на наши каналы
в INSTAGRAM и TELEGRAM



@profdevelopment_ecopsy

www.instagram.com/profdevelopment_ecopsy/

@PROFDEVELOPMENT

<https://t.me/profdevelopment>

