



КАК ИЗМЕНИЛИСЬ МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 5 ЛЕТ?

ВЕБИНАР

3 октября 2023



**Сергей
КУЗНЕЦОВ**

Директор по консалтингу,
руководитель практики
«Развитие HR-среды»

Тел. +7 (926) 173-79-05
E-mail: kuznetsov@ecopsy.ru



**Ксения
КАШПАРОВА**

Специалист практики
«Развитие HR-среды»

Тел. +7 (925) 097-00-31
E-mail: kashparova@ecopsy.ru

Как ваше настроение сегодня?

- 01 Все супер! Как обычно: 10 из 10!
- 02 36,6 полет нормальный
- 03 Ох, уж это начало рабочей недели...
- 04 Давайте скорее начинать! 🙌
- 05 Отложил рабочие дела, чтобы посетить вебинар
- 06 Скорее бы выходные... 😊



НАПИШИТЕ В ЧАТ



Время

Продолжительность
вебинара с 11 до 12:00
(по Московскому времени)



Вопросы

Вопросы ведущим можно
задавать в общем чате
в течение всего вебинара



Технические вопросы

Если есть технические
вопросы, то сначала
попробуйте перезагрузить
платформу, после пишите
в общий чат

О ЧЕМ ПОЙДЕТ РЕЧЬ НА ВЕБИНАРЕ

01

Зачем нужна модель компетенций?

02

Какие изменения мы увидели?

03

Факторы успеха работающей модели компетенций





01

ЗАЧЕМ НУЖНА МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

A photograph showing two business people in suits shaking hands over a desk. On the desk, there is a tablet and some documents with charts. The background is blurred.

ЧТО ТАКОЕ

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ

КОМПЕТЕНЦИЯ

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

Набор знаний, умений и навыков, сгруппированных по смысловому сходству и позволяющих сотруднику достигать результата в рамках конкретной должности

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 знания, умения и навыки, которыми владеет сотрудник

КОГДА СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ О СОЗДАНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ?



