

ЭКСПЕРТ  
КОНСАЛТИНГ

ВЕБИНАР

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ:  
ВНЕДРИТЬ НЕЛЬЗЯ УДАЛИТЬ

15 СЕНТЯБРЯ



11:00-12:30

СОДЕРЖАНИЕ ВЕБИНАРА

1. Разрабатываем работающую модель профкомпетенций: что нужно учесть
2. «Продаем» бизнесу инструмент и вовлекаем в разработку: какие аргументы помогут?
3. Развертываем профкомпетенции в компании: объясняем, с чего начать.



Сессия вопросов и ответов



## Ведущие вебинара



### Кузнецов Сергей

Директор по консалтингу,  
Руководитель практики «Управление  
профессиональным развитием»



+7-926-173-79-05



kuznetsov@ecopsy.ru



### Иванов Александр

Директор проектов практики  
«Управление профессиональным  
развитием»



+ 7 (917) 598-58-59



aivanov@ecopsy.ru



01

РАЗРАБАТЫВАЕМ РАБОТАЮЩУЮ  
МОДЕЛЬ ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ:  
ЧТО НУЖНО УЧЕСТЬ

# ДОГОВОРИМСЯ О ПОНЯТИЯХ

## МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Документ с описанием профессиональных компетенций. Компетенции отражают требования, предъявляемые к сотруднику в конкретной должности и необходимые для успешного выполнения работы

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

Набор поведенческих проявлений, сгруппированных по определенному признаку (смысловому сходству, области деятельности) и позволяющих сотруднику достигать результата (= быть эффективным) в рамках конкретной должности

## ИНДИКАТОР (ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ)

Это единица компетенции, сформулированная в терминах знания, умения или навыка, которое демонстрирует сотрудник в рабочем поведении

# ОПРЕДЕЛЯЕМСЯ С АРХИТЕКТУРОЙ МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ: ДИЛЕММА В ЧАСТИ ОПИСАНИЯ



- наиболее значимые знания, умения и навыки для конкретного вида работ
- модель создается по принципу «минимально необходимо и достаточно» для достижения результата
- Характерно для моделей с индикаторным описанием

- исчерпывающий перечень знаний и навыков, которые необходимы для работы в конкретной должности
- Модель создается по принципу прироста компетентности на каждом уровне развития
- Характерно для моделей с поуровневым описанием

## ПРИМЕР КОМПЕТЕНЦИИ С ИНДИКАТОРНЫМ ОПИСАНИЕМ

### Название: Организация обучения

*Описание компетенции: проектирование, проведение и администрирование обучения, оценка эффективности по итогам, работа с ИТ-программами в области обучения*

1. Знает процесс и специфику проведения обучения в различных форматах (тренинги, коучинг, фасилитация и т.д.), умеет разрабатывать учебно-методические материалы.
2. Умеет применять на практике методы развития лидерских навыков и навыков личной эффективности (проектная работа, обратная связь, специализированные тренинги и др.).
3. Умеет применять на практике различные формы и методы развития профессионально-технических знаний и навыков (дуальное обучение, стажировки, наставничество, смешанное обучение).
4. Умеет координировать и администрировать процесс обучения персонала (в т.ч. участников кадрового резерва), конкурсы профессионального мастерства и программы по развитию талантливой молодежи.
5. Знает методы оценки эффективности программ обучения (ROI, модель Киркпатрика и др.), умеет проверять сопоставимость критериев эффективности с задачами внутренних заказчиков и подготавливать соответствующую отчетность, определять зоны для развития и выдавать соответствующие рекомендации.
6. Знает принципы работы с информационными системами и умеет вести локальные базы данных по обучению персонала.

## ПРИМЕР КОМПЕТЕНЦИИ С ПОУРОВНЕВЫМ ОПИСАНИЕМ

Организация обучения				
1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень	4-й уровень	5-й уровень
<p>1. Имеет представление о целях и задачах обучения персонала.</p> <p>2. Знает виды ресурсов, необходимые для проведения обучения.</p> <p>3. Имеет представление о цикле организации обучения: анализ потребности в обучении, планирование обучения, проведение обучения, оценка эффективности обучения.</p>	<p>4. Владеет навыками организации учебных мероприятий различных направлений, видов и форматов (с привлечением внутренних и внешних экспертов).</p> <p>5. Знает процедуру организации обучения в части состава групп, требований к графику, помещению и оборудованию, вспомогательным и раздаточным материалам.</p>	<p>6. Способен организовать обучение работников в соответствии с планом: формирование групп, администрирование внешнего и внутреннего обучения, организация привлечения внутренних экспертов из профессиональных областей и т.д.</p> <p>7. Владеет навыком документального сопровождения системы внутреннего, внешнего и дистанционного обучения.</p> <p>8. Знает требуемое оснащение Учебных центров для проведения разных видов обучения.</p>	<p>9. Способен сформировать годовые планы внешнего и внутреннего обучения, исходя из выявленной потребности в обучении.</p> <p>10. Способен своевременно координировать работу по вопросам организации и содержания обучения со всеми заинтересованными лицами, согласует условия и сроки проведения обучения.</p> <p>11. Умеет организовать процедуры оценки эффективности проведенного обучения.</p>	<p>12. Знает отраслевые российские и международные практики, использует их для повышения эффективности корпоративной системы обучения персонала.</p> <p>13. Способен соотнести эффективность обучения с затратами Компании, сделать выводы о целесообразности различных видов, форм и методов обучения.</p>



