

XI ежегодная конференция

Проектирование бизнес-архитектур 2022

# Разработка модели компетенций и проведение оценки персонала с использованием Business Studio

Спикер:

Лозовицкий Игорь Борисович

- Руководитель консалтингового и учебного центра Lozovitskiy.ru, к.в.н., доцент
- Лучший партнер Группы компаний «Современные технологии управления» 2017-2021гг.

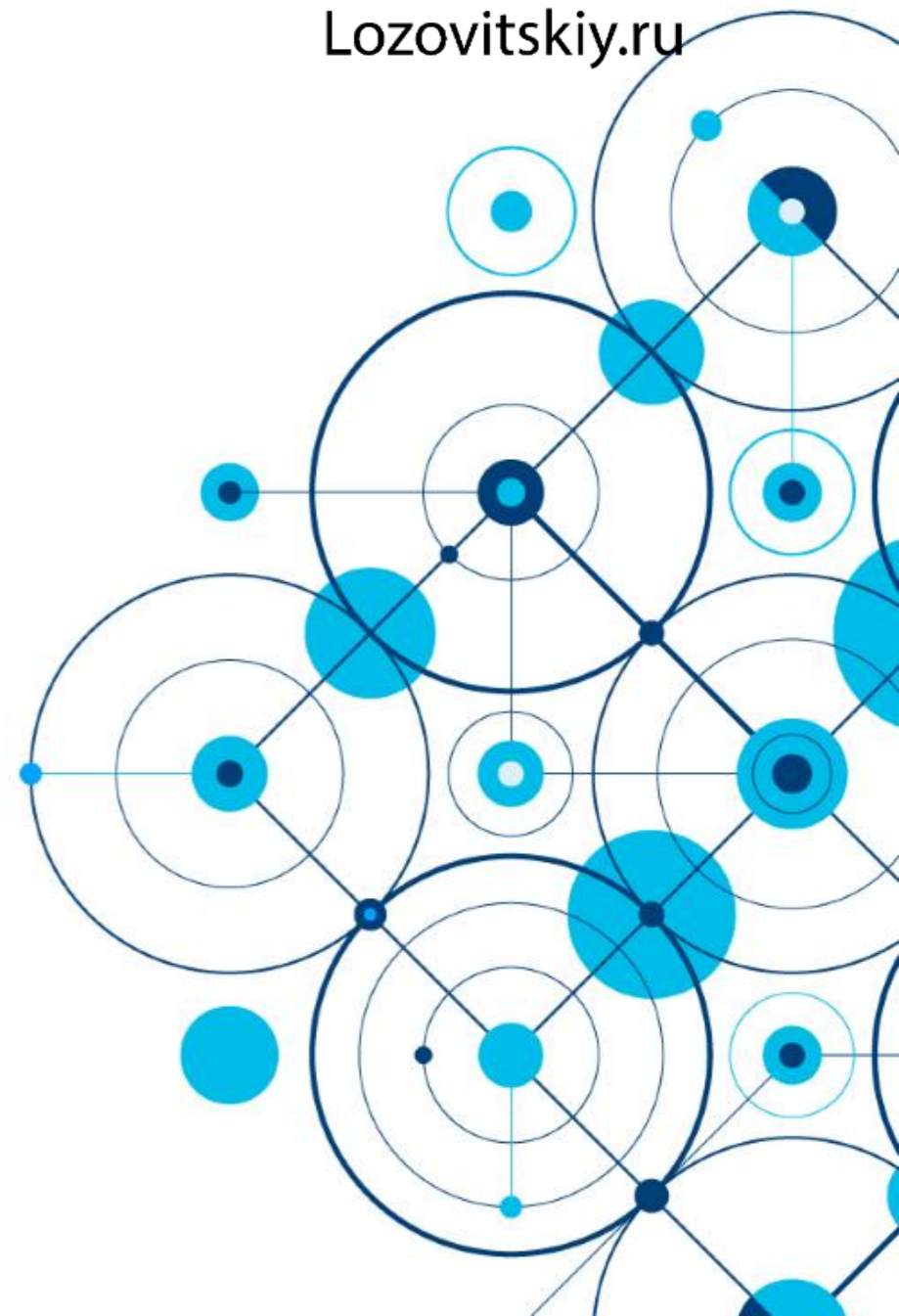
<http://lozovitskiy.ru/>

Lozovitskiy - YouTube

[lzvmail@gmail.com](mailto:lzvmail@gmail.com)



Lozovitskiy.ru



- ✓ Зачем нужна Модель компетенций
- ✓ Виды компетенций
- ✓ Этапы построения Модели компетенций
- ✓ Каталог компетенций
- ✓ Методы разработки каталога компетенций
- ✓ Уровни развития компетенции
- ✓ Пример описания компетенции
- ✓ Модель компетенций в Business Studio
- ✓ Как производится оценка по компетенциям
- ✓ Принятие решений по итогам оценки
- ✓ Матрица обучающих программ для развития компетенций персонала
- ✓ Отчеты в Business Studio по Модели компетенции
- ✓ Где необходимо использовать Модель компетенций
- ✓ Выгоды от разработки Модели компетенций в Business Studio

Актуальная  
методика



Автоматизация



Эффективная  
технология

С ростом численности организации и в условиях турбулентной внешней среды возрастает значимость кадровых технологий. Модель компетенций позволяет повысить качество подбора, оценки, обучения и мотивации персонала.

# Что такое компетенция?

## Компетенция



— комбинация навыков, знаний и опыта, необходимых для эффективного выполнения поставленных задач

(Gorsline K. — «A competency profile for human resources, no more shoemakers children»)

В 1955 году американский ученый и специалист по организационной психологии Даниэль Кац предложил классифицировать компетенции. Современные представления о компетенциях были сформулированы Д. Уинтертоном и Ф. Ле Дестом в работе «Что такое компетенции?» в 2005 году. Р. Бояцис, Ж. Батиста-Фогге ввели понятие «**эмоциональный интеллект**» как объединение ряда эмоциональных компетенций: способности осознавать свои и чужие эмоции, способности управлять своими и чужими эмоциями, способности управлять отношениями: решать конфликты, налаживать связи в команде, воодушевлять и т.д.

- **Компетэнция** (лат. *competentia* «согласие; соразмерность» от *competere* «соответствовать, подходить») — круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлён.
- **Компетенция (управление персоналом)** — это личностная способность специалиста (работника) решать определенный класс профессиональных задач.
- **Область компетенций** — совокупность знаний и навыков человека или организации, которые они выполняют на высоком, конкурентном уровне.
- **Ключевая компетенция организации** — совокупность конкурентных преимуществ организации, её главный козырь в конкурентной борьбе.
- **Компетенция (юриспруденция)** — совокупность юридически установленных полномочий, прав и обязанностей конкретного органа или должностного лица; определяет его место в системе государственных органов (органов местного самоуправления).

# Зачем нужна Модель компетенций?

## Для организации

- Устанавливает модели поведения для успешного решения профессиональных задач
- Определяет основные направления обучения и развития работника
- Позволяет повысить эффективность подбора, оценки и развития персонала
- Транслирует корпоративную культуру



## Для руководителя

- Позволяет четко сформулировать ожидания руководителя от подчиненного
- Дает возможность руководителю ставить цели и оценивать прогресс в развитии подчиненных

## Для работника

- Улучшает понимание того, какие знания, навыки и поведение нужно проявлять для достижения профессиональных целей
- Улучшает понимание зон профессионального обучения
- Определяет условия карьерного роста

- **Модель компетенций (competency model)** — это инструмент кадрового менеджмента и ключевой элемент стратегии компании. Включает набор компетенций, необходимых для успешного выполнения определенной работы в данной организации. Модели могут создаваться под конкретные работы, рабочие группы, бизнес-направления и организации.
- **Модель компетенций включает в себя:**
  - каталог компетенций;
  - описание требуемых знаний и навыков для каждой компетенции;
  - методы оценки компетенций
  - матрицу обучающих программ.





## **Личностно-деловые компетенции**

Описывают общие требования ко всем работникам организации (ориентация на результат, открытость новому, ответственность и др.)



