

**ЭКСПСИ**

Webinar



# РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

**ВРЕДНЫЕ СОВЕТЫ**

## СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ

**Директор проектов,**

руководитель практики  
«управление профессиональным развитием»



**+7 (926) 173-79-05**  
**kuznetsov@ecopsy.ru**

## ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



# ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

7 ОКТЯБРЯ - 2 ДЕКАБРЯ 2020



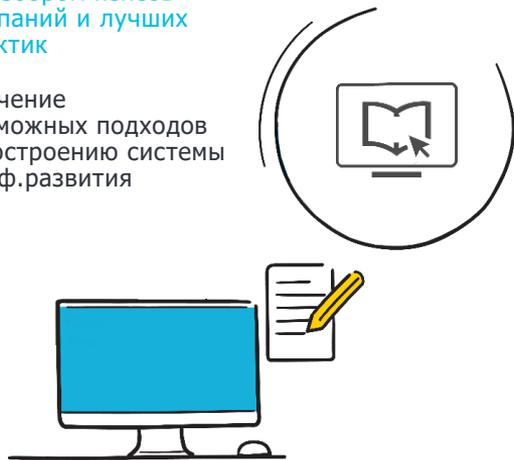
[Подробнее](#)

# Blended learning – формат курса

## ВЕБИНАРЫ

с разбором кейсов компаний и лучших практик

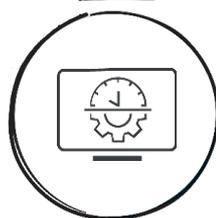
Изучение возможных подходов к построению системы проф.развития



### PRE-READING

Материалы для погружения в тему модуля или для изучения полезной информации за пределами модуля

Приобретение и развитие профессиональных навыков, обмен опытом



### ВЕБИНАРЫ-ПРАКТИКУМЫ



### ТЕСТИРОВАНИЯ И ДОМАШНИЕ ЗАДАНИЯ

Для закрепления материала модулей и развития навыков

30-минутные персональные **ОНЛАЙН-СЕССИИ** с экспертами

У каждого участника есть возможность консультации с одним из экспертов



[ПОДРОБНОСТИ](#)

## Вредные советы, о которых пойдет речь

1

НИКОГДА НЕ ПРИВЛЕКАЙТЕ БИЗНЕС  
К РАЗРАБОТКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

2

ЧЕМ БОЛЬШЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫ СДЕЛАЕТЕ,  
ТЕМ ЛУЧШЕ

3

ИСПОЛЬЗУЙТЕ РАЗРАБОТАННЫЕ  
КОМПЕТЕНЦИИ МИНИМУМ 5 ЛЕТ

4

СДЕЛАЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ КОМПЕТЕНЦИИ  
НЕ ПЕРЕСЕКАЛИСЬ С ДРУГИМИ ПРОЦЕССАМИ

5

НАЧИНАЙТЕ ВНЕДРЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ  
ДЛЯ ВСЕЙ КОМПАНИИ СРАЗУ



# Что такое профессиональные компетенции?

## МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

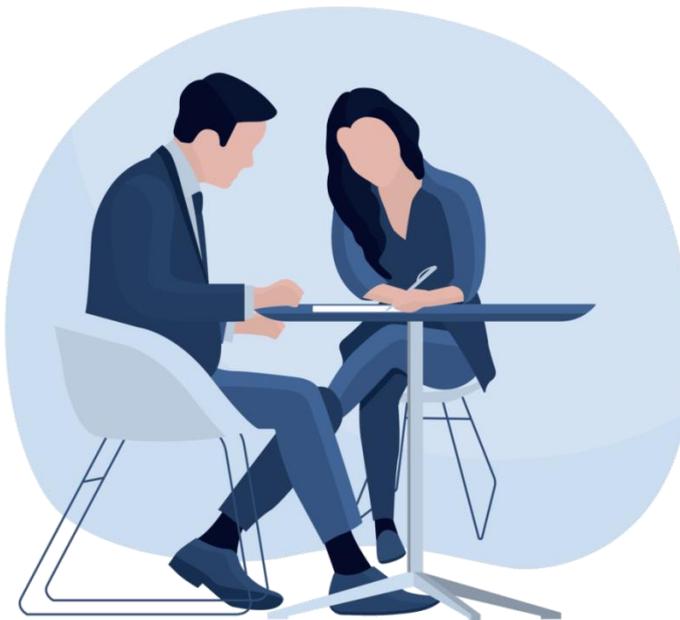


**документ, содержащий описание профессиональных компетенций,** отвечающих требованиям, предъявляемым к сотруднику в конкретной должности и необходимым для успешного выполнения работы



## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

**Набор знаний, умений и навыков,** сгруппированных по смысловому сходству и позволяющих сотруднику достигать результата в рамках конкретной должности



## ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ)

**Это знания, умения и навыки,** которыми владеет сотрудник



*СОВЕТ №1*

---

**НИКОГДА  
НЕ ПРИВЛЕКАЙТЕ БИЗНЕС  
К РАЗРАБОТКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ**

# Источники информации при разработке профессиональных компетенций

## ИСТОЧНИКИ ИНДИКАТОРОВ

### *Интервью с экспертами*

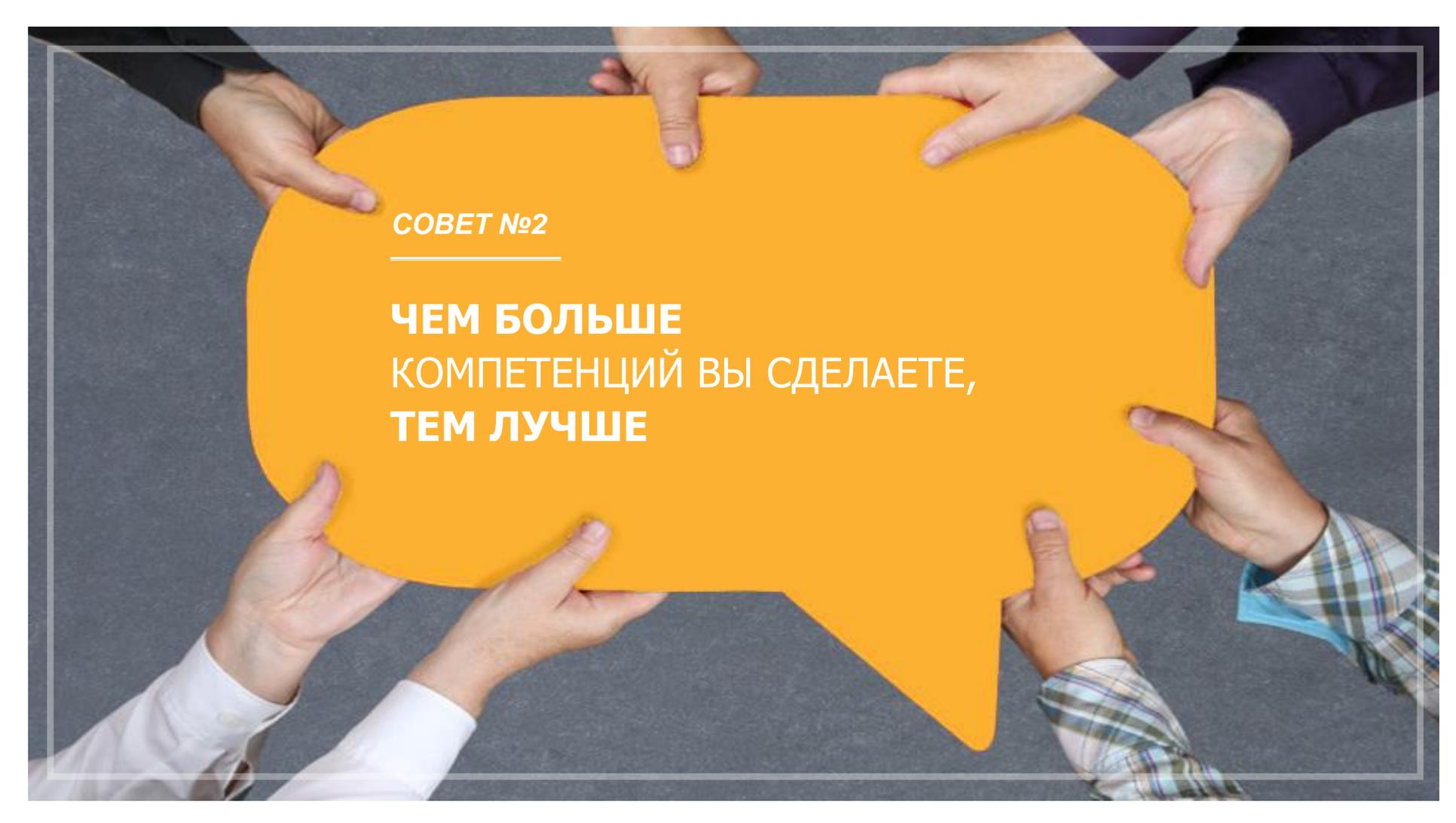
- Лидер функции
- Руководители и эксперты функции
- Внешние эксперты

