



КАК ОЦЕНИТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ?

ВЕБИНАР

75%

50%

▲ 16.0680	▲ 0.7040	405.4	2.2400
▲ 20.6500		054.0	4.9870
	7.5030		8.6350
▲ 1807.50	▲ 6.5070		8.7860
▲ 62.3240	▲ 3.5750	760.7	5.3230

054.0 4.9870



СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ

Директор проектов практики
«Управление профессиональной компетентностью»,
ЭКОПСИ Консалтинг

+7 926 173 79 05

kuznetsov@ecopsy.ru



**ВЕДУЩИЙ
ВЕБИНАРА**

ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



ВРЕМЯ

с 11:00 до 12:00
(по московскому
времени)



ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему
можно задавать в общем
чате в течение всего
вебинара



ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть
технические вопросы
– пишите
в общий чат

Презентацию и видеозапись мы пришлем вам в течение недели

1

РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ
ОЦЕНКИ



2

ОБЗОР ИНСТРУМЕНТОВ
ОЦЕНКИ

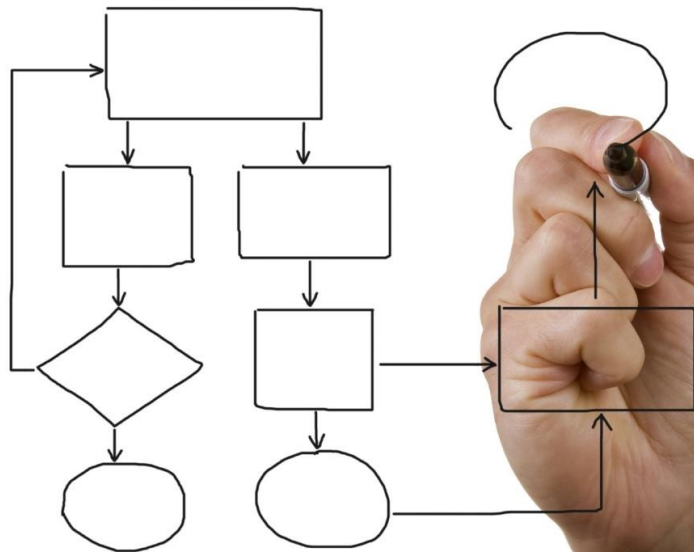


3

ПОДХОД К КОМПЛЕКСНОЙ
ОЦЕНКЕ



СТРУКТУРА ВЕБИНАРА



СТРУКТУРА ВЕБИНАРА

1

РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ
ОЦЕНКИ



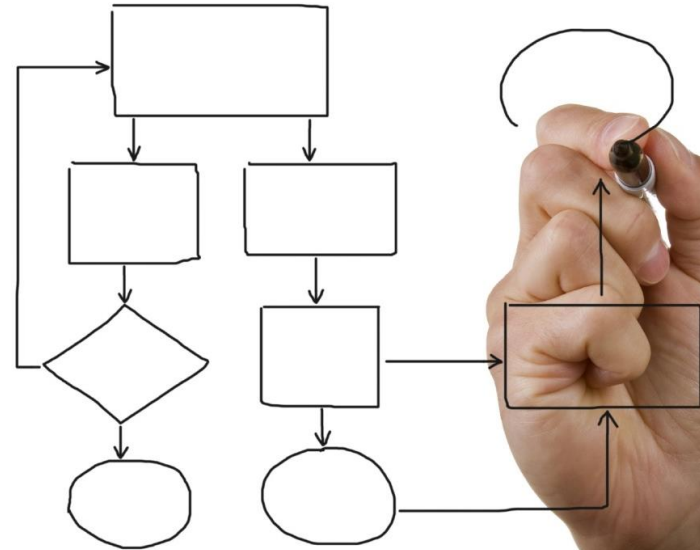
2

ОБЗОР ИНСТРУМЕНТОВ
ОЦЕНКИ



3

ПОДХОД К КОМПЛЕКСНОЙ
ОЦЕНКЕ



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

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 поуровневой компетенции

УРОВНИ КОМПЕТЕНЦИИ «ЭКСПЛУАТАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА»

