

ЭКСПСИ

Webinar



**РАЗРАБОТКА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ  
НА ОСНОВЕ  
АНАЛИЗА ДАННЫХ**

BUSINESS SOLUTION

GLOBAL NETWORK

MARKETING STRATEGIC

## СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ

**Директор проектов,**

руководитель практики  
«управление профессиональным развитием»



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

## ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



1

КАКИЕ ВИДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЙ СУЩЕСТВУЮТ?

2

КАКИЕ ЭТАПЫ ПРИ РАЗРАБОТКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕДСТОИТ ПРОЙТИ?

3

КАК СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ МОДЕЛЬЮ КОМПЕТЕНЦИЙ ПОЛЬЗОВАЛСЯ БИЗНЕС?



1

**КАКИЕ ВИДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЙ СУЩЕСТВУЮТ?**

2

КАКИЕ ЭТАПЫ ПРИ РАЗРАБОТКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕДСТОИТ ПРОЙТИ?

3

КАК СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ МОДЕЛЬЮ КОМПЕТЕНЦИЙ ПОЛЬЗОВАЛСЯ БИЗНЕС?



# Какие виды профессиональных требований встречаются?

## ФОРМАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ



## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Профессионально-технические компетенции производственного блока			
№	Компетенция (профессиональная область) и ее краткое содержание	№	Актуаторы (требования, условия и задачи конкретной профессиональной области)
<b>ИМПОРТИРУЕМЫЕ НАВЫКИ</b>			
1	Выполнение задач в области: Технологический процесс изготовления изделий, соблюдение требований к качеству, соблюдение сроков изготовления, соблюдение требований к безопасности, соблюдение требований к экологии.	1	Знание технологического процесса и системы технических параметров производственного процесса, умение читать чертежи, умение работать с инструментом, умение работать с оборудованием, умение работать с технологическими картами, умение работать с технологическими условиями.
2	Знание основ организации и управления, основ экономики, основ менеджмента, основ маркетинга, основ логистики, основ информационных технологий.	2	Знание основ организации и управления, основ экономики, основ менеджмента, основ маркетинга, основ логистики, основ информационных технологий.
3	Знание основ организации и управления, основ экономики, основ менеджмента, основ маркетинга, основ логистики, основ информационных технологий.	3	Знание основ организации и управления, основ экономики, основ менеджмента, основ маркетинга, основ логистики, основ информационных технологий.
<b>ИМПОРТИРУЕМЫЕ НАВЫКИ</b>			
1	Выполнение задач в области: Технологический процесс изготовления изделий, соблюдение требований к качеству, соблюдение сроков изготовления, соблюдение требований к безопасности, соблюдение требований к экологии.	1	Знание технологического процесса и системы технических параметров производственного процесса, умение читать чертежи, умение работать с инструментом, умение работать с оборудованием, умение работать с технологическими картами, умение работать с технологическими условиями.
2	Знание основ организации и управления, основ экономики, основ менеджмента, основ маркетинга, основ логистики, основ информационных технологий.	2	Знание основ организации и управления, основ экономики, основ менеджмента, основ маркетинга, основ логистики, основ информационных технологий.
3	Знание основ организации и управления, основ экономики, основ менеджмента, основ маркетинга, основ логистики, основ информационных технологий.	3	Знание основ организации и управления, основ экономики, основ менеджмента, основ маркетинга, основ логистики, основ информационных технологий.

## МАТРИЦЫ НАВЫКОВ

№	ИФРМ НАВЫКИ	СОДЕРЖАНИЕ	КОМПЕТЕНЦИИ	ДИПОЛОМ
1	ИФРМ НАВЫКИ	СОДЕРЖАНИЕ	КОМПЕТЕНЦИИ	ДИПОЛОМ
2	ИФРМ НАВЫКИ	СОДЕРЖАНИЕ	КОМПЕТЕНЦИИ	ДИПОЛОМ
3	ИФРМ НАВЫКИ	СОДЕРЖАНИЕ	КОМПЕТЕНЦИИ	ДИПОЛОМ
4	ИФРМ НАВЫКИ	СОДЕРЖАНИЕ	КОМПЕТЕНЦИИ	ДИПОЛОМ
5	ИФРМ НАВЫКИ	СОДЕРЖАНИЕ	КОМПЕТЕНЦИИ	ДИПОЛОМ