# ОПРЕДЕЛЯЕМСЯ С АРХИТЕКТУРОЙ МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ: ДИЛЕММА В ЧАСТИ РАЗРАБОТКИ

	Традиционный подход	Аналитический подход
	Профиль сотрудника на основе мнений руководителей	DEEP* - профиль сотрудника на основе данных (Data-Enabled Employee Profile)
ПРИНИМАЕТСЯ МЕНЕДЖЕРАМИ	+/- 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
ЭФФЕКТИВНОСТЬ	+/- Высокая социальная желательность зачастую приводит к созданию «не работающих» моделей компетенций	+ Эффективность обеспечивается отбором только тех индикаторов, которые статистически значимо отличают лучших от худших
ВОВЛЕЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ	+/- Для того, чтобы руководители приняли модель, требуется как минимум интервью / фокус-группа со всеми до N-2	+ Руководитель может принять участие в разработке модели, заполнив опрос в удобное время
ВРЕМЯ РАЗРАБОТКИ	+/- Для создания согласованной модели необходимо опросить существенную часть сотрудников, из-за чего разработка длится долго	+ Разработка может быть закончена быстрее, чем при традиционном подходе (разница в сроках до 1 месяца)
ОБЪЕКТИВНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ РАЗРАБОТКИ	+ Профкомпетенции могут быть разработаны при любых условиях, даже если подразделение представлено 1 человеком	+/- DEEP рекомендуется применять, когда в подразделении есть 10 человек и более