0	1	2	3
<ol style="list-style-type: none"> Знания и навыки в рабочей деятельности не проявляются. 	<ol style="list-style-type: none"> Знает устройство и назначение основных видов оборудования, принципов его безопасного использования, пуска и остановки. Знает основные принципы и алгоритмы работы автоматизированных систем управления оборудованием. Понимает причины поломок / остановки оборудования. Умеет выполнять мелкий текущий ремонт и ТО оборудования. ... 	<p><u>В дополнение к уровню «1»:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Умеет управлять автоматизированными и информационными системами для достижения нужных параметров выпуска. Умеет обеспечивать устранение неисправностей в автоматизированных системах управления оборудованием. Понимает и умеет применять порядок подготовки оборудования к ремонту и приема из ремонта. ... 	<p><u>В дополнение к уровню «2»:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Понимает и умеет применять порядок планирования и вывода установок в остановочный ремонт, приема из ремонта и пусковых работ. Проводит диагностику сложных комплексных проблем эксплуатации и предлагает адекватные корректирующие меры. Умеет составлять материальные балансы и рассчитывать расходные коэффициенты и нормы. ...

Пример поиндикаторной компетенции

2. Ведение бухгалтерского учета и составление отчетности		
2	Ведение бухгалтерского учета и составление отчетности	1. Владение методологией ведения бухгалтерского учета в соответствии с национальными стандартами бухгалтерского учета и МСФО
		2. Знание правил и принципов составления финансовой отчетности в соответствии со стандартами МСФО
		3. Знание методологии и лучших практик ведения учета и прохождения аудиторских проверок
		4. Знание последних изменений бухгалтерского законодательства и их своевременное внедрение в зоне своей ответственности
		5. Умение корректно классифицировать расходы по статьям отчета Profit & Loss
		6. Знание принципов работы и умение использовать возможности учетных систем (SAP, Consolidation и др.)

Уровень	Описание уровней
3 эксперт	<p>Глубокие знание компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> Самостоятельно решает все текущие рабочие задачи Имеет навыки применения данной компетенции в сложных нестандартных ситуациях Консультирует и выступает в качестве наставника
2 специалист	<ul style="list-style-type: none"> Хорошее знание компетенции: Является профессионалом в области данной компетенции, способным самостоятельно решать стандартные рабочие задачи Обладает навыками применения данной компетенции в стандартных ситуациях
1 базовые знания	<p>Имеет общее представление о работе в рамках данной компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> Обладает частичным знанием или общим представлением об элементах компетенции: понимает и придерживается основных правил и требований Ограниченный навык применения элементов компетенции: Работает под наблюдением коллег и/или прямого руководителя
0 отсутствие знаний	<p>Не является специалистом в данной области:</p> <ul style="list-style-type: none"> В рабочей деятельности индикаторы знаний и навыков не проявляются Данная оценка означает, что данному специалисту компетенция не требуется

Голосование.

Есть ли в вашей компании разработанные профессиональные компетенции?

ВЫБЕРИТЕ ПОДХОДЯЩИЙ ВАРИАНТ:

