

ЭКОПСИ

# PRO

## КОМПЕТЕНЦИИ

---

Подготовлено ЭКОПСИ Консалтинг,  
2022



Webinar





## СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ

**Директор  
по консалтингу**

Руководитель практики  
«управление  
профессиональным  
развитием»

+7 (926) 173-79-05  
[kuznetsov@ecopsy.ru](mailto:kuznetsov@ecopsy.ru)

# ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



# Что такое профессиональные компетенции?

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ  
КОМПЕТЕНЦИЯ



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



МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ

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

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ  
(ИНДИКАТОРЫ)



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

1

С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ СТАЛКИВАЕТСЯ БИЗНЕС  
ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОФ.КОМПЕТЕНЦИЙ

2

КАК РАЗРАБОТАТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО РАБОТАЮЩУЮ  
МОДЕЛЬ ПРОФ.КОМПЕТЕНЦИЙ

3

КАК ПОВЫСИТЬ «ПРИЖИВАЕМОСТЬ» МОДЕЛИ  
КОМПЕТЕНЦИЙ В КОМПАНИИ



1

**С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ** СТОЛКИВАЕТСЯ  
БИЗНЕС ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОФ.КОМПЕТЕНЦИЙ

2

КАК РАЗРАБОТАТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО РАБОТАЮЩУЮ  
МОДЕЛЬ ПРОФ.КОМПЕТЕНЦИЙ

3

КАК ПОВЫСИТЬ «ПРИЖИВАЕМОСТЬ» МОДЕЛИ  
КОМПЕТЕНЦИЙ В КОМПАНИИ





## СИТУАЦИЯ №1

# Слишком много моделей

ЦЕННОСТИ

КОРПОРАТИВНЫЕ  
КОМПЕТЕНЦИИ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
КОМПЕТЕНЦИИ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ  
КОМПЕТЕНЦИИ



## СИТУАЦИЯ №2

## «Расфокусировка» развития

10 КОМПЕТЕНЦИЙ = ОКОЛО 5 ЛЕТ

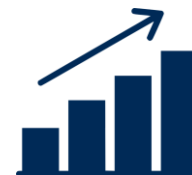


СИТУАЦИЯ №3

## Недоверие ТОП-менеджмента компетентностному подходу



**ВЫСОКАЯ ОЦЕНКА  
ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ**



**ВЫСОКИЙ ПРОЦЕНТ  
ДОСТИЖЕНИЯ КРІ**



1

С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ СТАЛКИВАЕТСЯ БИЗНЕС ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОФ.КОМПЕТЕНЦИЙ

2

**КАК РАЗРАБОТАТЬ** ДЕЙСТВИТЕЛЬНО РАБОТАЮЩУЮ МОДЕЛЬ ПРОФ.КОМПЕТЕНЦИЙ

3

КАК ПОВЫСИТЬ «ПРИЖИВАЕМОСТЬ» МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ В КОМПАНИИ



# Структура работающей модели

## Стратегически важные компетенции

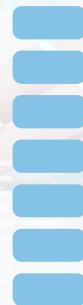
30%



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

## Разработка модели профессиональных компетенций на основе анализа данных

### ПОДГОТОВКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Формирование long-list индикаторов для формирования МК (интервью, анализ документов)

### СБОР ДАННЫХ

Сбор данных по индикаторам компетенций (опрос руководителей, экспертов)

### ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Сбор данных по эффективности (оценка руководителя / или результаты КПЭ)

Статистический анализ данных (формирование short-list индикаторов)

### ПРОВЕДЕНИЕ ЗАВЕРШАЮЩЕЙ СЕССИИ

Доработка модели компетенций и профилирование должностей



# 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 работать с данными КИП
- 3 Знает основы энергетики 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 применять их 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 рассчитывать 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 применять методы их идентификации и сокращения
- 21 Знает инструменты 6 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 организовывать опытно-промышленные выпуски, и анализировать их результаты
- 28 Умеет управлять внедрением изменений

# Пример формата сбора данных для определения наиболее значимых индикаторов компетенций

## ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Ниже Вы видите список Ваших подчинённых.

Ваша задача - распределить их в соответствии с тем, насколько они способствуют результативности Подразделения в рамках своей должности.

