

КАК РАЗРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ? ФАКТОРЫ УСПЕХА

ВЕБИНАР

11 июня 2024



**Сергей
КУЗНЕЦОВ**

Партнер,
руководитель практики
«Развитие HR-среды»

Тел. +7 (926) 173-79-05
E-mail: kuznetsov@ecopsy.ru



**Ирина
ЛАПКИНА**

Менеджер практики
«Развитие HR-среды»

Тел. +7 (910) 798-52-81
E-mail: lapkina@ecopsy.ru

НАПИШИТЕ В ЧАТ: КАК ВАШЕ НАСТРОЕНИЕ СЕГОДНЯ?





Время

Продолжительность
вебинара с 11 до 12:00
(по Московскому времени)



Вопросы

Вопросы ведущим можно
задавать в общем чате
в течение всего вебинара



Технические вопросы

Если есть технические
вопросы, то сначала
попробуйте перезагрузить
платформу, после пишите
в общий чат

О ЧЕМ ПОЙДЕТ РЕЧЬ НА ВЕБИНАРЕ

01

Зачем нужна модель компетенций?

02

Как подойти к разработке модели компетенций?

03

Факторы успеха работающей модели компетенций





01

ЗАЧЕМ НУЖНА МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ?



Всероссийское бенчмаркинговое исследование

Ежегодное исследование ЭКОПСИ, охватывающее ключевые метрики по основным HR-процессам: подбор, адаптация, обучение, управление затратами на персонал и др.

1

Удержание персонала

2

Профессиональное развитие сотрудников в условиях кадрового дефицита

3

Повышение результативности персонала

4

Карьерные треки на основе МК и профилей

5

Развитие HR-аналитики



ЧТО ТАКОЕ

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ

КОМПЕТЕНЦИЯ

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)

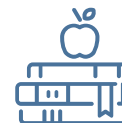
Это знания, умения и навыки, которыми владеет сотрудник

КОГДА СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ О СОЗДАНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ?



Оценка при подборе

Структурировать требования к внешним кандидатам



Развитие сотрудников

Выявить «проблемные» компетенции и сформировать программы развития



Кадровый аудит

Понять, насколько текущая команда соответствует требованиям Компании



Оценка при назначениях

Понять, кто из сотрудников готов к новым назначениям



Изменения в компании

Понять, какие компетенции необходимы для решения новых задач



02

КАК ПОДОЙТИ К РАЗРАБОТКЕ
МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ?

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ДАННЫХ (МЕТОД DEEP)



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 них сотрудник обладает скорее в большей степени, а какими - скорее в меньшей.

Для этого переместите (перетащите мышкой или нажмите стрелочку) четыре его наиболее выраженных качества вправо и четыре наименее выраженных - влево, после чего нажмите кнопку "Вперед", чтобы продолжить оценку сотрудника.

Наименее свойственно

- ✓ Понимает бизнес-процессы и структуру УЦП корпоративного центра и смежных подразделений, задействованных в процессах УЦП, знает уровни принятия решений.
- ✓ Знает основы договорной и претензионно-исковой работы и применяет их на практике.
- ✓ Знает критичные позиции оборудования, понимает узкие места в работе оборудования, ориентируется в сроках их устранения.
- ✓ Умеет организовывать и координировать работу других людей.

Наиболее свойственно

- ✓ Знает законодательство и внутренние нормативы в области ОТ, ПБ и ООС и применяет их на практике.
- ✓ Знает виды и формы отчетности для государственных органов, обеспечивает своевременность и достоверность предоставляемых данных.
- ✓ Умеет объективно разрешать конфликтные ситуации.
- ✓ Знает рынки сырья и готовой продукции клиентов.

Наиболее свойственно

- ✓ Умеет оцифровывать и оценивать экономический эффект от предложений по повышению эффективности и мероприятий менеджмента.
- ✓ Владеет английским языком до уровня, позволяющего понимать спецификацию позиций и контрактные обязательства.
- ✓ Понимает принципы построения экономических моделей, владеет навыками экономического моделирования.
- ✓ Знает потенциально возможные сценарии аварийных ситуаций и установленный порядок действий при их возникновении.

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)

МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ, КОРПОРАТИВНЫХ И МЕНЕДЖЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ (ПРИМЕР)

	Специалист	КАМ	Территориальный менеджер	Руководитель кластера	Руководитель отдела продаж
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ					
Знание продуктовой категории					
Понимание бизнеса клиентов					
Переговоры с клиентами					
Управление финансами					
КОРПОРАТИВНЫЕ					
Ориентация на потребности клиента					
Стремление к порядку					
Планомерность					
Ответственность					
МЕНЕДЖЕРСКИЕ					
Мотивация подчинённых					
Организация работ					
Инициативность					

ПРИМЕР

У вас в компании уже есть
модель профессиональных
компетенций?