### *Документы*

- Стратегия компании / функции
- Положения о подразделениях
- Должностные инструкции
- Предыдущие модели компетенций
- Описание бизнес-процессов
- Регламенты / СОПы / ПРМ
- Отраслевые стандарты

## LONG LIST ИНДИКАТОРОВ

- 1 Знает основы механики и умеет применять их на практике
- 2 Знает основы метрологии и умеет работаю с данными КИП
- 3 Знает основы энергетике и умеет применять их на практике
- 4 Умеет составлять материальные балансы и рассчитывать расходные коэффициенты и нормы
- 5 Знает принципы контроля за эффективностью использования сырья, умеет применяю и» на практике
- 6 Умеет планировать материальные потоки с учетом существующих логистических возможностей и ограничений
- 7 Знает принципы и методы составления программы выпуска продукции и умеет применять их на практике
- 8 Умеет составлять грамотное техническое задание на проектирование
- 9 Умеет составлять тепловые балансы по КИП, выявлять дисбалансы
- 10 Умеет составлять материальные балансы и рассчитываю расходные коэффициенты и нормы по КИП. выявлять дисбалансы
- 11 Умеет минимизировать затраты/расходы в материальных и тепловых потоках
- 12 Понимает основные тренды и технологии "Промышленной революции 4.0".
- 13 Умеет использовать современные цифровые технологии для решения производственных задач
- 14 Владеет навыками программирования автоматизированных систем управления
- 15 Знает и умеет применять методы построения и использования математических моделей производственных процессов
- 16 Умеет проводить имитационные эксперименты с математическими моделями
- 17 Умеет использовать возможности компьютерных программ [Excel, R и др.] для углубленного анализа данных
- 18 Знает статистические методы и умеет их применять при работе с количественными данными
- 19 Знает и умеет применять основные инструменты "Бережливого производства"
- 20 Знает виды и основные причины производственных потерь, умеет применяю методы их идентификации и сокращения
- 21 Знает инструменты б Sigma, умеет применять их на практике
- 22 Знает и умеет применять методы анализа и совершенствования процессов
- 23 Владеет методами анализа проблем [корневые причины, и др.]
- 24 Знает принципы разработки рационализаторских предложений и умеет применять их на практике
- 25 Умеет оценивать эффект от внедрения рационализаторских предложений
- 26 Знает основы законодательства в области интеллектуальной собственности
- 27 Умеет организовываю опытно-промышленные выпуски, и анализировать их результаты
- 28 Умеет управлять внедрением изменений

A top-down view of several hands holding a large, bright yellow speech bubble shape against a dark grey background. The speech bubble has a rounded top and a pointed bottom. The hands are positioned around the perimeter of the bubble, with some wearing white shirts and others wearing patterned shirts. The text is centered within the bubble.