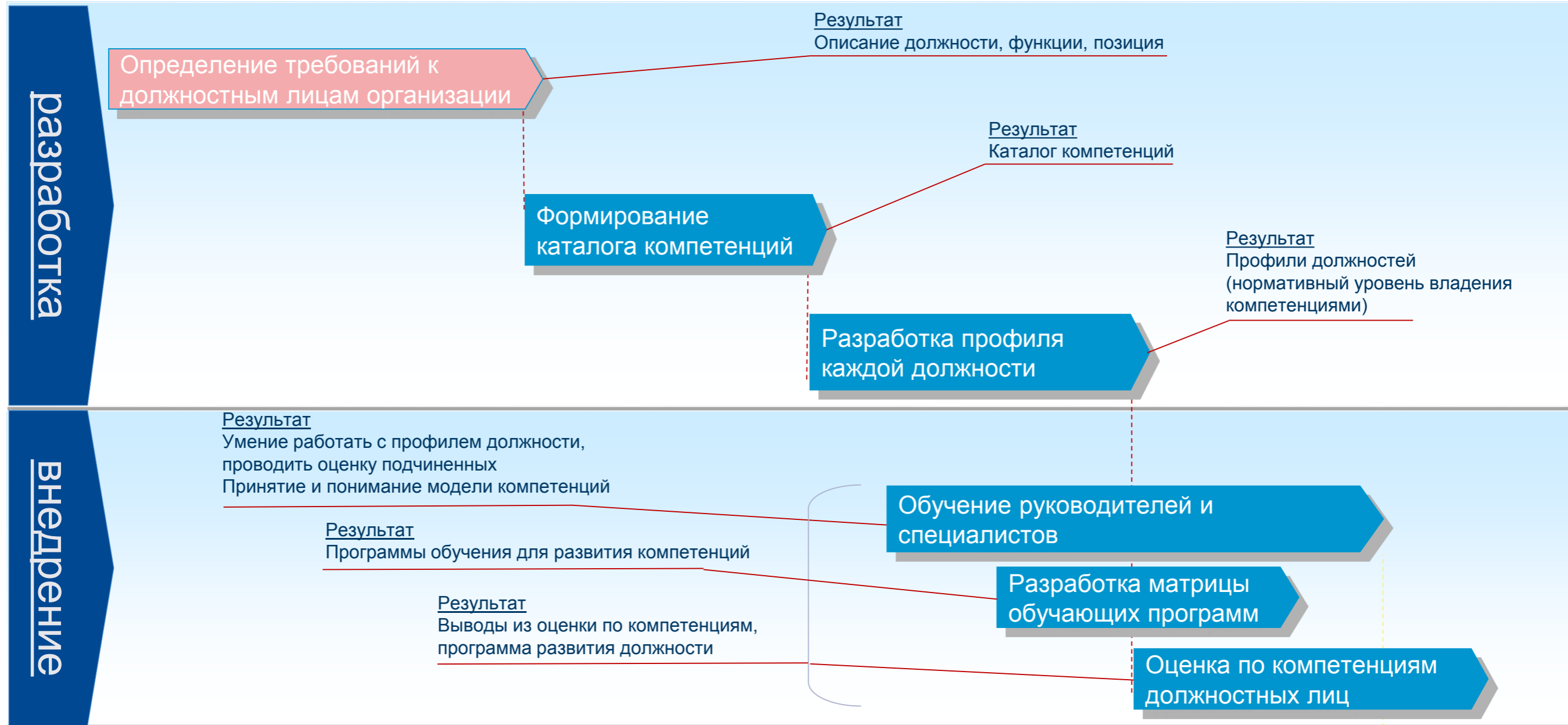
## **Профессиональные (функциональные) компетенции**

Описывают навыки и качества, необходимые для успешного исполнения функциональных обязанностей (ориентация на клиентов, следование стандартам деятельности, анализ и решение проблем и др.)



## **Управленческие компетенции**

Описывают навыки и качества, необходимые для успешного управленца (управление исполнением, развивающее лидерство, стратегическое мышление, разрешение конфликтов и др.)



## Каталог компетенций

### Поведенческие компетенции

Модель управленческих компетенций

Модель личностно-деловых компетенций

### Профессиональные компетенции

Модели профессиональных компетенций по направлениям деятельности

**Для  
руководителей**

**Для всех  
категорий  
работников**

## Метод репертуарных решеток

*анализируется поведение наиболее эффективных работников, составляется список поведенческих индикаторов. Проводится виде интервью с руководителями, в результате которых формируется таблица (решетка) с фамилиями работников и их индикаторами*

## Метод критических инцидентов

*строится на основе интервью с сотрудниками (и руководителями), в ходе которых они рассказывают о критических ситуациях, действиях, приведших к успеху или, наоборот, не позволившие разрешить ситуацию*

## Метод прямых атрибутов

*самый быстрый и простой, когда ключевым руководителям предъявляют карточки с описанием готовых компетенций. Руководителям предлагается выбрать из этого набора те, что являются наиболее значимыми для бизнеса*



Название компетенции	Описание
<b>Управление исполнением</b>	Способность руководителя правильно выбрать исполнителей, четко ставить задачу, использовать разные способы контроля в зависимости от специфики поставленной задачи.
<b>Развитие подчиненных</b>	Стимулирование подчиненных на трудовую мотивацию, достижение высоких результатов деятельности и профессиональное развитие.
<b>Стратегическое мышление</b>	Способность руководителя определять приоритетность задач в соответствии с бизнес - стратегией компании, способность анализировать проблемы, учитывая все значимые факторы (внутренние и внешние), доступные ресурсы и возможные риски.
<b>Коллегиальный стиль принятия решений</b>	Умение руководителя в процессе принятия решения организовать конструктивные взаимодействия с подчиненными, принимать решение на основе обсуждений.
<b>Мотивация достижения</b>	Нацеленность руководителя на успех, его волевые качества, необходимые для достижения цели, умение преодолевать возникающие трудности, доводить начатое дело до конца, несмотря на возникающие препятствия.
<b>Бизнес-планирование</b>	Умение составлять и оценивать бизнес-планы, рассчитывать стоимость проектов, инвестиций и связанных с ними рисков для принятия взвешенных решений.
<b>Развивающее лидерство</b>	Способность руководителя выстраивать командные отношения с подчиненными, выделить их сильные и слабые стороны, использовать их.

Название компетенции	Описание
<b>Работоспособность и личная эффективность</b>	Способность сохранять высокую производительность труда, несмотря на большой объем и сложность задач.
<b>Ориентация на результат</b>	Умение решать поставленные задачи, обеспечивать высокое качество работ и соответствие принятым стандартам (бизнес-процессу).
<b>Системное мышление</b>	Способность объемно и целостно видеть ситуацию, сопоставлять разрозненную информацию, устанавливать причинно-следственные связи, находить наилучшие решения.
<b>Командная работа</b>	Умение устанавливать конструктивные отношения с коллегами для достижения целей деятельности.
<b>Понимание бизнеса и структуры организации</b>	Понимание бизнес-процессов и назначения своего подразделения. Умение организовывать свою работу в соответствии с принципами, правилами и ценностями принятыми в организации.
<b>Открытость новому</b>	Умение эффективно находить и внедрять новое в работу своего подразделения.
<b>Ответственность</b>	Степень выполнения взятых на себя обязательств, исполнительность и организованность.
<b>Готовность к изменениям</b>	Знание и применение на практике принципов управления изменениями. Умение применять методики проведения изменений на уровне работника, подразделения, организации.

Название компетенции	Описание
<b>Владение нормативно-правовой базой</b>	Знание трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов в профессиональной области. Умение ориентироваться в законах. Понимание взаимосвязи между законодательством и другими документами, используемыми в работе.
<b>Использование информационных систем</b>	Использование специализированных ИТ-решений, автоматизированных систем и средств связи в профессиональной деятельности.
<b>Следование стандартам деятельности</b>	Способность обеспечивать качество выполнения работ, соответствующее профессиональным стандартам и требованиям к должности.
<b>Профессионализм</b>	Способность выполнять профессиональные задачи высокой сложности.
<b>Творческий подход к делу</b>	Способность творчески относиться к своим трудовым функциям, разрабатывать новые подходы и решения; умение взглянуть на проблему со стороны, выработать жизнеспособные инновационные идеи.
<b>Анализ и решение проблем</b>	Умение определять необходимый и достаточный для решения профессиональной проблемы объем информации.
<b>Ориентация на клиентов</b>	Понимание потребностей и мотивов клиентов и других заинтересованных сторон при выполнении трудовых функций.