Да

Нет



1

РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ
ОЦЕНКИ



2

ОБЗОР ИНСТРУМЕНТОВ
ОЦЕНКИ

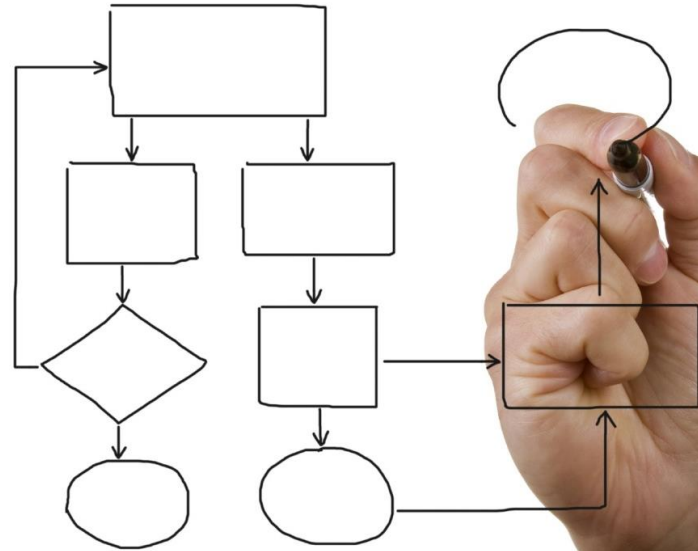


3

ПОДХОД К КОМПЛЕКСНОЙ
ОЦЕНКЕ



СТРУКТУРА ВЕБИНАРА



Обзор инструментов оценки

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ	СЛОЖНОСТЬ РАЗРАБОТКИ	ТОЧНОСТЬ ОЦЕНКИ	ТРУДОЗАТРАТЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ
ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕМ <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 <ul style="list-style-type: none"> Единовременная оценка Регулярная оценка 	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓

Оценка руководителем (фрагмент)

ФИО оцениваемого:	Фамилия Имя Отчество
Должность оцениваемого:	(пусто)
ФИО оценивающего:	Фамилия Имя Отчество оценивающего
Дата оценки:	19.02.2000

Условные обозначения

П	-ПОЗИТИВНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ: я наблюдал, как сотрудник выполняет описанные действия хорошо в тех ситуациях, где это уместно и применимо
НД	-НЕТ ДАННЫХ: не могу оценить, как сотрудник это делает / не было ситуаций, где я мог наблюдать действия или проявление знаний сотрудника
Пустая ячейка	-НЕГАТИВНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ: я видел, как сотрудник делает это плохо (в т.ч. действия были неприменимы к ситуации), либо не делает вообще

№	КОМПЕТЕНЦИЯ	УРОВЕНЬ	ИНДИКАТОР	СООТВЕТСТВИЕ ("П"/"НД")
1	Эксплуатация производства	3	1. Понимает и умеет применять порядок планирования и вывода установок в остановочный ремонт, приема из ремонта и пусковых работ.	
			2. Проводит диагностику сложных комплексных проблем эксплуатации и предлагает адекватные корректирующие меры.	
			3. Умеет составлять материальные балансы и рассчитывать расходные коэффициенты и нормы.	
			...	
		2	1. Умеет управлять автоматизированными и информационными системами для достижения нужных параметров выпуска.	
			2. Умеет обеспечивать устранение неисправностей в автоматизированных системах управления оборудованием.	
			3. Понимает и умеет применять порядок подготовки оборудования к ремонту и приема из ремонта.	
			...	
		1	1. Знает устройство и назначение основных видов оборудования, принципов его безопасного использования, пуска и остановки.	
			2. Знает основные принципы и алгоритмы работы автоматизированных систем управления оборудованием.	
			3. Понимает причины поломок / остановки оборудования. Умеет выполнять мелкий текущий ремонт и ТО оборудования.	
			...	

