

**ЭКОПСИ**

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

# КАК СДЕЛАТЬ РАБОТАЮЩУЮ МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ?



ВЕБИНАР ЭКОПСИ

17 ИЮНЯ 2021 ГОДА



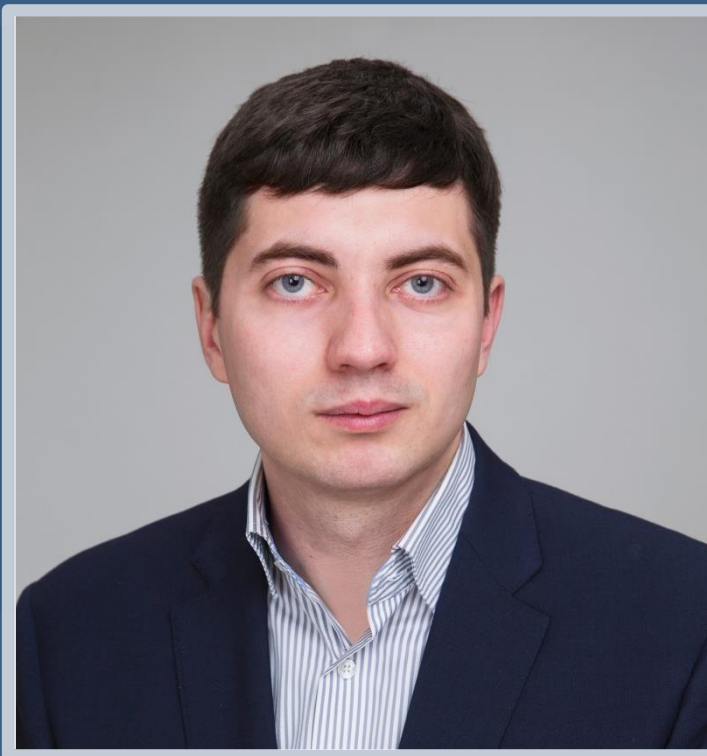
# СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ

**Директор по консалтингу,**

руководитель практики  
«Управление профессиональным развитием»

**+7 (926) 173-79-05**  
**[kuznetsov@ecopsy.ru](mailto:kuznetsov@ecopsy.ru)**

**ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА**



# 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



# ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



## ВРЕМЯ

с 11:00 до 12:15  
(по московскому времени)



## ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему  
можно задавать  
в чате в течение всего  
вебинара



## ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические  
вопросы — пишите  
в чат

## О ЧЕМ ПОЙДЕТ РЕЧЬ

**Что такое**  
профессиональные компетенции?

**Подход к разработке**  
профессиональных компетенций

**«Вредные советы»**  
при разработке компетенций



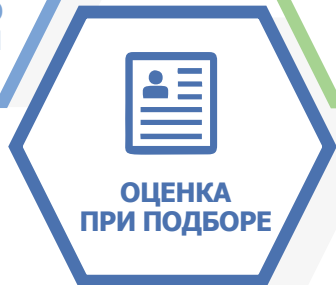


## ЧТО ТАКОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ



## Когда стоит задуматься о создании профессиональных компетенций?

Понять, кто из текущей команды соответствует требованиям нового руководителя



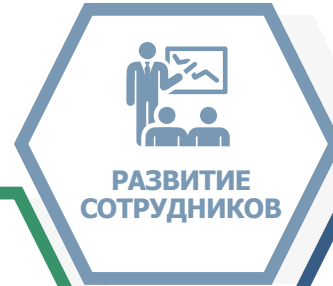
**Структурировать требования** к внешним кандидатам

