



# КАК СДЕЛАТЬ РАБОТАЮЩУЮ МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ?

Подготовлено ЭКОПСИ Консалтинг | Декабрь 2022

ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА

# СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ

ДИРЕКТОР ПО КОНСАЛТИНГУ,

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ

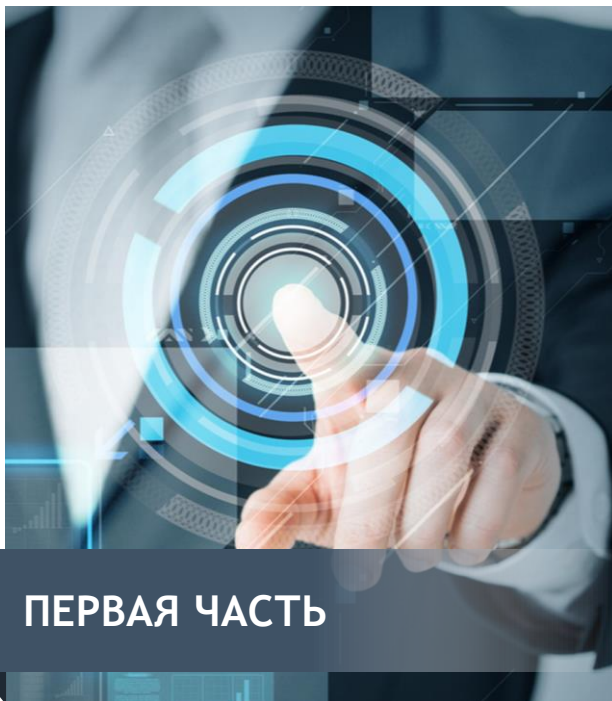
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ»