Оценка
при подборе



Знакомство
с командой



Кадровый
аудит



Развитие
сотрудников



Формирование
резерва



Оценка
при назначениях



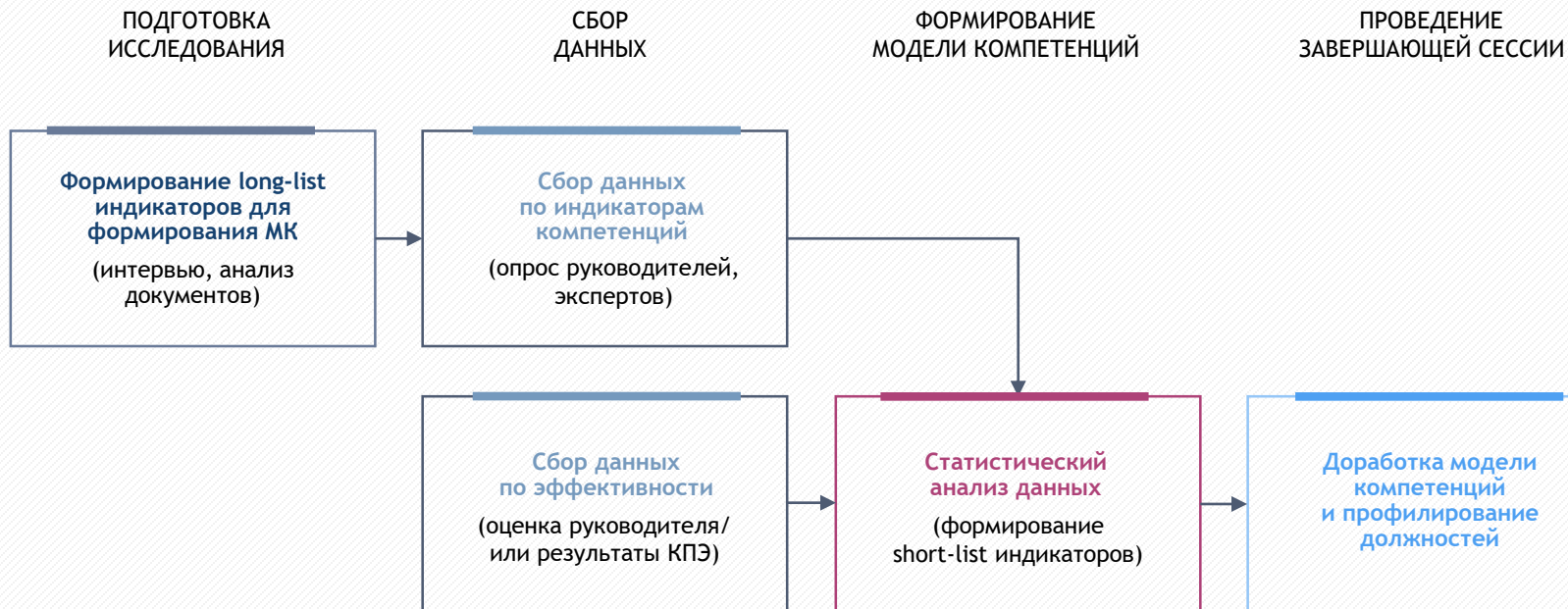
02

КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ МЫ УВИДЕЛИ

№1

ПРЕОБЛАДАЮТ МК, РАЗРАБОТАННЫЕ НА
ОСНОВЕ АНАЛИЗА ДАННЫХ

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ДАННЫХ (МЕТОД DEEP)



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 |
| |

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 УЗП корпоративного центра и смежных подразделений, задействованных в процессах УЗП, 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.

Наиболее свойственно

- ❑ Умеет оцифровать и оценить экономический эффект от предложений по повышению эффективности и нероприятий 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)



№2

КОМПАКТНОСТЬ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ

Количественные характеристики:

- Рекомендованное количество компетенций в модели – 8–12 компетенций
- Рекомендованное количество компетенций в профиле должности – 4–6 компетенций
- Рекомендованное количество индикаторов в компетенции – 5–12 индикаторов
- Количество блоков определяется исходя из целесообразности

| МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ Ф.Н. "УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ" | | | | | |
|--|--|----|--|---|---|
| № | Компетенция (профессиональная область) и ее краткое содержание | № | Индикаторы (требования к знаниям и навыкам в конкретной профессиональной области) | | |
| ИИ-СТРАТЕГИИ | | | | | |
| 1 | Системность управления персоналом. Структура и специфика Группы. Принципы формирования кадровой и организационной систем управления персоналом. Проведение конкурсного отбора системы управления персоналом и управление системой эффективности системы. Развитие под по вышение уровня в области управления персоналом. Разработка рекомендаций при стратегическом управлении персоналом. | 1 | Знает структуру Группы, специфику кадровой и организационных функциональных подразделений, эффективно применяет знания в своей работе | | |
| | | 2 | Знает принципы формирования кадровой и организационной систем управления персоналом, способен или при формировании стратегии, трансформации бизнес-процессов и функций и владеть и проводить конкурсный отбор кадров на своей Группы, и разработкой внешней политики | | |
| | | 3 | Знает основные принципы управления персоналом, умеет проводить конкурсный отбор системы управления персоналом, в т.ч. по новым проектам и инициатив | | |
| | | 4 | Знает основные виды Группы, в области управления персоналом, их функциональные подразделения, организационную структуру по основным бизнес-блокам | | |
| УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ | | | | | |
| 2 | Сист. Труд. пост. при по и. раб. нов. разв. | 15 | Управление системой оплаты труда Принципы разработки и совершенствования системы оплаты труда, разработка методологии и внутренних регламентов по оплате труда. Совершенные практики и трудовое законодательство в области оплаты труда. Формирование бюджета на персонал. Анализ эффективности системы оплаты труда. | 1 | Знает принципы разработки и совершенствования системы оплаты труда, эффективно применяет их на практике |
| | | | | 2 | Знает принципы разработки методологии и внутренних регламентов по оплате труда, эффективно применяет их на практике |
| | | | | 3 | Знает основные правовые системы оплаты труда (в т.ч. профессиональной индустрии) и умеет выбирать оптимальную систему оплаты труда в зависимости от категории сотрудников и форм их занятости |
| | | | | 4 | Знает трудовое законодательство в области оплаты труда, эффективно применяет знания в своей работе |
| | | | | 5 | Знает принципы формирования фонда оплаты труда, умеет формировать бюджет на персонал |
| | | | | 6 | Умеет проводить анализ эффективности системы оплаты труда (в т.ч. учитывать факторы отклонения от плановых значений) |
| 16 | Управление постоянной частью оплаты труда Методы внешней и внутренней переквалификации уровня оплаты труда, процедуры оплаты за сверхурочные и сверхурочные время. Процедуры оплаты за выполнение дополнительной работы, особенности оплаты труда при условиях, отличающихся от нормальных. Процедуры компенсации расходов, связанных с выполнением дополнительных обязанностей. | 1 | Знает методы внешней и внутренней переквалификации уровня оплаты труда и общие обязанности кадровый/личностный должности (соотношение с рыночными уровнями оплаты труда, правовые аспекты, подходы и общие обязанности должности и т.д.), эффективно применяет их на практике | | |
| | | 2 | Знает процедуры оплаты за сверхурочные и сверхурочные время (тарифные ставки, часовая, сменная, ночная работа, правила установления нормативов и фактического времени работы, расчет заработной платы, премии, стимулирующий учет, сокращенная рабочая неделя, отпуск). | | |
| | | 3 | Знает процедуры оплаты труда (Бригадные, индивидуальными, пропуск, часовыми), эффективно применяет их на практике | | |
| | | 4 | Знает особенности оплаты труда при условиях, отличающихся от нормальных (вредность, ночные и выходные и др.), эффективно применяет их в своей работе | | |
| | | 5 | Знает особенности оплаты за выполнение дополнительной работы (соотношение должности), возможность включения оплаты труда работником, привлечение и подготовка и повышение квалификации персонала), эффективно применяет знания в своей работе | | |
| | | 6 | Знает процедуры компенсации расходов, связанных с выполнением дополнительных обязанностей (транспортные расходы, расходы на проезд, командировочные, аренда жилья и прочие), эффективно применяет их на практике | | |



