

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ





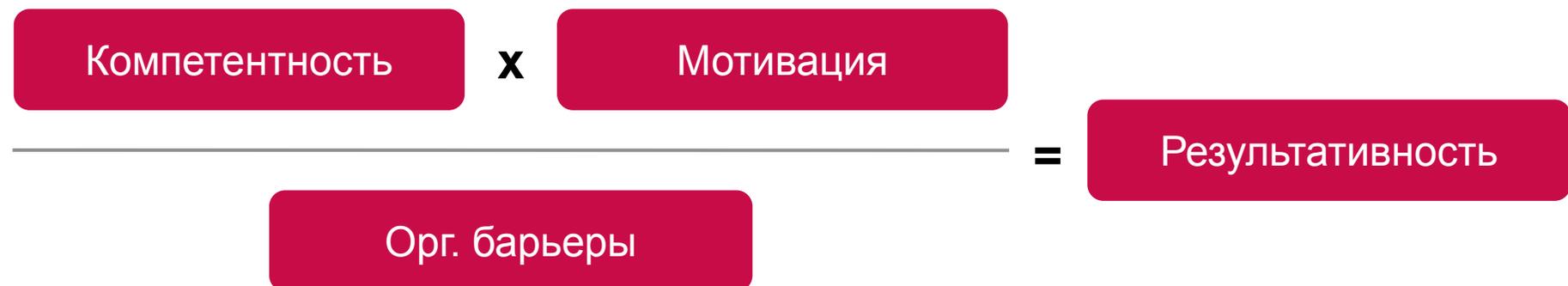
Система профессиональных компетенций

Материалы для обучения

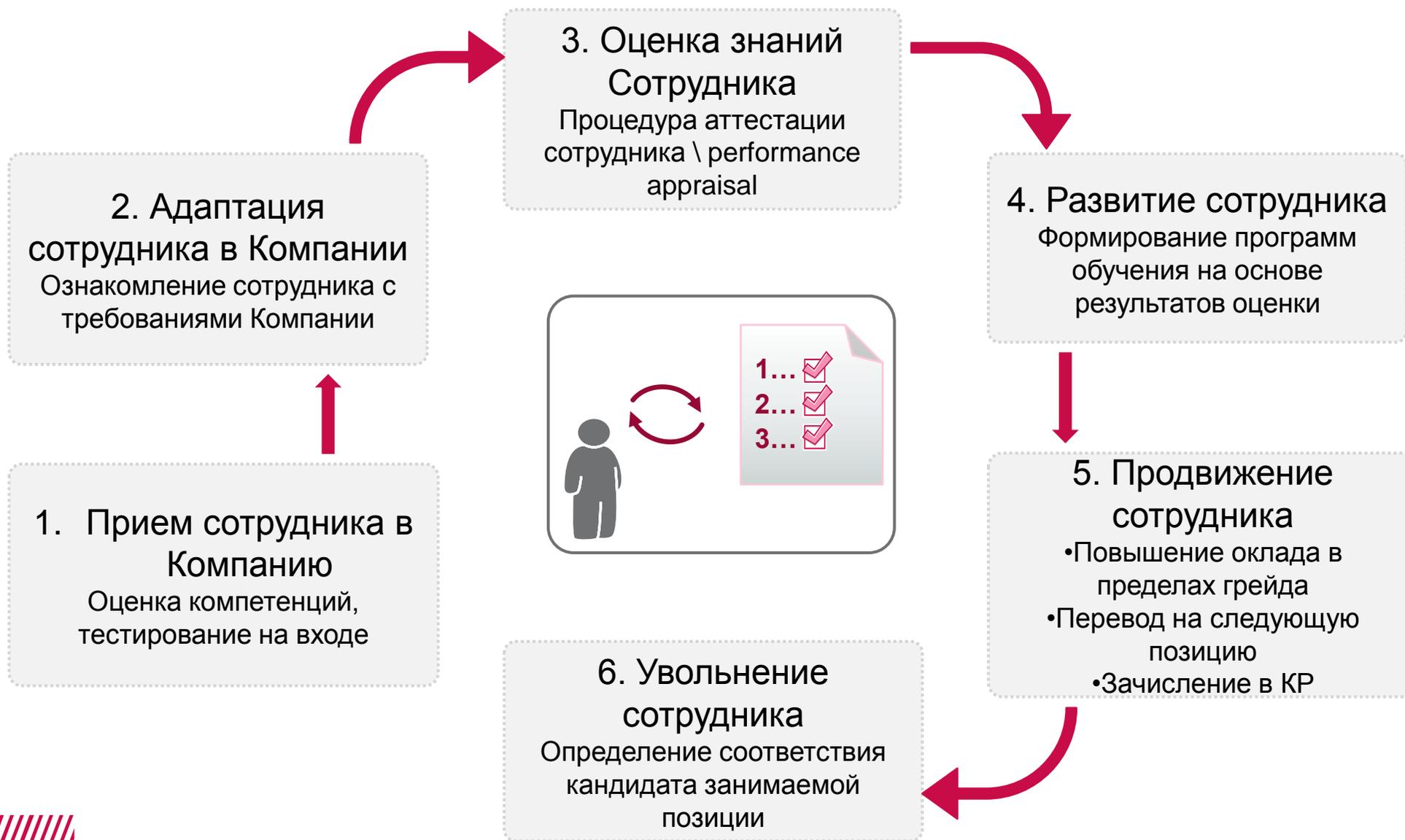


ПК – один из критериев оценки сотрудников

- ▼ **Профессиональные компетенции** – специальные знания и умения, необходимые для эффективного решения задач в производственной деятельности, т.е. критерии профессионализма сотрудников
- ▼ **Управленческие и корпоративные компетенции** - деловые качества, сочетающие в себе знания, навыки и мотивацию, непосредственно проявляющиеся в рабочем поведении, которые отличают выдающегося работника от обычного
- ▼ **Результативность сотрудника** – уровень успешности работника в достижении рабочих целей

