

ЭКСПСИ

КАК ПОДОЙТИ К ОЦЕНКЕ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
КОМПЕТЕНЦИЙ?



WEBINAR



ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА

Сергей Кузнецов

Директор проектов,

руководитель практики
«Управление профессиональным
развитием»

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



1

**КАК ПОНЯТЬ, КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
ОЦЕНИВАТЬ?**

2

**КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
СУЩЕСТВУЮТ?**

3

**КАК ВЫБРАТЬ ПОДХОДЯЩИЙ ИНСТРУМЕНТ
ОЦЕНКИ?**



1

**КАК ПОНЯТЬ, КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
ОЦЕНИВАТЬ?**

2

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
СУЩЕСТВУЮТ?

3

КАК ВЫБРАТЬ ПОДХОДЯЩИЙ ИНСТРУМЕНТ
ОЦЕНКИ?



Какие виды профессиональных требований встречаются?

ФОРМАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Профессионально-технические компетенции производственного блока		
№	Компетенция (профессиональная область) и ее краткое содержание	Атрибуты (требования к знаниям и умениям конкретной профессиональной области)
ИМПОРТИРУЕМЫЕ НАВЫКИ		
1	Выпускная квалификационная работа выпускника	Знание профессионального предмета в объеме, необходимом для выполнения профессиональных функций. Умение применять полученные знания на практике. Знание профессионального предмета в объеме, необходимом для выполнения профессиональных функций. Умение применять полученные знания на практике.
2	Знание основ организации, структуры и принципов работы организации	Знание основ организации, структуры и принципов работы организации. Умение применять полученные знания на практике.
3	Знание основ организации, структуры и принципов работы организации	Знание основ организации, структуры и принципов работы организации. Умение применять полученные знания на практике.
4	Знание основ организации, структуры и принципов работы организации	Знание основ организации, структуры и принципов работы организации. Умение применять полученные знания на практике.
ИМПОРТИРУЕМЫЕ НАВЫКИ		
1	Знание основ организации, структуры и принципов работы организации	Знание основ организации, структуры и принципов работы организации. Умение применять полученные знания на практике.
2	Знание основ организации, структуры и принципов работы организации	Знание основ организации, структуры и принципов работы организации. Умение применять полученные знания на практике.
3	Знание основ организации, структуры и принципов работы организации	Знание основ организации, структуры и принципов работы организации. Умение применять полученные знания на практике.
4	Знание основ организации, структуры и принципов работы организации	Знание основ организации, структуры и принципов работы организации. Умение применять полученные знания на практике.

МАТРИЦЫ НАВЫКОВ

№	ИРРФН НАВЫКОВ (НАВЫКИ)	СВЯЗЬ НАВЫКОВ	КОМПЕТЕНЦИИ (ПОСРЕДСТВОМ КОТОРЫХ)	ДИПЛОМАЦИЯ (СТУДИИ)	Итого
1	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике
2	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике
3	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике
4	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике	Умение применять полученные знания на практике

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ

УТВЕРЖДЕН приказом Минобрнауки России от 26.08.2013 № 691н

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ

Специальность по управлению персоналом

519

Специальность

Личностный код

- Общие сведения
- Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта этой профессиональной деятельности)
 - Характеристики основных трудовых функций
 - Обобщенные трудовые функции «Деятельность по обеспечению организации персоналом»
 - Обобщенные трудовые функции «Деятельность по подбору и адаптации персонала»
 - Обобщенные трудовые функции «Деятельность по развитию персонала»
 - Обобщенные трудовые функции «Деятельность по организации труда и оплаты персонала»
 - Обобщенные трудовые функции «Деятельность по организации кадровой политики организации»
 - Обобщенные трудовые функции «Стратегическое управление персоналом в организации»
 - Стратегическое управление персоналом в организации
- Система образования – требования к профессиональному стандарту

И. Общие сведения

Утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 26.08.2013 № 691н

Описание вида профессиональной деятельности

Описание функциональных обязанностей системы управления персоналом для доставки этой профессиональной деятельности

Группа специальностей

4421	Управление персоналом (Специальность)	3421	Специальность по кадровой и профессиональной деятельности
3423	Специальность кадровый менеджмент	-	-

(код ОКР) (код ОКР) (код ОКР) (код ОКР)

