

ЭКСПСИ

КАК ОЦЕНИТЬ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
КОМПЕТЕНЦИИ
И НЕ СЖЕЧЬ ВЕСЬ
БЮДЖЕТ?



WEBINAR

ASSESSMENT

ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ

Директор по консалтингу,
руководитель практики
«Управление профессиональным развитием»

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

ДАВАЙТЕ **ЗНАКОМИТЬСЯ!**



Вы:

- Директор компании
- Директор по персоналу
- Руководитель/начальник профильного HR-направления (*например, руководитель T&D*)
- HR-специалист
- Бизнес-заказчик (*например, руководитель функции*)
- Другое

1

**КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ СТОИТ
ОЦЕНИВАТЬ?**

2

**ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ
ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ**

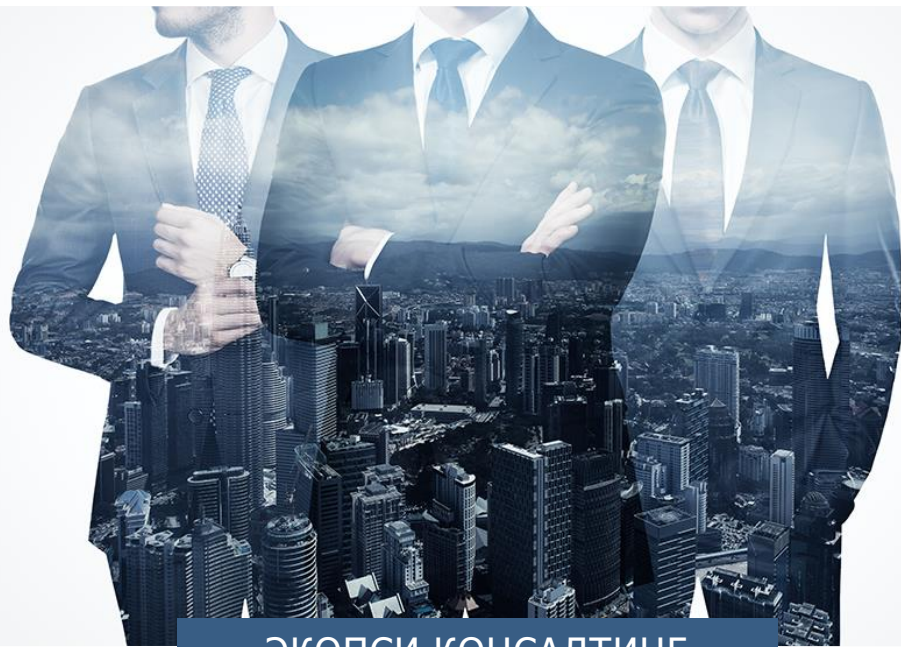
3

КАК РАБОТАТЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦЕНКИ?

4

**ТРЕНДЫ В ОБЛАСТИ ОЦЕНКИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**





ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

**КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
СТОИТ ОЦЕНИВАТЬ?**

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?



Структура работающей 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

ПОДГОТОВКА ИССЛЕДОВАНИЯ

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

СБОР ДАННЫХ

Сбор данных по индикаторам компетенций (опрос руководителей, экспертов)

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

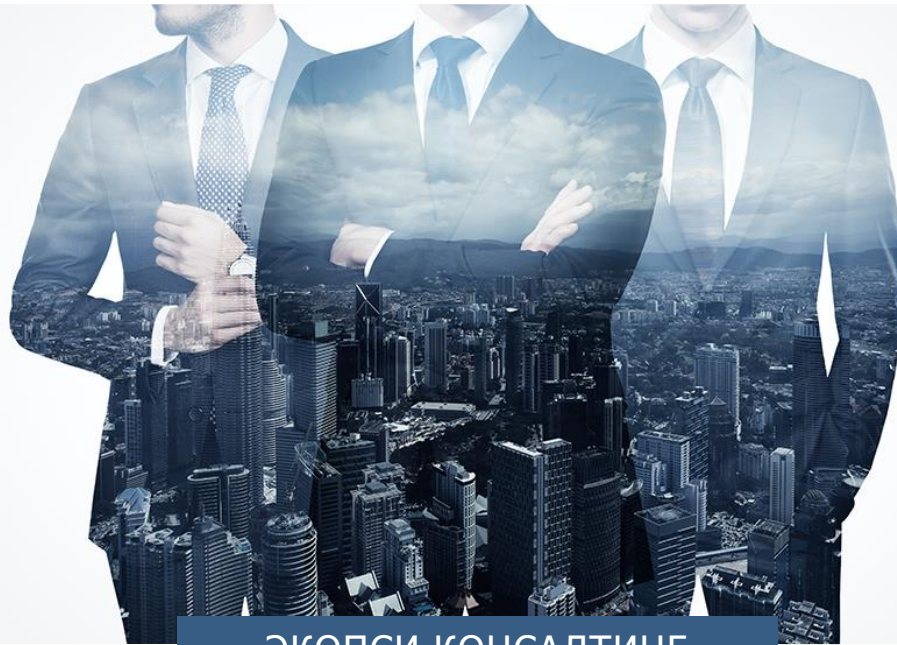
Сбор данных по эффективности (оценка руководителя / или результаты КПЭ)