№3

БИЗНЕС КАК ЗАКАЗЧИК

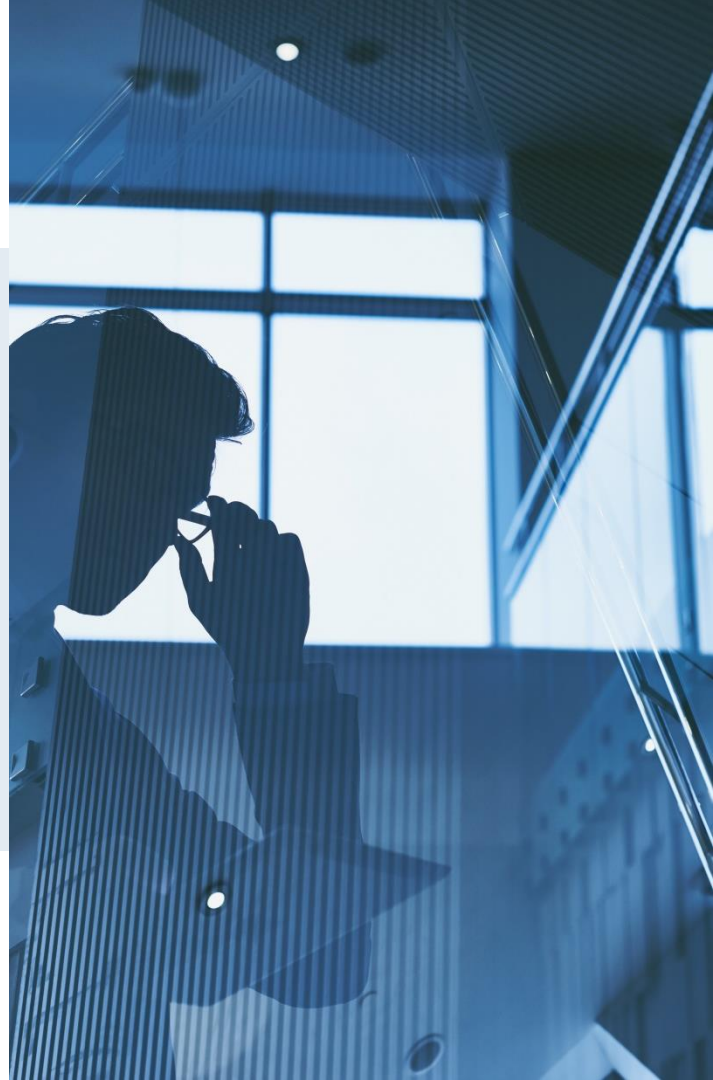
ЗАКАЗЧИКОМ НА РАЗРАБОТКУ МК ЧАЩЕ СТАЛ ВЫСТУПАТЬ БИЗНЕС

Какие преимущества это дает при разработке МК?