Для этого переместите 3 наименее результативных сотрудников налево, а 3 наиболее результативных – направо. Вам необходимо сделать этот выбор, даже если он представляется затруднительным.

### Наименее результативные

Васильев Иван Александрович
Иванов Андрей Михайлович

Андреев Михаил Иванович

### Наиболее результативные

Александров Василий Иванович
Михайлов Иван Андреевич
Иванова Любовь Васильевна

## ОЦЕНКА ПО ИНДИКАТОРАМ (LONG LIST)

Определите, пожалуйста, какими из представленных ниже знаний и умений сотрудник обладает скорее в большей степени, а какими - скорее в меньшей.

Для этого переместите (перетащите мышкой или нажмите стрелочку) **четыре** его самых сильных качества вправо и **четыре** наименее выраженных - влево, после чего нажмите кнопку «Вперед», чтобы продолжить оценку.

### Наименее свойственно

Умение тестировать ПО
Умение мониторить в сети (включая платформы iOS и Android) упоминания о портале и реагировать на них в зависимости от их тональности
Умение определить что является дополнительными услугами для которых требуется выделение особых условий поддержки
Знание архитектуры информационной системы и модулей и взаимодействия ее компонентов

Знание системы Единая система нормативной и справочной информации
Знание системы единая биометрическая система
Знание Технологического портала системы контроля и управления функционированием
Умение делегировать задачи, подбирая сложность задачи в зависимости от уровня развития подчиненного
Умение создавать курсы обучения в зависимости от специализации/роли слушателя;
Умение оценить результаты и уровень развития сотрудника / кандидата; видеть возможности и зоны роста, а также мотивировать на повышение профессионального уровня подчиненного
Умение прогнозировать действия, необходимые для уменьшения негативного влияния изменений (обучение, документирование, внедрение новых процессов)

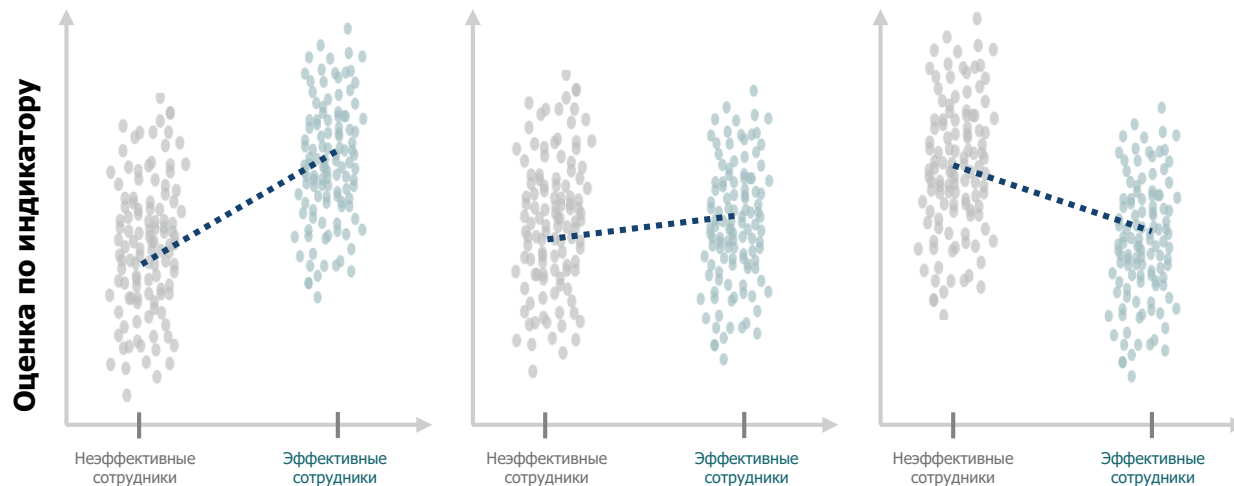
### Наиболее свойственно

Умение использовать SQL для решения рабочих задач (в том числе создание и выполнение SQL-запросов)
Умение работать с Gradle
Умение работать с Nexus
Умение программировать на Python

**По итогам сбора данных рассчитываются зависимости:** какие индикаторы свойственны для сильных сотрудников (приоритет для модели), а какие свойственны для слабых сотрудников (чтобы в дальнейшем эти индикаторы не попали в модель).