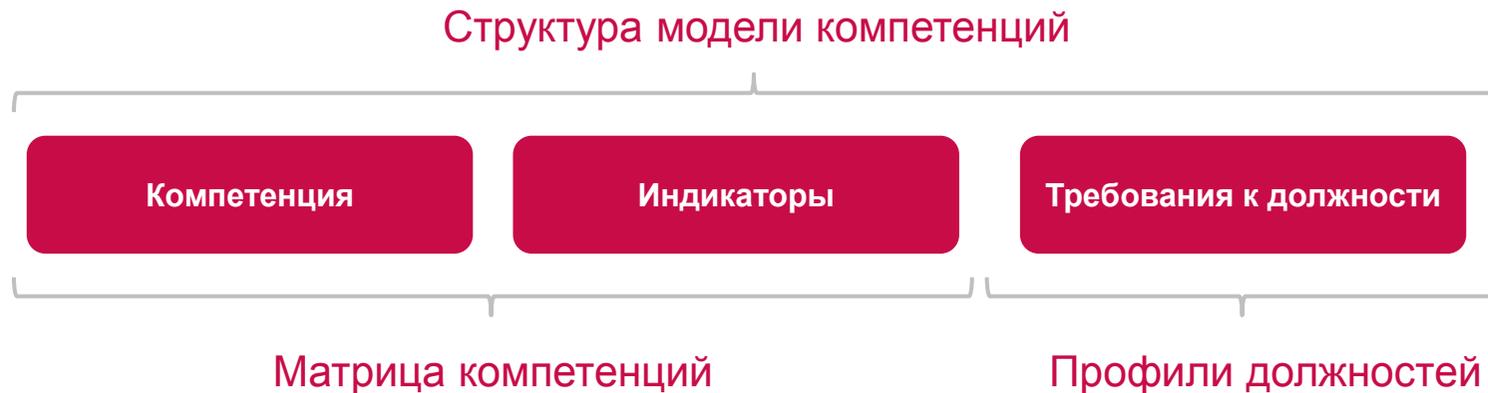


Интеграция в системы компании



Элементы системы ПК в компании

- ▼ Назначение и тип используемой модели ПК
- ▼ Перечень направлений деятельности, охватываемый ПК
- ▼ Перечень должностей, входящих в модель (типовых – для крупных компаний с большим количеством ДО / филиалов)
- ▼ Единая шкала оценки ПК
- ▼ Матрица ПК (перечень знаний и навыков)
- ▼ Профили должностей (уровни владения компетенциями)
- ▼ Инструменты оценки ПК
- ▼ ИТ-система, позволяющая вести базу ПК и проводить оценку
- ▼ Документы, регламентирующие использование ПК



Модель ПК = Матрица профессиональных компетенций + Профиль должности

- ▼ **Профессиональные компетенции** - описание знаний и навыков, необходимых для эффективного решения задач в производственной деятельности, т.е. критерии профессионализма сотрудников
- ▼ **Матрица профессиональных компетенций** – совокупный набор тем, знание которых необходимы для успешной работы специалистов по направлениям деятельности
- ▼ **Профиль должности** – определение уровня знаний/навыков, требуемых для успешной работы на конкретных должностях по шкале оценки

Возможные типы моделей ПК

▼ По способу структурирования:

Поуровневая	Каждая компетенция имеет разное наполнение знаниями и навыками в зависимости от уровня развития / уровня должности (см. пример). Особенность: сложно использовать как систему, менее гибкая
Поиндикаторная	Каждая компетенция описана в виде перечня знаний и навыков, есть единая шкала оценки, и требования к должностям – это нормативный уровень владения данной компетенцией для конкретной должности. Особенность: удобнее использовать, удобнее обновлять

▼ По глубине:

Верхнеуровневая	Представляет собой только перечень компетенций с кратким описанием. Используется как облегченная версия для быстрой оценки (как правило, руководителей или непрофильных подразделений)
Детальная	Представляет собой детальное описание каждой компетенции. Используется для оценки специалистов, которым важна глубина знаний

▼ По способу описания:

Знания	ПК описаны в терминах знаний. Используется когда важно оценить теоретические знания (специалисты). Метод оценки: тест, интервью, экзамен и др.
Умения и навыки	ПК описаны в терминах умений и навыков. Используются когда важнее оценить практические навыки (руководители, продавцы). Методы оценки: кейс, экзамен, АЦ, деловая игра
Поведение	ПК описаны в терминах поведенческих индикаторов. Используются для оценки правильности действий (рабочие, операторы). Методы оценки: по чек-листу, оценка 90°, 360°

Пример поуровневой модели ПК (фрагмент)

Блок	Компетенция	1 – базовый	2 – знание	3 – опыт	4 – углубленный	5 – эксперт
HR	Знание и умения работы с информацией о рынке труда	Знает, как пользоваться открытыми источниками информации (СМИ, Интернет) для получения сведений о рынке труда	Знает методики получения и анализа информации об основных конкурентах, их преимуществах и недостатках на рынке труда Может заполнить вопросник по обзорами заработных плат в соответствии с инструкциями.	Знает тенденции на рынке труда в рамках своей деятельности. Может проанализировать уровень вознаграждения с помощью обзоров заработных плат и других источников.	Может оценить надежность и достоверность методов и источников информации о рынке труда. Способен сформировать и внести предложения об изменении обзора заработных плат.	Способен подготовить предложение об уровне вознаграждения на основе комплексного анализа ситуации на рынке труда. Детально знает отличия компенсационного пакета Компании (и других факторов, влияющих на привлечение и удержание сотрудников) от конкурентов на рынке труда

Пример детальной поиндикаторной модели ПК (фрагмент)