<b>Уровень понимания</b>	Работник обладает необходимыми знаниями.	Работник обладает глубокими знаниями в данной области. Выполняет работу самостоятельно.	Работник в совершенстве владеет навыками работы. Стабильно проявляет их в ситуациях любой сложности.	Работник является признанным авторитетом (экспертом) в данной области знаний. Задает стандарт профессионализма. Разрабатывает новые технологии и методы работы.
<b>Уровень знания</b>	Умеет применять знания на практике при наличии инструкций или под руководством других работников.	Полностью овладел навыками работы, стабильно проявляет их в стандартных ситуациях и некоторых нестандартных ситуациях.	Адаптирует технологии и методы работы для решения нестандартных задач. Передает знания другим работникам.	
<b>Уровень опыта</b>				
<b>Уровень мастерства</b>				
<b>Экспертный уровень</b>				

# Пример описания компетенции

Название	Готовность к изменениям
Определение	Знание и применение на практике принципов управления изменениями. Умение применять методики проведения изменений на уровне работника, подразделения, организации. Знание истории изменений в организации и умение извлекать уроки из предыдущего опыта.
Уровень	Описание
Уровень понимания	<ul style="list-style-type: none"> <li>Понимает необходимость проведения изменений, воспринимает их без негатива.</li> <li>Определяет, какие корректировки необходимо внести в свою деятельность в связи с происходящими или планируемыми преобразованиями.</li> </ul>
Уровень знания	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удерживает в фокусе конечные цели проводимых преобразований и напоминает о них коллегам.</li> <li>Умеет определять, какие процессы нужно изменять и оптимизировать, и какие целесообразно оставить без изменений.</li> <li>Участвует в проектах по проведению изменений.</li> </ul>
Уровень опыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использует «переходные» механизмы и инструменты, разработанные для облегчения проведения преобразований.</li> <li>Вносит предложения по корректировке бизнес-процессов в соответствии с целями проводимых преобразований.</li> <li>Быстро адаптируется к изменениям и выходит на требуемый уровень производительности и качества работы.</li> </ul>
Уровень мастерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>Воспринимает изменения, инициированные другими работниками и подразделениями с тем же энтузиазмом, как и разработанные самостоятельно.</li> <li>Самостоятельно перестраивает свою работу (или выступает с предложениями) при появлении нововведений, затрагивающих его профессиональную область (изменение законодательства, появление новых программных продуктов и т.д.).</li> </ul>
Экспертный уровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разрабатывает организационные изменения, не имеющие аналогов в отрасли, целью которых является существенное развитие организационных возможностей.</li> </ul>

**Название компетенции** отражает то, как ее понимают в организации







**Определение компетенции** кратко описывает характеристики работника и требуемого поведения в данной области

**Поведенческие индикаторы** (проявления компетенции) описывают какие знания, навыки и поведение должен демонстрировать работник, чтобы соответствовать данному уровню развития компетенции



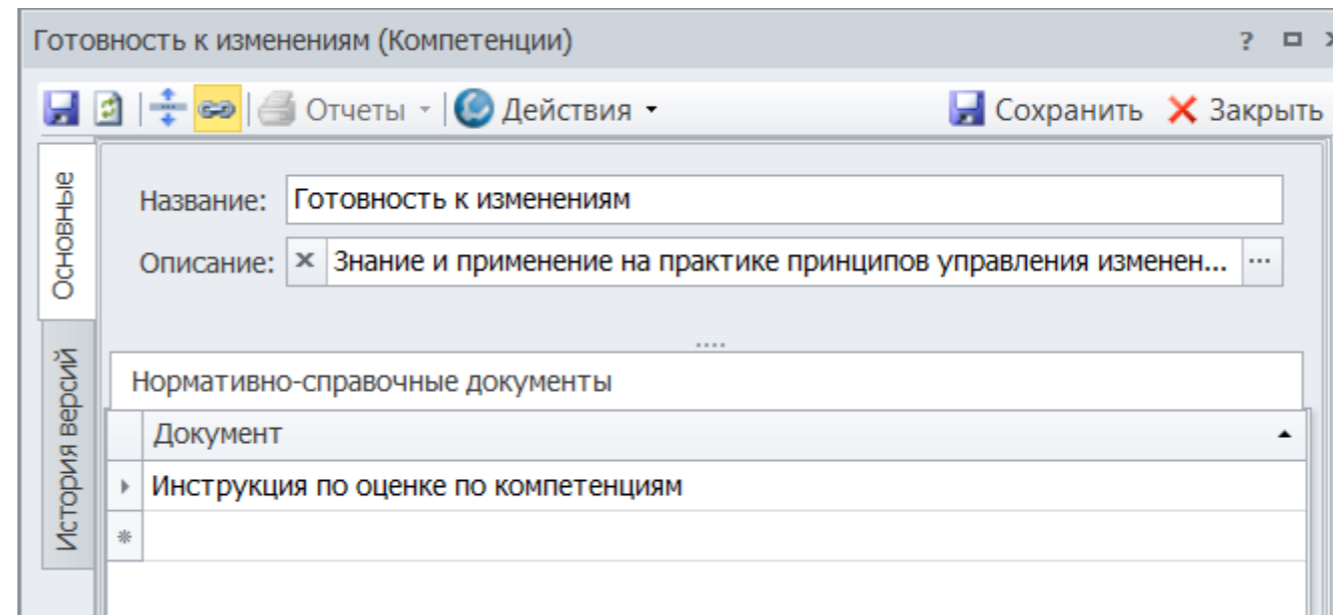
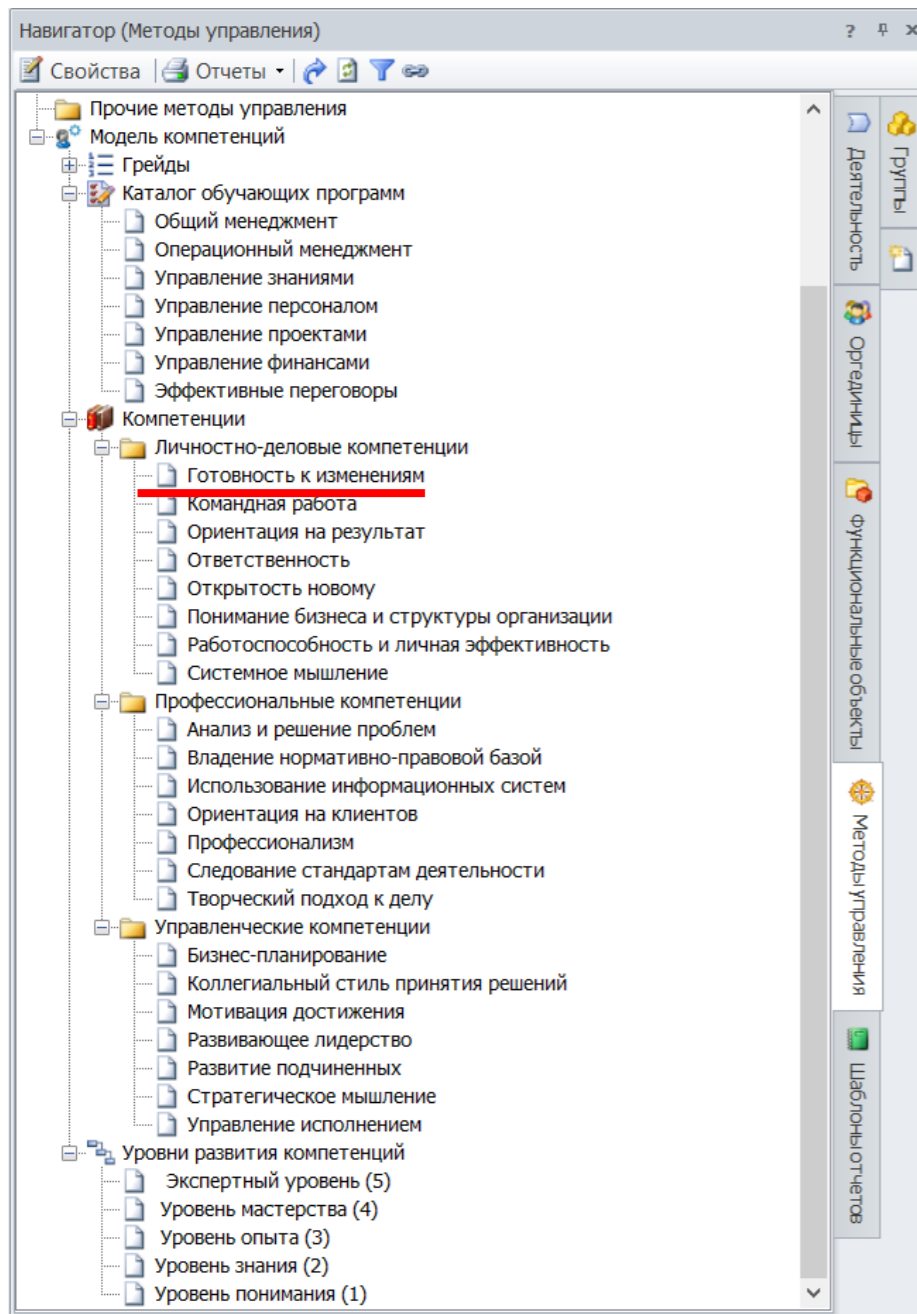
# Модель компетенций в Business Studio