## 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.

## Пример модели компетенций

### ПРОГРАММИРОВАНИЕ

#### ИНДИКАТОРЫ

Знает базовые принципы объектно-ориентированного программирования, методы обработки данных

---

Знает систему стандартов и методик разработки

---

Использует преимущества языка и среды разработки для написания и оптимизации кода

---

Создает легко сопровождаемый код с ясной структурой. Комментирует создаваемый код, документирует разрабатываемые модули, библиотеки и интерфейсы

---

Обеспечивает возможность повторного использования разрабатываемого кода. Соблюдает баланс между трудоемкостью разработки и универсальностью кода

### ТЕХПОДДЕРЖКА И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

#### ИНДИКАТОРЫ

Умеет администрировать серверы приложений JBoss, Wildfly, Tomcat

---

Умеет работать с jms-серверами и администрировать jms -серверы (ActiveMQ, RabbitMQ)

---

Умеет анализировать сетевой трафик

---

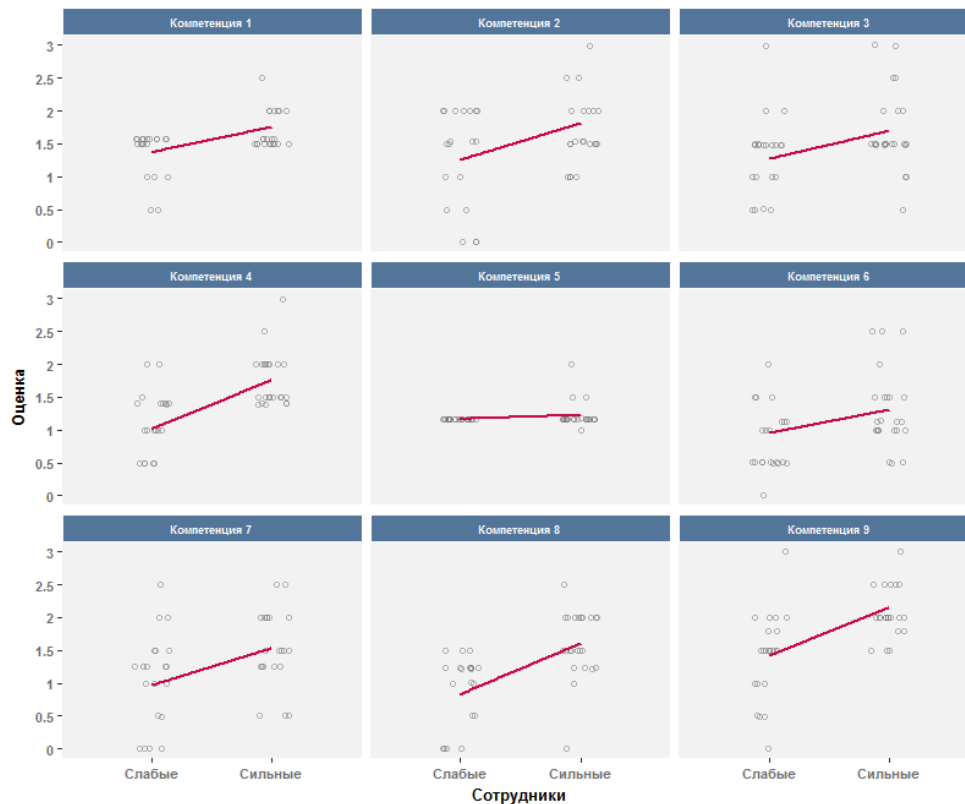
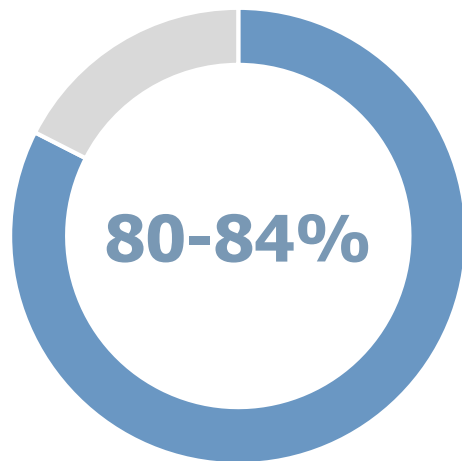
Умеет работать с системами управления конфигурациями