Модель компетенций в области капитального строительства		КЦ									
		Производство					Планирование и ценообразование		Проектирование		
Компетенции	Индикаторы	Директор по производству	Начальник производственного отдела	Старший менеджер	Менеджер	Ведущий специалист	Начальник отдела планирования и ценообразования	Менеджер	Директор по проектированию	Менеджер	Ведущий специалист
1. Знания в области управления деятельностью подразделений капитального строительства. Знание стратегических целей. Умение управлять подразделениями капитального строительства, постоянно достигая поставленных целей наиболее эффективным способом и с учетом возникающих рисков.	1.1 Знает стратегические цели, имеющие влияние на капитальное строительство. Умеет преобразовывать стратегические цели в ясные и амбициозные цели подразделения, способен вести за собой к их достижению.	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2
	1.2 Знает требования и принципы формирования структуры и показателей производственных контрактов в области капитального строительства. Умеет формировать ясные, измеримые, реалистичные и амбициозные показатели деятельности.	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2
	1.3 Знает типовую структуру ДКС в ЦДО, понимает принципы и порядок изменений организационных структур и численности служб ДКС. Знает принципы взаимодействия со смежными службами ЦДО.	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
	1.4 Способен спрогнозировать и оценить риски в деятельности вверенного ему подразделения и сформировать мероприятия по их снижению.	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2
	1.5 Знает принципы и требования к системе менеджмента качества.	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2
2. Знание основ нефтегазовой отрасли. Знание основных процессов и принципов организации нефтегазового предприятия.	2.1 Знает основные технологические процессы при добыче, подготовке и транспортировке углеводородов.	3	2	2	1	1	2	1	2	2	1
	2.2 Знает структуру, принципы и последовательность обустройства нефтяных месторождений.	4	3	3	2	1	2	1	3	3	2
	2.3 Знает типовую структуру нефтегазодобывающего предприятия, особенности его организации и внутреннего взаимодействия (зоны ответственности, полномочия и т.д.).	4	3	3	2	1	2	1	3	3	2

Пример верхнеуровневой модели ПК (фрагмент)

- ▼ **Комплексное управление HR системой.** Понимание HR процессов как единой системы управления персоналом. Общее понимание основных HR процессов. Способность обеспечить системный и сбалансированный подход к управлению персоналом в Компании.
- ▼ **Умение трансформировать бизнес цели в HR задачи.** Способность обеспечить соответствие деятельности HR службы стратегии и текущим инициативам и потребностям Компании. Умение выявить бизнес-запросы и трансформировать их в конкретные HR решения.
- ▼ **Навык организации эффективного взаимодействия.** Способность обеспечить эффективное взаимодействие между отдельными сотрудниками Компании и различными группами персонала.
- ▼ **Навыки трансляции информации.** Умение эффективно доносить необходимую информацию до целевых групп, используя различные инструменты трансляции информации.
- ▼ **Построение отношений с контрагентами.** Эффективное взаимодействие с подрядчиками, провайдерами, иными физическими лицами и организациями, имеющими отношение к деятельности Компании.

Пример верхнеуровневой модели ПК с профилями (фрагмент)

HR КОМПЕТЕНЦИИ		HR ПРОЦЕССЫ	Отдел обучения и развития	Отдел компенсаций и льгот
Общие компетенции				
1	Комплексное управление HR системой			
2	Умение трансформировать бизнес цели в HR задачи			
3	Навык организации эффективного взаимодействия			
4	Навыки трансляции информации			
Функциональные компетенции				
5	Знание и использование инструментов подбора персонала			
6	Знание инструментов и технологий обучения и развития			
7	Знания и навыки использования инструментов материальной мотивации			
8	Знание и использование инструментов оценки персонала			
9	Знания и навыки управления корпоративной культурой			
10	Знание трудового законодательства и навыки его применения			
11	Знания и навыки использования компетенций			
12	Знания и навыки использования инструментов управления по целям			
13	Знания и навыки кадрового делопроизводства			
14	Знания и навыки применения инструментов нормирования труда			

Шкалы развития ПК

Виды шкал:

