ЭКСПСИ

КАК ОЦЕНИВАТЬ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ?

WEBINAR

ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА

Сергей Кузнецов

Директор по консалтингу,

руководитель практики
«Управление профессиональным развитием»

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

1 ЧТО ТАКОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ?

2 КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ?

3 КАК РАБОТАТЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦЕНКИ?

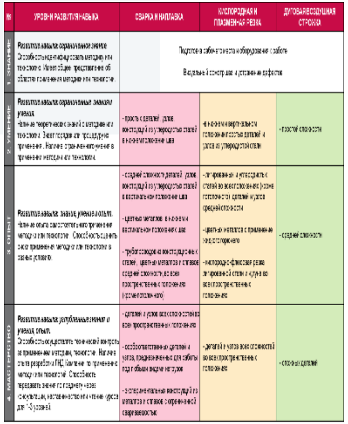
1 **ЧТО ТАКОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ?**

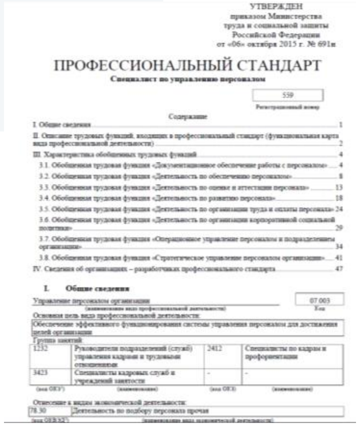
2 **КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ?**

3 **КАК РАБОТАТЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦЕНКИ?**

Какие виды профессиональных требований встречаются?

ФОРМАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	МАТРИЦЫ НАВЫКОВ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ





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

Когда стоит оценивать профессиональные компетенции?

ЗНАКОМСТВО С КОМАНДОЙ
Понять, кто из текущей команды соответствует требованиям нового руководителя

ОЦЕНКА ПРИ ПОДБОРЕ
Структурировать требования к внешним кандидатам

КАДРОВЫЙ АУДИТ
Понять, насколько текущая команда соответствует требованиям Компании

ОЦЕНКА ПРИ НАЗНАЧЕНИЯХ
Понять, кто из сотрудников готов к новым назначениям

РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ
Выявить «проблемные» компетенции и сформировать программы развития

ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА
Определить подходящих кандидатов в кадровый или экспертный резерв

1 ЧТО ТАКОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ?

2 **КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ?**

3 КАК РАБОТАТЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦЕНКИ?

Обзор инструментов оценки

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ	СЛОЖНОСТЬ РАЗРАБОТКИ	ТОЧНОСТЬ ОЦЕНКИ	ТРУДОЗАТРАТЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ
ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕМ И САМООЦЕНКА ▪ Регулярная оценка	✓	✓	✓
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПОД НАБЛЮДЕНИЕМ ▪ Единовременная оценка ▪ Регулярная оценка	✓✓	✓✓✓	✓✓✓
ТЕСТЫ И КЕЙС-ТЕСТЫ ▪ Оценка «на входе» в компанию ▪ Единовременная оценка ▪ Регулярная оценка	✓✓✓	✓✓	✓
ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ ▪ Оценка «на входе» в компанию ▪ Единовременная оценка ▪ Регулярная оценка	✓✓	✓✓	✓✓
PROFASSESSMENT / ОЦЕНКА TASK BASED ▪ Единовременная оценка ▪ Отбор в кадровый/экспертный резерв ▪ Регулярная оценка	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
ТУРНИРЫ ПРОФ.МАСТЕРСТВА/ОЦЕНОЧНЫЕ КОНФЕРЕНЦИИ ▪ Единовременная оценка ▪ Отбор в кадровый/экспертный резерв ▪ Регулярная оценка	✓✓✓	✓✓	✓✓

Пример

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

ШАГ 2 Оцените сотрудника по представленным компетенциям:
- 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 | Площадка:
ФИО оценивающего:

Условные обозначения для оценок

Проявляет - ПОЗИТИВНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ: я наблюдал, как сотрудник выполняет описанные действия хорошо в тех ситуациях, где это уместно и применимо
Не проявляет - НЕГАТИВНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ: я видел, как сотрудник делает это плохо (в т.ч. действия были неприменимы к ситуации), либо не делает вообще