---

Знает методики сбора метрик работоспособности серверов приложений

## Результаты валидации моделей, разработанных методом DEEP

- Связь между средней оценкой по компетенциям и результативностью составляет **от 80 до 84% точности прогноза**
- Все компетенции работают на предсказание результативности



1

С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ СТАЛКИВАЕТСЯ БИЗНЕС  
ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОФ.КОМПЕТЕНЦИЙ

2

КАК РАЗРАБОТАТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО РАБОТАЮЩУЮ  
МОДЕЛЬ ПРОФ.КОМПЕТЕНЦИЙ

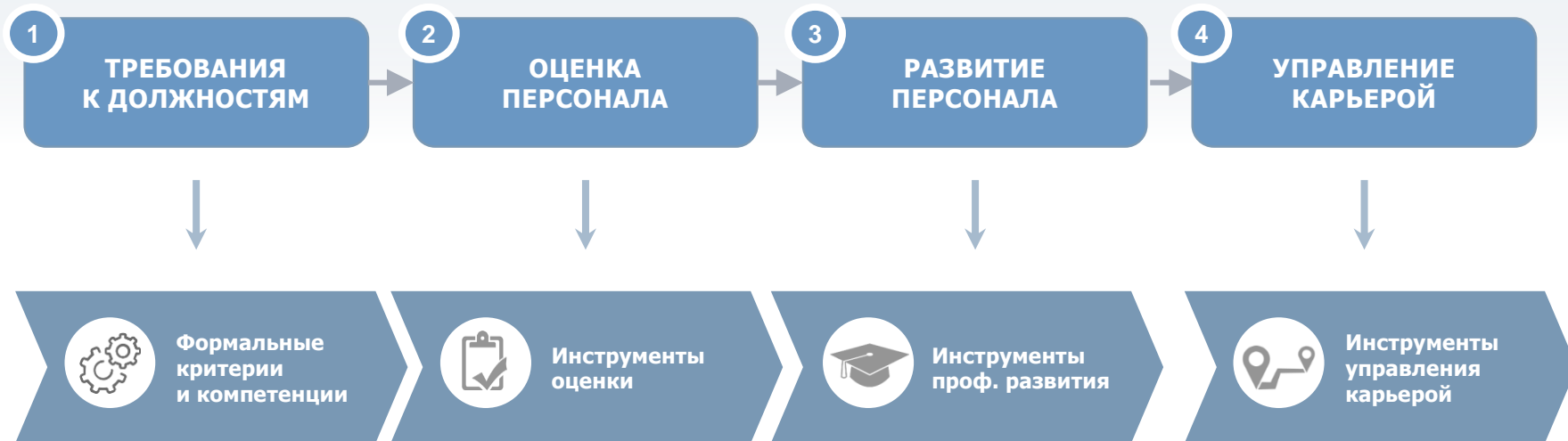
3

**КАК ПОВЫСИТЬ «ПРИЖИВАЕМОСТЬ»  
МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ В КОМПАНИИ**



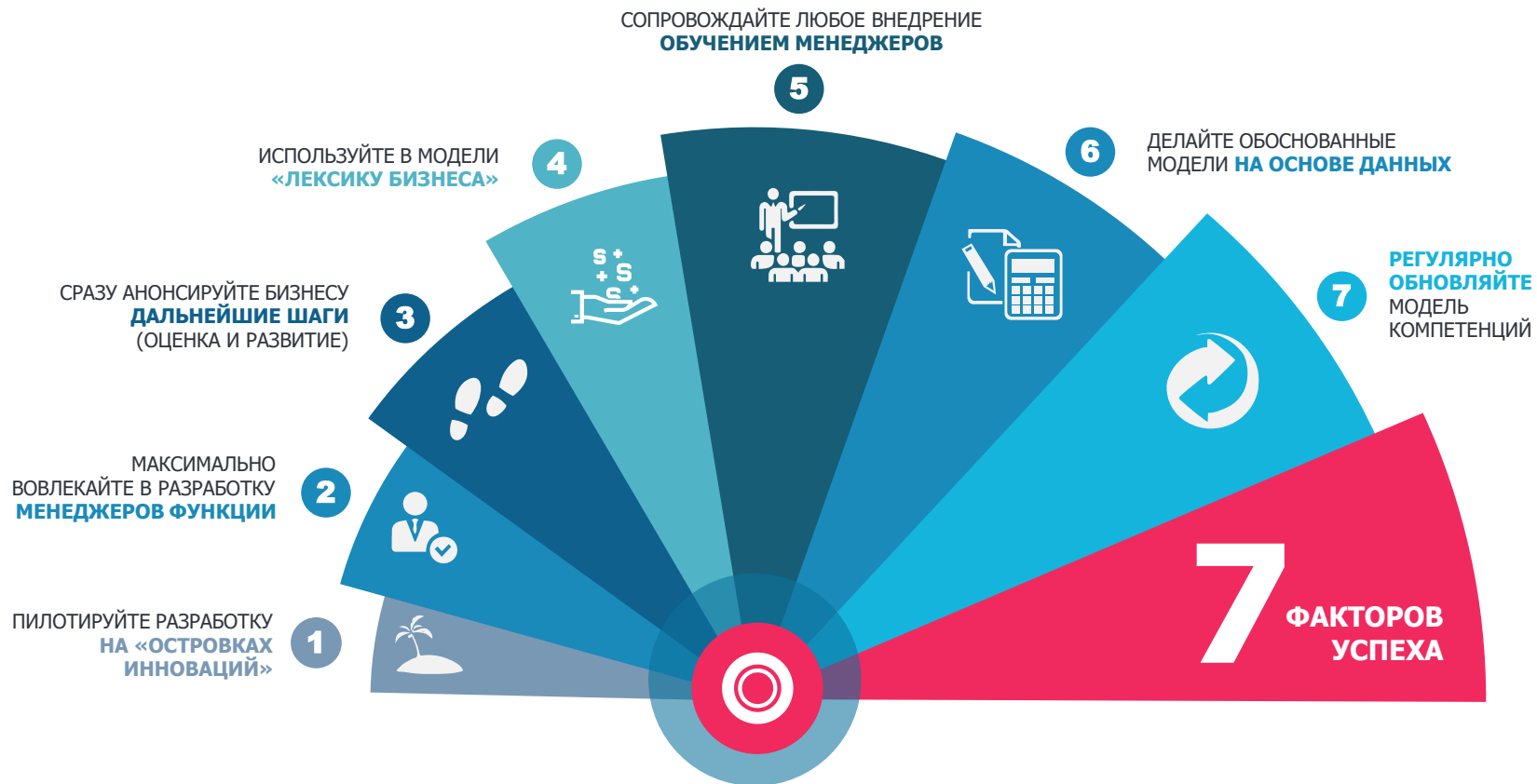
## Компетенции – только **первый шаг**...

### СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ





## Семь факторов успеха модели компетенций



НАВЕРНЯКА У ВАС  
**ПОЯВИЛИСЬ**  
ВОПРОСЫ!





# МЫ В TELEGRAM

<https://t.me/profdevelopment>

ОБСУЖДАЕМ КАК:

---

**ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ  
ПРОФРАЗВИТИЯ**

**РАЗРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ  
ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ**

**РАЗРАБОТАТЬ ИНСТРУМЕНТЫ  
ДЛЯ ИХ ОЦЕНКИ**

**РАЗРАБОТАТЬ КАРЬЕРНЫЕ  
МАРШРУТЫ**

A man in a dark blue suit, white shirt, and dark tie is standing by a large window, talking on a mobile phone. The window looks out onto a cityscape with buildings and a body of water. The scene is brightly lit, suggesting daytime.

**30 МАРТА – 15 ИЮНЯ 2022**

<https://prof.ecopsy.ru/>

**ОНЛАЙН-КУРС**

# **ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**



A top-down view of a business meeting with a blue overlay. The word 'BUSINESS' is written in large, bold, white letters across the top. Below it, the word 'PLAN' is partially visible. In the background, there are hands pointing at documents, a laptop, a pair of glasses, and a small potted plant. The overall scene is professional and collaborative.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**