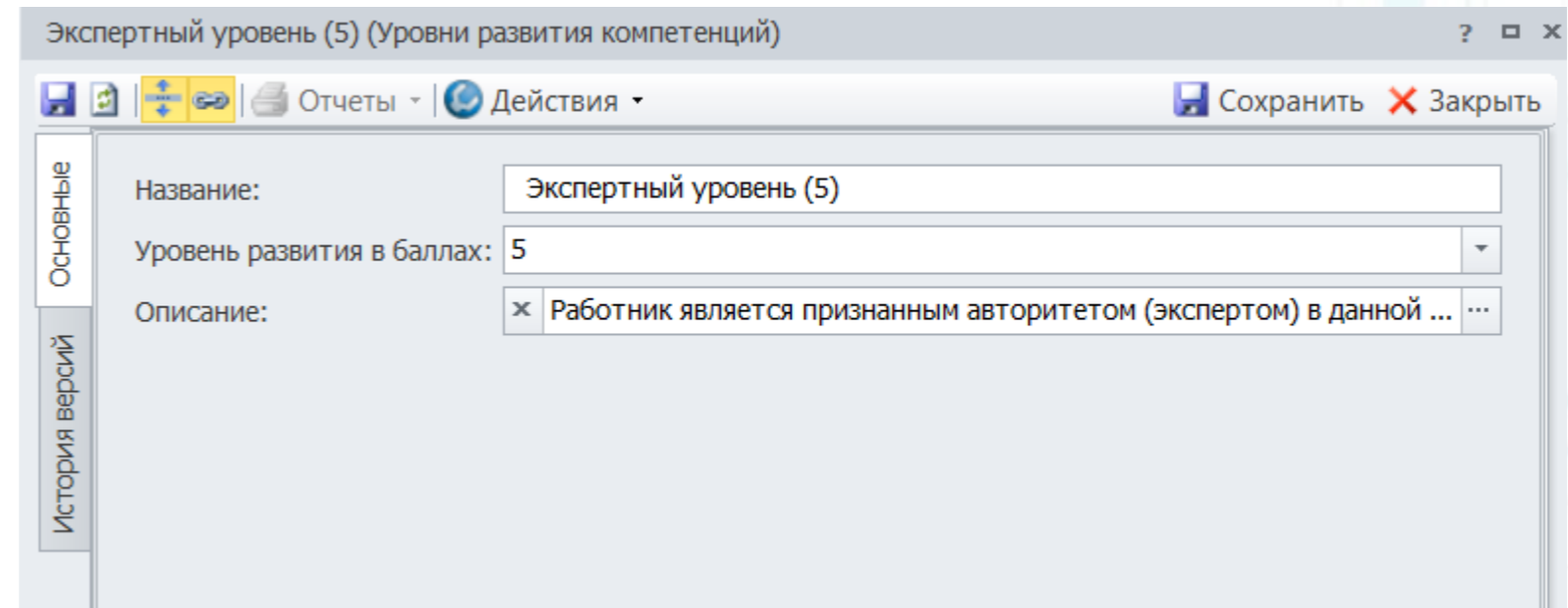
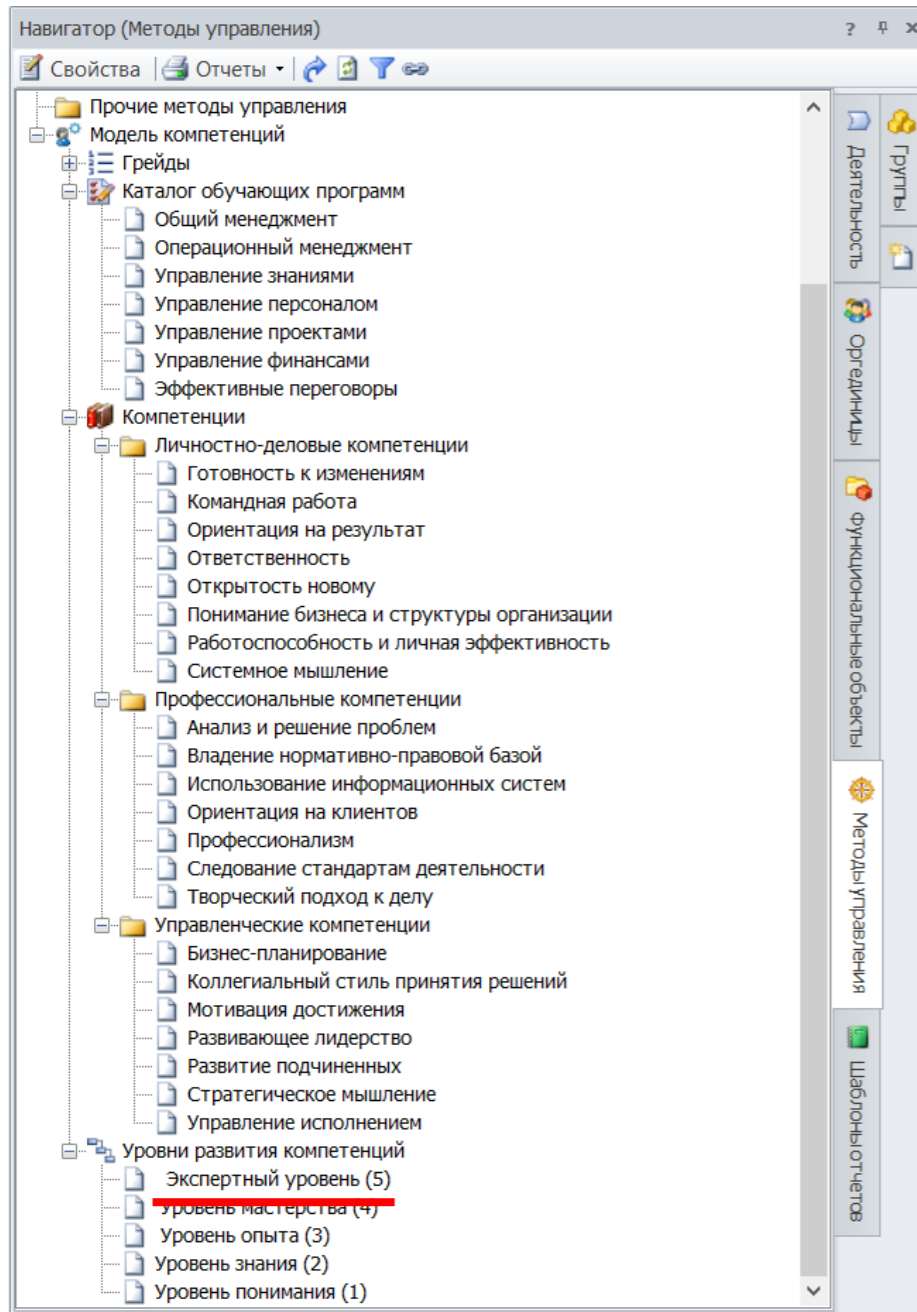
-  Каталог компетенций (вкладка Методы управления)
-  Свойства должности, закладка Компетенции должности
-  Свойства физического лица, закладка Компетенции физ. лица
-  Каталог обучающих программ (вкладка Методы управления)
-  Справочник «Уровни компетенций» (вкладка Методы управления)
-  Справочник «Грейды» (вкладка Методы управления)

Наиболее сложная задача - разработка каталога профессиональных компетенций. Business Studio значительно упрощает эту задачу за счет выделения трудовых функций каждой должности и позволяет подстраивать модель компетенций под изменения бизнес-процессов организации.