+7 (926) 173-79-05

kuznetsov@ecopsy.ru



## О ЧЁМ ПОЙДЕТ РЕЧЬ



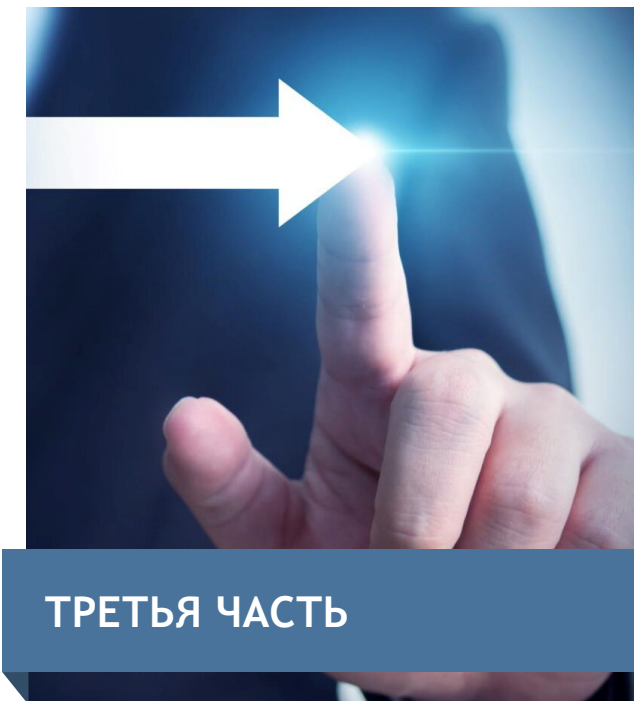
### ПЕРВАЯ ЧАСТЬ

**ЗАЧЕМ РАЗРАБАТЫВАТЬ  
МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ?**



### ВТОРАЯ ЧАСТЬ

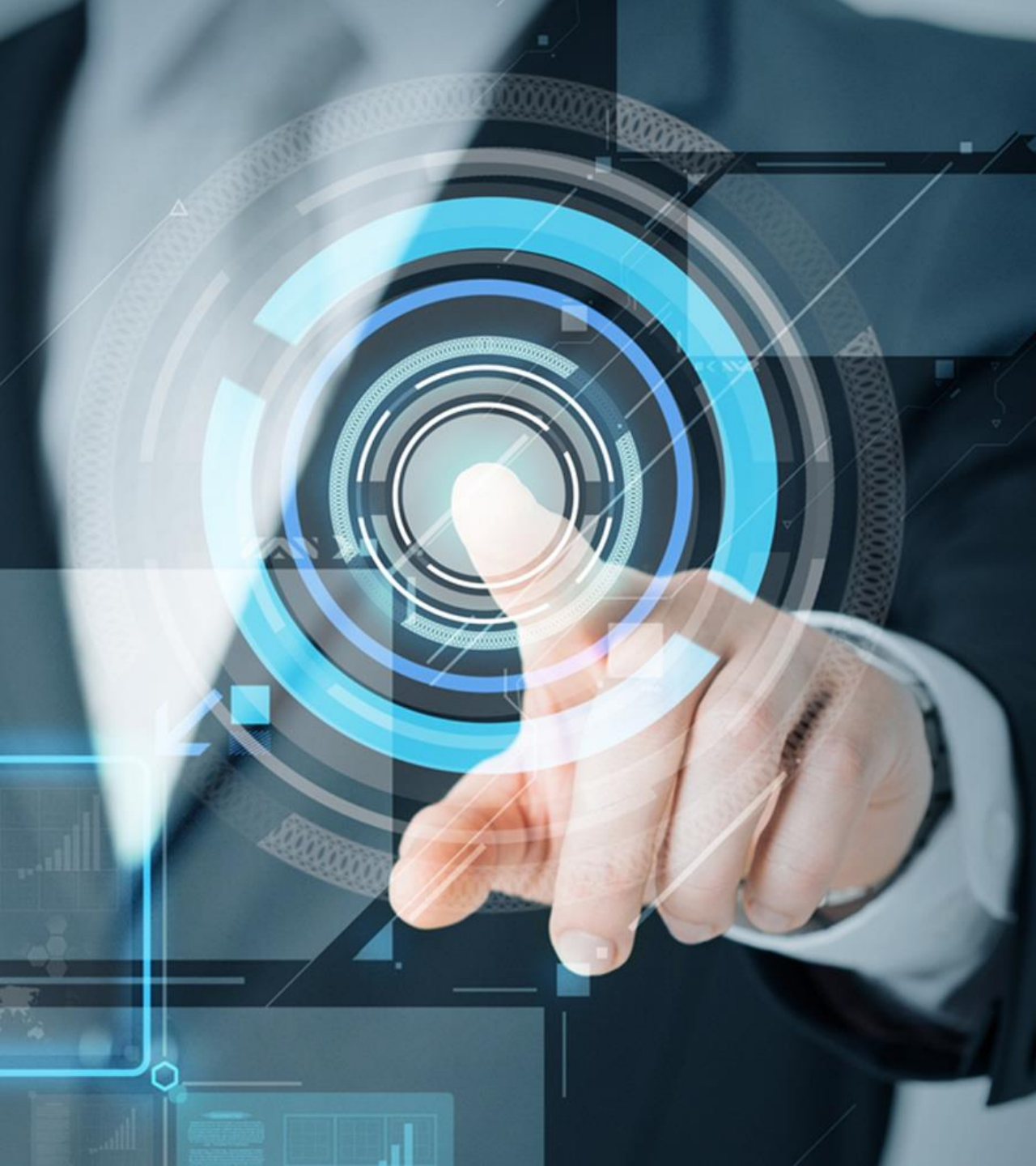
**ТОП-3 ЗАБЛУЖДЕНИЯ  
ПРИ РАЗРАБОТКЕ «ХАРДОВ»**



### ТРЕТЬЯ ЧАСТЬ

**ЧТО ВАЖНО УЧЕСТЬ  
НА КАЖДОМ ЭТАПЕ РАЗРАБОТКИ  
ПРОФ.КОМПЕТЕНЦИЙ?**





ЧАСТЬ 1

# ЗАЧЕМ РАЗРАБАТЫВАТЬ МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ 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



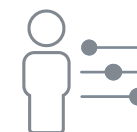
КАДРОВЫЙ  
АУДИТ



РАЗВИТИЕ  
СОТРУДНИКОВ



ФОРМИРОВАНИЕ  
РЕЗЕРВА



ОЦЕНКА  
ПРИ НАЗНАЧЕНИЯХ





ЧАСТЬ 2


## **ТОП-3 ЗАБЛУЖДЕНИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ «ХАРДОВ»**



ЗАБЛУЖДЕНИЕ 1

# НЕ ПРИВЛЕКАТЬ БИЗНЕС К РАЗРАБОТКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ



A close-up photograph of a hand moving a black chess piece on a dark board. The board is overlaid with a white and yellow network diagram consisting of interconnected nodes and lines, symbolizing strategy and professional development.