Описание в виде профессиональной деятельности

УК 30 Деятельность по подбору персонала (профессиональная деятельность)

Профессиональные компетенции

Профессионально-технические компетенции производственного блока			
№	Компетенция (профессиональная область) и ее краткое содержание	№	Индикаторы (требования к знаниям и навыкам в конкретной профессиональной области)
ЭЛЕКТРОСТАЛЕПЛАВИЛЬНЫЕ РАБОТЫ			
1	Выплавка стали <i>Технологические процессы выплавки стали. Оборудование для выплавки стали. Внепечная обработка стали. Контроль выполнения расходных коэффициентов. Требования к качеству выпускаемой продукции на этапе выплавки стали.</i>	1	Знание технологического процесса и основных технологических параметров процесса выплавки стали (емкость печи по загружаемому металлолому, емкость печи по жидкому металлу; расход электроэнергии, кислорода, природного газа, добавочных материалов; температура протекания процесса; параметры работы газокислородного оборудования, параметры работы электрооборудования) в рамках ТИ (технических инструкций) и ПТИ (производственно-технических инструкций)
		2	Знание основного сырья и материалов, используемых в процессе выплавки стали (металлолом, добавочные материалы, ферросплавы)
		3	Знание устройства и назначения элементов оборудования ДСП (дуговой сталеплавильной печи), УКП (установки ковш-печь) и вспомогательного оборудования, их конструктивных особенностей и принципов работы (электрооборудование, энергооборудование, вспомогательное оборудование)
		4	Знание правил эксплуатации и технического обслуживания ДСП (дуговой сталеплавильной печи), УКП (установки ковш-печь) и вспомогательного оборудования в рамках ТИ и ПТИ
		5	...
2	Непрерывная разливка стали <i>Технологические процессы непрерывной разливки стали. Технологии складирования и отгрузки литой заготовки. Эксплуатация промежуточных ковшей. Контроль выполнения расходных коэффициентов по процессам непрерывной разливки стали.</i>	1	Знание технологических процессов и основных технологических параметров процесса непрерывной разливки стали в рамках технических инструкций (ТИ) и производственно-технических инструкций (ПТИ) (температура металла в сталеразливочном ковше, температура металла в промежуточном ковше, скорость разливки, расходы охлажденной воды на зону вторичного охлаждения, параметры охлаждения воды на кристаллизаторе)
		2	Знание технологии складирования и отгрузки непрерывнолитой заготовки (НЛЗ) в рамках ТИ и ПТИ, в т.ч. принципов маркировки, погрузки, упаковки (включая партии на экспорт), схем погрузки, способов крепления
		3	Знание внутренних требований к качеству выпускаемой продукции на этапе непрерывной разливки стали в рамках ТИ и ПТИ (технические условия (ТУ) на непрерывнолитую заготовку (НЛЗ), виды брака, причины их появления и способы устранения)
		4	Знание правил подготовки и эксплуатации промежуточных ковшей в рамках ТИ и ПТИ
		5	...



Матрицы навыков

№	УРОВНИ РАЗВИТИЯ НАВЫКА	СВАРКА И НАПЛАВКА	КИСЛОРОДНАЯ И ПЛАЗМЕННАЯ РЕЗКА	ДУГОВАЯ ВОЗДУШНАЯ СТРОЖКА
1. ЗНАНИЕ	Развитие навыка: ограниченное знание. Способность идентифицировать методику или технологию. Имеет общее представление об областях применения методики или технологии.	Подготовка рабочего места и оборудования к работе Визуальный осмотр шва и устранение дефектов		
2. УМЕНИЕ	Развитие навыка: ограниченные знания и умения. Наличие теоретических знаний о методике или технологии. Знает порядок или процедуру их применения. Наличие ограниченного умения в применении методики или технологии.	- простых деталей, узлов, конструкций из углеродистых сталей в нижнем положении шва	- в нижнем и вертикальном положении простых деталей и узлов из углеродистой стали	- простой сложности
3. ОПЫТ	Развитие навыка: знание, умение и опыт. Наличие опыта самостоятельного применения методики или технологии. Способность оценить риски применения методики или технологии в разных условиях.	- средней сложности деталей, узлов, конструкций из углеродистых сталей в вертикальном положении шва - цветных металлов в нижнем и вертикальном положениях шва - трубопроводов из конструкционных сталей, цветных металлов и сплавов средней сложности, во всех пространственных положениях (кроме потолочного)	- лигированных и углеродистых сталей во всех положениях (кроме потолочного) деталей и узлов средней сложности - цветных металлов с применением жидкого горючего - кислородно-флюсовая резка лигированной стали и чугуна во всех пространственных положениях	- средней сложности
4. МАСТЕРСТВО	Развитие навыка: углубленные знания и умения, опыт. Способность осуществлять технический контроль за применением методики, технологии. Наличие опыта разработки ЛНД Компании по применению методик или технологий. Способность передавать знания по предмету через консультации, наставничество или чтение курсов для 1-3 уровней.	- деталей и узлов всех сложностей во всех пространственных положениях - особо ответственных деталей и узлов, предназначенных для работы под любыми видами нагрузок - экспериментальных конструкций из металлов и сплавов с ограниченной свариваемостью	- деталей и узлов всех сложностей во всех пространственных положениях	- сложных деталей