# Каталог компетенций, вкладка Методы управления в Business Studio



# Каталог компетенций, вкладка Методы управления в Business Studio



# Каталог компетенций, карточка Должности в Business Studio



Навигатор (Методы управления)

Свойства | Отчеты

- Прочие методы управления
- Модель компетенций
  - Грейды
    - Каталог обучающих программ
      - Общий менеджмент
      - Операционный менеджмент
      - Управление знаниями
      - Управление персоналом
      - Управление проектами
      - Управление финансами
      - Эффективные переговоры
    - Компетенции
      - Личностно-деловые компетенции
        - Готовность к изменениям
        - Командная работа
        - Ориентация на результат
        - Ответственность
        - Открытость новому
        - Понимание бизнеса и структуры организации
        - Работоспособность и личная эффективность
        - Системное мышление
      - Профессиональные компетенции
        - Анализ и решение проблем
        - Владение нормативно-правовой базой
        - Использование информационных систем
        - Ориентация на клиентов
        - Профессионализм
        - Следование стандартам деятельности
        - Творческий подход к делу
      - Управленческие компетенции
        - Бизнес-планирование
        - Коллегиальный стиль принятия решений
        - Мотивация достижения
        - Развивающее лидерство
        - Развитие подчиненных
        - Стратегическое мышление
        - Управление исполнением
    - Уровни развития компетенций
      - Экспертный уровень (5)
      - Уровень мастерства (4)
      - Уровень опыта (3)
      - Уровень знания (2)
      - Уровень понимания (1)

Группы

Деятельность

Оргединицы

Функциональные объекты

Методы управления

Шаблоны отчетов

Заместитель директора по производству (Оргединица)

Отчеты | Действия

Сохранить | Закрыть

Основные

Параметры должности

Компетенции должности

Верхняя граница грейда: × 9

Нижняя граница грейда: × 7

Личностно-деловые компетенции | Профессиональные компетенции | Управленческие компетенции

Компетенция	Уровень развития компетенции
Готовность к изменениям	Уровень мастерства (4)
Командная работа	Экспертный уровень (5)
Ориентация на результат	Уровень опыта (3)
Ответственность	Уровень опыта (3)
Открытость новому	Уровень знания (2)
Понимание бизнеса и структуры организации	Уровень мастерства (4)
Работоспособность и личная эффективность	Уровень мастерства (4)
Системное мышление	Экспертный уровень (5)
*	



# Каталог компетенций, карточка Физического лица в Business Studio



Навигатор (Методы управления)

Свойства | Отчеты | Действия

- Прочие методы управления
- Модель компетенций
  - Грейды
  - Каталог обучающих программ**
    - Общий менеджмент
    - Операционный менеджмент
    - Управление знаниями
    - Управление персоналом
    - Управление проектами
    - Управление финансами
    - Эффективные переговоры
- Компетенции
  - Личностно-деловые компетенции**
    - Готовность к изменениям
    - Командная работа
    - Ориентация на результат
    - Ответственность
    - Открытость новому
    - Понимание бизнеса и структуры организации
    - Работоспособность и личная эффективность
    - Системное мышление
  - Профессиональные компетенции
    - Анализ и решение проблем
    - Владение нормативно-правовой базой
    - Использование информационных систем
    - Ориентация на клиентов
    - Профессионализм
    - Следование стандартам деятельности
    - Творческий подход к делу
  - Управленческие компетенции
    - Бизнес-планирование
    - Коллегиальный стиль принятия решений
    - Мотивация достижения
    - Развивающее лидерство
    - Развитие подчиненных
    - Стратегическое мышление
    - Управление исполнением
- Уровни развития компетенций
  - Экспертный уровень (5)**
  - Уровень мастерства (4)
  - Уровень опыта (3)
  - Уровень знания (2)
  - Уровень понимания (1)

Группы | Деятельность | Организации | Функциональные объекты | Методы управления | Шаблоны отчетов

Воронин Александр Петрович (Физическое лицо)

Отчеты | Действия | Сохранить | Закрыть

Текущий грейд: x 8

Компетенция	Уровень развития компетенции	Личностно-деловые компетенции		Профессиональные компетенции		Управленческие компетенции			
		Готовность к изменениям	Командная работа	Ориентация на результат	Ответственность	Открытость новому	Понимание бизнеса и структуры организации	Работоспособность и личная эффективность	Системное мышление
Готовность к изменениям	Экспертный уровень (5)								
Командная работа	Уровень мастерства (4)								Управление персоналом
Ориентация на результат	Уровень опыта (3)								
Ответственность	Уровень знания (2)								Общий менеджмент
Открытость новому	Уровень мастерства (4)								
Понимание бизнеса и структуры организации	Уровень опыта (3)								Операционный менеджмент
Работоспособность и личная эффективность	Уровень мастерства (4)								
Системное мышление	Экспертный уровень (5)								
*									

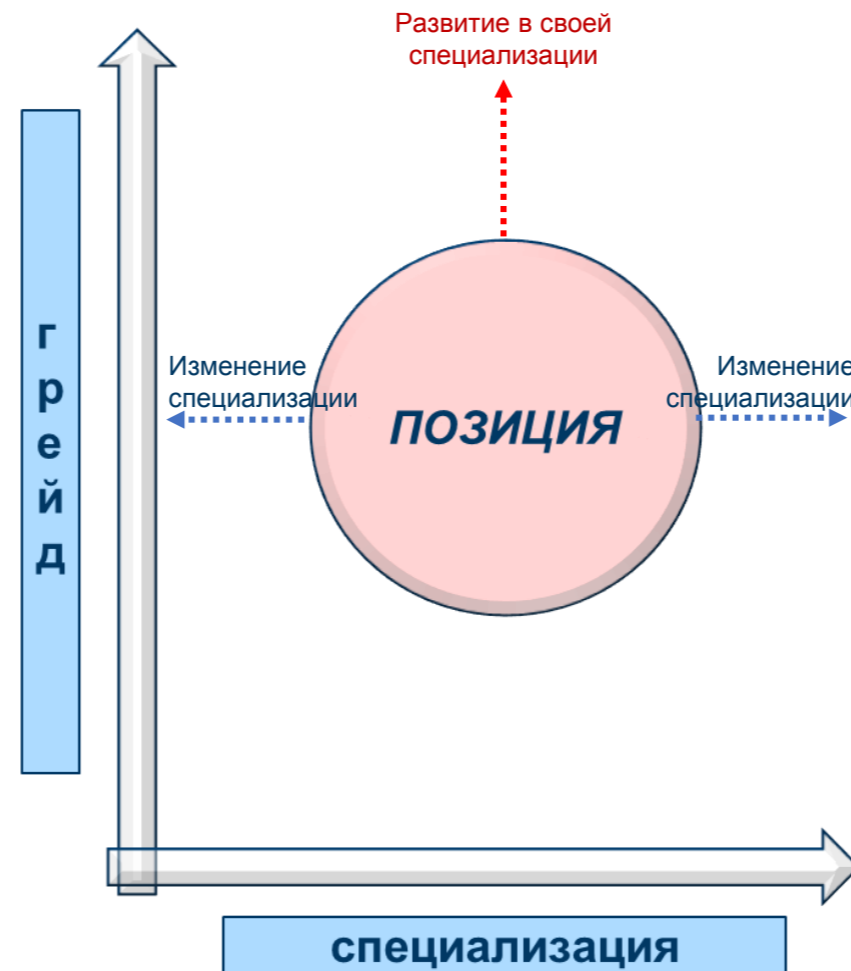


# Система координат для структурирования компетенций по должностям

- Позиция определяет и описывает положение работника внутри единой системы координат, общей для всех подразделений Компании
- Все позиции распределены по нескольким грейдам. Чем больше **опыт и выше образование работника, чем глубже его знания, чем выше оценены его деловые качества**, тем более высокому **грейду** соответствует его **Позиция**
- Для каждой Позиции имеется определённый набор компетенций

**Позиция сотрудника определяется:**

- **специализацией**
- **рейдом**



**Грейд -**

- уровень развития работника с точки зрения профессиональных знаний и навыков, опыта работы, деловых компетенций
- оценка ценности работника для компании