ЗАБЛУЖДЕНИЕ 2

**ИДТИ ОТ ДОЛЖНОСТЕЙ,  
А НЕ ОТ ФУНКЦИИ**

ЗАБЛУЖДЕНИЕ 3

ПЫТАТЬСЯ  
СДЕЛАТЬ «ХАРДЫ»  
СРАЗУ ДЛЯ ВСЕЙ КОМПАНИИ

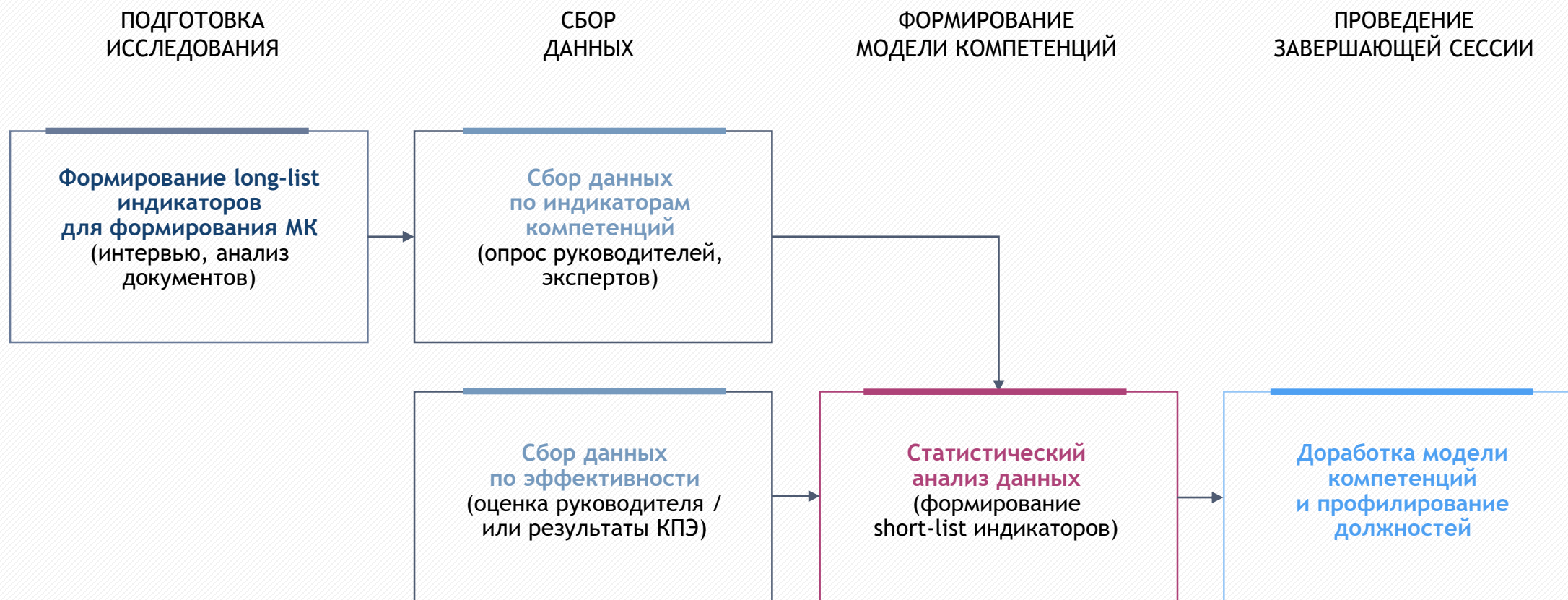


ЧАСТЬ 3

**ЧТО ВАЖНО УЧЕСТЬ  
НА КАЖДОМ ЭТАПЕ  
РАЗРАБОТКИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ?**



# 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

**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 УСП корпоративного центра и смежных подразделений, задействованных в процессах УСП, 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**