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



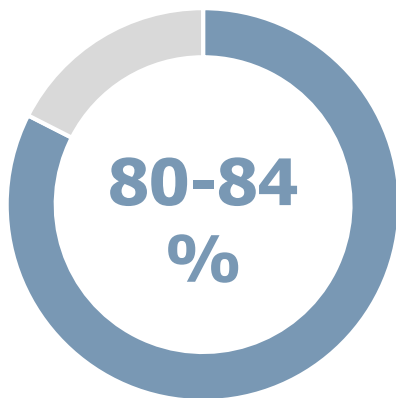
Компетенции, не связанные с результативностью



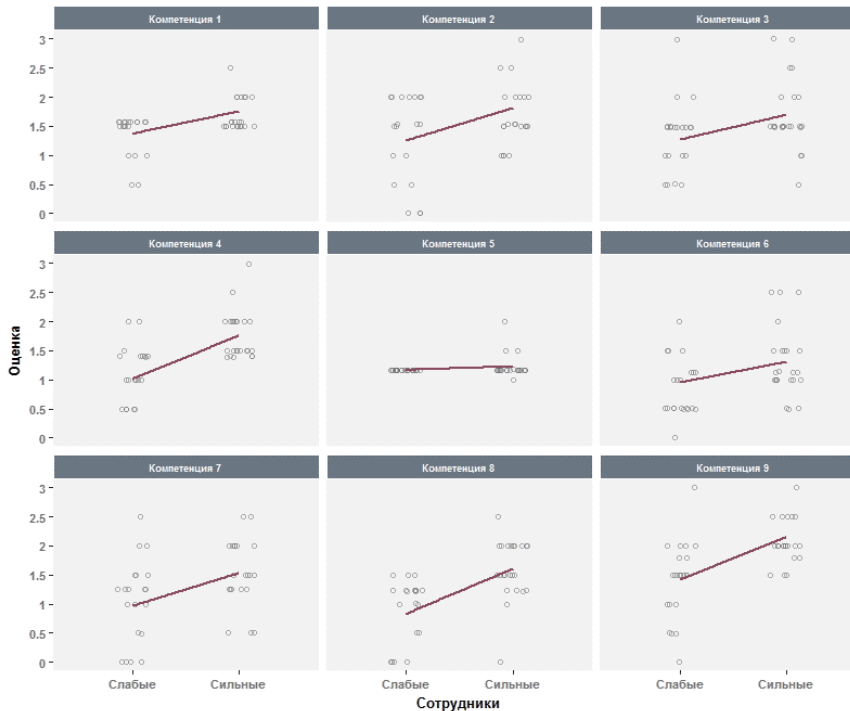
Разработка модели профессиональных компетенций на основе анализа данных



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

КАК ПОНЯТЬ, КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
ОЦЕНИВАТЬ?

2

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
СУЩЕСТВУЮТ?

3

КАК ВЫБРАТЬ ПОДХОДЯЩИЙ ИНСТРУМЕНТ
ОЦЕНКИ?



