

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ  
ПРИ РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИИ МОДЕЛИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг»

## СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ

Директор проектов практики  
«Управление профессиональной компетентностью»  
ЭКОПСИ Консалтинг

[kuznetsov@ecopsy.ru](mailto:kuznetsov@ecopsy.ru)

## ЕЛИЗАВЕТА РАЗОВА

Руководитель направления  
Отдел управления персоналом РТЛабс

[elizaveta.razova@rtlabs.ru](mailto:elizaveta.razova@rtlabs.ru)



ВЕДУЩИЕ  
ВЕБИНАРА

# ПЛАН ВЕБИНАРА

1

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ



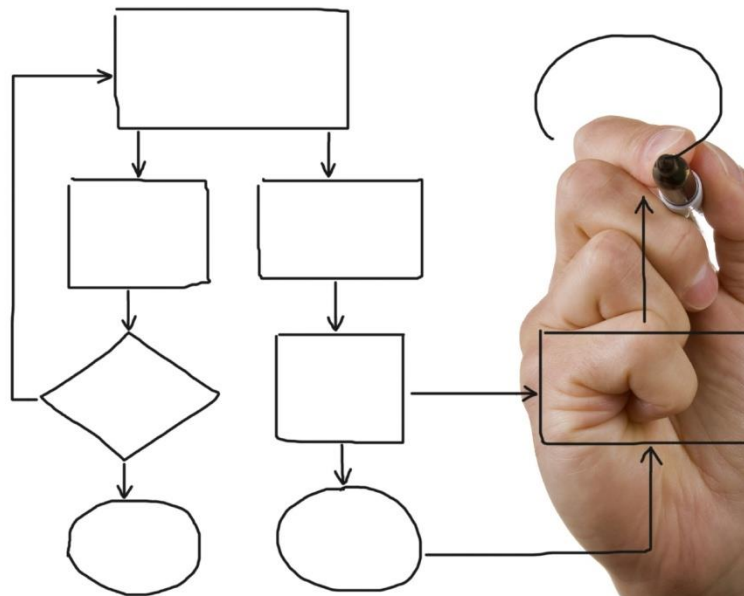
2

КЕЙС КОМПАНИИ РТЛАБС



3

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ  
ПРИ РАЗРАБОТКЕ И  
ВНЕДРЕНИИ МОДЕЛИ



# Что такое профессиональные компетенции?



## ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ)

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



## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

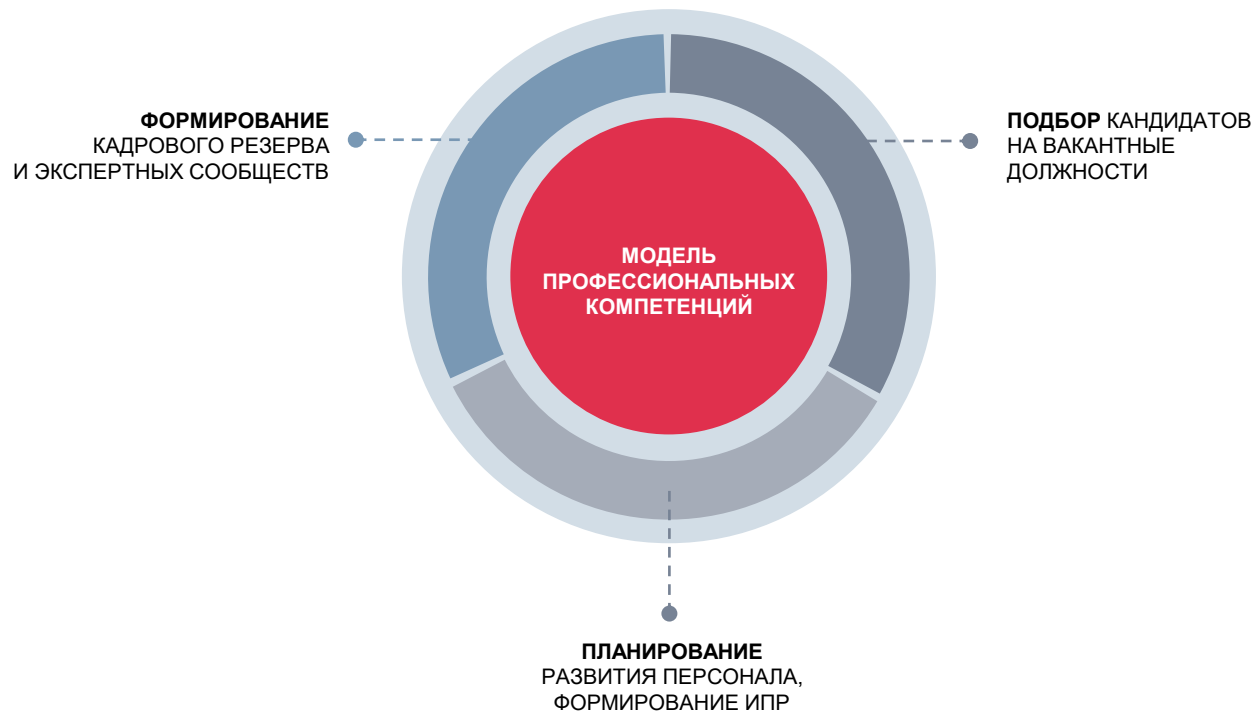
набор образцов поведения, связанных с успешностью профессиональной деятельности, сгруппированных по смысловому сходству, за которыми стоят навыки и знания, мотивация и личностные характеристики



## МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

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

## В каких HR-процессах могут использоваться профессиональные компетенции



# Пример интервью по компетенциям при подборе персонала

## 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?
- ...

**ПРИМЕР**

**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.

# Пример выводов по итогам использования оценки по компетенциям

## ТАБЛИЦА EXCEL С ОЦЕНКАМИ

все оценки сотрудников по каждой компетенции с выведением интегральных оценок

### ТАБЛИЦА EXCEL С ОЦЕНКАМИ

№ группы	дата АЦ	ФИО	Техники продажи и переговоры	Проведение презентационных мероприятий	Работа с клиентами	Управление клиентским опытом	Подготовка коммерческих предложений	Управление рисками	Планирование продаж	Понимание целички создания ценности	Управление каналами продаж	СРЕДНЕЕ
1	19.04.2018	Иванов Иван	1,5	1,5	2	1,5	2	1,5	1,5	1,5	1,5	1,61
2	19.04.2018	Сидоров Петр	1,5	1	2	2	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,56
3	19.04.2018	Петров Николай	3	3	2,5	2,5	2	1,5	2,5	2	2	2,33
4	19.04.2018	Иванова Марина	1	1,5	1,5	1	1,5	1	1,5	1,5	1,5	1,33
5	19.04.2018	Ковалев Дмитрий	1	1	1,5	1,5	2	1,5	1	1,5	1,5	1,39
6	24.03.2018	Гребенщиков Алексей	1	1	1,5	0,5	1,5	1,5	1	2	1	1,22
7	22.03.2018	Горбунова Наталья	1,5	1	1	1,5	1,5	1	1	1,5	0,5	1,17
8	22.03.2018	Никоваева Татьяна	1,5	1	1	1	1,5	1	1	1	0,5	1,17

## ТАБЛИЦА «NINE GRID BOX»

в соответствии с оценкам сотрудники распределяются на девять групп по двум шкалам: компетенции и потенциал. От «Красной зоны» до «HiPo» – высокопотенциальных сотрудников. Каждая группа таблицы показывает, какое кадровое решение будет эффективным

### ТАБЛИЦА «NINE GRID BOX»

КОМПЕТЕНЦИИ	Высокий	Высокий	Средний	Низкий
		Низкий	Средний	Высокий
Высокий	Фамилия И.О.  Фамилия И.О. Фамилия И.О.	<b>Тактический резерв</b> <i>(высокий уровень компетенций, но средний потенциал)</i>	<b>HiPo (уже готовые резервисты)</b> Фамилия И.О. Фамилия И.О.	
Средний	Фамилия И.О.  Фамилия И.О. Фамилия И.О.	<b>Стратегический резерв</b> <i>(высокий потенциал, но средний уровень компетенций)</i>	Фамилия И.О. Фамилия И.О.	
Низкий	Фамилия И.О.	Фамилия И.О.	Фамилия И.О.	