*СОВЕТ №2*

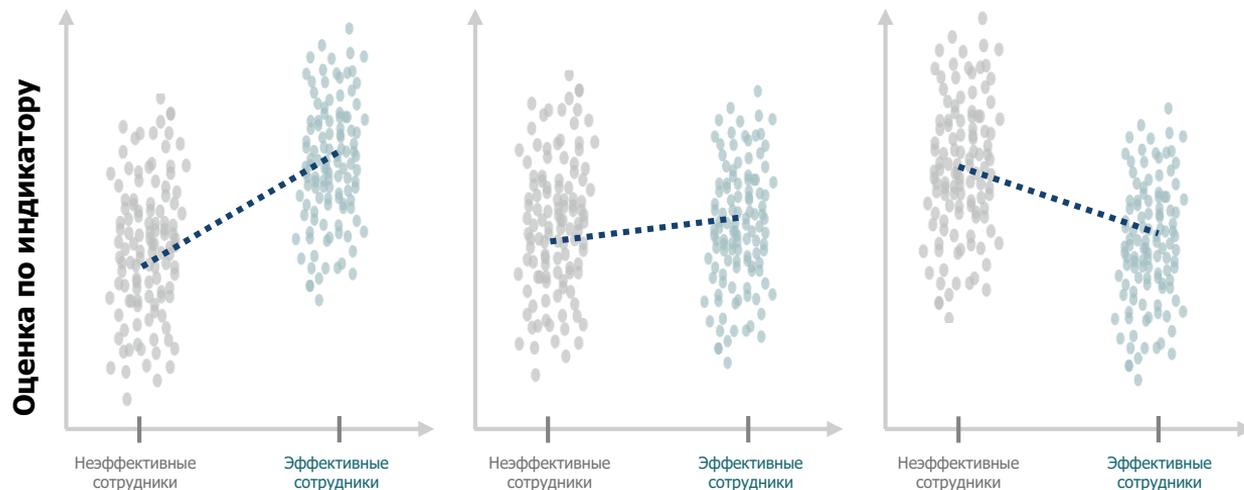
---

**ЧЕМ БОЛЬШЕ  
КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫ СДЕЛАЕТЕ,  
ТЕМ ЛУЧШЕ**

# Разработка модели профессиональных компетенций на основе анализа данных



## Что такое связь с результативностью / эффективностью?



- Индикатор слева обладает высокой и положительной связью с результативностью – у эффективных сотрудников оценки по этому индикатору выше, чем у неэффективных
- Индикатор посередине не связан с результативностью
- Индикатор справа обладает высокой отрицательной связью с результативностью - у неэффективных сотрудников оценки по этому индикатору выше, чем у эффективных

### Почему связь с результативностью важна?

Как правило, цель оценки – отличать наиболее результативных (или потенциально результативных) сотрудников от всех остальных. Иными словами, высокая оценка должна означать и высокую результативность. Эти показатели должны быть «взаимозаменяемыми». Это качество предоставляют только те индикаторы оценки, которые связаны с результативностью.

# Структура разрабатываемой модели

## Стратегически важные компетенции

30%



Опыт ЭКОПСИ  
Лучшие отраслевые практики

## Компетенции, позволяющие достигать результата

70%



Компетенции, сформированные по  
методу DEEP

## Лишние компетенции, исключенные из модели



Компетенции, не связанные с  
результативностью





*СОВЕТ №3*

---

ИСПОЛЬЗУЙТЕ  
РАЗРАБОТАННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ  
**МИНИМУМ 5 ЛЕТ**