Обзор инструментов оценки

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ	СЛОЖНОСТЬ РАЗРАБОТКИ	ТОЧНОСТЬ ОЦЕНКИ	ТРУДОЗАТРАТЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ
ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕМ И САМООЦЕНКА <ul style="list-style-type: none"> Регулярная оценка 			
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПОД НАБЛЮДЕНИЕМ <ul style="list-style-type: none"> Единовременная оценка Регулярная оценка 			
ТЕСТЫ И КЕЙС-ТЕСТЫ <ul style="list-style-type: none"> Оценка «на входе» в компанию Единовременная оценка Регулярная оценка 			
ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ <ul style="list-style-type: none"> Оценка «на входе» в компанию Единовременная оценка Регулярная оценка 			
PROFASSESSMENT / ОЦЕНКА TASK BASED <ul style="list-style-type: none"> Единовременная оценка Отбор в кадровый/экспертный резерв Регулярная оценка 			
ТУРНИРЫ ПРОФ. МАСТЕРСТВА/ОЦЕНОЧНЫЕ КОНФЕРЕНЦИИ <ul style="list-style-type: none"> Единовременная оценка Отбор в кадровый/экспертный резерв Регулярная оценка 			



Оценка руководителем и самооценка

ИНСТРУКЦИЯ

Чек-лист предназначен для проведения оценки руководителем своих подчиненных.

Перед проведением оценки ознакомьтесь с каждой компетенцией и ее индикаторами в чек-листе. Постарайтесь вспомнить как можно больше реальных жизненных примеров о рабочем поведении подчиненного, которые демонстрируют проявление того или иного индикатора в рамках компетенции.

ШАГ 1 На вкладке «Чек-лист» укажите ФИО, должность оцениваемого, тип оценки и площадку

Оцените сотрудника по представленным компетенциям:

ШАГ 2

- Поставьте «Проявляет», напротив индикаторов, которые проявляются позитивно;
- Поставьте «Не проявляет», напротив индикаторов, которые не проявляются/проявляются негативно.

ШАГ 3 Напишите комментарий к каждой компетенции – это могут быть сильные или слабые стороны в рамках оцениваемой компетенции.

ШАГ 4 После того, как Вы оценили каждый индикатор, на вкладке «Профиль сотрудника» будет отображен итоговый уровень владения компетенциями.

ЧЕК-ЛИСТ

ФИО оцениваемого:		Тип оценки:	
Должность оцениваемого:	Заместитель руководителя проекта	Индикатор:	
ФИО оценивающего:			

Условные обозначения для оценки:

Проявляет - **ПОЗИТИВНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ** - в таблицах, как сотрудник выполняет основные рабочие задачи в той ситуации, где это уместно и применимо
Не проявляет - **НЕГАТИВНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ** - в таблицах, как сотрудник делает это плохо (т.е. действия были неэффективны и ситуационны), либо не делает вообще

Компетенция	Описание	№	Индикатор	Сопоставие	Комментарий
Управление проектами	Демонстрирует четкую дорожную карту и своевременно информирует команду о статусе работ и критичных узких местах	1	Определяет тематические задачи проекта с учетом достижимых результатов		
		2	Определяет критичные показатели и основные риски. Анализирует возможности для оптимизации работ		
		3	Учитывает при планировании проекта различные варианты развития бизнеса		
		4	Идентифицирует риски проекта и заранее выстраивает механизмы и инструменты для их минимизации		
		5	Применяет инструменты управления проектами для контроля сроков и качества работ		
Управление экономической проектами	Управление бюджетом и расходными средствами	1	Составляет бюджет проекта, учитывает стоимость всех видов ресурсов (человеческих, финансовых, материальных и др.)		
		2	Знает и умеет рассчитывать и управлять основными экономическими показателями проекта		
		3	Определяет приоритетные риски, анализирует ситуацию на рынке, определяет возможности, перспективы, альтернативные варианты		
		4	Знает и умеет проводить финансовый функциональный анализ		
		5	Составляет планы, формирует комментарии и отчеты по результатам работы. Умеет анализировать финансовые показатели для эффективного управления		

ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКА

ФИО оцениваемого:		Иванов Петр		
№	Компетенция	Фактический уровень развития компетенции	Целевой уровень развития компетенции	Комментарий
1	Планирование проекта	3	2	
2	Управление экономической проектами	3	3	
3	Управление проектными рисками	3	2	
4	Документационное обеспечение проекта	3	2	
5	Организация работ	3	2	
6	Управление подчиненными	3	2	
7	Оптимизация производства работ	3	3	
8	Лидерство в безопасности	3	2	
9	Управление людьми	3	2	
10	Коммуникация в команде	3	3	
11	Командное взаимодействие	3	2	