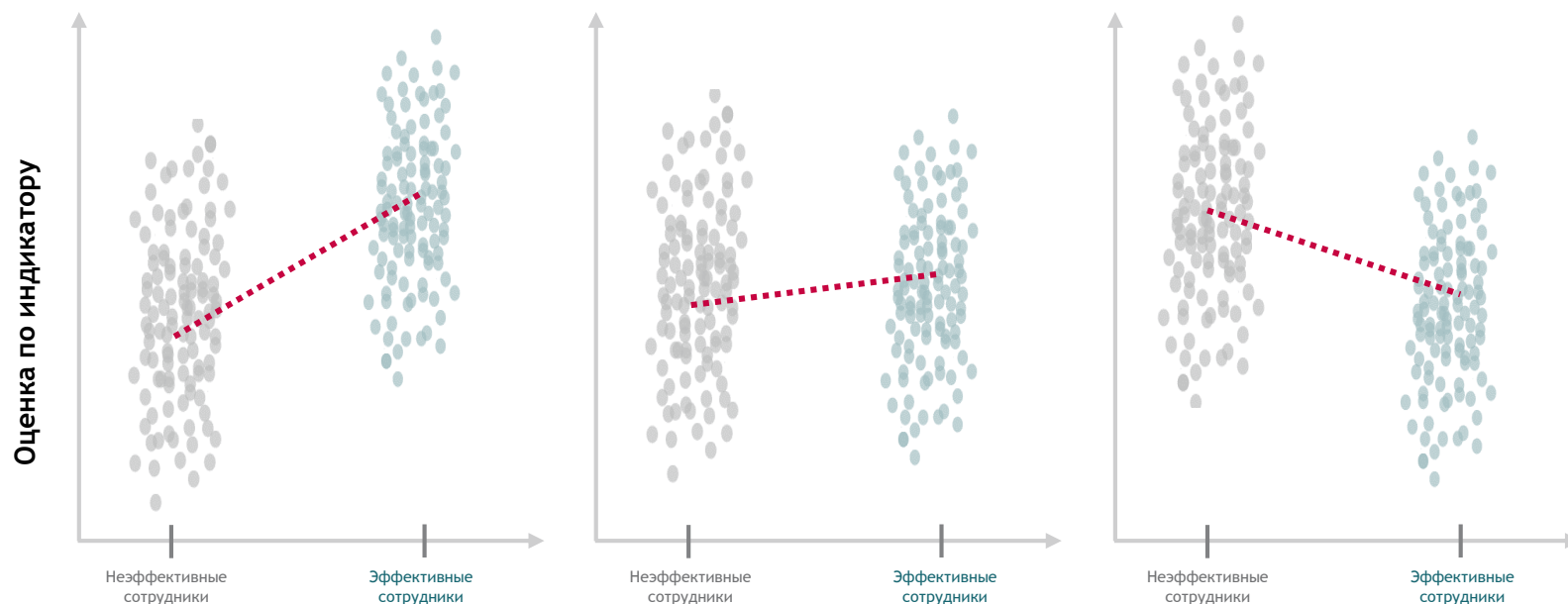
- ❑ Знает законодательство и внутренние нормативы в области ОТ, ПБ и ООС и применяет их на практике.
- ❑ Знает виды и формы отчетности для государственных органов, обеспечивает своевременность и достоверность предоставляемых данных.
- ❑ Умеет объективно разрешать конфликтные ситуации.
- ❑ Знает рынки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

> >> < <<

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.