Статистический анализ данных (формирование short-list индикаторов)

ПРОВЕДЕНИЕ ЗАВЕРШАЮЩЕЙ СЕССИИ

Доработка модели компетенций и профилирование должностей





ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ 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 			

КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ У СЕБЯ В КОМПАНИИ?

- Оценка руководителем и самооценка
- Практические задания под наблюдением
- Тесты и кейс-тесты
- Интервью по компетенциям
- ProfAssessment / Оценка Task Based
- Турниры проф.мастерства/оценочные конференции
- Пока никакие
- Другие (напишите в чате)

НАПИШИТЕ В ЧАТ





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 явной, как сотрудник выполняет основные рабочие задачи в той ситуации, где это уместно и применимо
Не проявляет - **НЕГАТИВНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ** - в явной, как сотрудник делает это плохо (в т.ч. действия были неадекватны к ситуации), либо не делает вообще

Компетенция	Описание	№	Индикатор	Сопоставие	Комментарий
Планирование проекта	Адекватно определяет структуру рабочих задач и приоритезирует приоритетные задачи, выделяя сроки для критичных элементов задачи	1	Определяет структуру рабочих задач, учитывая достижимые временные сроки		
		2	Определяет приоритетность и очередность работ. Расставляет сроки для срочных работ		
		3	Учитывает при планировании проекта «скрытые» моменты: количество людей		
		4	Идентифицирует сроки проекта и время выполнения задачи и доступность ресурсов для ее выполнения		
		5	Планирует выполнение задачи, выделяя сроки и определяя приоритеты		
Управление экономической проектом	Управление бюджетом и расходными частями бюджета	1	Составляет бюджет проекта, учитывая стоимость всех видов ресурсов (люди, оборудование, персонал и др.)		
		2	Знает, имеет доступ к и управляет основными экономическими показателями проекта		
		3	Определяет приоритетные задачи, формирует стратегию затрат, обеспечивает рентабельность, контролирует затраты		
		4	Знает и умеет проводить финансовый функциональный анализ затрат		
		5	Составляет планы, формирует отчеты по структуре затрат. Умеет анализировать структуру затрат для эффективного управления ими		
		6	Разрабатывает мероприятия по оптимизации затрат, знает подходы по управлению расходами, контролирует по модели КРР (расходы, доходы)		
		7	Умеет управлять бюджетом, контролирует фактические и нормативные расходы (в т.ч. завершенные идентифицирует затраты, дополнительные затраты)		

ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКА

ФИО оцениваемого:		Иванов Петр		
№	Компетенция	Фактический уровень развития компетенции	Целевой уровень развития компетенции	Комментарий
1	Планирование проекта	3	2	
2	Управление экономической проектом	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 фиксирования ответов кандидата.