# Разработка модели компетенций методом DEEP

## ПОДГОТОВКА ИССЛЕДОВАНИЯ

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

## СБОР ДАННЫХ

**Сбор данных по индикаторам компетенций**  
(опрос руководителей, экспертов)

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

## ВЫДЕЛЕНИЕ И КЛАСТЕРИЗАЦИЯ ЗНАЧИМЫХ ИНДИКАТОРОВ

**Статистический анализ данных**  
(формирование short-list индикаторов)

## ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

**Разработка модели компетенций**  
и проведение завершающей фокус-группы





# Пример формата сбора данных для определения наиболее значимых индикаторов компетенций

## РУКОВОДИТЕЛИ – ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Выбор сотрудников,  
которые наиболее и наименее  
способствуют результативности  
подразделения

## 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.

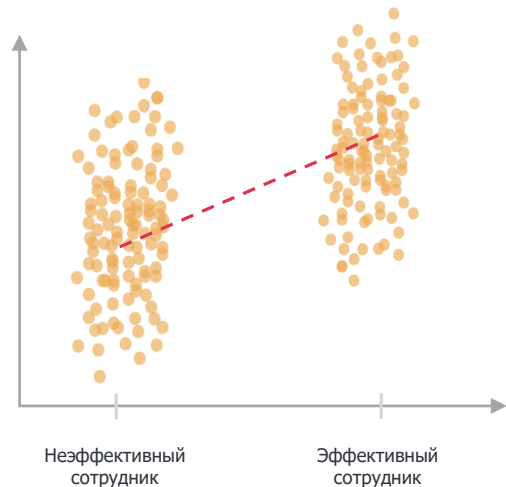
Наименее свойственно		Наиболее свойственно
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Понимает бизнес-процессы и структуру УЦП корпоративного центра и смежных подразделений, задействованных в процессах УЦП, знает уровни принятия решений.</li> <li>☑ Знает основы договорной и претензионно-исковой работы и применяет их на практике.</li> <li>☑ Знает критичные позиции оборудования, понимает узкие места в работе оборудования, ориентируется в сроках их устранения.</li> <li>☑ Умеет организовывать и координировать работу других людей.</li> </ul>	< << >> >	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Знает законодательство и внутренние нормативы в области ОТ, ПБ и ООС и применяет их на практике.</li> <li>☑ Знает виды и формы отчетности для государственных органов, обеспечивает своевременность и достоверность предоставляемых данных.</li> <li>☑ Умеет объективно разрешать конфликтные ситуации.</li> <li>☑ Знает рынки сырья и готовой продукции клиентов.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Умеет оцифровать и оценить экономический эффект от предложений по повышению эффективности и мероприятий менеджмента.</li> <li>☑ Владеет английским языком до уровня, позволяющего понимать спецификацию позиций и контрактные обязательства.</li> <li>☑ Понимает принципы построения экономических моделей, владеет навыками экономического моделирования.</li> <li>☑ Знает потенциально возможные сценарии аварийных ситуаций и установленный порядок действий при их возникновении.</li> </ul>