ОПРОС

| Напишите в чат

ТОП-5 «ЛАЙФХАКОВ»

ПО АКТУАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ

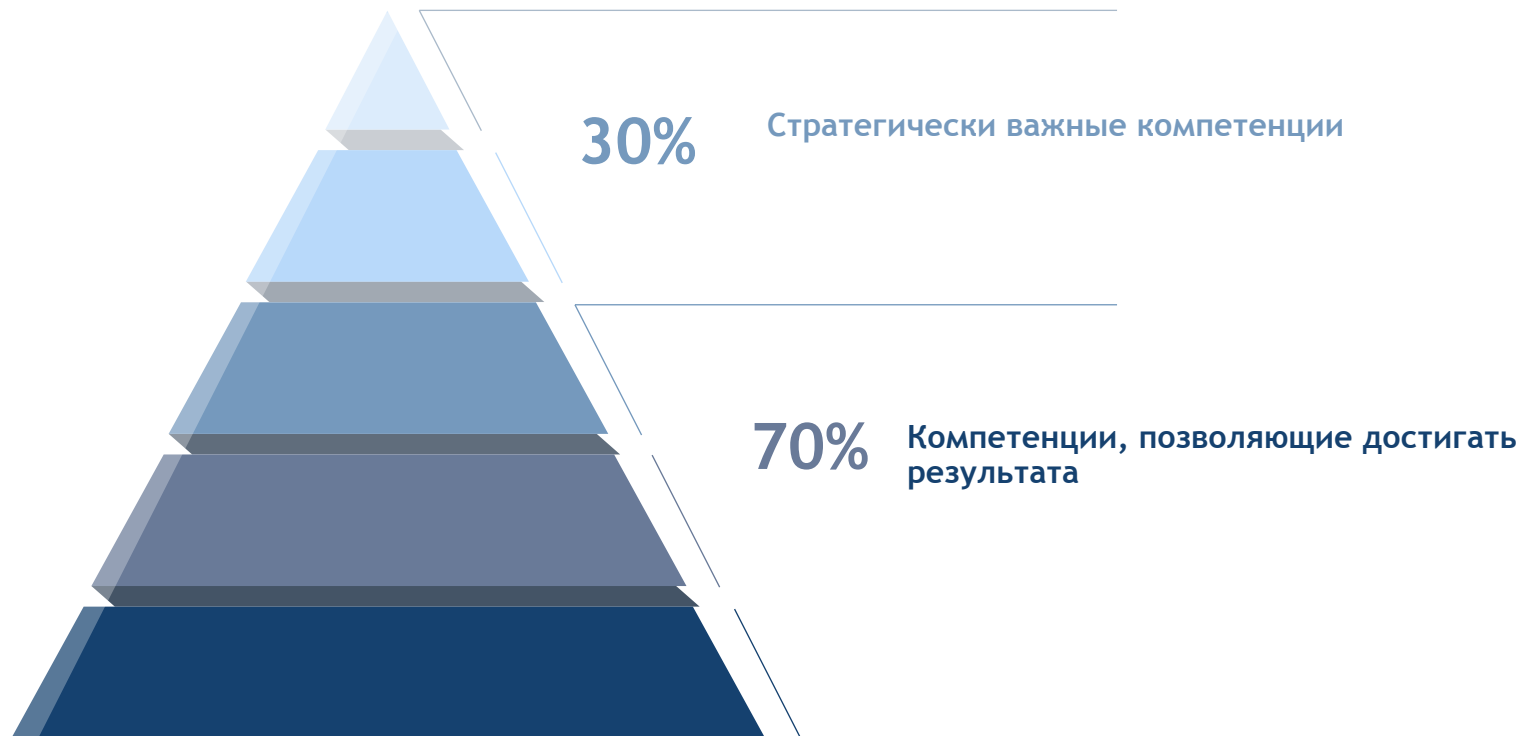
- 1 Обновлять МК минимум раз в 3 года. Для динамичных отраслей этот срок может быть 1-1,5 года.
- 2 Вовлекать команду менеджеров и внутренних экспертов в актуализацию модели.
- 3 Не разрабатывать модель с "нуля" - вносить локальные изменения там, где это действительно необходимо.
- 4 Привлекать внешнюю экспертизу к актуализации модели - важно "сверить часы" с рынком, чтобы не отставать от современных тенденций.
- 5 Сразу интегрировать обновленную модель в HR-процессы и коммуникационные материалы.





03

ФАКТОРЫ УСПЕХА МК



СЕМЬ ФАКТОРОВ УСПЕХА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ



Баланс HR-ролей

ПРОВЕРЯЮЩИЙ

«Я пригласил вас, господа, с тем, чтобы сообщить вам пренебрежительное известие: к нам едет ревизор!»

ИСПОЛНИТЕЛЬ

«Чего изволите? Обязательно сделаем, как вы скажете!»



СУПЕРЭКСПЕРТ

«Я лучше вас знаю, что делать!»



ОСТАЛИСЬ ЛИ У ВАС ВОПРОСЫ?

Спасибо за внимание

Мы в социальных сетях:



t.me/ProfDevelopment

СИСТЕМА ПРОФРАЗВИТИЯ

КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ

МОДЕЛИ ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ
ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