ProfAssessment





Турниры проф.мастерства/оценочные конференции

1 ДЕНЬ

Открытие турнира

Приветственные слова, представление жюри и плана турнира

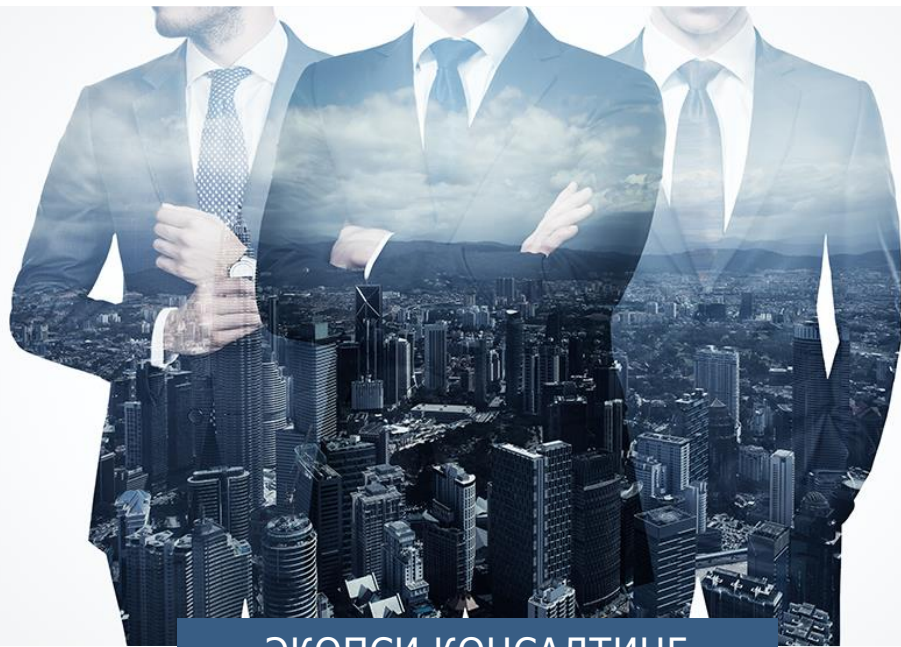
- 1 Разминочный раунд
Знакомство, разогрев и сплочение команд
- 2 Первый раунд
Команды распределяются по станциям* и выполняют задания
- 3 Второй раунд
Команды переходят на другие станции и выполняют задания
- 4 Третий раунд
Команды переходят на другие станции и выполняют задания
- 5 Мастер-класс от 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**



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

КАК РАБОТАТЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦЕНКИ?

Пример группового отчета по итогам оценки (фрагмент 1)

Должность 1

Компетенции, соответствующие профилю:

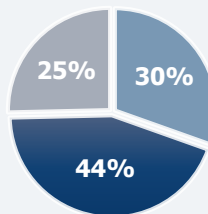
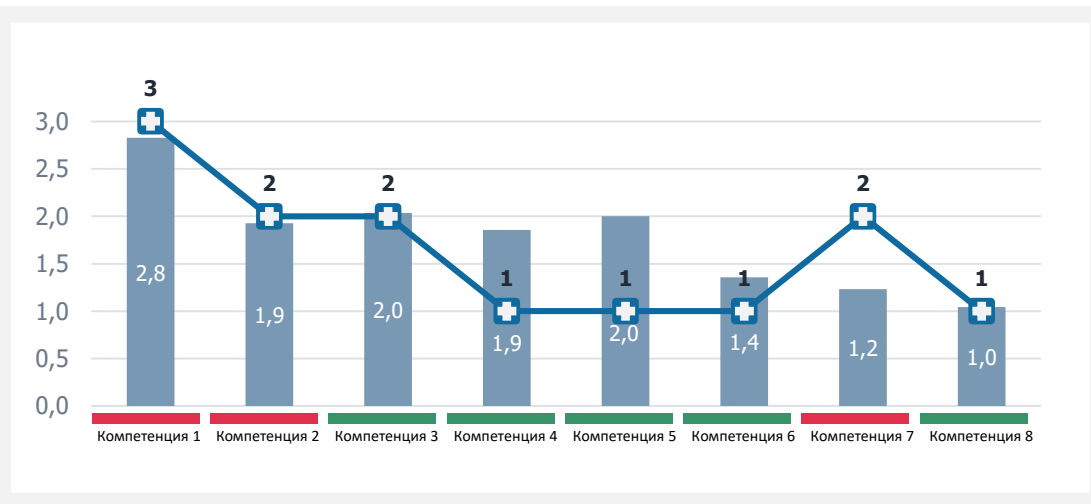


- Компетенция 3
- Компетенция 4
- Компетенция 5
- Компетенция 6
- Компетенция 8

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	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 (PIF)