- Разработать более точную и качественную модель
- Распределить роли и расставить приоритеты между профилями должностей так, чтобы это было применимо на практике
- Ещё до внедрения познакомить ключевых руководителей функции с инструментом
- Повысить приживаемость модели
- Собрать с бизнеса ожидания по смежным процессам: оценка, обучение, управление карьерой

НА ЧТО В ТАКОМ ПРОЕКТЕ ВАЖНО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ HR

- Отслеживать общую методологию инструментов, которая существует в компании
- Проводить параллели с другими функциями, чтобы в дальнейшем инструмент можно было применить для них
- Выступать консультантом для бизнеса: какие инструменты и подходы в дальнейшем можно будет внедрить, какие ограничения дает текущая методология и пр.



№4

ИЗМЕНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ПРОФ.
КОМПЕТЕНЦИЙ В СТОРОНУ ГИБРИДНЫХ

МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ, КОРПОРАТИВНЫХ И МЕНЕДЖЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ (ПРИМЕР)

| | Специалист | КАМ | Территориальный менеджер | Руководитель кластера | Руководитель отдела продаж |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ | | | | | |
| Знание продуктовой категории | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Понимание бизнеса клиентов | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Переговоры с клиентами | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Управление финансами | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| КОРПОРАТИВНЫЕ | | | | | |
| Ориентация на потребности клиента | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Стремление к порядку | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Планомерность | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Ответственность | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| МЕНЕДЖЕРСКИЕ | | | | | |
| Мотивация подчинённых | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Организация работ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Инициативность | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ПРИМЕР

№5

ПЕРЕХОД ОТ КОМПЕТЕНЦИЙ К TASK-BASED
ПОДХОДУ (РОЛЕВОЙ ПОДХОД)

ЧТО ТАКОЕ TASK-BASED ПОДХОД?

Разработка МК vs Внедрение Task-based подхода

В качестве критериев оценки в Task-based подходе используются *задачи*, которые моделируют контекст, этапы и виды работ из регулярной деятельности сотрудника, занимающего целевую должность в конкретной организации

ОСОБЕННОСТИ ПОДХОДА

- Оценивается то, насколько эффективно человек решает типовые задачи в заданной роли
- Отвечает на вопрос «*Сможет ли кандидат справиться с целевыми задачами должности, на которую он претендует*»
- Дополнительно могут быть определены внутренние ресурсы и поведенческие паттерны, связанные с эффективностью кандидата

| | Разработка модели Soft-skills и профиля Hard-skills | Разработка Task-Based критериев |
|--------------------|---|---|
| УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ | <p>Модель soft-skills универсальна, ее возможно масштабировать на выше-/нижестоящие уровни должностей</p> <p>Профиль hard-skills разрабатывается под специфику конкретной группы должностей, при этом для него возможно провести профилирование и «приземлить» его на 1 управленческий уровень «вниз»</p> | <p>Модель Task-based критериев разрабатывается под конкретную группу должностей, учитывает специфику как с точки зрения soft-skills, так и узкопрофильных знаний и навыков</p> |
| РЕСУРСОЕМКОСТЬ | <p>Требует проведение последовательной/параллельной работы по разработке модели компетенций и профиля должности, а также отдельного согласования для каждого вида критериев. Для обеспечения универсальности модели soft-skills необходимо привлечение представителей смежных функций.</p> | <p>Для разработки Task-based критериев требуется привлечение руководителей целевой позиции, а также вышестоящего руководителя. Желательно - привлечение представителей смежных служб</p> |
| ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ | <p>Для soft-skills: ассессмент центр (индивидуальный/групповой формат), интервью по компетенциям</p> <p>Для hard-skills: Prof ассессмент центр, тестирование, интервью руководителем</p> | <p>Task-based ассессмент центр (групповой/индивидуальный формат)</p> |