Понять, насколько текущая команда соответствует требованиям Компании



Понять, кто из сотрудников **готов к новым назначениям**

Выявить «проблемные» компетенции и сформировать программы развития



Определить подходящих кандидатов в **кадровый или экспертный резерв**



## 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



## ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

# Структура модели компетенций

## Стратегически важные компетенции

30%



Лучшие отраслевые практики

## Компетенции, позволяющие достигать результата

70%



Компетенции, сформированные на основе анализа данных

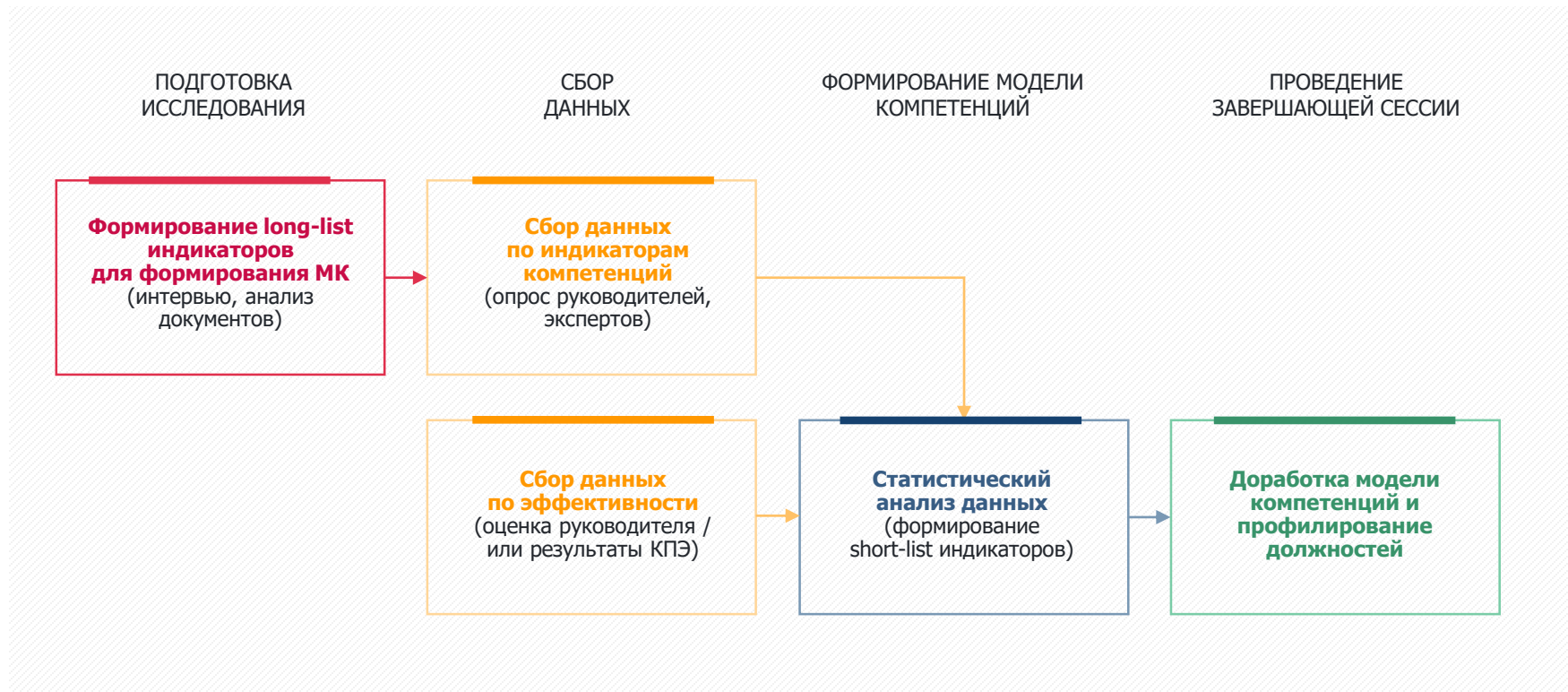
## Лишние компетенции, исключенные из модели



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 работать 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 их 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 рассчитывать 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 применять методы их идентификации и сокращения
- 21 Знает инструменты 6 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 организовывать 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.