Компетенция	Описание	№	Индикатор	Соответствие	Комментарий
Планирование проекта	Выстраивает целостную картину реализации проекта и предусматривает возможные сценарии развития событий для принятия взвешенных решений	1	Составляет план реализации проекта с учетом достижения поставленных целей. Правильно оценивает последовательность и взаимосвязь работ. Расставляет веки для контроля работ проекта		
		2	Учитывает при планировании проекта отдельными качествами взаимосвязь бюджета, бюджета и сроков проекта, а также внутренние процессы и доступность внутренних ресурсов компании		
		3	Прогнозирует альтернативные сценарии развития событий на долгосрочную перспективу		
		4	Сравнивает плюсы и минусы разных вариантов решений, предусматривает последствия, учитывает краткосрочные и долгосрочные последствия стратегических решений		
		5	Делает взвешенные выводы / предлагает решения, направленные на достижение цели и не требующие коррекции свыше необходимых		
Управление экономикой проекта	Управление затратной и доходной частями получения прибыли	1	Самостоятельно оценивает бюджет проекта, учитывает стоимость всех видов ресурсов (материалов, оборудования, персонала и услуг)		
		2	Знает, умеет рассчитать и управляет основными экономическими показателями проекта (производственная и чистая прибыль, выручка, стоимость затрат, себестоимость, рентабельность, окупаемость, маржинальность)		
		3	Знает и умеет проводить факторный, функционально-стоимостной виды анализа. Способен оценить влияние компонентов затрат на стоимость изделия. Умеет выделять приоритетные статьи затрат для эффективного управления ими		
		4	Разрабатывает мероприятия по оптимизации затрат: аудит предприятия по совершенствованию процессов, мероприятия по экономии МТР (расходы, топливо)		
		5	Умеет управлять доходной частью отслеживает баланс времени и коммерческую ценность (в т.ч. своевременно идентифицирует и закрывает дополнительные работы)		

ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКА

ФИО оцениваемого: Иванов Петр

№	Компетенция	Фактический уровень развития компетенции	Целевой уровень развития компетенции: Заместитель руководителя проекта	Комментарии
1	Планирование проекта	3	2	
2	Управление экономикой проекта	3	3	
3	Управление проектными рисками	3	2	
4	Документационное обеспечение проекта	3	2	
5	Организация работ	3	2	
6	Управление подрядчиками	3	2	
7	Оптимизация производства работ	3	3	
8	Лидерство в безопасности	3	2	
9	Управление людьми	3	2	
10	Коммуникация и влияние	3	3	
11	Командное взаимодействие	3	2	

Пример

Практические задания под наблюдением

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

Пример

Тесты и кейс-тесты

№	ВОПРОС	ОТВЕТЫ	ИСТОЧНИК	УРОВЕНЬ СЛОЖНОСТИ
1	**Согласно существующего законодательства каким образом применяется ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования»?**	Добровольное применение Обязательное применение для всех строительных организаций 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 Обязательное применение для организаций исполняющих оборонный заказ МО РФ	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?**	Автоматизированные и другие средства противоаварийной и противопожарной защиты Технические средства и оборудование для выполнения ремонтно-восстановительных работ Технические средства для обеспечения связи между бригадами, задействованными в комплексном опробовании Переносные и стационарные средства пожаротушения	СНиП 3.05.05-84, приложение 1. п.6	1
3		…		

Пример

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 фиксирования ответов кандидата.

Пример

ProfAssessment

Участники решают кейсы с открытыми вариантами ответов

ЭКСПЕРТ №1
проверяет решения участников по чек-листу и выставляет оценки по компетенциям

ЭКСПЕРТ №2
проверяет решения участников по чек-листу и выставляет оценки по компетенциям

СОВПАДАЮТ ЛИ ОЦЕНКИ?

Если оценки экспертов совпадают, **выставляются итоговые оценки** по профессиональным компетенциям

Если оценки экспертов НЕ совпадают, решения проверяет третий **эксперт-супервайзер и выставляет итоговые оценки** по профессиональным компетенциям

Пример

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**

1 ЧТО ТАКОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ?

2 КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ?