**Что определяет грейд**

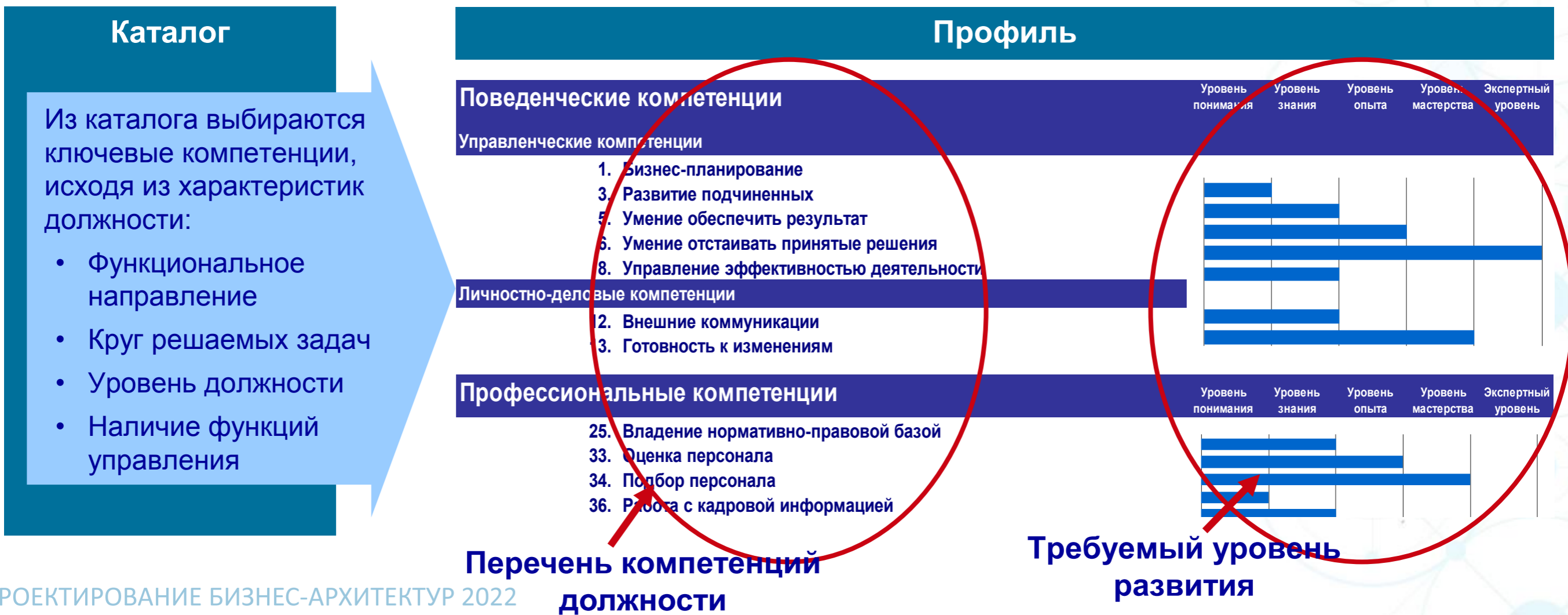
- вилку зарплаты
- назначение на роль в проекте/профессиональной области
- ориентиры для профессионального роста и карьеры
- компенсации и льготы
- программы развития

# Система позиций и должностей в проектной организации








	S	1	2	3	4	5	6
Консультант	Стажер	Младший консультант	Консультант	Старший консультант	Ведущий консультант	Директор проектов	Директор по консалтингу / департамента
IT-специалист	Стажер	Младший Эксперт / Аналитик / Программист / Инженер	Эксперт / Аналитик / Программист / Инженер	Старший Эксперт / Аналитик / Программист / Инженер	Руководитель проектов	Ведущий руководитель проектов	Ведущий системный архитектор
					Ведущий Эксперт / Аналитик / Программист / Инженер	Системный архитектор	
Менеджер по продажам	Стажер	Специалист по продажам	Менеджер • По продажам • По развитию бизнеса • По работе с КЗ	Ведущий менеджер • По продажам • По развитию бизнеса • По работе с КЗ	Директор • По продажам • По развитию бизнеса • По работе с КЗ	Директор департамента	
Специалист по поддержке бизнеса		Специалист	Старший Специалист	Ведущий Специалист	Начальник отдела / главный специалист	Начальник управления управления	Директор департамента
		по маркетингу / по упр. Персоналом / по фин. операциям, бухгалтер / по логистике / по подготовке тендеров / Секретарь / по упр. Офисом / администратор / администратор проектов			Специализации 1-3 грейдов до позиции «Секретарь»		

# Как составляется профиль компетенций?

1. Из общего каталога выбираются наиболее важные (ключевые) компетенции, необходимые для решения задач в данной должности
2. Для каждой компетенции устанавливается требуемый уровень развития



1. Оценивается фактический уровень развития каждой компетенции у работника
2. Фактический уровень развития компетенции сравнивается с требуемым уровнем

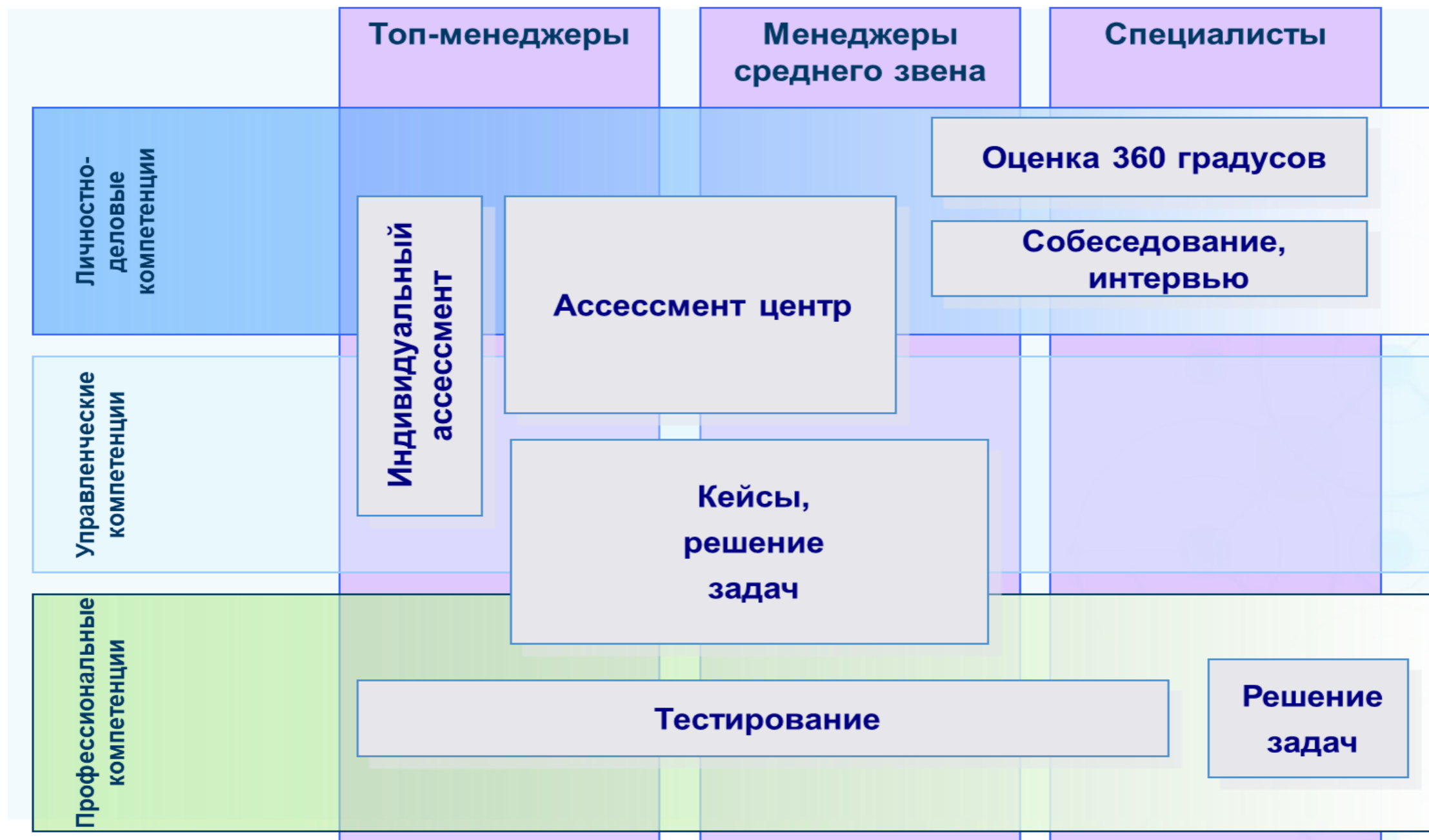
Компетенции	Уровень					Интерпретация
	Поним.	Знание	Опыт	Мастер	Эксперт	
Системное мышление						Недостаточный уровень развития
						