Напишите в чат

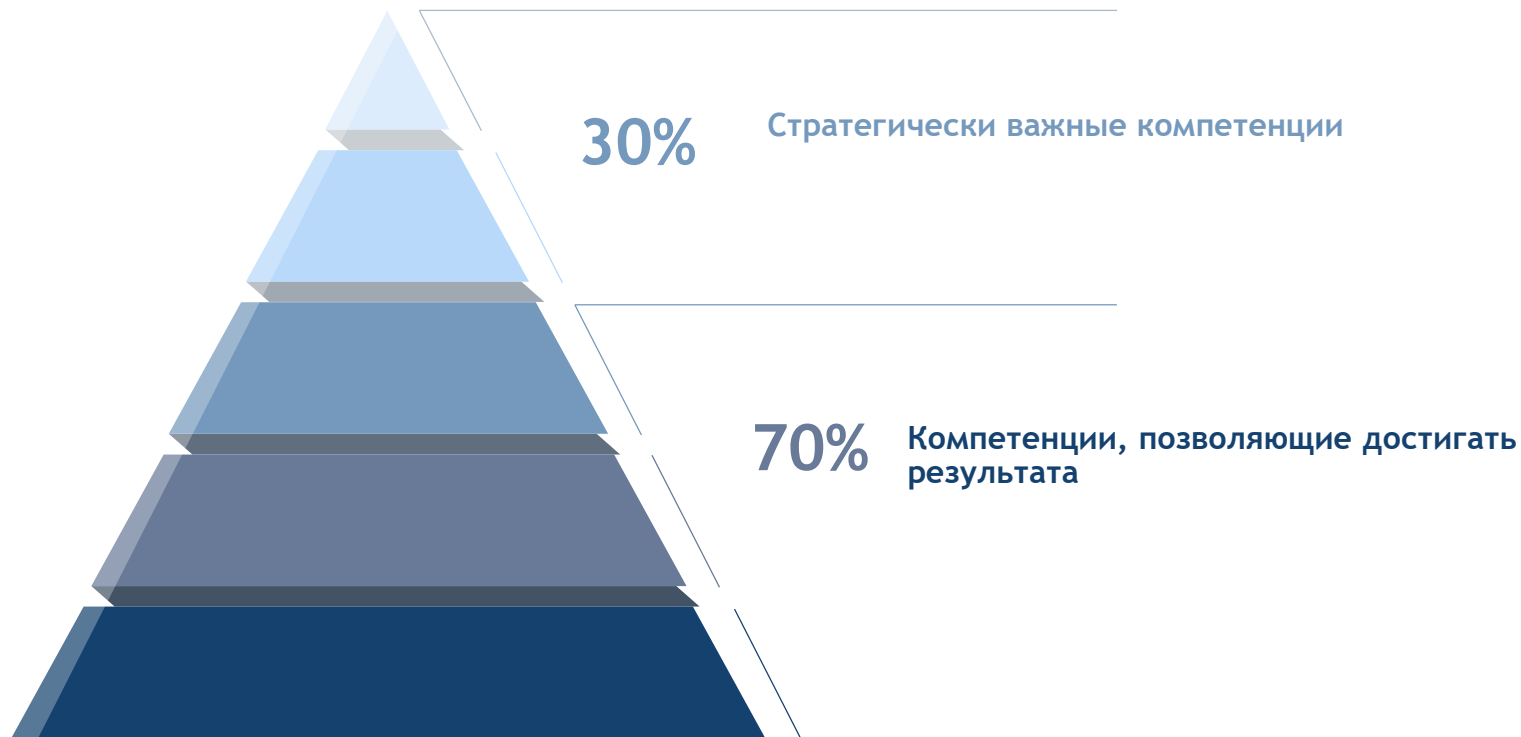
Какие изменения заметили Вы?