3 **КАК РАБОТАТЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦЕНКИ?**

Пример группового отчета по итогам оценки (фрагмент 1)

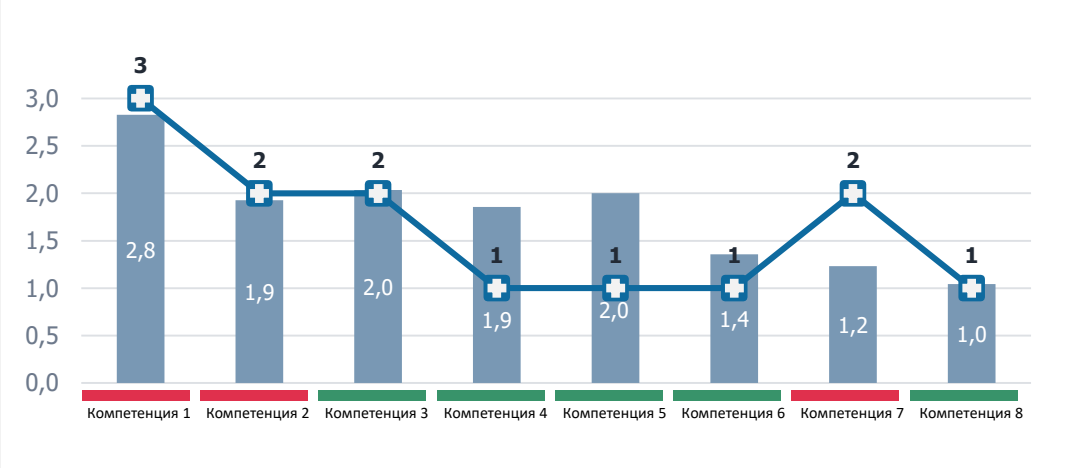
Должность 1

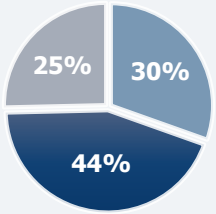
Компетенции, соответствующие профилю:

- Компетенция 3
- Компетенция 4
- Компетенция 5
- Компетенция 6
- Компетенция 8

Зоны наибольшего отклонения от целевого профиля:

- Компетенция 1
- Компетенция 2
- Компетенция 7





- Соответствие целевому профилю от 95% до 100%
- Соответствие целевому профилю от 70% до 95%
- Соответствие целевому профилю менее 70%

Всего оценено руководителями: **150** человек.

Пример группового отчета по итогам оценки (фрагмент 2)

Топ-5 самых сильных сотрудников в должности по результатам оценки

	ФИО	СООТВЕТСТВИЕ ЦЕЛЕВОМУ ПРОФИЛЮ	СУММА ОЦЕНОК ПО КАЖДОЙ КОМПЕТЕНЦИИ	РЕГИОН
№ 1	ФИО 1	100%	23	Москва
№ 2	ФИО 2	100%	22	Москва
№ 3	ФИО 3	100%	22	Москва
№ 4	ФИО 4	100%	21	Москва
№ 5	ФИО 5	100%	21	Москва

Всего оценено руководителями: **150** человек.

Топ-5 самых отстающих сотрудников в должности по результатам оценки

	ФИО	СООТВЕТСТВИЕ ЦЕЛЕВОМУ ПРОФИЛЮ	СУММА ОЦЕНОК ПО КАЖДОЙ КОМПЕТЕНЦИИ	РЕГИОН
№ 1	ФИО 1	46%	7	Сибирь
№ 2	ФИО 2	46%	7	Урал
№ 3	ФИО 3	38%	6	Урал
№ 4	ФИО 4	31%	4	Москва
№ 5	ФИО 5	23%	3	Урал

Как работать с результатами оценки?

Оценка компетенций	Низкий	Умеренный	Высокий
3	Применять на текущем месте. Ротации на более сложные или вышестоящие позиции не рекомендуются. Возможно привлекать в качестве наставников.	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.).	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.).
2	При актуальной эффективности применять на текущем месте.	Развивать (основной состав сотрудников).	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.) .
1	Не инвестировать в развитие / смотреть дополнительные метрики (например, результативность в должности). При комплексном анализе всех метрик возможны кадровые решения.	Развивать при необходимости. Отдача средняя.	Развивать. Отдача может быть высокая, но не в краткосрочной перспективе.

Оценка потенциала (PIF)

ПРИГЛАШАЕМ ПРИСОЕДИНИТЬСЯ

Обсуждаем как:

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

@ProfDevelopment

@ProfDevelopment_ecopsy