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ

УТВЕРЖДЕН		УТВЕРЖДЕН	
Министерством		Министерством	
труда и социальной защиты		труда и социальной защиты	
Российской Федерации		Российской Федерации	
от 06.04.2012 № 691н		от 06.04.2012 № 691н	
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ</b>			
<b>Специалист по управлению персоналом</b>			
СКС			
Специальность			
Сфера деятельности			
I. Общие сведения			
II. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта этой профессиональной деятельности)			
III. Характеристика обобщенных трудовых функций			
3.1. Обобщенная трудовая функция «Эксплуатационное обеспечение работы с персоналом»			
3.2. Обобщенная трудовая функция «Деятельность по обеспечению персонала»			
3.3. Обобщенная трудовая функция «Деятельность по оценке и аттестации персонала»			
3.4. Обобщенная трудовая функция «Деятельность по развитию персонала»			
3.5. Обобщенная трудовая функция «Деятельность по организации труда и охраны персонала»			
3.6. Обобщенная трудовая функция «Деятельность по организации корпоративной социальной ответственности»			
3.7. Обобщенная трудовая функция «Стратегическое управление персоналом в государственной организации»			
3.8. Обобщенная трудовая функция «Стратегическое управление персоналом в некоммерческой организации»			
IV. Система требований – требования к профессиональному стандарту			
I. Общие сведения			
II. Описание требований к профессиональному стандарту			
III. Описание требований к профессиональному стандарту			
IV. Описание требований к профессиональному стандарту			
V. Описание требований к профессиональному стандарту			
VI. Описание требований к профессиональному стандарту			
VII. Описание требований к профессиональному стандарту			
VIII. Описание требований к профессиональному стандарту			
IX. Описание требований к профессиональному стандарту			
X. Описание требований к профессиональному стандарту			
XI. Описание требований к профессиональному стандарту			
XII. Описание требований к профессиональному стандарту			
XIII. Описание требований к профессиональному стандарту			
XIV. Описание требований к профессиональному стандарту			
XV. Описание требований к профессиональному стандарту			
XVI. Описание требований к профессиональному стандарту			
XVII. Описание требований к профессиональному стандарту			
XVIII. Описание требований к профессиональному стандарту			
XIX. Описание требований к профессиональному стандарту			
XX. Описание требований к профессиональному стандарту			
XXI. Описание требований к профессиональному стандарту			
XXII. Описание требований к профессиональному стандарту			
XXIII. Описание требований к профессиональному стандарту			
XXIV. Описание требований к профессиональному стандарту			
XXV. Описание требований к профессиональному стандарту			
XXVI. Описание требований к профессиональному стандарту			
XXVII. Описание требований к профессиональному стандарту			
XXVIII. Описание требований к профессиональному стандарту			
XXIX. Описание требований к профессиональному стандарту			
XXX. Описание требований к профессиональному стандарту			

## ПРИМЕР

Профессиональные  
компетенции

## Профессионально-технические компетенции производственного блока

№	Компетенция (профессиональная область) и ее краткое содержание	№	Индикаторы (требования к знаниям и навыкам в конкретной профессиональной области)
<b>ЭЛЕКТРОСТАЛЕПЛАВИЛЬНЫЕ РАБОТЫ</b>			
1	<b>Выплавка стали</b> <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	<b>Непрерывная разливка стали</b> <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	---

## ПРИМЕР

## Матрицы навыков

№	УРОВНИ РАЗВИТИЯ НАВЫКА	СВАРКА И НАПЛАВКА	КИСЛОРОДНАЯ И ПЛАЗМЕННАЯ РЕЗКА	ДУГОВАЯ ВОЗДУШНАЯ СТРОЖКА
1. ЗНАНИЕ	<b>Развитие навыка: ограниченное знание.</b> 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	<b>Развитие навыка: ограниченные знания и умения.</b> 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	<b>Развитие навыка: знание, умение и опыт.</b> 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 применение жидкого горючего  - кислородно-флюсовая резка лигированной стали и чугуна во всех пространственных положениях	- средней сложности
4. МАСТЕРСТВО	<b>Развитие навыка: углубленные знания и умения, опыт.</b> 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

1

КАКИЕ ВИДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЙ СУЩЕСТВУЮТ?

2

КАКИЕ ЭТАПЫ ПРИ РАЗРАБОТКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕДСТОИТ ПРОЙТИ?

3

КАК СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ МОДЕЛЮ КОМПЕТЕНЦИЙ ПОЛЬЗОВАЛСЯ БИЗНЕС?