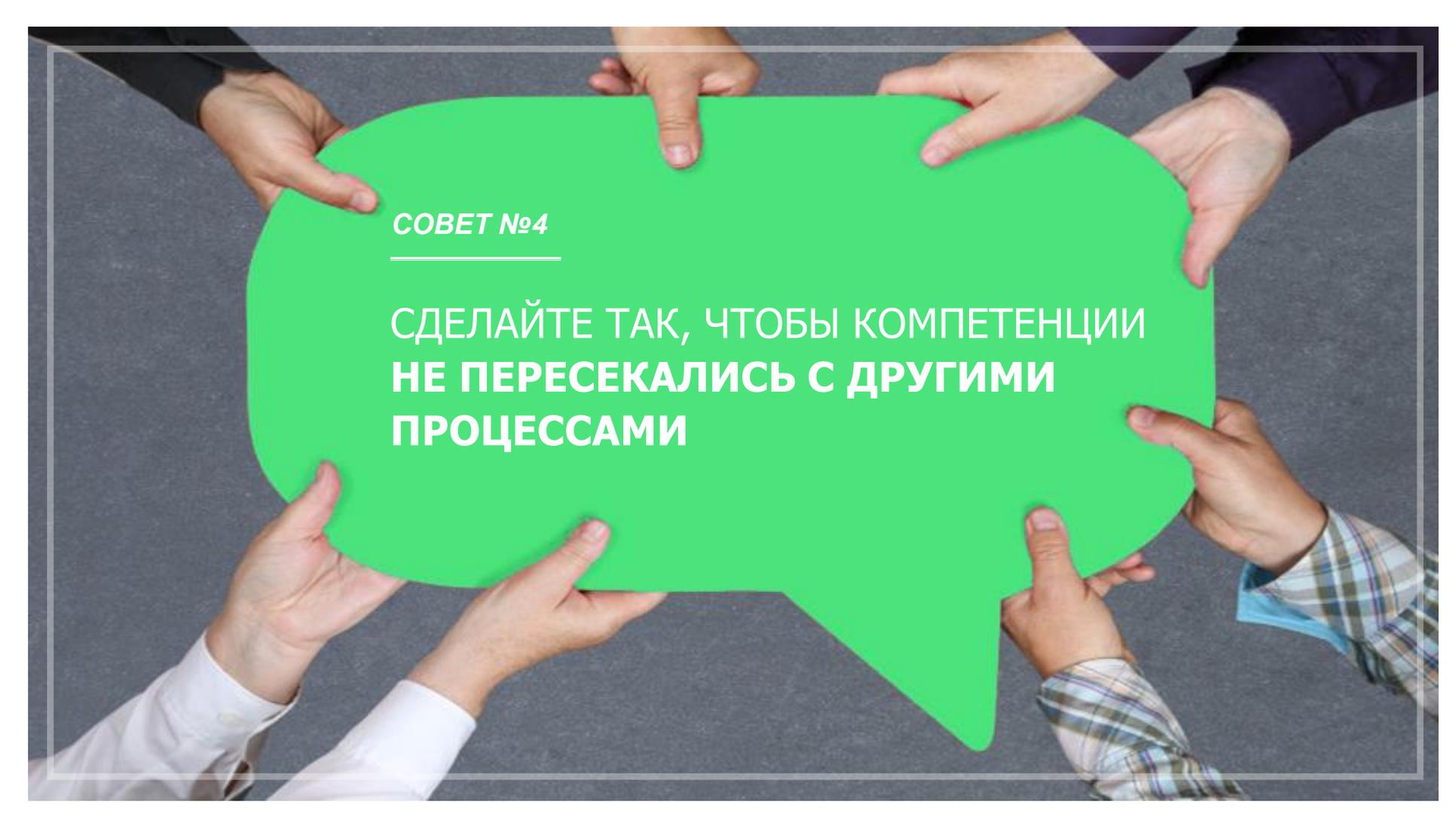
# Актуализация модели компетенций

Обновляйте модель компетенций каждые **2-3 года**

В инновационных сферах этот срок еще короче

**1-1,5 года**

МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ Ф.Н. "УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ"			
№	Компетенция (профессиональная область) и ее уровень (подуровень)	№	Индикаторы (приведены в пример и относятся к конкретной профессиональной области)
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ</b>			
1	Стратегическое управление персоналом Формирование стратегии Персонала, Разработка долгосрочной и краткосрочной стратегии управления персоналом, Определение потребности в кадрах, Управление персоналом в стратегической области, Планирование образовательной системы, Разработка системы развития кадров (образовательная программа, программы повышения квалификации персонала, программы повышения квалификации персонала).	1	Выполнение стратегии, оценка выполнения и корректировка образовательной программы, выполнение программы в срок на своей работе.
		2	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		3	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		4	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		5	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		6	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
<b>Интеграционный уровень и управленческие компетенции</b>			
1	Управление персоналом Формирование кадровой политики, Управление персоналом в стратегической области, Управление персоналом в операционной области, Управление персоналом в тактической области, Управление персоналом в тактической области.	1	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		2	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		3	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		4	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		5	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		6	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
<b>УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ</b>			
1	Управление операционными процессами Применение методов и инструментов управления персоналом, Управление персоналом в операционной области, Управление персоналом в операционной области.	1	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		2	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		3	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		4	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		5	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		6	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
1	Управление операционными процессами Применение методов и инструментов управления персоналом, Управление персоналом в операционной области, Управление персоналом в операционной области.	1	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		2	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		3	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		4	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		5	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.
		6	Выполнение стратегии, выполнение образовательной программы, выполнение образовательной программы в срок на своей работе.