**У руководителя должна быть возможность поставить «нет данных» / «не наблюдал»*

Пример практического задания под наблюдением

Практическое задание по специальности «Провизор»:

- В аптеку поступила партия товара: табл. пенталгин плюс № 25 – 100 уп.
 - Проведите приемочный контроль товара
 - Оформите поступление товара в первичной документации
 - Определите условия хранения и разместите по местам хранения

№	ДЕЙСТВИЕ	ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ («+» / «-»)
1	Проверить наличие товарной накладной поставщика, оценить правильность ее оформления (наименование, единица измерения, количество, цена, стоимость), в том числе с указанием сведения о декларации соответствия, в том числе ее регистрационный номер, срок ее действия, наименование лица, принявшего декларацию и орган, ее зарегистрировавший.	
2	Провести контроль по показателю «Описание»: проверить внешний вид, цвет, запах. Сказать, что в случае сомнения в качестве лекарственных средств образцы направляются в территориальный орган контроля качества. Такие лекарственные средства с обозначением: «Забраковано при приемном контроле» хранятся в аптеке изолированно от других лекарственных средств в карантинной зоне.	
3	Провести контроль по показателю «Упаковка»: особое внимание обращается на ее целостность и соответствие физико-химическим свойствам лекарственных средств.	
4	Провести контроль по показателю «Маркировка»: соответствие оформления ЛП действующим требованиям. На первичной упаковке должны быть указаны: наименование ЛП, номер серии, срок годности, дозировка. На вторичной (потребительской) упаковке должны быть указаны: наименование ЛП, наименование производителя ЛП, номер серии, номер регистрационного удостоверения, срок годности, способ применения, дозировка, лекарственная форма, условия отпуска, условия хранения, предупредительные надписи. Особое внимание следует обращать на соответствие маркировки первичной и вторичной упаковки.	
5	Зарегистрировать поступивший товар. Поставить отметку о приеме товара на товарной накладной и зарегистрировать в журнале регистрации поступивших товаров.	
6	...	

Пример тестовых заданий

№	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		...		

ПРИМЕР

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.

Структура ProfAssessment



ДЕЛОВАЯ ИГРА

- Бизнес-кейсы
- Ролевые моделирующие упражнения (6-8 часов)



Участники проявляют компетенции

Наблюдатели и эксперты оценивают поведение участников, руководствуясь специальными индикаторами



ИНТЕРВЬЮ С НАБЛЮДАТЕЛЕМ

- Индивидуально с каждым участником (1 час)



Интервью показывает, как компетенции участника проявляются в его рабочих ситуациях



ФОРМИРОВАНИЕ ВЫВОДОВ

- Коллегиально в группе экспертов



Группа экспертов и наблюдателей формируют выводы об уровне развития каждой компетенции



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

- Индивидуально с каждым участником (1-1,5 часа)
- Заказчику



Участнику озвучиваются выводы о его сильных сторонах и зонах роста, даются рекомендации по развитию

Пример кейса ProfAssessment

Аналитики осуществили сбор информации и предоставили Вам все данные, которые смогли найти в сжатые сроки.

■ **Задача:** на основе представленной информации необходимо:

- провести ABC-анализ, определить ключевых потребителей;
- оценить эффективность используемых каналов продаж по рентабельности;
- подготовить прогноз продаж продукции компании на будущий год, в разрезе по видам продукции и каналам продаж на рынке Восточно-Европейской страны.

■ **Выводы** необходимо сформулировать в письменном виде, используя предложенные бланки.

■ **Задание выполняется** индивидуально, письменно.

■ **Время на работу** – 50 минут.

Информация для участника

Продукция

Сахарные заводы компании «Сладкая жизнь» перерабатывают сахарную свеклу и тростниковый сахар-сырец. В результате переработки получают сахар разной степени очистки (сахар белый кристаллический категории ТС2 и сахар белый кристаллический категории «Экстра»). Далее либо фасуется в рассыпном виде, либо прессуется в кусковой вид.

Побочными продуктами переработки сахарной свеклы является меласса свекловичная (патока) и свекловичный жом (клетчатка корнеплодов, оставшаяся после того, как из свеклы вымываются сахаристые вещества). Мелассу используют в кондитерском производстве в качестве более дешевого аналога сахара, а жом – в качестве корма для скота.