Готовность к изменениям						Соответствует профилю
						
Подбор персонала						Чрезмерный уровень развития
						
Оценка персонала						Чрезмерный уровень развития
						



Требуемый уровень



Фактический уровень

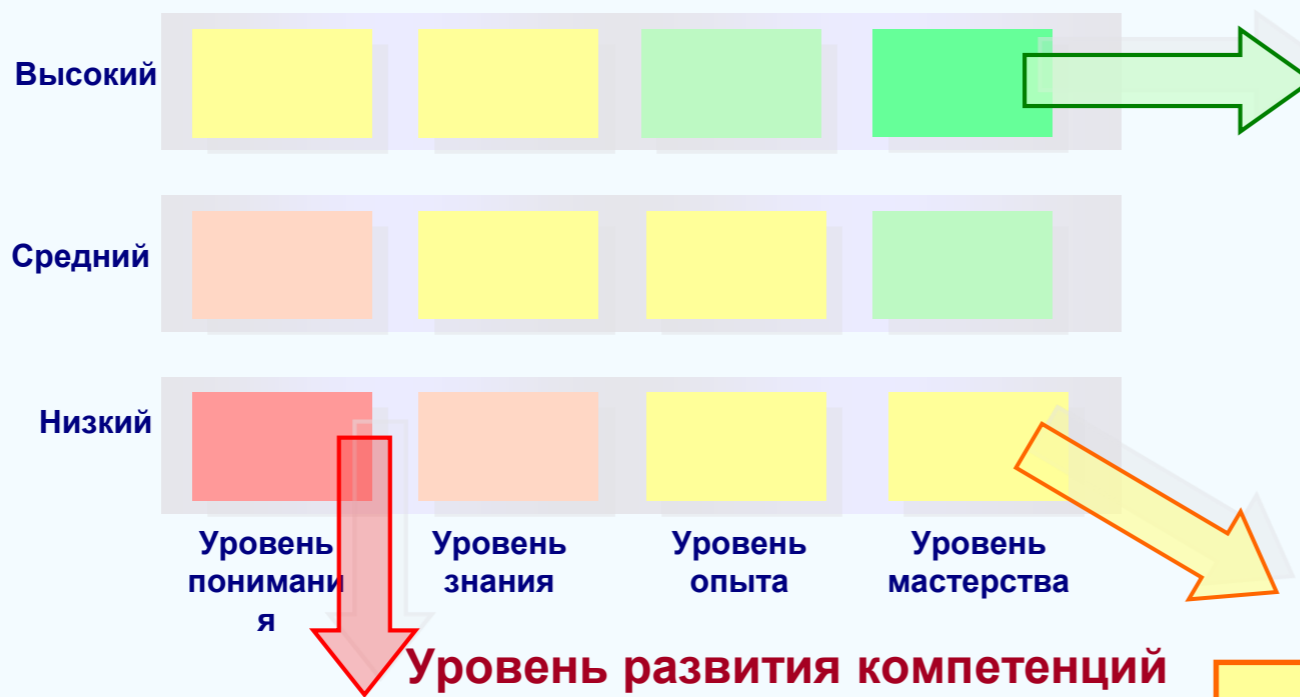




# Шкала оценки компетенции (пример)

<p><b>5</b></p> <p>Экспертный уровень</p>	<p>является признанным авторитетом (экспертом) в данной компетенции, задает стандарт профессионализма, разрабатывает новые технологии и методы работы</p>
<p><b>4</b></p> <p>Уровень мастерства</p>	<p>способен применять компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности, выступает со стратегическими инициативами, относящимися к сфере применения данной компетенции</p>
<p><b>3</b></p> <p>Уровень опыта</p>	<p>полностью освоил данную компетенцию, эффективно применяет ее в подавляющем большинстве стандартных и некоторых нестандартных ситуациях, обладает глубокими знаниями, выполняет работу самостоятельно</p>
<p><b>2</b></p> <p>Уровень знания</p>	<p>обладает необходимыми знаниями, умеет применять знания на практике под руководством других работников, понимает ее важность</p>
<p><b>1</b></p> <p>Уровень понимания</p>	<p>имеет общие представления, понимает ее важность, находится в процессе освоения компетенции, пытается ее применять и развивать, однако не вполне и не всегда эффективно проявляет ее в практической работе</p>

## Потенциал



### Кадровый резерв

Действия:

- расширенная программа обучения и стажировок
- ротация
- специальные задания и специальная схема мотивации

### Кандидаты на увольнение

Действия:

- предупреждение
- постановка целей с «жестко» заданными параметрами
- при последующей оценке/аттестации если результат не меняется – увольнение работника

### Сохранение позиции

Действия:

- постановка целей на развитие
- программа обучения, сфокусированная на развитии недостающих навыков
- стажировки, ротация, мотивация к дальнейшему развитию и продвижению

## Программы обучения

Компетенции

	Общий менеджмент	Управление финансами	Управление персоналом	Операционный менеджмент	Управление проектами	Эффективные переговоры	Управление знаниями
Бизнес-планирование	2 Уровень знания	3 Уровень опыта			3 Уровень опыта		2 Уровень знания
Ориентация на результат	2 Уровень знания		2 Уровень знания	4 Уровень мастерства		2 Уровень знания	
Развитие подчиненных	4 Уровень мастерства		4 Уровень мастерства	3 Уровень опыта	3 Уровень опыта	2 Уровень знания	
Системное мышление	3 Уровень опыта	2 Уровень знания	3 Уровень опыта	4 Уровень мастерства			3 Уровень опыта
Понимание бизнеса и структуры организации	4 Уровень мастерства	3 Уровень опыта	3 Уровень опыта	4 Уровень мастерства	4 Уровень мастерства		2 Уровень знания
Коллегиальный стиль принятия решений	3 Уровень опыта		2 Уровень знания	3 Уровень опыта	2 Уровень знания	3 Уровень опыта	
Командная работа	3 Уровень опыта		4 Уровень мастерства	3 Уровень опыта	3 Уровень опыта	2 Уровень знания	

# Отчеты по модели в Business Studio



Отчет «**Каталог компетенций**» (перечень компетенций по группам с описанием, должности для который используется)



Отчет «**Компетенции должности**» (перечень компетенций с уровнем развития, диапазон возможного грейда должности)



Отчет «**Оценка по компетенциям**» (перечень компетенций с уровнем развития физ. лица и его должности, грейд)



Отчет «**Программа развития**» (перечень программ обучения для развития работника в привязке к его компетенциям)



Отчет «**Матрица обучаемых программ**» (перечень программ с указанием развиваемых компетенциям по уровням)



Отчет «**Программа обучения**» (описание программы, файл программы, перечень обучаемых на год ФИО, должность)