## Пример результатов статистического анализа

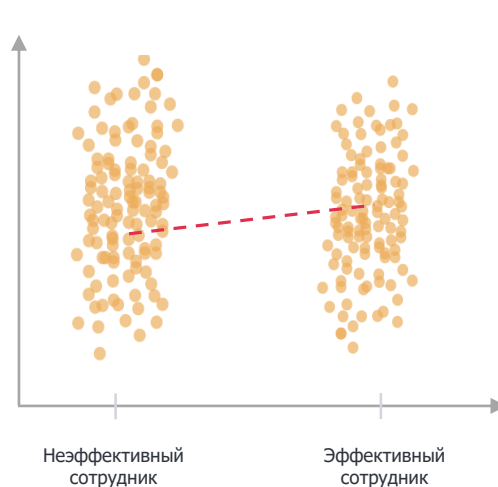
№	Индикаторы	Связь с результативностью
1	Понимает основные инструменты анализа (корреляционный; регрессионный анализ и др.); способен верно разнести факторы в анализе и сделать обоснованные выводы.	0,04
2	Умеет выбрать оптимальный способ перевозки и базис поставки на основе расчетов.	0,04
3	Знает основы договорного права и требования к документообороту; сопровождающему закупочную деятельность.	0,04
4	Знает схемы перевозок сырья и оборудования внутри и снаружи предприятия; их возможности и ограничения.	0,04
5	Мыслит в терминах экономической целесообразности. Умеет оценивать финансовый эффект от решений и действий. При принятии решений о развитии закупок выбирает вариант с максимальной экономией.	0,04
6	Владеет английским языком до уровня; позволяющего понимать техническую литературу.	0,03
7	Понимает состав; принципы работы; разновидности и области применения строительных и изоляционных материалов.	0,03
8	Умеет оцифровать и оценить экономический эффект от предложений по повышению эффективности и мероприятий менеджмента.	0,03
9	Понимает принципы построения математических моделей; владеет навыками математического моделирования; умеет определять оптимальный сценарий на основании математической модели.	0,02
10	Знает лучшие практики других компаний в области закупок; перекладывает их на свою работу. Регулярно мониторит лучшие практики на рынке РФ и мира.	0,02
11	Знает статистические методы и умеет их применять при работе с количественными данными.	0,02
12	Своевременно замечает возникающие угрозы при работе с поставщиками и реагирует на них.	0,02
13	Способен осуществить оптимальный выбор поставщика исходя из расчета совокупной стоимости владения; истории взаимодействия с ним; его репутации на рынке; качества продукции и юридических требований.	0,02
14	Умеет оценить возможность по развитию номенклатуры; производимой поставщиком.	0,02
15	Знает и умеет применять методы анализа и совершенствования процессов.	0,02
16	Умеет контролировать своевременность оплаты по заключенным договорам.	0,02
17	Умеет проводить факторный анализ технико-коммерческого предложения поставщиков и приводить их к единому базису закупки.	0,02
18	Оптимально планирует работу по всем существующим рынкам с учетом их особенностей и эффективности; привлекает новых поставщиков.	0,01
19	Взаимоувязывает финансовые и производственные планы со спросом накупаемое сырье и оборудование.	0,01

# Принцип выделения и кластеризации значимых индикаторов

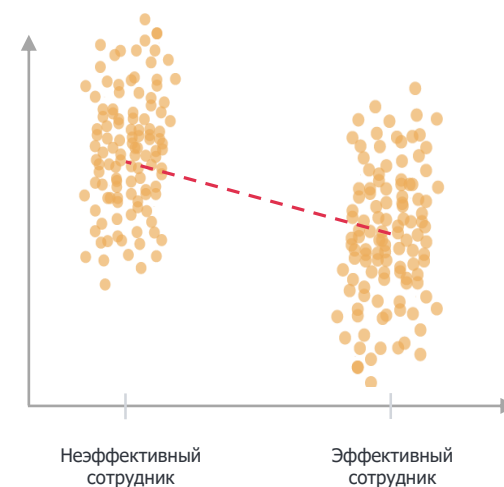
РЕКОМЕНДУЕТСЯ ВКЛЮЧИТЬ



ДОПУСТИМО ВКЛЮЧИТЬ



НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ВКЛЮЧАТЬ



# Традиционный подход vs DEEP

## ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД

Модель на основе мнений руководителей

## DEEP

Модель на основе данных (Data-Enabled Employee Profile)

**Легко «продать»  
менеджерам**



Хотя менеджеры и являются, по сути, авторами модели, они не уверены в своей правоте



Менеджеры хорошо понимают язык цифр: они доверяют реальным отличиям эффективных сотрудников от неэффективных

**Имеет доказанную  
эффективность**



Высокая социальная желательность зачастую приводит к созданию «не работающих» МК



Эффективность обеспечивается отбором только тех индикаторов, которые статистически значимо отличают лучших от худших