# Что такое профессиональные компетенции?



## МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

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



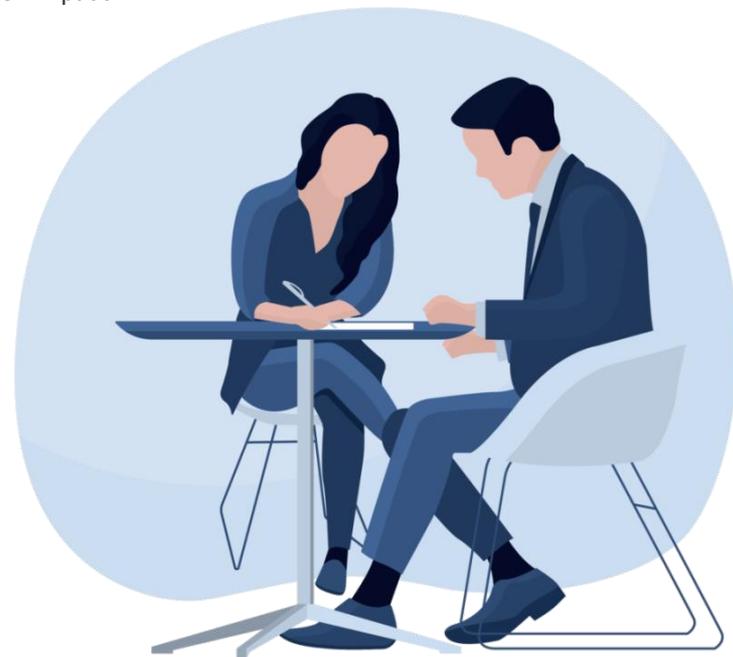
## ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ)

**это стандарты поведения,** которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной профессиональной компетенцией



## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

**набор образцов поведения,** связанных с успешностью профессиональной деятельности, сгруппированных по смысловому сходству, за которыми стоят навыки и знания, мотивация и личностные характеристики



## В каких HR-процессах могут использоваться профессиональные компетенции

### МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ



# Система профессионального развития



## 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



# Источники информации

## 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 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 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

# 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 УШП корпоративного центра и смежных подразделений, задействованных в процессах УШП, 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 организовать и координировать работу других людей.

#### Наиболее свойственно

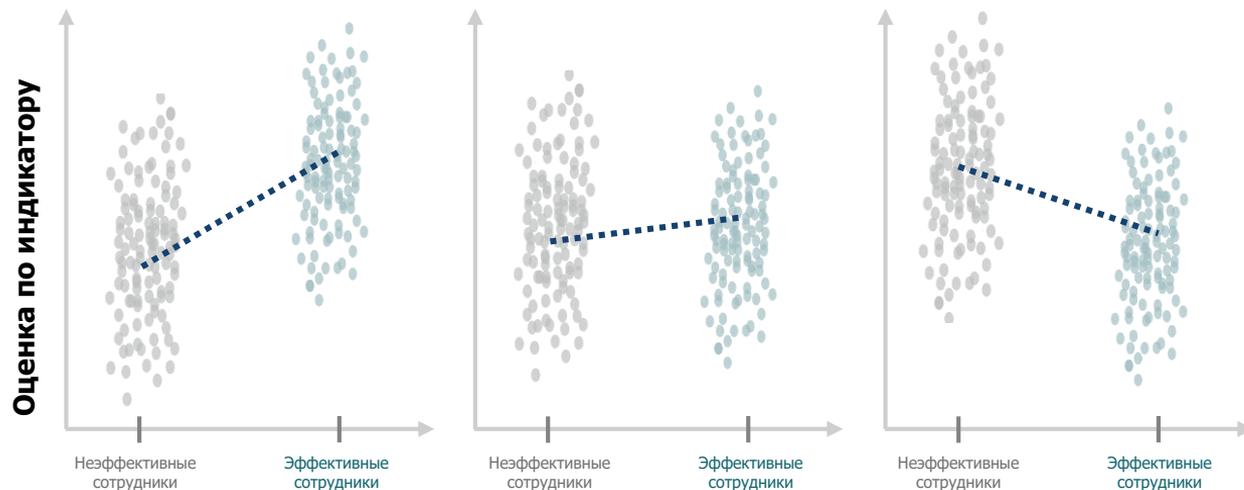
- ☑ Знает законодательство и внутренние нормативы в области ОТ, ПБ и ООС и применяет их на практике.
- ☑ Знает виды и формы отчетности для государственных органов, обеспечивает своевременность и достоверность предоставляемых данных.
- ☑ Умеет объективно разрешать конфликтные ситуации.
- ☑ Знает рынки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

#### Наиболее свойственно

- ☑ Умеет оцифровать и оценить 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)**