По классификации, принятой в Восточно-Европейской стране, сахар и сахаросодержащие продукты разделяются на ценовые категории:

- «Супер-премиум» - сахар белый категории «Альфа» (на предприятиях «Сладкая жизнь» в чистом виде не выпускается, только в виде гидрированного сахара категории «Альфа»); сахар тростниковый (все виды);
- «Премиум» - сахар белый категории «Экстра» (кусовой и кристаллический);
- «Эконом» - сахар белый кристаллический ТС2.

Основные продажи компании «Сладкая жизнь» на рынке Восточно-Европейской страны приходится на три продукта:

- Сахар белый кристаллический категории ТС2
- Сахар белый кристаллический категории «Экстра»
- Меласса свекловичная

Сезонность продаж



Цены на продукцию

	Сахар Белый кристаллический категории «ТС2», за 1 кг	Сахар Белый кристаллический категории «Экстра», за 1 кг	Меласса свекловичная (патока), за 1 кг
Планируемые цены на 2016 год	0,32 \$	0,38 \$	0,20 \$
Фактические средние цены продаж в 2016 году в «Сладкой жизни»	0,31 \$	0,34 \$	0,19 \$
Фактические средние цены продаж по рынку (восточно-европейской территории)	0,31 \$	0,33 \$	0,19 \$

Себестоимость продукции

	Сахар Белый кристаллический категории «ТС2», за 1 кг	Сахар Белый кристаллический категории «Экстра», за 1 кг	Меласса свекловичная (патока), за 1 кг
Планируемые цены на 2016 год	0,20 \$	0,22 \$	0,11 \$

Управленческие расходы

	Производственные расходы	Остатки на начало периода	Результат периода
Планируемые, фактические, не подлежат	0,028 \$	0,028 \$	0,06 \$

Объемы продаж (в тоннах) за 2016 год по ключевым продуктам в разрезе по потребителям

Производители продукции, названия	Сахар Белый кристаллический категории ТС2			Сахар Белый кристаллический категории «Экстра»			Меласса свекловичная (патока)			Всего, общий объем
	План (тонн)	Факт (тонн)	Δ% (тонн)	План (тонн)	Факт (тонн)	Δ% (тонн)	План (тонн)	Факт (тонн)	Δ% (тонн)	
Клиентские компании (наименование)	30 000	33 800	0,31	8 200	8 400	0,33	20 000	20 000	0,17	17 948
Т/Д (наименование)	48 000	47 800	0,32	0	0	0	0	0	0	18 200
Российские компании (наименование)	20 000	19 000	0,31	2 800	3 000	0,34	18 000	21 000	0,16	12 400
Итого по всем производителям	20 000	20 000	0,32	1 800	1 800	0,32	18 000	18 000	0,19	11 652

Новостной дайджест

Текущая ситуация на мировом сахарном рынке

Согласно оценке консалтингового агентства FMOGSCO, мировой дефицит сахара в 2017 году может составить 8,3 млн. тонн, сообщили Sugar. Виз в агентстве. Прогноз агентства ухудшился на 0,5 млн. тонн, по сравнению с ноябрьской оценкой в 7,7 млн. тонн. Резкое ухудшение прогноза, по данным компании, зависит главным образом от ситуации в Индии. «Крупнейший в мире производитель сахара (Индия) страдает от двух факторов – слабых муссонов в 2015-2016 гг. и быстрого роста посевов сахарного тростника», говорится в докладе FMOGSCO. Из 483 индийских сахарных заводов, которые работают в этом сезоне, 151 уже закрылись до конца января, а производство во второй половине этого месяца было на 41% ниже января предыдущего года.