- ▼ 3-х уровневая
- ▼ 4-х уровневая
- ▼ 5-ти уровневая

При выборе шкалы руководствуемся стандартом Компании, в случае отсутствия рекомендуем использовать 3-х уровневую (пример):

– (0)	Б – Базовый (1)	С – Специалист (2)	Э – Эксперт (3)
Не требуется	Базовые представления в данной области	Опытный специалист в данной области	Эксперт в данной области, способный решать сложные и нестандартные задачи
Знания не требуются	Поверхностное фрагментарное представление о данной области знаний	Уверенные знания в данной области	Экспертные глубокие знания
Навыки не требуются	Общее представление о том, как применяется данный навык	Сформировавшийся, уверенный навык	Навык позволяет разрешать сложные нестандартные ситуации

Участие клиента

- ▼ Обязательно куратор, который сопровождает проект
- ▼ Важно донести, что залог хорошей ПК – это совместная работа консультантов вместе с внутренними экспертами компании
- ▼ На каком этапе проекта и в какой степени необходимо участие клиента:
 - ▼ Согласование параметров системы (типа, охвата, шкалы оценки, инструментов оценки)
 - ▼ Определение перечня типовых должностей (для крупных компаний с большим количеством ДО / филиалов) – зачастую делается совместно, т.к. несет риски. Ответственность: предоставление данных, согласование списков (1-2 эксперта или куратор проекта)
 - ▼ Выделение экспертов
 - ▼ Проведение интервью
 - ▼ Предоставление документов
 - ▼ Согласование модели компетенций
 - ▼ Фокус-группа по профилированию
 - ▼ Согласование профилей
 - ▼ Участие в разработке инструментов оценки (источники, приоритетные вопросы, согласование, правки, апробация)

Мифы о разработке профкомпетенций

- ▼ **«Можно использовать готовые западные модели компетенций»**
 - ▼ Распределение ответственности уникально в каждой компании
 - ▼ В западных компаниях распределение ответственности между подразделениями часто «перпендикулярно» российским компаниям
- ▼ **«Эксперты компании могут сами разработать модель профессиональных компетенций быстрее и лучше»**
 - ▼ Любому эксперту сложно абстрагироваться от своей деятельности, обобщить и систематизировать свои знания – не хватает системного руководства в новой для него деятельности
 - ▼ Руководители неохотно выделяют своих сотрудников для занятий непрофильной деятельностью – самостоятельная разработка сильно растягивается во времени
 - ▼ Эксперты углубляются в детали и разрабатывают объемные модели компетенций – они не удобны в использовании
- ▼ **«Нужно разрабатывать проф.стандарты, а не проф.компетенции, т.к. это задача стоит на уровне правительства»**
 - ▼ Проф.стандарты лучше использовать для рабочих специальностей невысокого разряда, деятельность которых стандартизирована, и требования к которым едины во всех компаниях и отраслях (например, слесарь).
 - ▼ Для специалистов и руководителей оптимально использовать проф.компетенции, т.к. требования к ним сильно отличаются в разных компаниях, и усредненное верхнеуровневое описание проф.стандартов не позволяет оценить специфические для компании знания и навыки.