Практические задания под наблюдением

ВЫПОЛНЕНИЕ	ОПЕРАЦИЯ
<input type="checkbox"/>	Наружный осмотр
<input type="checkbox"/>	Проверка заземления, выявление неисправностей, определение объема работ
<input type="checkbox"/>	Проведение испытания автотрансформатора на маслоплотность
<input type="checkbox"/>	Составление уточненной дефектной ведомости
<input type="checkbox"/>	Определение места крепления стропов страховочной привязи при работе на высоте
<input type="checkbox"/>	Расшиновка автотрансформатора
<input type="checkbox"/>	Ремонт бака
<input type="checkbox"/>	Чистка поверхности бака, от грязи и масла и подкрашивание ржавых участков и отдельных деталей



Тесты и кейс-тесты

№	ВОПРОС	ОТВЕТЫ	ИСТОЧНИК	УРОВЕНЬ СЛОЖНОСТИ
1	Согласно существующего законодательства каким образом применяется ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования»?	<p>Добровольное применение</p> <p>Обязательное применение для всех строительных организаций</p> <p>Обязательное применение при выдаче свидетельств СРО о допуске к работам по строительству, реконструкции и капитальному ремонту объектов капитального строительства, которые оказывают влияние на безопасность особо опасных и технически сложных объектов</p> <p>Обязательное применение для организаций исполняющих оборонный заказ МО РФ</p>	Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 года № 1575-ст «О введении в действие межгосударственного стандарта». П.1	3
2	Какие средства должны быть задействованы перед началом комплексного опробования газового оборудования?	<p>Автоматизированные и другие средства противоаварийной и противопожарной защиты</p> <p>Технические средства и оборудование для выполнения ремонтно-восстановительных работ</p> <p>Технические средства для обеспечения связи между бригадами, задействованными в комплексном опробовании</p> <p>Переносные и стационарные средства пожаротушения</p>	СНиП 3.05.05-84, приложение 1. п.6	1
3		...		



Интервью по компетенциям

1. УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ ПРОДАЖ

Для оценки компетенции «Управление каналами продаж» необходимо сфокусировать внимание на следующих аспектах деятельности:

1. Как кандидат планирует работу по разным каналам продаж (насколько широко, детально, по каким критериям);
2. Есть ли у него идеи по усовершенствованию (выходу на новые) каналы продаж

• Какие каналы продаж Вы используете в работе?
Какие еще каналы продаж Вы знаете? По каким критериям они отличаются?

• Какими методами оценивали их эффективность? Приведите пример использования разных методов в своей работе.

• Каким образом Вы планировали работу по разным каналам продаж? Приведите пример. Это планирование осуществляли Вы или это «спущенные» руководством стандарты? Насколько это соотношение (использование разных каналов продаж) оптимально?

• Были ли с Вашей стороны внедрены предложения по выходу на новые каналы продаж? Если были – на каких факторах Вы основывались, когда формулировали эти предложения? Каким оказался результат?

• ...

Вверху страницы, под названием компетенции, в кратком виде обозначены аспекты деятельности, на которых необходимо сфокусировать внимание кандидата для получения поведенческих примеров по компетенции.

Основную часть страницы занимает таблица, в которой содержатся вопросы по компетенции.

В правом столбце располагается область для фиксации ответов кандидата.



ProfAssessment





Турниры проф.мастерства/оценочные конференции

1 ДЕНЬ

Открытие турнира

Приветственные слова, представление жюри и плана турнира

- 1 Разминочный раунд
Знакомство, разогрев и сплочение команд

- 2 Первый раунд
Команды распределяются по станциям* и выполняют задания

- 3 Второй раунд
Команды переходят на другие станции и выполняют задания

- 4 Третий раунд
Команды переходят на другие станции и выполняют задания

- 5 Мастер-класс от вдохновляющего спикера

- 6 Объявление промежуточных результатов

2 ДЕНЬ

Открытие 2-го дня турнира

- 1 Четвертый раунд
Команды распределяются по станциям и выполняют задания

- 2 Пятый раунд
Команды переходят на другие станции и выполняют задания

- 3 Подведение итогов
Подводятся итоги 5 раундов, в полуфинал брейн-ринга отбираются лучшие команды