# ОБЪЕДИНЯЕМ СУЩЕСТВУЮЩИЙ ОПЫТ КОМПАНИИ И ВНЕШНИЙ ОПЫТ

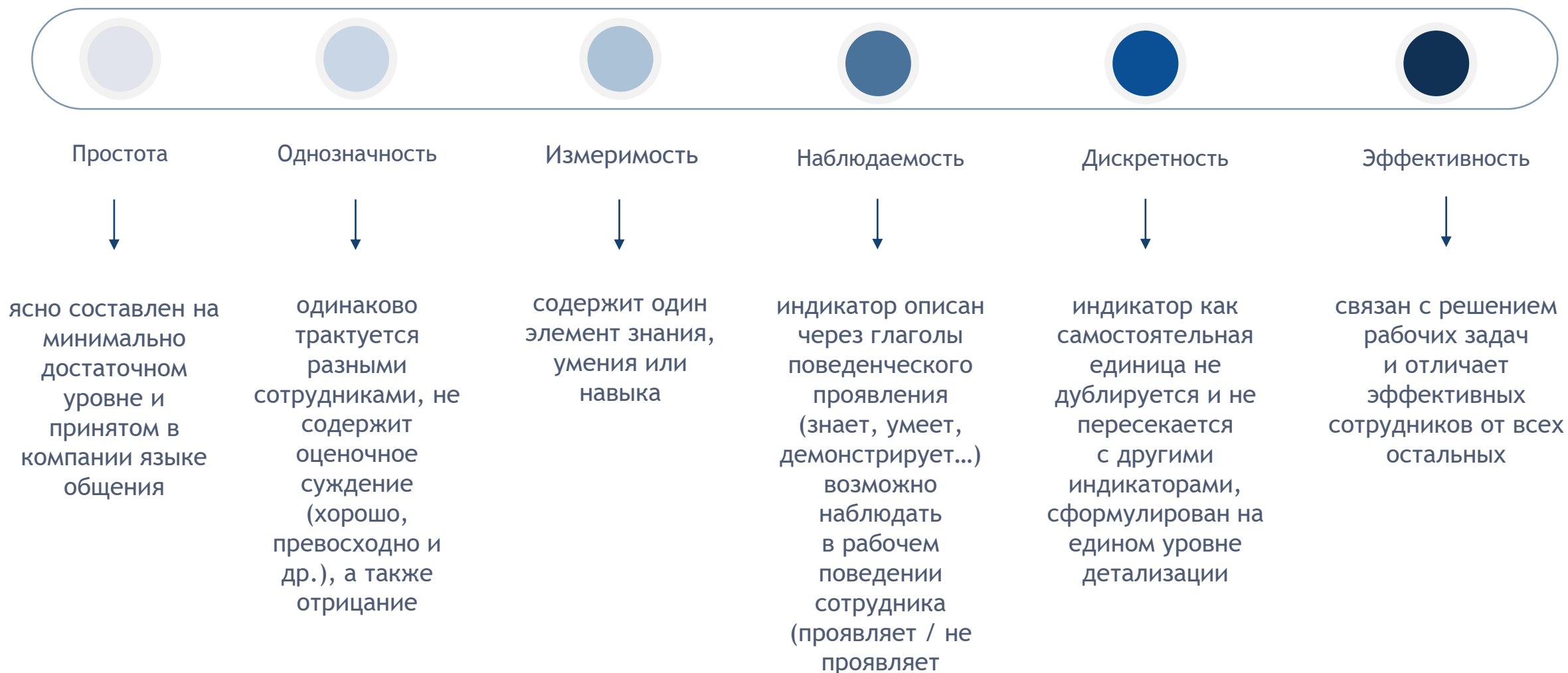
**Внешний опыт:**

**Существующий  
опыт компании**

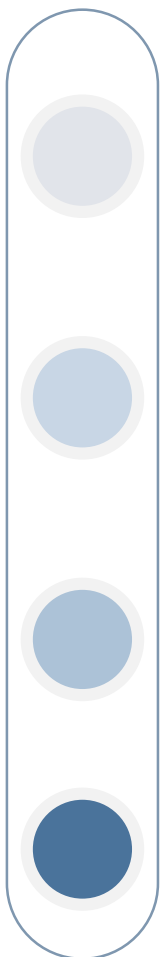
- Модель состоит из 10-15 профессиональных компетенций на одну профессиональную область (+5 компетенций)
- Структура модели 70% компетенций работают на текущие задачи, 30% на стратегическое развитие
- Компетенции профилируются для типовых должностей (4-6 компетенций в профиле)

- Какой формат описания компетенций принят в компании?
- Какая используется шкала развития компетенций?
- Какие инструменты профоценки применяются в компании?

# ПРИВОДИМ В СООТВЕТСТВИЕ С РЕКОМЕНДОВАННЫМИ ТРЕБОВАНИЯМИ ИНДИКАТОРЫ...



## ... И КОМПЕТЕНЦИИ



Название компетенции емко отражает область применения и раскрывающие ее индикаторы

Компетенция содержит однозначные границы, не пересекается и не включает индикаторы других компетенций

Сформулирована на едином логическом уровне с другими компетенциями

В компании есть хотя бы 1 сотрудник с максимальным проявлением этой компетенции или это стратегическая компетенция, которая будет востребована в ближайшие 1-2 года (компетенция на вырост)

# ОЦЕНИВАЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАЗРАБОТАННОЙ МОДЕЛИ

## На этапе разработки

Подход основан на анализе данных позволяет из всего списка индикаторов выявить те знания и умения, которые связаны с результативностью сотрудников

### Подход DEEP

Подход применяется, когда есть достаточное количество сотрудников одной группы должности для проведения анализа (~10 чел. и выше).

## На этапе оценки

### Соотнесение результатов оценки с внешним критерием

Подход исследует возможную взаимосвязь между результатами оценки сотрудников по компетенциям и внешним критерием (оценка эффективности, КПЭ).

Если корреляция  $\geq 0,2$  и выше - можно говорить об устойчивой связи и эффективности модели профессиональных компетенций



02

«ПРОДАЕМ» БИЗНЕСУ ИНСТРУМЕНТ  
И ВОВЛЕКАЕМ В РАЗРАБОТКУ: КАКИЕ  
АРГУМЕНТЫ ПОМОГУТ?



# СЛОЖНОСТИ В КОММУНИКАЦИИ С БИЗНЕСОМ НАЧИНАЮТСЯ ПРИ ОТСУТСТВИИ БАЛАНСА РОЛЕЙ HR

## Эксперт

*«Я знаю лучшие подходы/практики!  
У меня есть необходимые инструменты!»*



## Сервис

*«Мы сделаем все как вы скажите!  
Чего бы вы хотели?»*

## Контролер

*«Вы должны делать это вот так, а не иначе!  
Вы делаете неправильно!»*



# СЕМЬ ФАКТОРОВ УСПЕХА МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

СОПРОВОЖДАЙТЕ ЛЮБОЕ ВНЕДРЕНИЕ  
ОБУЧЕНИЕМ МЕНЕДЖЕРОВ

5

ИСПОЛЬЗУЙТЕ  
«ЛЕКСИКУ БИЗНЕСА»

4

СРАЗУ АНОНСИРУЙТЕ БИЗНЕСУ  
ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ