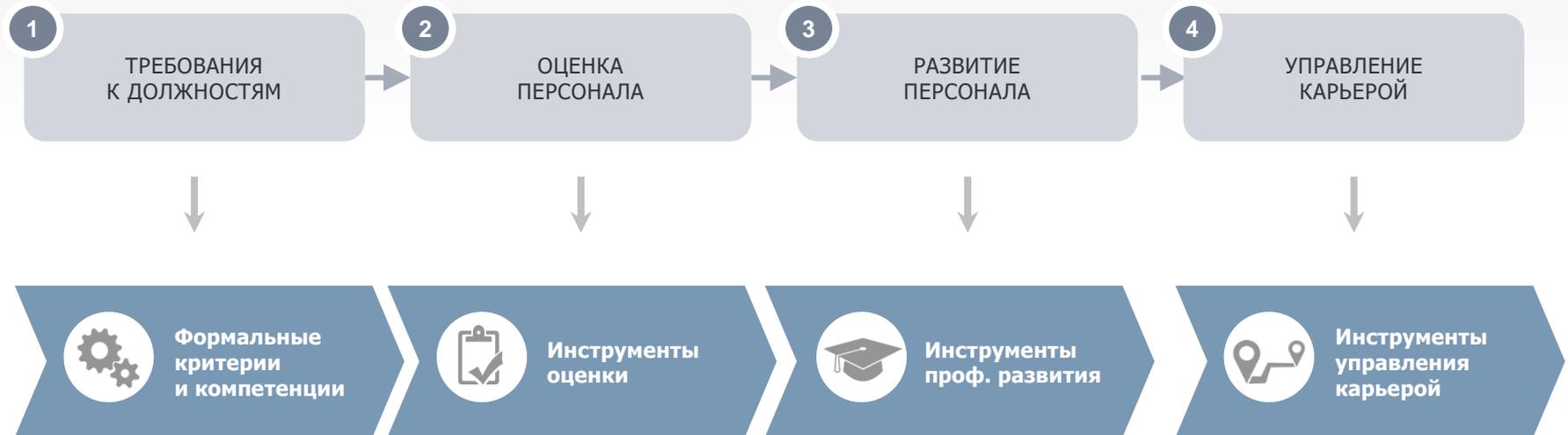
*СОВЕТ №4*

---

**СДЕЛАЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ КОМПЕТЕНЦИИ  
НЕ ПЕРЕСЕКАЛИСЬ С ДРУГИМИ  
ПРОЦЕССАМИ**

# Система профессионального развития

## СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



# Комплексный подход подразумевает выстраивание процессов по всему «жизненному циклу» сотрудника





*СОВЕТ №5*

---

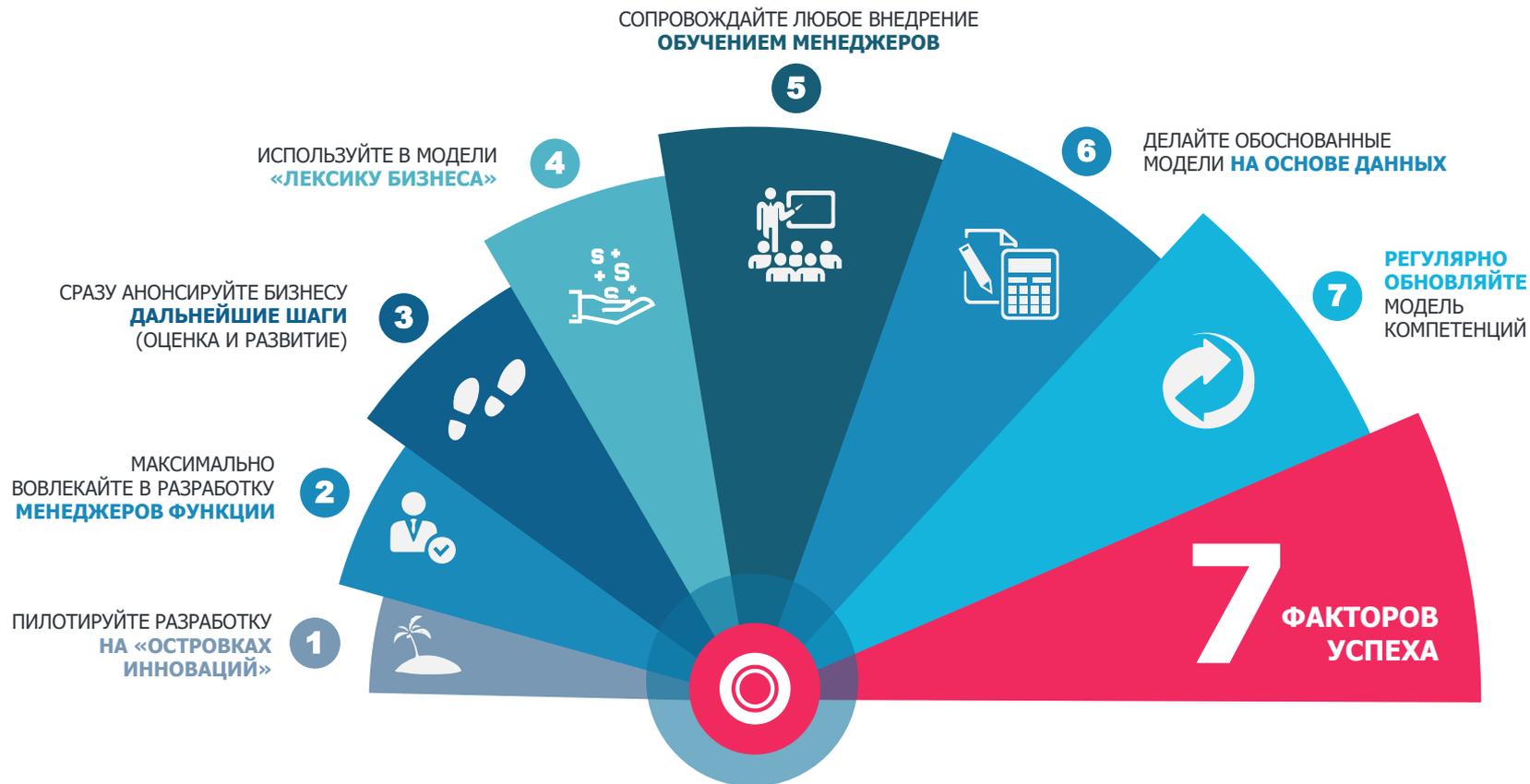
**НАЧИНАЙТЕ ВНЕДРЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ  
ДЛЯ ВСЕЙ КОМПАНИИ СРАЗУ**