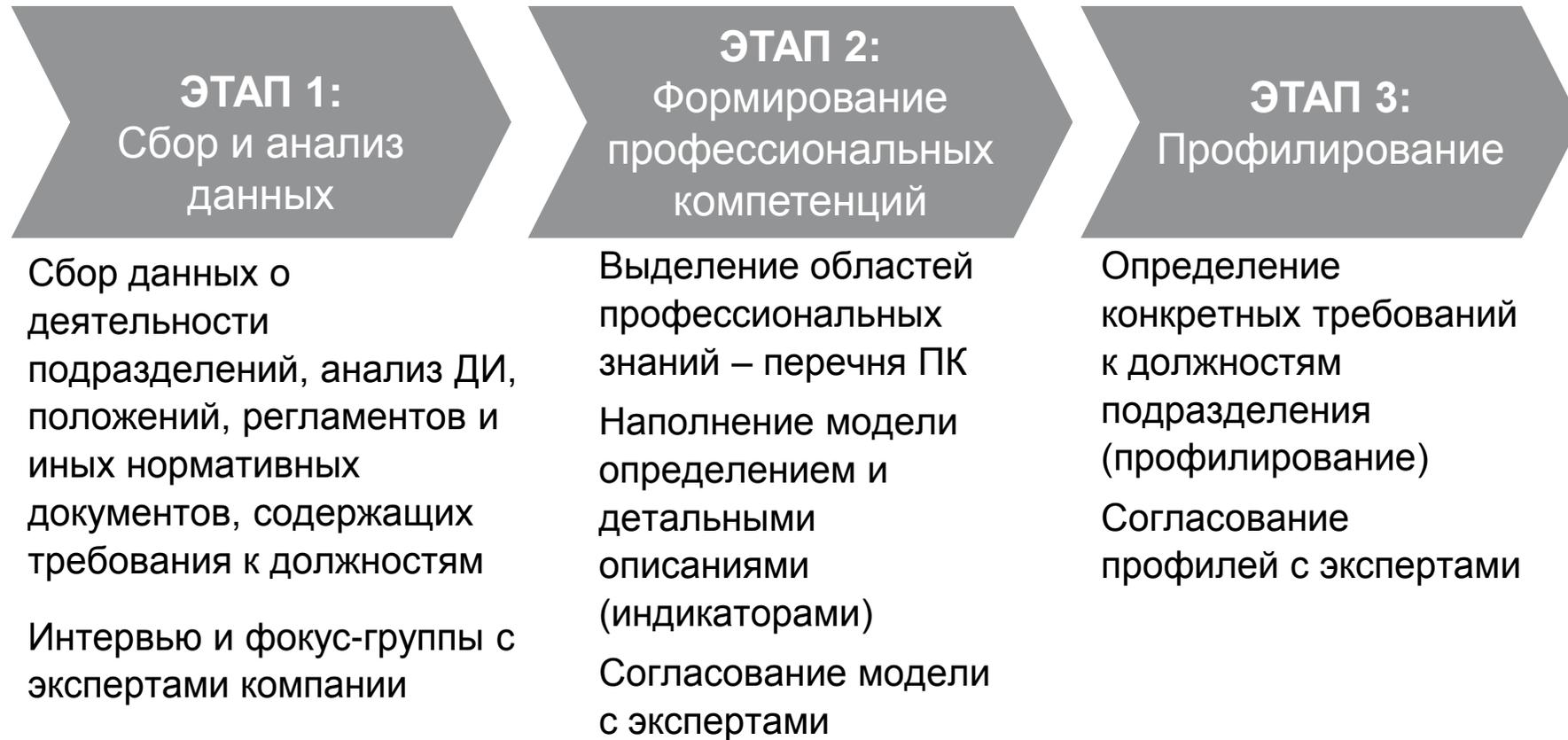
Технология разработки

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Этапы разработки системы проф.компетенций

1. Определение параметров системы (типа модели, охвата, шкалы оценки, инструментов оценки, ИТ-системы)
2. Формирование перечня типовых должностей (для крупных компаний с большим количеством ДО / филиалов)
3. Назначение экспертов от компании
4. Сбор данных (проведение интервью, анализ документов)
5. Формирование и согласование матрицы ПК
6. Формирование и согласование профилей должностей (фокус-группа)
7. Разработка инструментов оценки
8. Разработка регламентирующих документов
9. Формирование основных параметров необходимой ИТ-системы
10. Сопровождение пилотной оценки

Последовательность формирования модели ПК



- ▼ Общее количество компетенций должно быть необходимым и достаточным для структурирования всей области профессиональных знаний. Чаще всего их количество - от 10-15 (простые модели) до 20-30 (сложные модели).
- ▼ Как правило, в модели можно выделить 2 основных блока:
 - ▼ Общие профессиональные компетенции – описывает общие знания и навыки, необходимые сотрудникам всех подразделений данного направления деятельности.
 - ▼ Специальные профессиональные компетенции– характеризует специализированные знания и навыки, необходимые сотрудникам конкретных подразделений /отделов и описывают различающиеся направления деятельности.