3

МАКСИМАЛЬНО  
ВОВЛЕКАЙТЕ В РАЗРАБОТКУ  
МЕНЕДЖЕРОВ ФУНКЦИИ

2

ПИЛОТИРУЙТЕ РАЗРАБОТКУ  
НА «ОСТРОВКАХ ИННОВАЦИЙ»

1

ДЕЛАЙТЕ ОБОСНОВАННЫЕ МОДЕЛИ  
НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

6

РЕГУЛЯРНО  
ОБНОВЛЯЙТЕ  
МОДЕЛЬ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ И  
СВЯЗАННЫХ  
ИНСТРУМЕНТОВ

7

7

ФАКТОРОВ  
УСПЕХА



**03**

**РАЗВЕРТЫВАЕМ ПРОФКОМПЕТЕНЦИИ  
В КОМПАНИИ: ОБЪЯСНЯЕМ, С ЧЕГО  
НАЧАТЬ**

# ОПРЕДЕЛЯЕМ ЦЕЛЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ...

Например:



## 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

---

## ... И ВСТРАИВАЕМ В HR-ЦИКЛ

Профкомпетенции должны учитываться в HR-цикле и жизненном цикле сотрудника в компании

### ПРИВЛЕЧЕНИЕ И НАЗНАЧЕНИЕ

Включение компетенций в критерии оценки

### АДАПТАЦИЯ К ДОЛЖНОСТИ

Адаптационное обучение и наставничество под целевой уровень компетенций

### РЕГУЛЯРНАЯ ОЦЕНКА

Включение оценки профессионализма и предоставление обратной связи

### ОБУЧЕНИЕ

Адресное обучение по «западающим» компетенциям

### УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

Выявление и развитие HiPo/HiPro, в т.ч. На основе компетенций

### УДЕРЖАНИЕ

Выделение критически важных должностей на основе ключевых компетенций

### УВОЛЬНЕНИЕ

Формализация компетенции на уровне базы знаний, передача опыта

# СОЗДАЕМ КОММУНИКАЦИОННУЮ ОБВЯЗКУ ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

## 01. Документы



- Регламент (стандарт) по оценке и развитию сотрудников
- Карьерная карта Функции
- Стаффбук и др.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ

## 02. Обучение



- Инфосессия по внедрению МПК
- Вебинар для новых сотрудников
- Статья в корпоративном журнале и др.

АКТУАЛЬНОСТЬ

## 03. Личное общение



- Встречи с руководителем
- Беседа с HR-специалистом
- Работа с наставником / ментором и др.

РЕГУЛЯРНОСТЬ

## 04. Трансляция



- Видеопанели
- Плакаты
- Подкасты
- И другие мероприятия, приуроченные к профкомпетенциям

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ

## ПРОВОДИМ СЕССИЮ ПО РАЗВЕРТЫВАНИЮ МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ (МПК)

Пример программы сессии:

- Что такое профессиональные компетенции, для чего нужны и в каких процессах используются
- Ознакомление со структурой МПК Функции, проработка каждой компетенции, как их читать и правильно понимать
- Роль управленцев Функции при использовании МПК
- Ответы на часто задаваемые вопросы

Продолжительность сессии 3-4 часа





## КАК НЕ НАДО



## КАК НАДО



# ОПРЕДЕЛЯЕМ ВЛАДЕЛЬЦА / ЛИДЕРА МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ



## На уровне HR-функции:

Управление оценкой и развитием,  
Корпоративный университет

- Определен внутренний эксперт-тренер (-ы)
- Составлены методические материалы, программы обучения, тренажеры
- Проводятся мероприятия по развитию профкомпетенций (в формате турниров профмастерства, обмена опытом и др.)

## На уровне бизнеса:

Лидер или методолог Функции, центр компетенций

- Инициированы ключевые бизнес-проекты с привлечением данной компетенции
- Определены технологии, продукты, решения, применяемые в рамках данной компетенции
- Выделен бюджет для реализации задач по развитию данной компетенции



**Вопросы по итогам вебинара?**

**Хотели бы с нами обсудить  
разработку профессиональных  
компетенций?**



1 НОЯБРЯ - 1 ФЕВРАЛЯ

Скидка 20% по промокоду  
WEBINAR

СЕДЬМОЙ ПОТОК ОНЛАЙН КУРСА

[prof.ecopsy.ru](http://prof.ecopsy.ru)

# ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



# МЫ В TELEGRAM

<https://t.me/profdevelopment>

ОБСУЖДАЕМ КАК:

---

**ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ  
ПРОФРАЗВИТИЯ**

**РАЗРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ  
ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ**

**РАЗРАБОТАТЬ ИНСТРУМЕНТЫ  
ДЛЯ ИХ ОЦЕНКИ**

**РАЗРАБОТАТЬ КАРЬЕРНЫЕ  
МАРШРУТЫ**