

Руководство по созданию функциональных (профессиональных) компетенций



Иван Канардов
Кирилл Шкабаро
Виталия Кириенко

2022

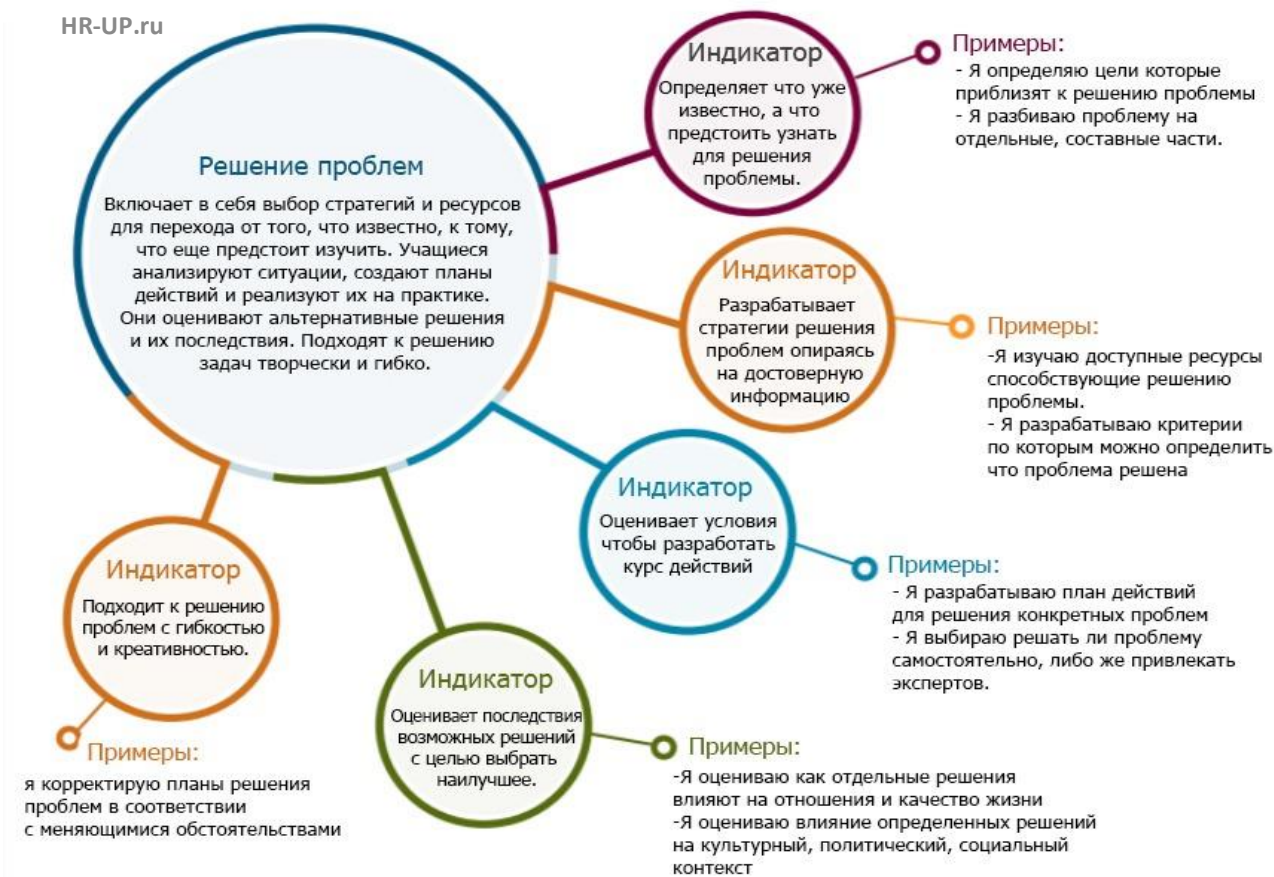
Это небольшое руководство о том, как правильно описать функциональные компетенции, которые содержат в себе навыки, знания, способности и личные качества, необходимые для эффективного выполнения работы.

Содержание

<u>Раздел 1. Обзор компетенций</u>	3
<u>Пирамида видов и типов моделей компетенций</u>	6
<u>Как можно использовать компетенции?</u>	9
<u>Раздел 2: Как разработать функциональные (профессиональные) компетенции?</u>	10
<u>Как сформировать дизайн функциональных (профессиональных) компетенций?</u>	11
<u>Поуровневое описание</u>	12
<u>Индикативное описание</u>	13
<u>Детальное описание</u>	15
<u>Элементы описания</u>	16
<u>Какой же оптимальный формат описания компетенции?</u>	18
<u>Как описывается функциональная (профессиональная) компетенция?</u>	20
<u>Профессиональные уровни функциональных компетенций</u>	21
<u>Раздел 3: Как описываются функциональные (профессиональные) компетенции?</u>	23
<u>Примеры задач</u>	24
<u>Как описать индикаторы к компетенции?</u>	25
<u>Раздел 4: Пошаговое руководство по описанию компетенций</u>	27
<u>Приложение 1.</u>	
<u>Рабочий лист для описания задач при формировании функциональных (профессиональных) компетенций</u>	29
<u>Приложение 2.</u>	
<u>Рабочий лист для описания функциональной компетенции</u>	30
<u>Приложение 3</u>	
<u>Чек-листы проверки описания функциональных (профессиональных) компетенций</u>	31

Раздел 1. Что такое компетенции?