- 4 Брейн-ринг

- 5 Завершение турнира
Награждение команд-победителей, награждение победителей в индивидуальных номинациях

* На каждой станции команды выполняют разные задания. В результате турнира **все участники проходят все станции**

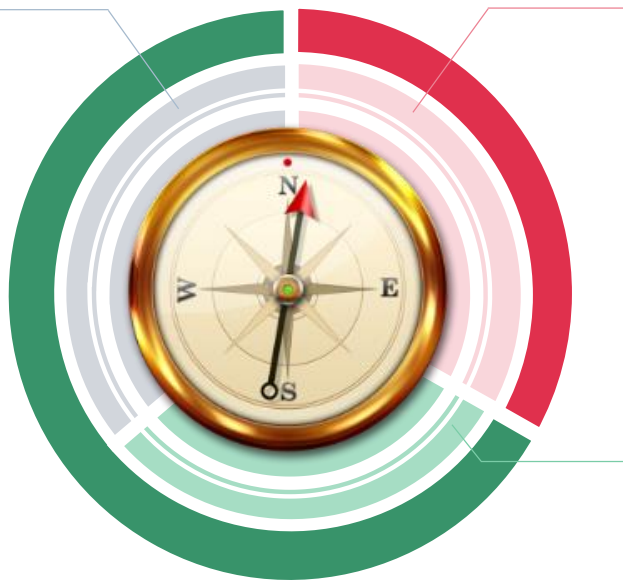
Compass: как комплексно подойти к оценке сотрудников?

1

КОРПОРАТИВНЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Ключевые компетенции из модели компании или банка компетенций ЭКОПСИ, например:

- Системное мышление
- Эффективная коммуникация
- Работа в команде
- Клиентоориентированность
- Нацеленность на результат
- Управление людьми
- Управление эффективностью



3

ПОТЕНЦИАЛ

- Мотивация к лидерству
- Социальный интеллект
- Скорость мышления
- Критическое мышление
- Мотивация к развитию
- Открытость мышления
- Драйв

2

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Зависят от оцениваемой функции компании (например, Финансы, Управление проектами, Маркетинг, HR, Закупки и т. д.)

1

КАК ПОНЯТЬ, КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
ОЦЕНИВАТЬ?

2

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
СУЩЕСТВУЮТ?

3

КАК ВЫБРАТЬ ПОДХОДЯЩИЙ
ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ?



Когда стоит оценивать профессиональные компетенции?



Как работать с результатами оценки?

Оценка компетенций	3	<p>Применять на текущем месте. Ротации на более сложные или вышестоящие позиции не рекомендуются. Возможно привлекать в качестве наставников.</p>	<p>Развивать. Проводить дополнительную более глубокую оценку. Лучших рассматривать в кадровый и экспертный резерв (привлечение к обучению и наставничеству, участие в более сложных проектах и т.д.).</p>	<p>Проводить дополнительную более глубокую оценку. Лучших развивать индивидуально и рассматривать в кадровый и экспертный резерв (привлечение к обучению и наставничеству, участие в более сложных проектах и т.д.).</p>
	2	<p>При актуальной эффективности применять на текущем месте.</p>	<p>Развивать (основной состав сотрудников).</p>	<p>Проводить дополнительную более глубокую оценку. Лучших развивать индивидуально и рассматривать в кадровый и экспертный резерв (привлечение к обучению и наставничеству, участие в более сложных проектах и т.д.).</p>
	1	<p>Не инвестировать в развитие / смотреть дополнительные метрики (например, результативность в должности). При комплексном анализе всех метрик возможны кадровые решения.</p>	<p>Развивать при необходимости. Отдача средняя.</p>	<p>Развивать. Отдача может быть высокая, но не в краткосрочной перспективе.</p>
		Низкий	Умеренный	Высокий
		Оценка потенциала		

ПРИГЛАШАЕМ ПРИСОЕДИНИТЬСЯ

Обсуждаем как:

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



[@ProfDevelopment](#)



[@ProfDevelopment_ecopsy](#)

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!