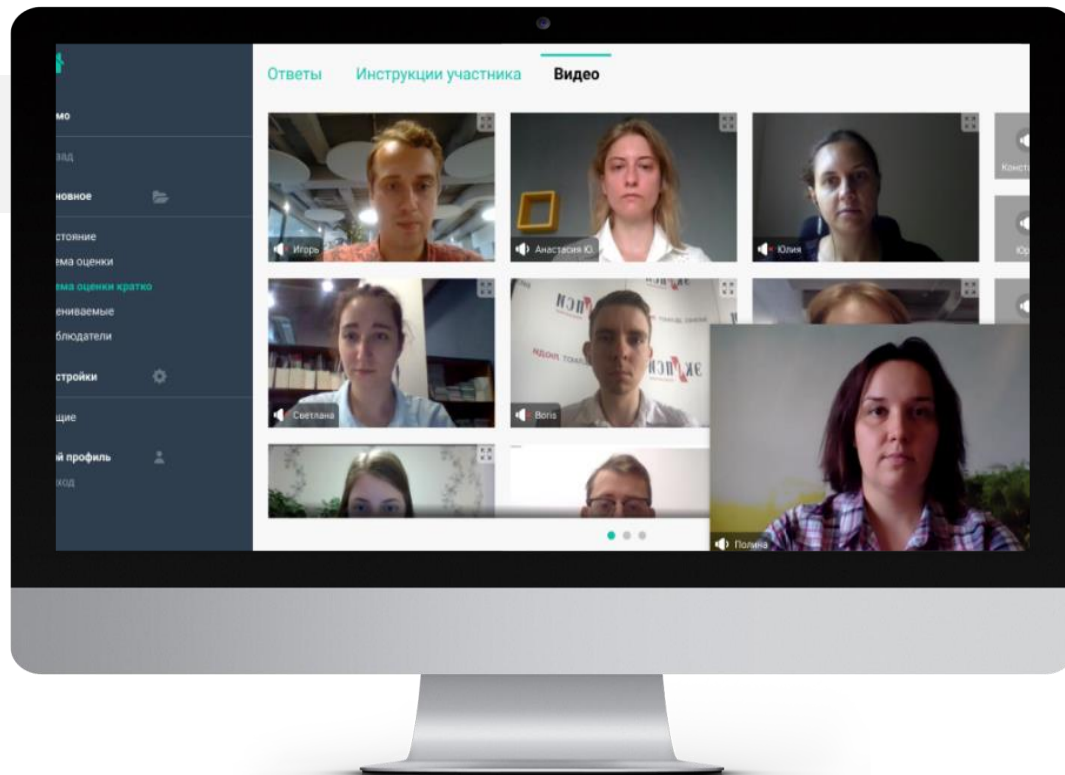


ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

ТРЕНДЫ В ОБЛАСТИ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

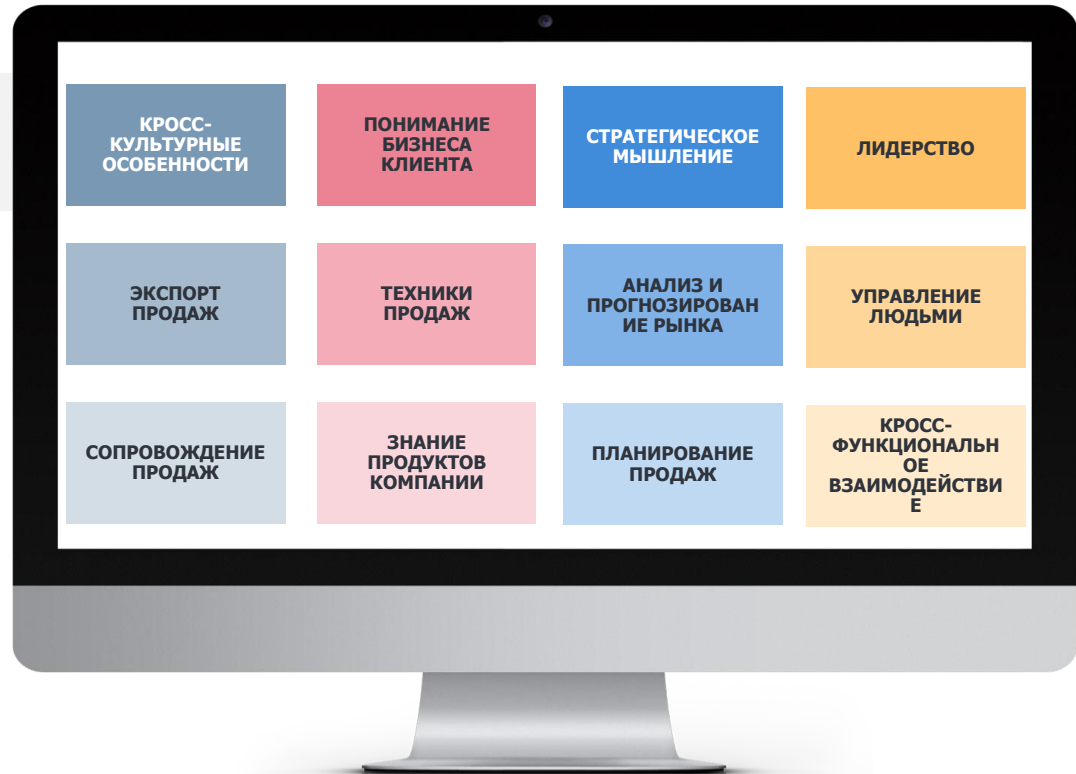
1

Переход в онлайн – WEB@SSESSMENT



2

От профессиональных компетенций к гибридным моделям



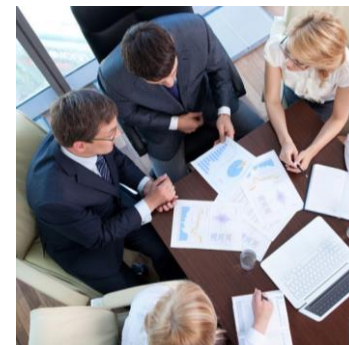
3

Поиск баланса – Скорость vs. Точность



**ОЦЕНКА
90/180 ГРАДУСОВ**

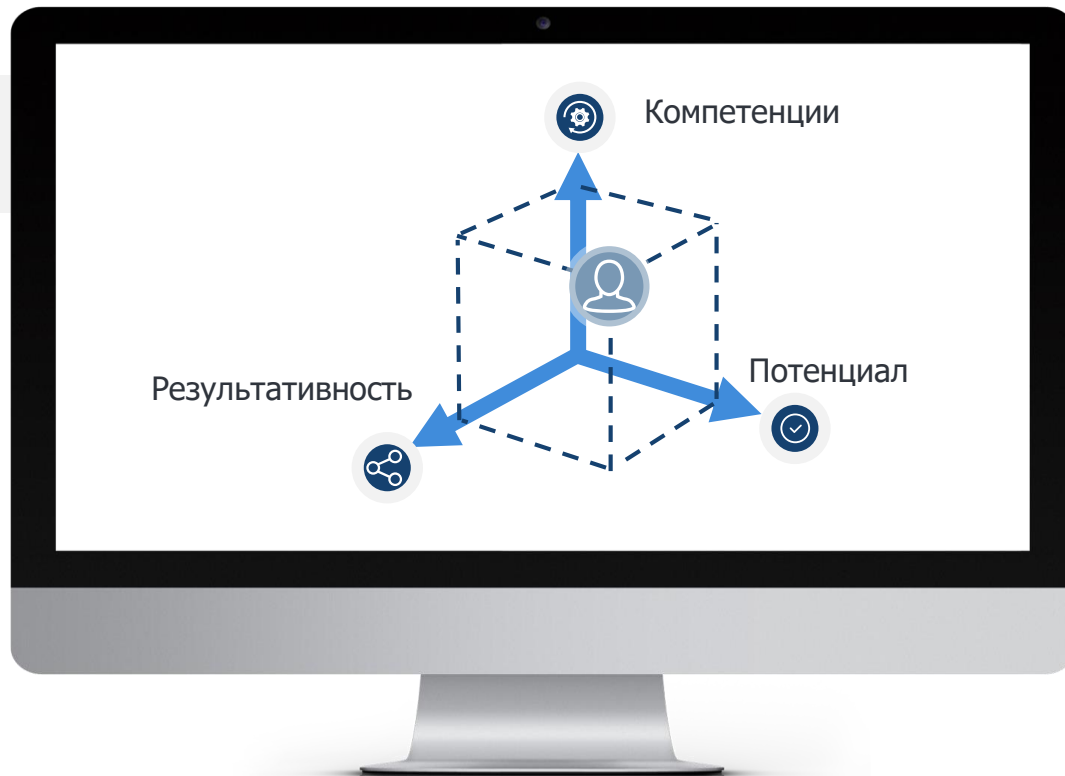
VS



PROFASSESSMENT

4

Переход к более
«**взвешенным**»
решениям



5

От Ассесмент Центра к Task Based AC

	АССЕСМЕНТ ЦЕНТР	TASK BASED AC
Задача	Оценка потенциальной успешности в профессиональной деятельности	
Метод оценки	Наблюдение за поведением участников в упражнениях, моделирующих работу	
Критерии оценки	Компетенции и другие устойчивые паттерны поведения	Задачи, которые человеку предстоит решать в своей работе (наиболее часто встречающиеся в его работе ситуации)
Примеры критериев	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на результат • Планирование и организация • Влияние и убеждение 	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивирование подчиненного • Проведение совещания • Презентация продукта клиенту
Шкала оценки	Шкала (3–6 баллов)	Чек-листы («+» / «-»)
Фокус обратной связи	Насколько у человека развиты оцениваемые компетенции	Насколько эффективно человек решает определенные задачи