Описание индикаторов

Описание каждого элемента компетенции должно давать ясное и четкое представление о содержании данной области профессиональных знаний и навыков. Как правило, описание компетенции состоит из отдельных индикаторов.

Индикатор отвечает на вопрос, что сотрудник знает или что он делает.

Индикаторы могут быть:

Индикаторы знаний – должны четко отражать, что конкретно должен знать высококвалифицированный сотрудник. Описание индикатора характеризуется словами: «знает», «понимает»

Индикаторы навыков – должны показывать, что конкретно умеет делать высококвалифицированный сотрудник. Описание индикатора характеризуется словами: «умеет», «способен», «имеет навык».

Индикаторы поведения – должны показывать конкретные аспекты требуемого поведения, правильных действий сотрудника. Описание индикатора характеризуется словами: «делает», «демонстрирует», «осуществляет»

Сформированная модель должна соответствовать условию
«необходимости и достаточности»

В модели не должно быть:

▼ Отсутствия некоторых компетенций/индикаторов

Убедитесь, что элементы компетенции полностью описывают весь бизнес-процесс (объект).

▼ Некорректных формулировок

Формулировки однозначно и одинаково понимаются всеми экспертами со стороны заказчика

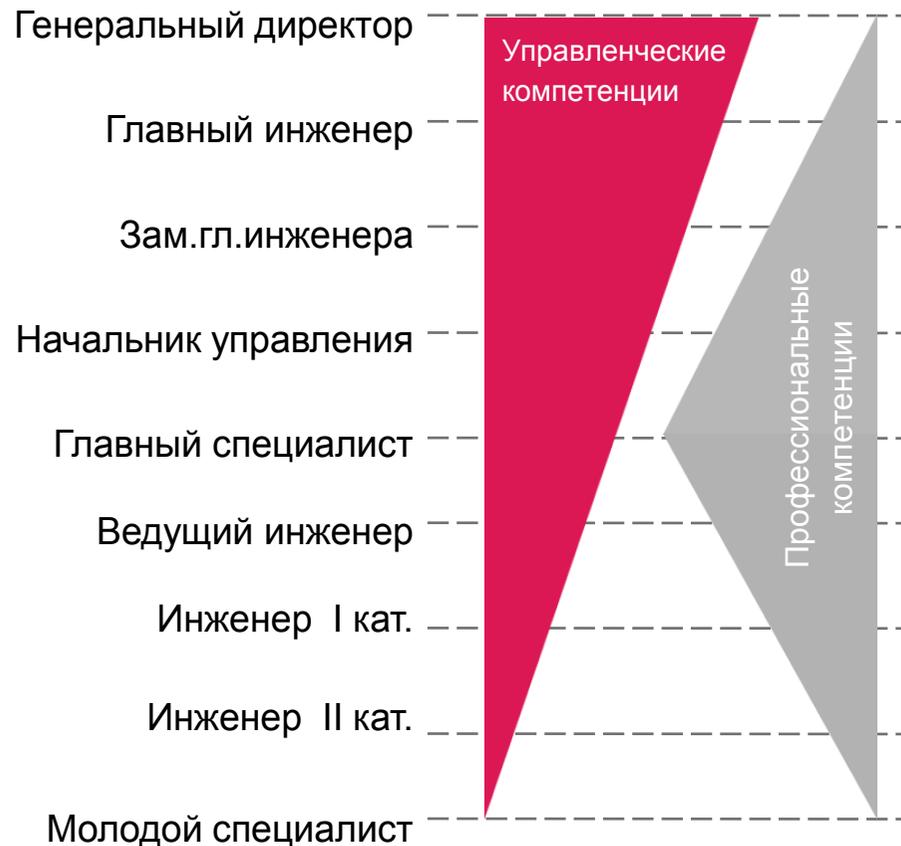
▼ Избыточных областей знаний, которые на практике не нужны сотрудникам
Проверьте индикаторы компетенции на «нужность»