Затянувшийся кризис

Руководство страны подтверждает экономические итоги 2016 года. Затянувшийся кризис, снижение цен на сырье и возросший за год на 8% уровень безработицы негативно повлияли на покупательскую способность жителей во Второй области. Высокая инфляция и снижение реальных доходов населения приводят к снижению покупательской активности во Второй и Третьей областях. В более низкие ценовые сегменты по всем категориям продуктов, а в отношении непродовольственных товаров и недвижимости по итогам года обозначился существенный спад объемов продаж. Ситуация в Первой области выглядит более обнадеживающе: доходы населения и покупательская активность сохранились, а по отдельным категориям товаров на 2% превысили уровень прошлого года. В связи со стабилизацией мировой экономики и рядом заморозок, эксперты дают обнадеживающий прогноз на 2017 год. Ожидается, что ситуация в области переняется уже в конце первого квартала, во втором квартале ожидается стабилизация ситуации, а в третьем и четвертом квартала динамика станет позитивной (рост прогнозируется на уровне 4-5,5% в зависимости от рыночной конъюнктуры). В 2016 году, по предварительным оценкам, ожидается рост экономики на уровне 4-8%.

Новый производитель

Новый производитель компании «Сахарная нива» (Российская Федерация) заявили о запуске строительства сахарного завода в Третьей области Восточно-Европейской страны. Планируемая мощность 70 тыс. тонн сахара в год. По предварительным оценкам строительство

Оценка профессиональных компетенций: ключевые дилеммы

ГЛУБИНА И ОБЪЕКТИВНОСТЬ ОЦЕНКИ

**Укрупненная
приблизительная оценка:**
(оценка 90, короткие задания)



**Детальная максимально
объективная оценка:**
разные инструменты (тесты, кейсы,
интервью), множество замеров

ГДЕ ЗАТРАТЫ: РАЗРАБОТКА VS ПРОВЕДЕНИЕ

**Простые в разработке,
более сложные в использовании**
(открытые задания,
оценка 90 градусов)



**Сложные в разработке, простые в
использовании** (тесты)

КТО ЭКСПЕРТЫ

**Внутренняя команда экспертов,
являющихся лучшими
специалистами**



**Внешняя команда экспертов –
носителей лучших практик**

Голосование.

Какой инструмент оценки, на ваш взгляд, наиболее перспективен?

ВЫБЕРИТЕ ПОДХОДЯЩИЙ ВАРИАНТ:

- ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕМ (90 ГРАДУСОВ)
- ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПОД НАБЛЮДЕНИЕМ
- ТЕСТЫ И КЕЙС-ТЕСТЫ
- ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ
- PROFASSESSMENT
- КОМПЛЕКСНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ
(важно оценивать компетенции совокупно)
- ДРУГОЙ ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ



1

РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ
ОЦЕНКИ



2

ОБЗОР ИНСТРУМЕНТОВ
ОЦЕНКИ

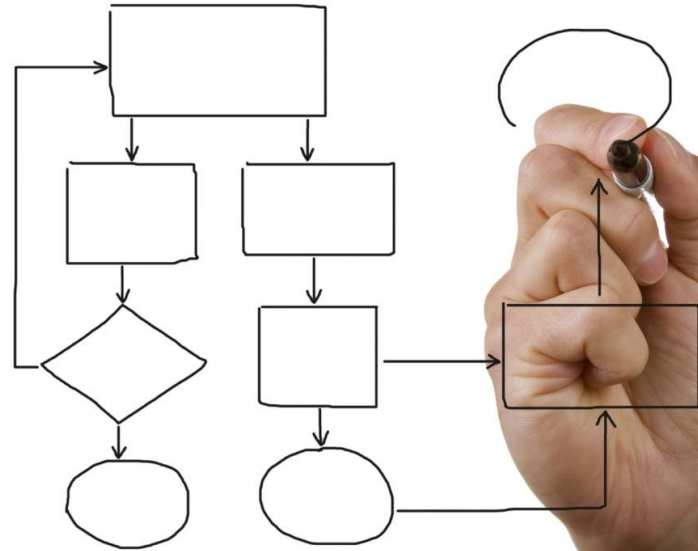


3

ПОДХОД К КОМПЛЕКСНОЙ
ОЦЕНКЕ



СТРУКТУРА ВЕБИНАРА



Описание подхода Compass

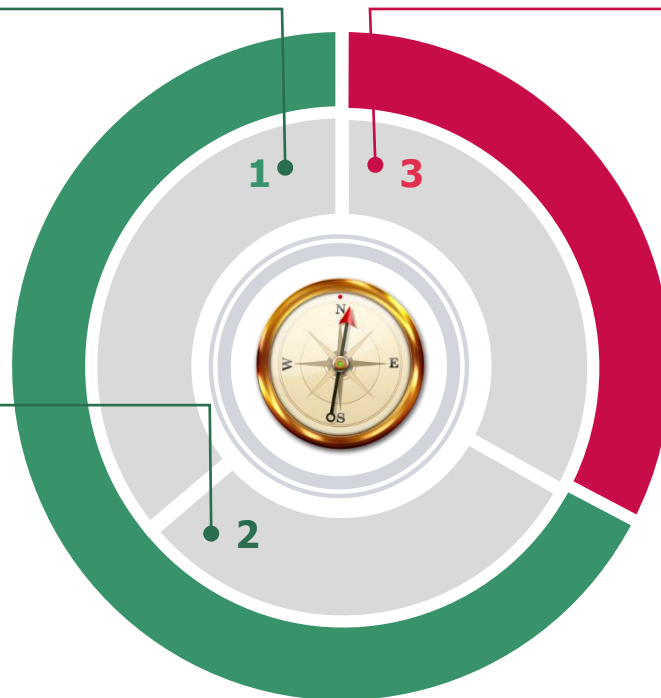
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

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

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



ПОТЕНЦИАЛ

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

Этапы проекта

1 СТАРТ ПРОЕКТА



Определение целей оценки и состава участников

Определение 6-8 ключевых компетенций для оценки

Определение экспертного состава (внешние/внутренние эксперты)

2 ПОДГОТОВКА К COMPASS



Составление сценария оценки и согласование с заказчиком

Разработка/адаптация инструментов оценки ключевых компетенций

Составление инструкций, проведение инструктажа и калибровка команды экспертов по утвержденному сценарию

3 ПРОВЕДЕНИЕ COMPASS



Проведение оценки ключевых компетенций согласно сценарию

Проведение интервью по компетенциям

Проведение оценки потенциала (тест Potential in Focus)

4 ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ



Сведение оценок с экспертами и формирование индивидуальных и групповых отчетов

Представление итогов оценки заказчику

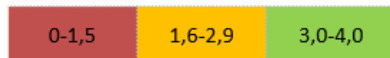
Проведение сессий индивидуальной обратной связи участникам оценки

Образец индивидуального отчета

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ:

ФИО	Возраст	Место жительства	Итоговый балл
Иванов Иван Иванович	46 лет	Ярославль	2,86
 Управленческие компетенции		 Профессиональные компетенции	
Перспективное мышление	3	Управление производством	2,5
Эффективное администрирование	2,5	Управление человеческими ресурсами	2,5
Эффективное взаимодействие, влияние	1	Реализация и развитие услуг	2,5
Лидерство	2	Управление экономикой и финансовыми ресурсами	3
Управленческая ответственность	2	Управление инвестициями	3
Итоговый балл:	2,1	Управление закупками	2,5
		Внутренний контроль и управление рисками	2,5
		Обеспечение безопасности	3
		Деловые коммуникации	1
		Итоговый балл:	2,5

Диапазон значений



Выводы

Иванов входит в группу главных инженеров со средними результатами, обладая сравнительно ровным профилем по большинству компетенций. Наиболее выраженными компетенциями являются «Перспективное мышление», «Управление экономикой и финансовыми ресурсами» и «Управление инвестициями».

Сильные стороны

- Навыки, связанные с перспективным планированием деятельности Филиала.
- Планирование деятельности по техническому обслуживанию и ремонту электросетевого оборудования.
- Навыки, связанные с подготовкой предложений по выработке мер, направленных на улучшение финансового состояния филиала.