**Не требует большого  
вовлечения руководителей**



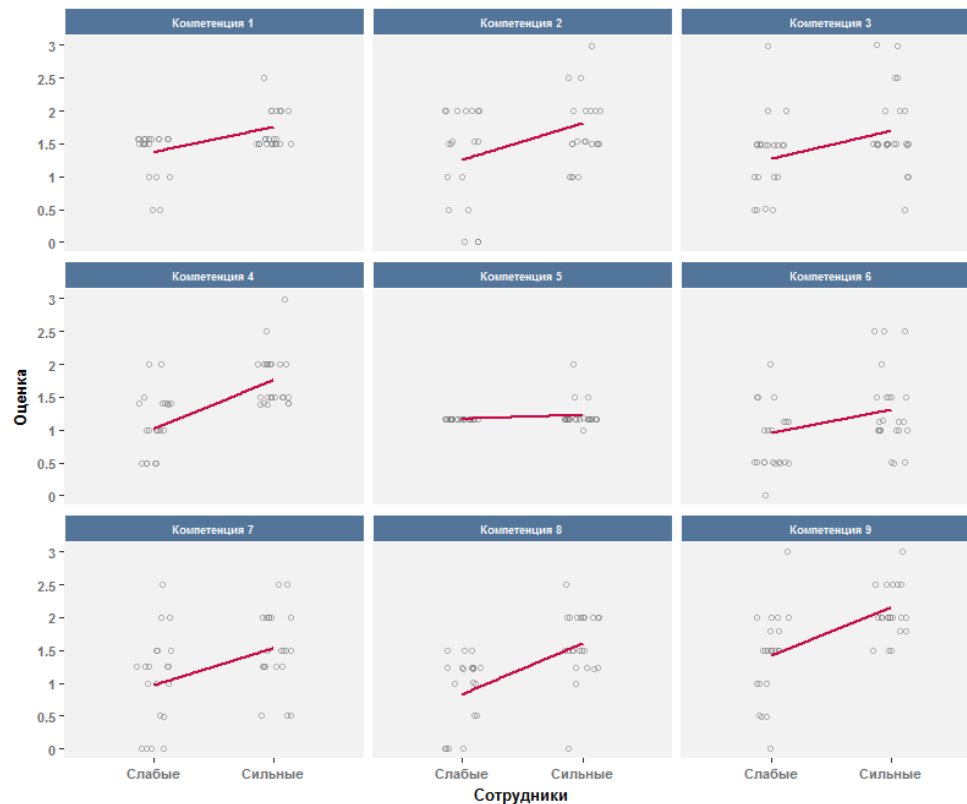
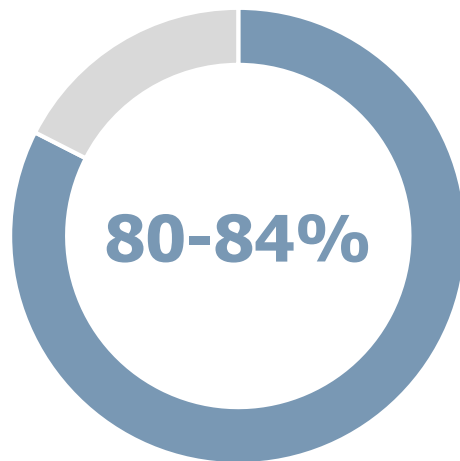
Для того, чтобы руководители приняли модель, требуется, как минимум, интервью / фокус группа со всеми до N-2