## 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

### 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

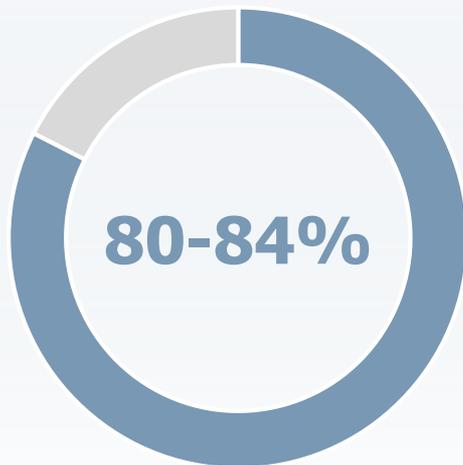
Управляет территорией с точки зрения возможностей: знает свою территорию и составляет по ней SWOT-анализ, управляет рисками и ограничениями, предлагает решения, запрашивает и рассчитывает необходимые ресурсы

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

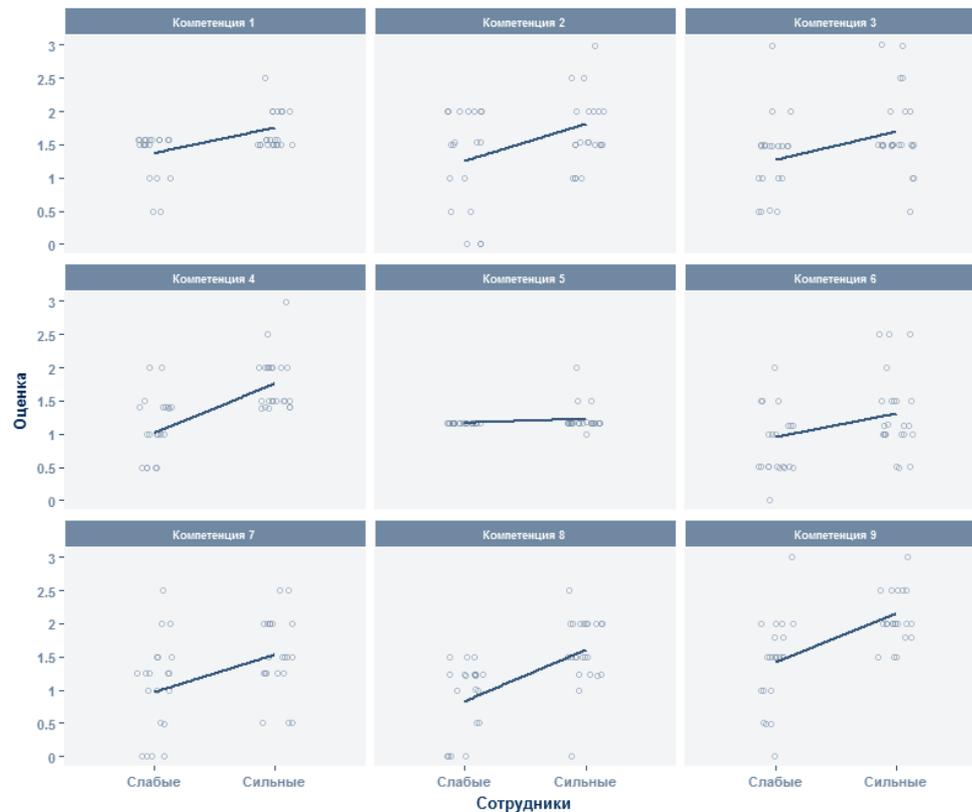
Рассматривает несколько альтернативных сценариев, сравнивает их с помощью подхода "затраты-эффект"

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

## 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

КАКИЕ ВИДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЙ СУЩЕСТВУЮТ?

2

КАКИЕ ЭТАПЫ ПРИ РАЗРАБОТКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕДСТОИТ ПРОЙТИ?

3

КАК СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ МОДЕЛЮ КОМПЕТЕНЦИЙ ПОЛЬЗОВАЛСЯ БИЗНЕС?



## Когда стоит задуматься о создании профессиональных компетенций?

Понять,  
кто из текущей команды  
соответствует требованиям  
нового руководителя