## Особенности использования модуля Модель компетенций в Business Studio

Модель компетенций экспортируются в рабочую базу BS

Отчеты и справочники не требуется разрабатывать самостоятельно

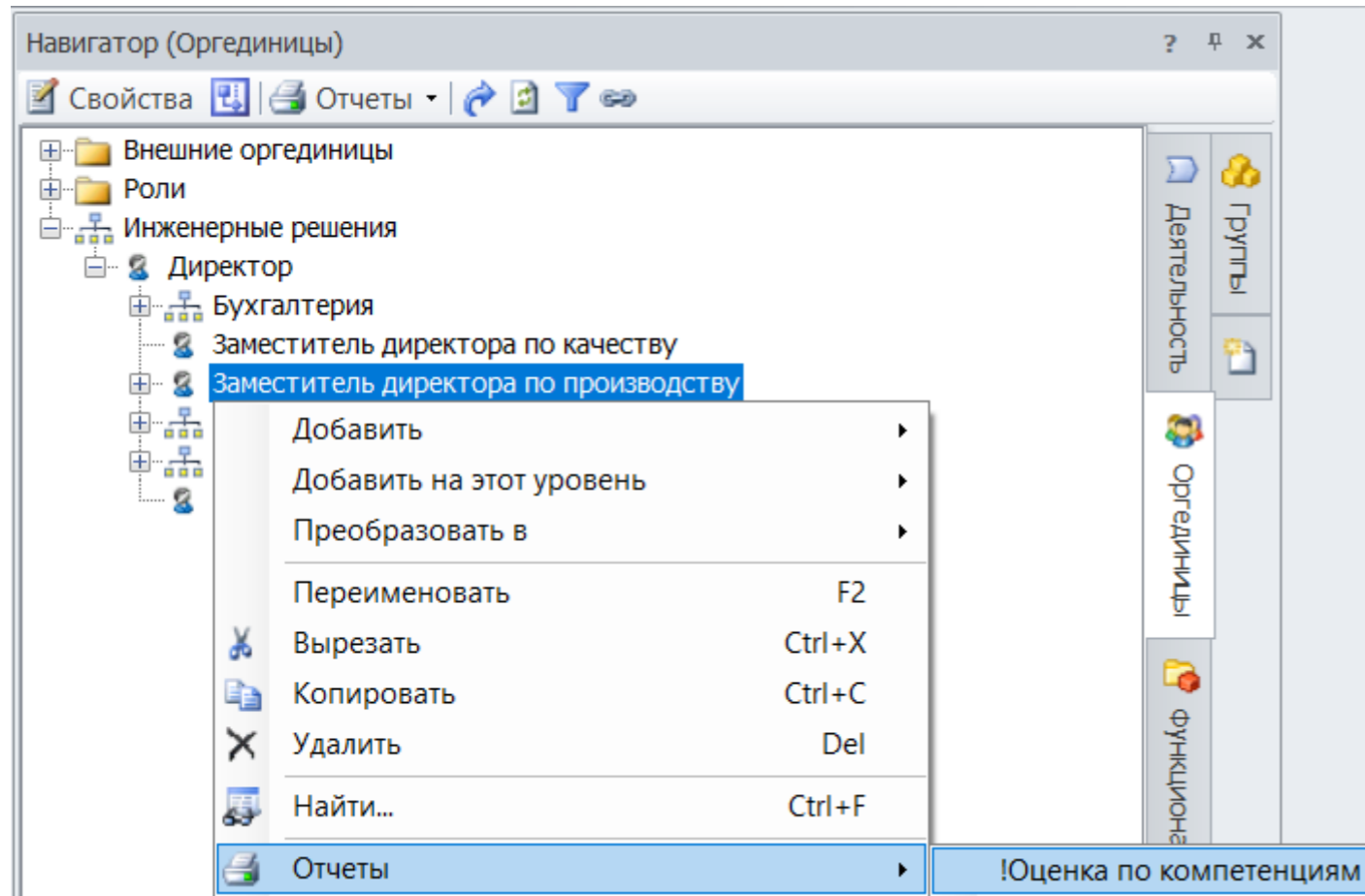
Отчеты используют существующие данные Business Studio

Справочники и шаблоны отчетов можно модифицировать

Отчеты можно публиковать в web формате

Отчет «**Оценка по компетенциям**» дает возможность определить дальнейшую работу руководителя с подчиненным: зачисление в кадровый резерв, развитие недостающих компетенций, увольнение

# Отчет: Оценка по компетенциям в Business Studio





## Заместитель директора по производству

### Инженерные решения

Диапазон грейда должности: 7-9

#### Сотрудники

– Воронин Александр Петрович

Грейд: 8

#### Контакты

Рабочий телефон 223-12-32

#### Оценка по компетенциям

Компетенции должности		Оценка по компетенциям	
Компетенция	Уровень развития	Оценка	Обучающие программы
Готовность к изменениям	Уровень мастерства (4)	Экспертный уровень (5)	
Командная работа	Экспертный уровень (5)	Уровень мастерства (4)	Управление персоналом
Ориентация на результат	Уровень опыта (3)	Уровень опыта (3)	
Ответственность	Уровень опыта (3)	Уровень знания (2)	Общий менеджмент
Открытость новому	Уровень знания (2)	Уровень мастерства (4)	
Понимание бизнеса и структуры организации	Уровень мастерства (4)	Уровень опыта (3)	Операционный менеджмент
Работоспособность и личная эффективность	Уровень мастерства (4)	Уровень мастерства (4)	
Системное мышление	Экспертный уровень (5)	Экспертный уровень (5)	

#### Владелец единиц деятельности

- А4 Планирование и осуществление проектных работ
- А4.1 Планирование проектов
- А4.1.1 Определить требования заказчика
- А4.1.2 Разработать ТЗ
- А4.1.4 Сформировать и скорректировать план проекта
- А4.1.5 Спланировать потребность в ТМЦ и инструментах
- А4.1.6 Сформировать и выдать задания на выполнение работ
- А4.2 Реализация проекта
- А4.2.2 Сформировать и проанализировать техно-рабочий проект
- А4.2.3.2 Заключить договор субподряда
- А4.3 Завершение проекта и анализ результатов проекта
- А4.3.3 Закрыть проект
- А5.1 Спланировать потребность в покупке инструментов
- А6.1 Сформировать план закупок

#### Выполняемые операции

№	Процесс	Операция
1.	А1 Разработка стратегии и развитие бизнеса	А1.4 Разработать нормативно-методическую документацию
2.	А4.2.2 Сформировать и проанализировать техно-рабочий проект	А4.2.2.3 Утвердить техно-рабочий проект
3.	А4.2.3.3 Выполнить строительно-монтажные работы	А4.2.3.3.6 Подписать акт выполненных работ
4.	А4.2.4 Сформировать исполнительную документацию	А4.2.4.4 Подписать документацию
5.	А4.2.5 Выполнить пуско-наладочные работы	А4.2.5.4 Подписать документацию по пуско-наладочным работам
6.	А4.3.2 Сформировать перечень замечаний по проекту	А4.3.2.2 Обсудить результаты проекта
7.	А6.2 Осуществить поиск и выбор поставщика	А6.2.4 Провести тендер А6.2.5 Выбрать поставщика по результатам тендера
8.	А6.4 Закупить ТМЦ и инструмент	А6.4.4 Утвердить счет

#### Участие в выполнении операций

№	Процесс	Операция	Тип участия
1.	А4.2 Реализация проекта	А4.2.3 Организовать и выполнить строительно-монтажные работы	д/б информирован о выполнении
2.	А4.2.2 Сформировать и проанализировать техно-рабочий проект	А4.2.2.5 Утвердить техно-рабочий проект у контролирующих органов	способствует при выполнении
		А4.2.2.6 Сформировать акт выполненных работ	утверждает результат
3.	А4.2.3.3 Выполнить строительно-монтажные работы	А4.2.3.3.9 Сформировать акт выполненных работ	утверждает результат

# Где необходимо использовать профиль компетенций?

Преимущества наличия корпоративной модели компетенций:

- критерии, применяемые к работникам, отражают специфику бизнеса, деятельности сотрудников и корпоративной культуры компании;
- компетенции становятся для сотрудников своеобразными маяками, на которые необходимо ориентироваться — задают стандарты поведения, позволяющего быть успешным в данной деятельности;
- в компании формируется развивающая среда (при проведении регулярной оценки персонала по компетенциям);
- упрощается процесс принятия решений (в области карьерного перемещения сотрудников);
- значительно снижаются затраты на поиск, адаптацию и развитие персонала;
- упрощается взаимодействие с провайдерами услуг в области оценки и развития персонала.



# Применение модели компетенций позволяет

- Отсеивать кандидатов на входе, задавать стандарт профессиональных требований новым сотрудникам
- Формировать программы профессионального обучения, для ликвидации пробелов в знаниях или формирования новых зон профессиональной экспертизы
- Определять степень оплаты труда в рамкахвилки оклада, по результатам регулярной процедуры оценки
- Сравнивать специалистов по уровню профессионализма, выявлять лучших для включения в профессиональный кадровый резерв или в программу наставничества
- Учитывать при назначении на новую должность, оценивая уровень соответствия сотрудника новым профессиональным требованиям

Спикер:

## Лозовицкий Игорь Борисович

- Руководитель консалтингового и учебного центра Lozovitskiy.ru, к.в.н., доцент
- Лучший партнер Группы компаний «Современные технологии управления» 2017-2021гг.

<http://lozovitskiy.ru/>

Lozovitskiy - YouTube

[lzvmail@gmail.com](mailto:lzvmail@gmail.com)



Реализовал более 100 проектов, 10 внедрений Business Studio в 2022 г.

Автор уникальных услуг:

- постановка практики организационного развития;
- VIP внедрение Business Studio;
- Экспресс внедрение Business Studio.

Лидер продаж (1 место) ПО Business Studio (2017 – 2021 гг.)

Спасибо за внимание!  
Готовы ответить на Ваши вопросы!



Lozovitskiy.ru