6

Спрос
на кейс-тестинг

ОТВЕТ КАНДИДАТА

- В as.Date не хватает кавычек
- Переменную «data» в строке 11 указывать не нужно



- ✓ Строка 4 - Дата в функции «as.Date» не взята в кавычки
- ✓ Строка 11 – Переменная «data» указана лишний раз
- ✗ Строка 11 – Для получения таблицы отображенной в консоли необходимо либо исключить из полного набора date (например, указав -date), либо перечислить все требуемые переменные

```

1 library(tidyverse)
2
3 data <- tibble(
4   date = as.Date(2021-02-02) + 0:9,
5   apple = rnorm(10, 0, 1),
6   pear = rnorm(10, 0, 2),
7   banana = rnorm(10, 0, 4)
8 )
9
10 data %>%
11   gather(data, product, price, date)
12

```

25:1 (Top Level) ↓

Console Terminal x Jobs x

C:/Kristina A/r/polus/project/ ↗

```

# A tibble: 30 x 3
   time      product price
<date>    <chr>    <dbl>
1 2021-02-02 apple    0.0649
2 2021-02-03 apple    0.269

```

**Найдите допущенные
в скрипте R ошибки.**



HR

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ
ПРОФТЕСТ

Тест разработан на основе профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом». Тест проверяет знания по 7 ключевым разделам профессии:

СТРУКТУРА ТЕСТА

90 минут –
среднее
время теста

1. Стратегическое управление персоналом
2. Обеспечение персоналом
3. Оценка персонала
4. Обучение и развитие
5. Вознаграждение
6. Социальная политика
7. Кадровое администрирование

Дополнительно: анализ HR-данных

ОСОБЕННОСТИ ТЕСТА

1. Аудитория – руководители и специалисты HR-подразделений.
2. Тест соответствует основным психометрическим показателям, предъявляемым к тесту знаний (валидность, надежность).
3. Тест рекомендуется использовать совместно с другими инструментами в целях назначения на должность, в качестве самостоятельного – при планировании развития сотрудника.



ESG

ТЕСТ

МОДУЛЬ 1

45 минут

ЭРУДИЦИЯ

Знания в области устойчивого развития:

- Ключевые аспекты основных документов
- Основные понятия
- Ключевые практики и рекомендации и т.д.

МОДУЛЬ 2

15 минут

ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ В КОМПАНИИ

Опрос мнения сотрудников относительно реализации в компании ключевых направлений ESG:

- Экономия ресурсов
- Гендерное равенство
- Качество корпоративного управления и т.д.

МОДУЛЬ 3

10 минут

ЛИЧНОЕ ОТНОШЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Как сотрудники лично для себя оценивают:

- Уровень своих знаний
- Важность ключевых направлений ESG
- Свои действия в данной области



КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ

СИТУАТИВНЫЙ ТЕСТ

Практика показывает, что для снижения уровня травматизма недостаточно простого знания правил безопасности. Важно, чтобы человек хорошо понимал принципы культуры безопасности, имел правильные установки. Именно на это направлен тест.

ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

1. Это не тест знаний, это набор ситуаций с несколькими вариантами действий. Каждый вариант имеет свои плюсы и минусы. Выбор неочевиден.
2. Тест базируется на модели Хадсона и может быть использован для аудита культуры безопасности (наряду с изучением практик и реального поведения).
3. Это стандартизированная методика, ее можно использовать для отбора персонала и формирования коллектива, приверженного культуре безопасности.
4. Аудитория теста максимально широкая – руководители и специалисты производственных подразделений, инженерных и технических служб, технологи.



МЫ В TELEGRAM

<https://t.me/profdevelopment>

ОБСУЖДАЕМ КАК:

**ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ
ПРОФРАЗВИТИЯ**

**РАЗРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ
ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ**

**РАЗРАБОТАТЬ ИНСТРУМЕНТЫ
ДЛЯ ИХ ОЦЕНКИ**

**РАЗРАБОТАТЬ КАРЬЕРНЫЕ
МАРШРУТЫ**

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. Below it, the word 'PLAN' is partially visible. In the background, there are hands pointing at documents, a laptop, a pair of glasses, and a small potted plant. The overall scene is professional and collaborative.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!