Понять,  
насколько текущая команда  
соответствует требованиям  
Компании



Выявить  
«проблемные» компетенции  
и сформировать  
программы развития



Структурировать  
требования к внешним  
кандидатам



Понять,  
кто из сотрудников готов  
к новым назначениям



Определить подходящих  
кандидатов в кадровый или  
экспертный резерв

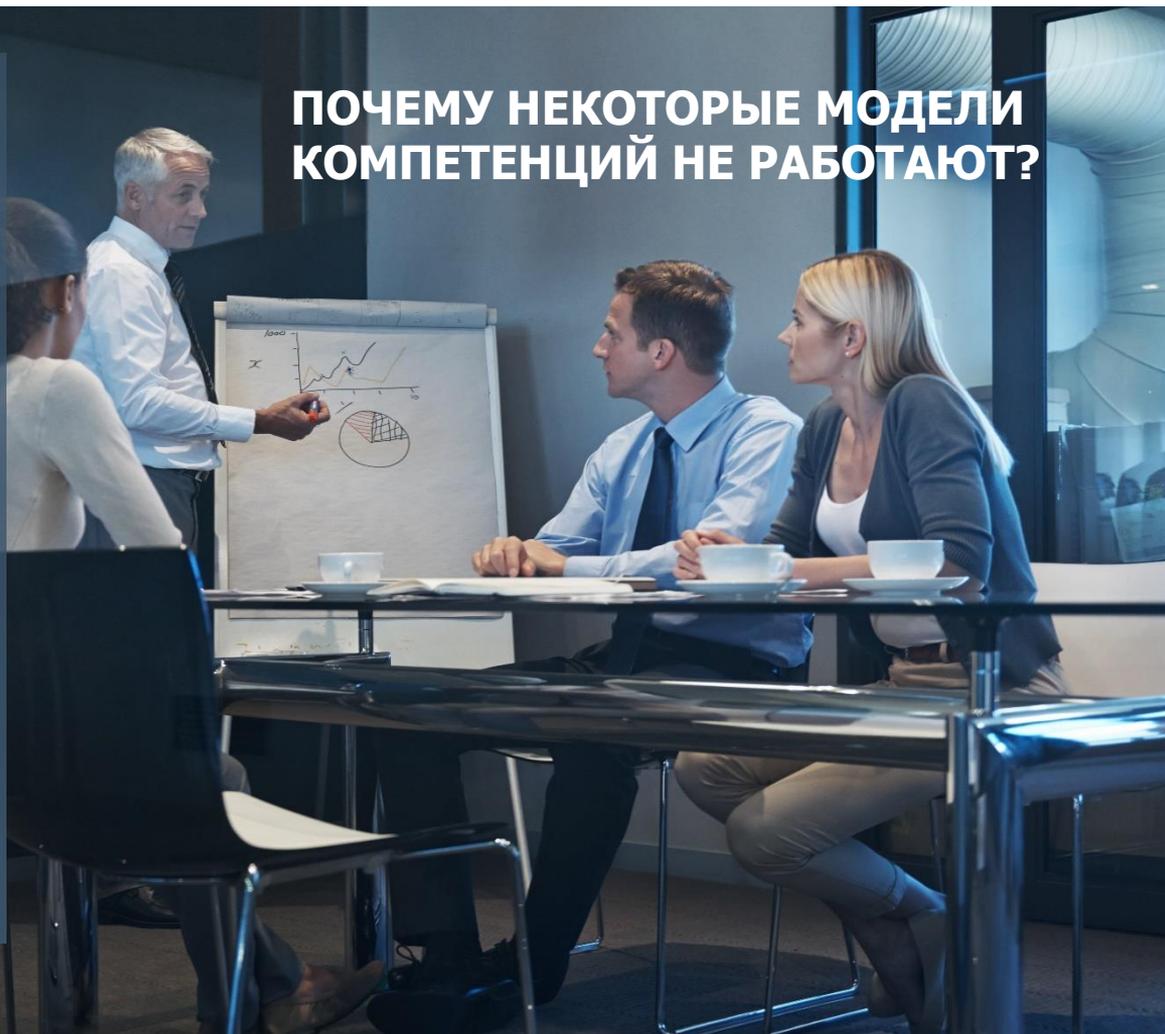
## ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ И/ИЛИ ОЦЕНКИ САБОТИРУЕТСЯ МЕНЕДЖЕРАМИ

- Менеджеры были не вовлечены в процесс разработки
- Менеджерам не достаточно понятно донесли реальные цели использования модели
- Менеджеры не обучены и не видят ценности модели

## МЕНЕДЖЕРЫ НЕ ИСПОЛЬЗУЮТ МОДЕЛЬ

- Модель содержит слишком много компетенций (мы считаем, что оптимум 8-12 компетенций на функцию)
- Модель написана «сложным языком»
- Модель содержит более 30% компетенций/навыков «на вырост»

## ПОЧЕМУ НЕКОТОРЫЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ НЕ РАБОТАЮТ?



## Шесть факторов успеха модели компетенций





**ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ  
НА НАС В INSTAGRAM**

**@PROFDEVELOPMENT\_ECOPSY**

или по ссылке:

[www.instagram.com/  
profdevelopment\\_ecopsy/](https://www.instagram.com/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 glasses on the table.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