## Островной подход

- I. Не пытайтесь внедрять **систему за системой во всей компании**
- II. Не пытайтесь внедрить **все системы сразу**
- III. Внедряйте все системы **в отдельных функциях**
- IV. Подбирайте для внедрения **правильных людей**



## Семь факторов успеха модели компетенций



## Пример модели компетенций

### ТЕХНИКИ ПРОДАЖ И ПЕРЕГОВОРОВ

#### ИНДИКАТОРЫ

Качественно готовится к встрече с клиентом: изучает специфику его потребности, историю взаимодействия, текущий потенциал. Продумывает альтернативные сценарии встречи

Проясняет существующие потребности клиента и опирается на них в ходе переговоров

Озвучивая свою позицию, приводит содержательно разнообразные весомые доводы для убеждения собеседников (факты, цифры, мнения экспертов, прошлый опыт)

При работе с сомнениями и возражениями проясняет позицию клиента и использует разнообразные аргументы для обоснования своей позиции (факты, цифры, мнения экспертов, прошлый опыт, метафоры, обращение к эмоциям)

Формулирует конкретные договоренности о дальнейших шагах по итогам переговоров и достигает их взаимного понимания

### УПРАВЛЕНИЕ ТЕРРИТОРИЕЙ

#### ИНДИКАТОРЫ

Разрабатывает план развития территории в зоне своей ответственности, делает прогнозы продаж по продуктам, продумывает проекты для прироста продаж

Управляет территорией с точки зрения возможностей: знает свою территорию и составляет по ней SWOT-анализ, управляет рисками и ограничениями, предлагает решения, запрашивает и рассчитывает необходимые ресурсы

Расставляет приоритеты в работе, распределяет ресурсы (рабочее время, персонал, финансы) в соответствии с ними

Рассматривает несколько альтернативных сценариев, сравнивает их с помощью подхода "затраты-эффект"

Достигает совокупного объема продаж по своей территории. Умеет скомпенсировать потери за счет перераспределения объемов между коммерческими партнерами

# МЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

## Обсуждаем как:

- Построить систему профразвития
- Разработать модель профкомпетенций
- Разработать инструменты для их оценки
- Разработать карьерные маршруты



@ProfDevelopment\_ecopsy



@ProfDevelopment



A top-down view of a business meeting. Several people's hands and arms are visible around a table. A large, bold, blue word 'BUSINESS' is printed across the center of the image. There are papers, a laptop, and a pair of glasses on the table.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