Руководители могут быстро принять решение на основе исследований

## Результаты валидации модели

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



# ПЛАН ВЕБИНАРА

1

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ



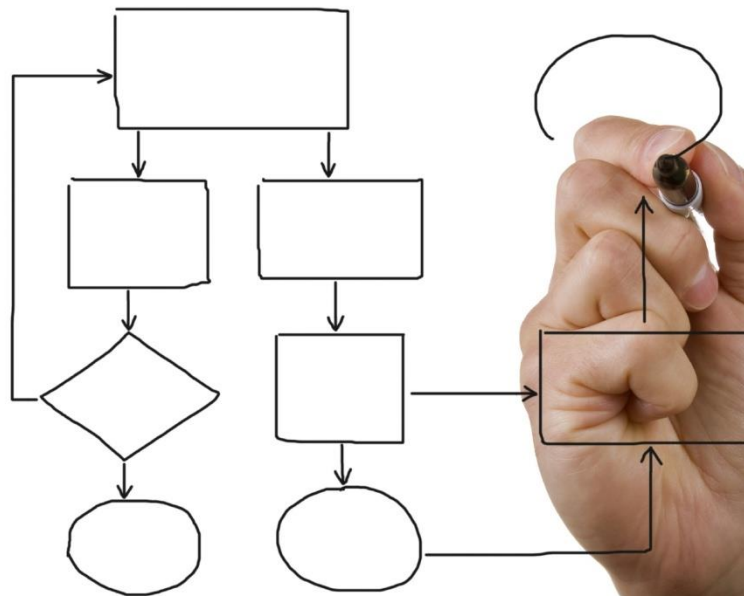
2

КЕЙС КОМПАНИИ РТЛАБС



3

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ  
ПРИ РАЗРАБОТКЕ И  
ВНЕДРЕНИИ МОДЕЛИ

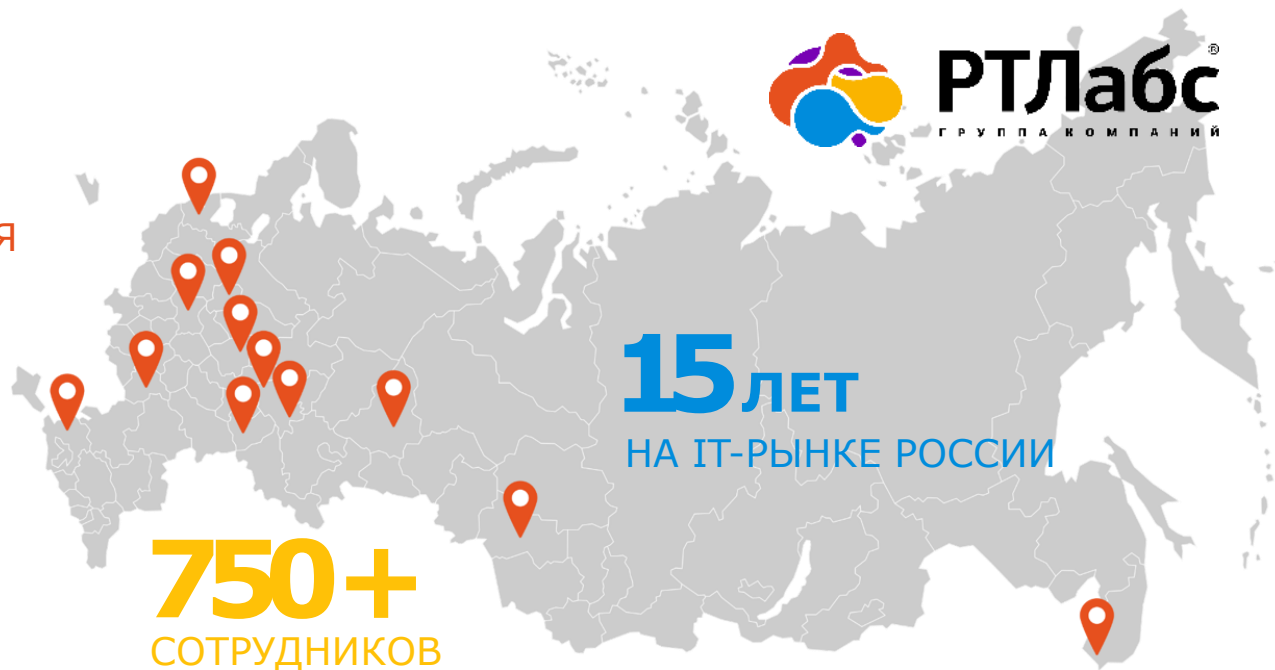


## О компании

**РТЛабс** – дочерняя компания Ростелекома, основными задачами которой являются системная интеграция, выполнение полного цикла работ при реализации проектов для крупных бизнес- и государственных Заказчиков.