### Средне свойственно

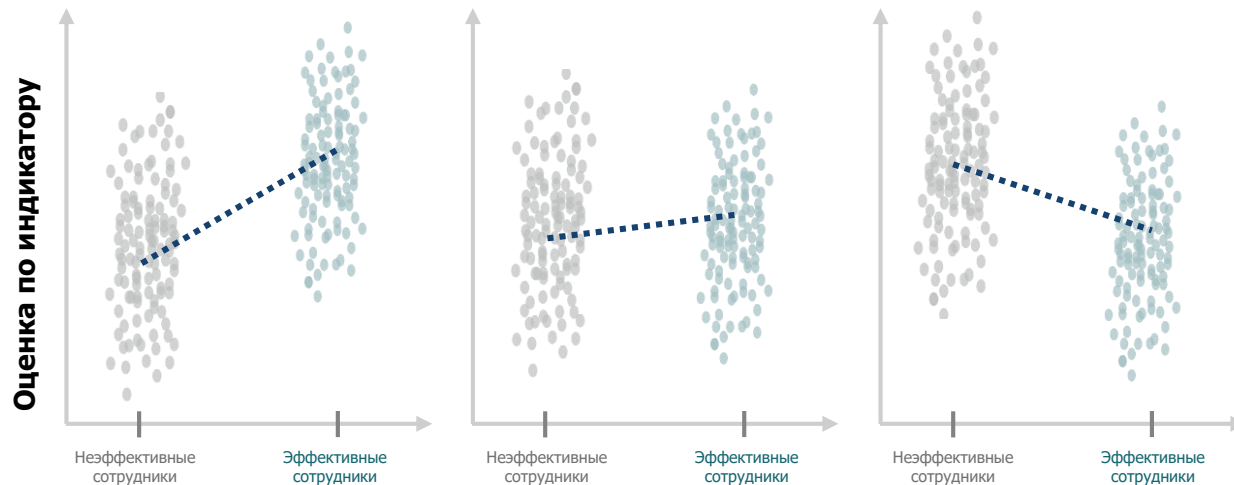
- ☑ Знает законодательство и внутренние нормативы в области ОТ, ПБ и ООС и применяет их на практике.
- ☑ Знает виды и формы отчетности для государственных органов, обеспечивает своевременность и достоверность предоставляемых данных.
- ☑ Умеет объективно разрешать конфликтные ситуации.
- ☑ Знает рынки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

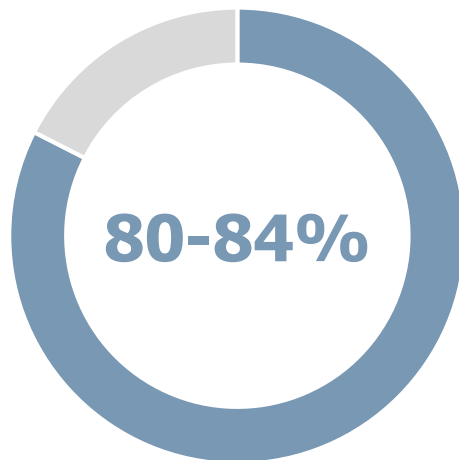


- Индикатор слева обладает высокой и положительной связью с результативностью – у эффективных сотрудников оценки по этому индикатору выше, чем у неэффективных
- Индикатор посередине не связан с результативностью
- Индикатор справа обладает высокой отрицательной связью с результативностью - у неэффективных сотрудников оценки по этому индикатору выше, чем у эффективных