ОПРОС

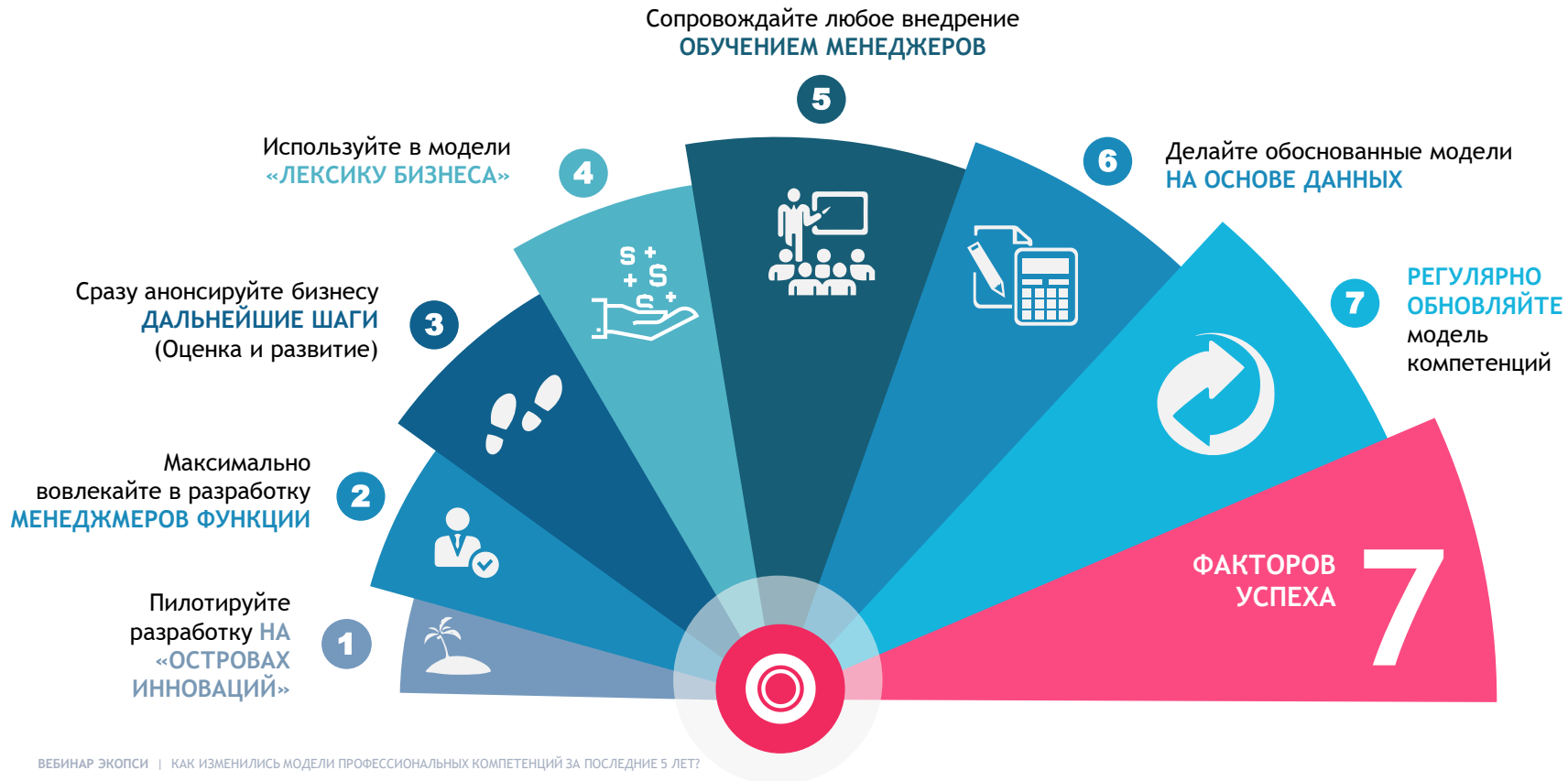


03

ФАКТОРЫ УСПЕХА МК



СЕМЬ ФАКТОРОВ УСПЕХА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ



ФАКТОРЫ УСПЕХА В КОММУНИКАЦИИ С БИЗНЕСОМ

Баланс HR-ролей

ПРОВЕРЯЮЩИЙ

«Я пригласил вас, господа, с тем, чтобы сообщить вам пренеприятное известие: к нам едет ревизор!»



ИСПОЛНИТЕЛЬ


«Чего изволите? Обязательно сделаем, как вы скажете!»

СУПЕРЭКСПЕРТ

«Я лучше вас знаю, что делать!»



ОСТАЛИСЬ ЛИ У ВАС ВОПРОСЫ?



ПРИМИТЕ УЧАСТИЕ В ОНЛАЙН КУРСЕ
СО СКИДКОЙ 10%

ПО ПРОМОКОДУ «WEBINAR03»

ДЕВЯТЫЙ ПОТОК ОНЛАЙН КУРСА

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

2 ОКТЯБРЯ - 15 ДЕКАБРЯ



[https://prof.ecopsy.ru/
online-course](https://prof.ecopsy.ru/online-course)

Спасибо за внимание

Мы в социальных сетях:



t.me/ProfDevelopment

СИСТЕМА ПРОФРАЗВИТИЯ

КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ

МОДЕЛИ ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ
ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