# 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

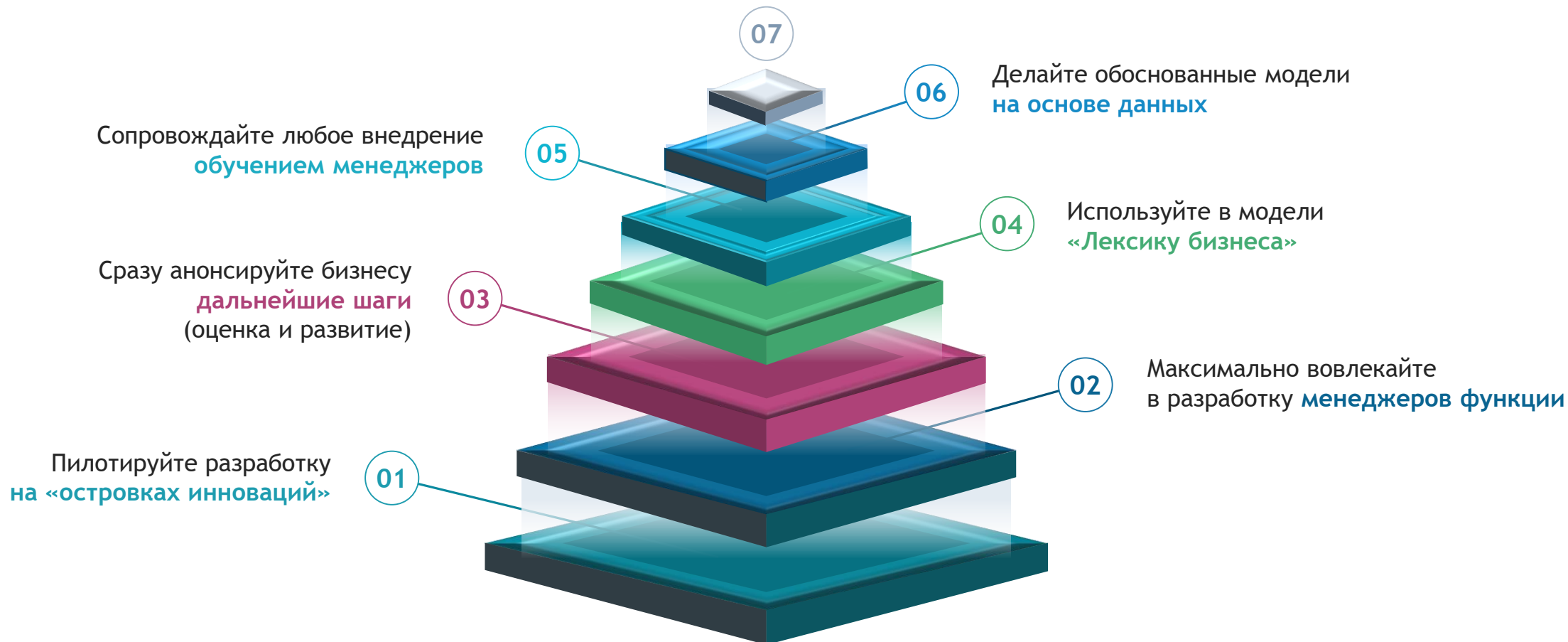
Расставляет приоритеты в работе, распределяет ресурсы (рабочее время, персонал, финансы) в соответствии с ними

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

# СЕМЬ ФАКТОРОВ УСПЕХА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Регулярно обновляйте модель компетенций





**НАВЕРНЯКА У ВАС  
ПОЯВИЛИСЬ ВОПРОСЫ!**





# МЫ В TELEGRAM

<https://t.me/profdevelopment>

РАЗРАБОТАТЬ  
МОДЕЛЬ  
ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ

РАЗРАБОТАТЬ  
ИНСТРУМЕНТЫ  
ДЛЯ ИХ ОЦЕНКИ

РАЗРАБОТАТЬ  
КАРЬЕРНЫЕ  
МАРШРУТЫ

ПОСТРОИТЬ  
СИСТЕМУ  
ПРОФРАЗВИТИЯ

ОБСУЖДАЕМ КАК



## КТО МЫ

ЭКОНОМИКА  
И ПСИХОЛОГИЯ

## МЫ ВЕРИМ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ  
ЛЮДИ

## НАША МИССИЯ

ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ —  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ,  
РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ

## ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

HR АНАЛИТИКА И BIG DATA

УПРАВЛЕНИЕ И HR КОНСАЛТИНГ\*\*

БИЗНЕС СОЦИОЛОГИЯ & ИССЛЕДОВАНИЯ

HR МАРКЕТИНГ

HR IT

**1**

В РЕЙТИНГЕ\*

**32**

ЛЕТ НА РЫНКЕ

**500**

ПРОЕКТОВ В ГОД

**170**

КОНСУЛЬТАНТОВ

\* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2019 г.

\*\* Организационное развитие, Промышленный консалтинг, HR-брендинг, Управление эффективностью и талантами, Профессиональные компетенции, HSE