Слабые стороны

- Навыки взаимодействия с внешними стейкхолдерами и органами власти
- Построение конструктивных деловых отношений с коллегами и партнерами
- Навыки организации командной работы в отсутствии административных рычагов влияния.

Рекомендации

- Подбирать профиль деятельности / назначать на задачи с учетом специфики сильных и слабых сторон. Приоритетно назначать на задачи, требующие глубокой технической экспертизы.
- Привлекать на лидерских ролях к участию в кросс-функциональных проектах по развитию Компании.
- Сформировать индивидуальную программу обучения с фокусом на развитие коммуникативных навыков и навыков влияния.

Образец группового отчета

ТАБЛИЦА EXCEL С ОЦЕНКАМИ

все оценки сотрудников по каждой компетенции с выведением интегральных оценок

ТАБЛИЦА EXCEL С ОЦЕНКАМИ

№ группы	дата АЦ	ФИО	Техники продажи переговоры	Проведение презентационных мероприятий	Работа с клиентами	Управление клиентским опытом	Подготовка коммерческих предложений	Управление рисками	Планирование продаж	Понимание ценности 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	Николаева Татьяна	1,5	1	1	1	1,5	1	1	2	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	Потенциал		
		Низкий	Средний	Высокий
КОМПЕТЕНЦИИ	Высокий	Тактический резерв (высокий уровень компетенций, но средний потенциал) Фамилия И.О. Фамилия И.О.	HiPo (уже готовые резервисты) Фамилия И.О. Фамилия И.О.	
	Средний	Стратегический резерв (высокий потенциал, но средний уровень компетенций) Фамилия И.О. Фамилия И.О. Фамилия И.О.		Фамилия И.О. Фамилия И.О.
	Низкий	Фамилия И.О.	Фамилия И.О.	Фамилия И.О.

В каких ситуациях можно использовать Compass?

COMPASS – инструмент, позволяющий комплексно оценить профессиональные, управленческие, корпоративные компетенции и потенциал, для получения полной «картины» по сотруднику. Инструмент может быть применим в следующих ситуациях:



Кадровый аудит

Важно понять, насколько текущая команда соответствует современным или перспективным требованиям Компании (например, может быть актуально при внедрении новой стратегии, операционной модели или производственной системы)



Оценка при слияниях или поглощениях

Важно понять, насколько команда покупаемой Компании или Актива соответствует требованиям новой Управляющей Компании



Знакомство с командой

Важно понять, кто из текущей команды соответствует требованиям нового первого лица Компании



Оценка при подборе кандидата на вакансию

Важно понять, кто из внешних кандидатов подходит на открытую вакантную позицию



Оценка при формировании кадрового резерва или назначениях

Важно понять, кто из сотрудников является кандидатом в кадровый резерв или готов к новым назначениям

ВОПРОСЫ



Приглашаем присоединиться к каналу в Telegram

Обсуждаем как...

- построить систему профразвития;
- разработать модель профкомпетенций и инструменты для их оценки;
- разработать карьерные маршруты;
- сформировать профсообщества.



Найти канал можно так:

@ProfDevelopment

или

по ссылке: <https://t.me/profdevelopment>

Хотите обсудить с нами возможности
применения инструментов профессиональной
оценки в вашей компании?

A top-down view of a business meeting with a blue overlay. The word 'BUSINESS' is written in large, bold, white letters across the top. In the background, people's hands are seen working with documents, a laptop, and glasses. A central semi-transparent white banner contains the text 'СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!'.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

A top-down view of a business meeting with a blue overlay. The word 'PLANNING' is written in large, bold, white letters across the top. In the background, people's hands are seen working with documents, a laptop, and a small potted plant. A central semi-transparent white banner contains the text 'СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!'.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!