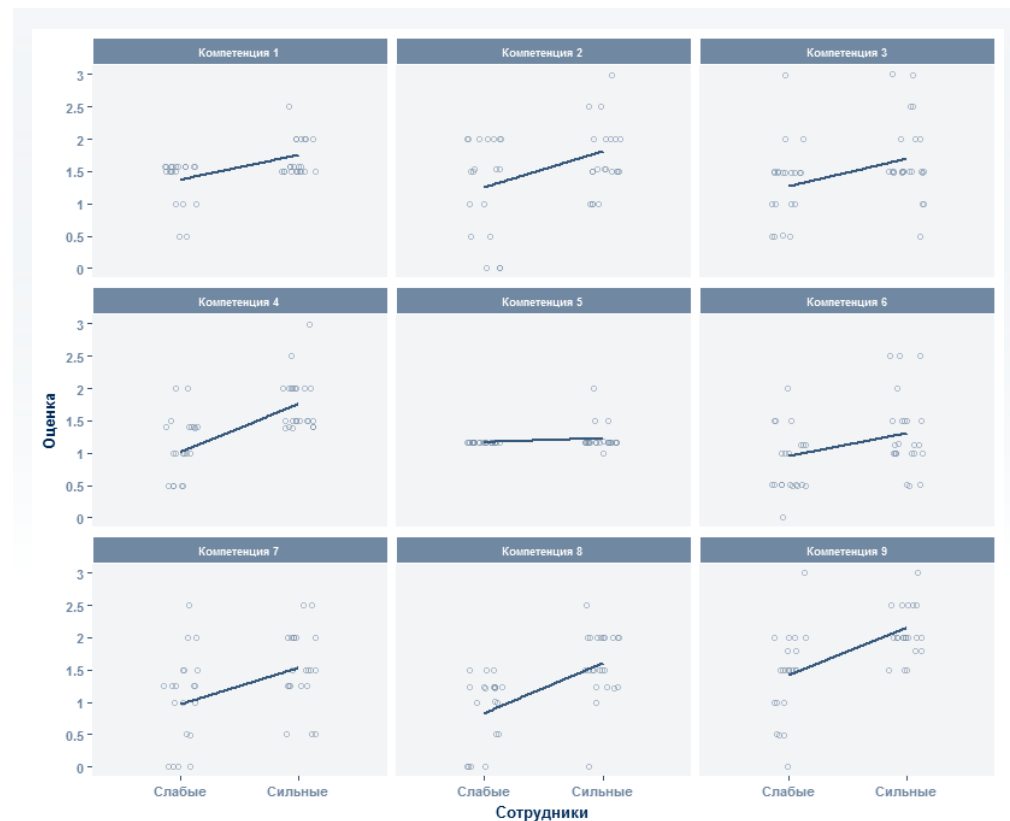
### Почему связь с результативностью важна?

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.

## 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







## «ВРЕДНЫЕ СОВЕТЫ» ПРИ РАЗРАБОТКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ



*СОВЕТ №1*

---

**НИКОГДА  
НЕ ПРИВЛЕКАЙТЕ БИЗНЕС  
К РАЗРАБОТКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ**



*СОВЕТ №2*

---

**ЧЕМ БОЛЬШЕ  
КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫ СДЕЛАЕТЕ,  
ТЕМ ЛУЧШЕ**



*СОВЕТ №3*

---

ИСПОЛЬЗУЙТЕ  
РАЗРАБОТАННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ  
**МИНИМУМ 5 ЛЕТ**