**12** ГОРОДОВ  
ПРИСУТСТВИЯ

Москва  
Санкт-Петербург  
Ярославль  
Казань  
Иннополис  
Нижний Новгород  
Самара  
Воронеж  
Краснодар  
Екатеринбург  
Новосибирск  
Владивосток



# Предпосылки проекта

## МЫ ХОТЕЛИ

- Получить понимание потенциала подразделений
- Более конкретно и аргументированно обосновывать необходимость дополнительных ресурсов
- Стандартизировать найм
- Мотивировать сотрудников через развитие и карьерный рост и аргументированно обосновывать продвижения;
- Понимать чему учить сотрудника так, чтобы это было полезно и компании, и сотруднику

## МЫ РЕШИЛИ

Модель компетенций ЕКОПСИ по эксплуатации продуктов и решений		Оценки использования экспертных решений (Предполагает эксплуатацию промышленных продуктов и решений)										
№	Компетенция	№	Ресурс	Математика (УП)	Системное мышление (УП)	Аналитика (УП)	Аналитика (УП)	Аналитика (УП)	Системное мышление (УП)	Аналитика (УП)		
				1	2	3	4	5	6	7		
3	Сопровождение проекта	1	Оценки экономической ситуации и перспектив развития компании, оценка распределения ответственности между подразделениями/организациями	1	1	1	1	1	1	2	2	
		2	Оценки выгоды, деление затрат на подразделения и компании, экспертные оценки затрат, оценка рисков и ответственности подразделений, компаний, проблемные ситуации, решения и т.д.	2	2	2	2	2	2	2	2	
		3	Оценки затрат, функциональные возможности по функциональным разделам и уровням организационной структуры	1	1	2	1	1	1	1	2	
		4	Оценки требований заказчика к качеству/срокам/объему работ, оценка затрат на реализацию, оценка рисков	-	-	2	2	1	2	2	2	
4	Проект	1	Оценки сроков, ресурсов и бюджета	-	-	-	-	-	-	1	1	
		2	Оценки организационных возможностей подразделения	-	-	-	-	-	-	-	1	
		3	Оценки загрузки ресурсов, требований к качеству работы	-	-	-	-	-	-	-	1	
		4	Оценки взаимодействия подразделений	-	-	-	-	-	-	-	1	
5	Улучшение процессов	1	Оценки выгоды, экономии затрат, оценки рисков, оценка затрат на реализацию, оценка рисков	1	1	2	1	1	1	2	2	
		2	Оценки взаимодействия подразделений	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		3	Оценки загрузки ресурсов, требований к качеству работы	1	1	2	1	1	1	1	2	
		4	Оценки взаимодействия подразделений	1	1	1	1	1	1	1	1	



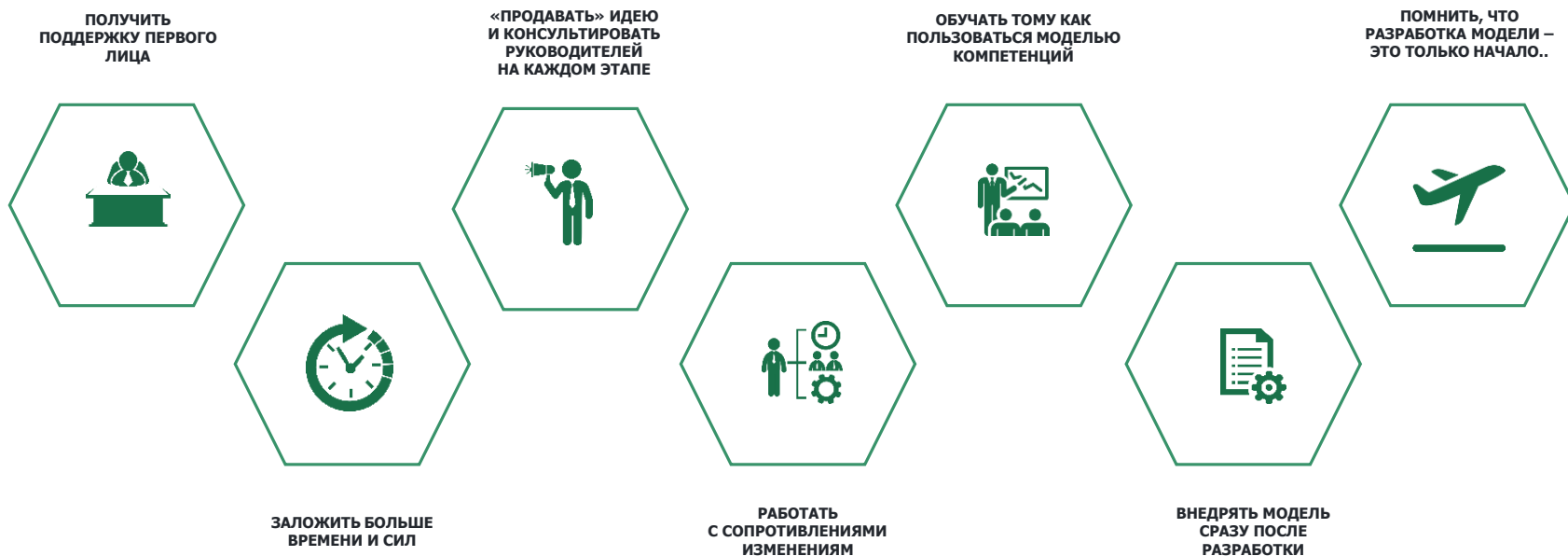
РАЗРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ



## Этапы нашего проекта



## Как обойти подводные камни при разработке модели компетенций



# ПЛАН ВЕБИНАРА

1

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ



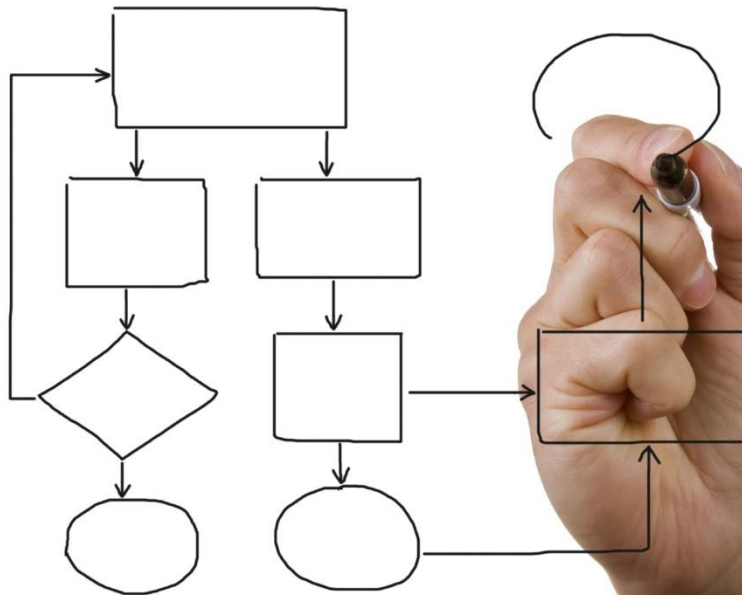
2

КЕЙС КОМПАНИИ РТЛАБС



3

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ  
ПРИ РАЗРАБОТКЕ И  
ВНЕДРЕНИИ МОДЕЛИ



## Подводные камни при разработке и внедрении модели компетенций

ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ  
И/ИЛИ ОЦЕНКИ  
**САБОТИРУЕТСЯ**  
МЕНЕДЖЕРАМИ



МЕНЕДЖЕРЫ  
**НЕ ИСПОЛЬЗУЮТ**  
МОДЕЛЬ

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

## Шесть факторов успеха модели компетенций

Пилотируйте разработку на «островках инноваций»



Сразу анонсируйте бизнесу дальнейшие шаги (оценка и развитие)



Сопровождайте любое внедрение обучением менеджеров



Максимально вовлекайте в разработку менеджеров функции



Используйте в модели «лексику бизнеса»



Делайте обоснованные модели на основе данных





## СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ

ДИРЕКТОР ПРОЕКТОВ

тел.: +7 495 645 21 15  
+7 (926) 173 79 05

E-mail: [kuznetsov@ecopsy.ru](mailto:kuznetsov@ecopsy.ru)

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

## ЕЛИЗАВЕТА РАЗОВА

 **РТЛабс** РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ

тел.: +7 495 122 23 33  
+7 (967) 260 03 82

E-mail: [elizaveta.razova@rtlabs.ru](mailto:elizaveta.razova@rtlabs.ru)