▼ Пересечений компетенций (возможно, какие-то области знаний дублируются в разных компетенциях)

Проверьте, что указанные индикаторы не дублируются в разных компетенциях

Технология профилирования должностей

- ▶ Назначаем фокус-группу, на которую приглашаем экспертов (тех же или других, которые хорошо понимают, кто чем занимается в их подразделении)
- ▶ На фокус-группе договариваемся о правилах расстановки нормативных уровней владения ПК
- ▶ Совместно обсуждаем, у каких должностей по каким компетенциям должны быть самые высокие оценки, у каких – средние, а у каких – низкие или вообще требования не предъявляются.
- ▶ На основе собранной информации дорабатываем профили
- ▶ Согласуем профили с выделенными экспертами



Уровень развития компетенций в зависимости от уровня должности

Методы оценки профессиональных компетенций

- ▼ Выбор метода оценки профессиональных компетенций зависит от:
 - ▼ Целей оценки
 - ▼ Особенности оцениваемой деятельности
 - ▼ Степени регламентированности оцениваемой деятельности
 - ▼ Степени автоматизации в организации
 - ▼ Размеров организации

- ▼ На основании анализа приведенных выше критериев можно применить следующие инструменты оценки:
 - ▼ 180 градусов (самооценка, оценка непосредственного руководителя)
 - ▼ 360 градусов (самооценка, оценка руководителя, подчиненных, смежников)
 - ▼ Тестирование/Кейс-тестинг
 - ▼ Сдача «экзаменов» комиссии
 - ▼ Интервью по профессиональным компетенциям
 - ▼ Ассесмент-центр
 - ▼ Оценка по чек-листам



Сравнение методов оценки ПК

Инструмент оценки	Когда применяется	Основные плюсы	Основные минусы
Оценка 180 °	<ul style="list-style-type: none"> • надо оценить большое количество персонала • отсутствуют ресурсы на разработку более точных методов оценки 	Быстро, дешево	Не слишком точно, высока субъективность
Оценка 360 °	<ul style="list-style-type: none"> • надо оценить высококвалифицированный персонал, профессиональные компетенции которого проявляются больше в работе с коллегами и подчиненными, чем с руководителем 	Быстро, субъективность ниже, чем в оценке 180	Сложность заполнения большого количества бланков (все оценивают друг друга)
Тестирование	<ul style="list-style-type: none"> • надо оценить сотрудников, чья эффективность связана преимущественно со знаниями. • деятельность оцениваемых регламентирована. 	Быстро с точки зрения оценки, объективно	Сложность и трудоемкость разработки, актуализации; не возможность оценить должности, связанные с коммуникацией, «работой руками»
Собеседование с экспертом	<ul style="list-style-type: none"> • деятельность оцениваемых мало регламентирована • важно посмотреть, как человек мыслит, рассуждает 	Глубокая оценка	Один эксперт может быть субъективен
Наблюдение за работой (по чек-листу)	<ul style="list-style-type: none"> • есть необходимость оценить правильность выполнения регламентированную последовательность операций 	Максимально объективная оценка, основанная на анализе реальной деятельности	Высокая трудоемкость, время оценки ограничено
Сдача «экзамена» комиссии	<ul style="list-style-type: none"> • надо оценить сотрудников глубоко • деятельность сотрудников мало регламентирована • важно посмотреть, как человек мыслит, рассуждает 	Глубокая оценка при хорошем уровне объективности	Высокая трудоемкость проведения – необходимо отвлекать экспертов на длительное время
Бизнес-игра	<ul style="list-style-type: none"> • деятельность сотрудников связана с большими объемами коммуникации • нужно оценить комплексное виденье и управление ситуацией 	Глубокая оценка Формат интересный для участников оценки	Высокая стоимость