*СОВЕТ №4*

---

**СДЕЛАЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ КОМПЕТЕНЦИИ  
НЕ ПЕРЕСЕКАЛИСЬ С ДРУГИМИ  
ПРОЦЕССАМИ**

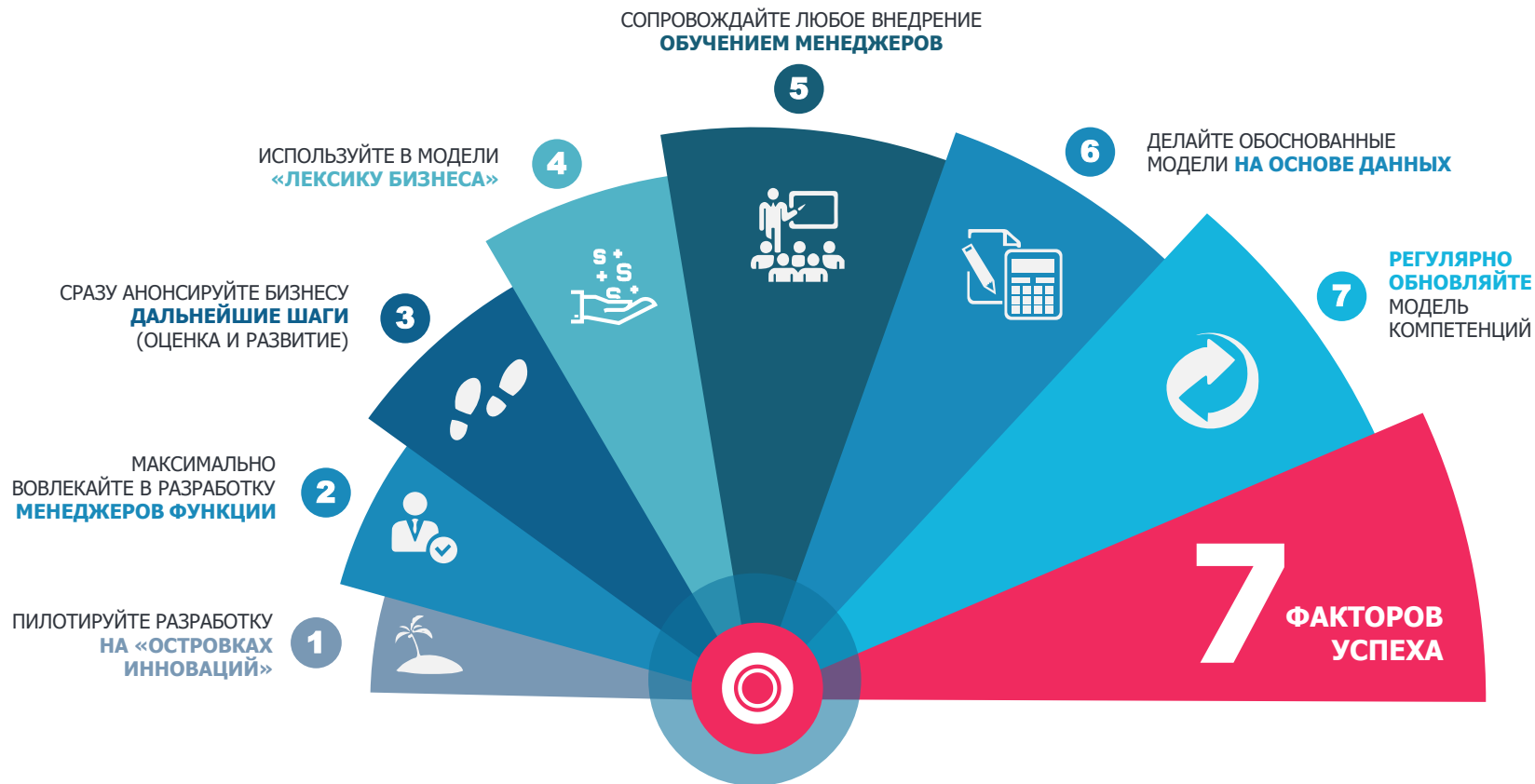


*СОВЕТ №5*

---

**НАЧИНАЙТЕ ВНЕДРЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ  
ДЛЯ ВСЕЙ КОМПАНИИ СРАЗУ**

## Семь факторов успеха модели компетенций



# МЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

@PROFDEVELOPMENT



@PROFDEVELOPMENT\_ECOPSY



КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ ПРОФРАЗВИТИЯ

КАК РАЗРАБОТАТЬ КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ

КАК РАЗРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ

КАК РАЗРАБОТАТЬ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ



НАВЕРНЯКА У ВАС  
**ПОЯВИЛИСЬ** ВОПРОСЫ!



ИНТЕРЕСНО ЛИ ВАМ  
ОБСУДИТЬ С НАМИ  
**РАЗРАБОТКУ**  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ**  
**КОМПЕТЕНЦИЙ?**

---

**Ответьте «Да»**

в голосовании и мы свяжемся  
с вами в ближайшее время



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 a pair of glasses on the table.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