Этот раздел посвящен общему пониманию, что такое компетенции, какие они бывают и из каких элементов состоят. Если вы знаете, что такое индикаторы, чем корпоративная модель компетенций отличается от управленческой, то смело



Что такое компетенции?

• **Компетенция** – это интегральное свойство, сочетающее знания, навыки и мотивы, необходимые для успешного выполнения задач на определённой позиции. Благодаря данным характеристикам, можно отличить наиболее эффективных исполнителей от исполнителей среднего уровня. Каждая компетенция состоит из ряда **индикаторов** – описаний наблюдаемого поведения по одной конкретной области или контексту.

• **Модель компетенций** – набор ключевых характеристик, необходимых сотрудникам компании для успешного достижения целей.

Вы можете заказать у нас разработку модели компетенций для своей компании. В своем подходе мы используем не только автоматизированные опросники, но и классические подходы, а именно, анализ рабочих процессов и репертуарные решетки.



Закажите нам разработку модели компетенций для своей компании, мы делаем это уже 20 лет. У нас есть автоматизированные опросники и классические подходы - анализ рабочих процессов и репертуарные решетки. Подробнее читайте [здесь](#)

А вот как компетенция выглядит полностью.

Ориентация на результат

<p style="text-align: center;">3 Уровень мастерства</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Устанавливает четкие цели на год. • Готов брать на себя ответственность за нестандартные, непопулярные решения, затрагивающие интересы Компании и других людей. • Не останавливается, пока не добьется целей, несмотря на возникающие препятствия. Находит возможности для достижения поставленных целей, а не причины отказа от них, даже при возникновении серьезных трудностей. • Рассматривает бизнес-показатели как главные критерии оценки своей работы.
<p style="text-align: center;">2 Уровень опыта</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ставит ясные и измеримые цели перед собой. • Принимает на себя личную ответственность за успехи и неудачи общего дела. • Проявляет работоспособность и упорство даже в сложных ситуациях. • Оценивает успех по результату, а не по количеству приложенных усилий.
<p style="text-align: center;">1 Уровень развития</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ставит не конкретные цели. • Принимает ответственность на себя в случае успеха, в случае неуспеха объясняет его внешними обстоятельствами. • Успешно справляется с решением стандартных рабочих задач. При возникновении сложных ситуаций, снижает работоспособность и упорство. • Оценивает свои успехи по количеству приложенных усилий.
<p style="text-align: center;">0 Уровень некомпетентности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Работает в рамках целей заданных руководителем. • Отказывается от ответственности, ссылаясь на неэффективные действия других людей и на неподконтрольные обстоятельства. • Работоспособность снижается или стабильно невысока, даже при решении стандартных рабочих задач. • Ориентируется не на достижения успеха, а на избежание санкций от руководства. <p style="text-align: right;">HR-UP.ru</p>

То, что Вы видите, это называется шкала компетенций. Уровень 2 является базовым, уровень опыт. Уровень 3, уровень превосходящий ожидания. Уровень 1, это уровень развития. А уровень 0, начальным или уровень некомпетентности.

Давайте рассмотрим понятие компетенции на примере, чтобы стало понятней.

Представьте себе хозяйку, которая печет пирожки.

На нулевом уровне будет хозяйка, которая печь пирожки не умеет и учиться этому не хочет. То есть, у нее нет ни навыков, ни мотивации, ни знаний. Пирожки у такой хозяйки получаются **ВСЕГДА** некачественные.

На первом уровне находится хозяйка, которая уже умеет печь пирожки. Она знает несколько рецептов, может замесить тесто. Когда условия стабильные - привычная духовка, удобный кухонный комбайн, она печет качественные пирожки. Но как только условия становятся непривычными – она теряется. Не электрическая духовка, а газовая, не комбайн, а миксер. Ей сложно отрезать 250 грамм масла на глазок, она не всегда знает, как правильно заменить одну начинку другой. Пирожки у такой хозяйки получаются **ИНОГДА ХОРОШИЕ, ИНОГДА НЕ ОЧЕНЬ**, то есть результат **НЕСТАБИЛЬНЫЙ**.

На втором уровне находится хозяйка, которая всегда хорошо печет пирожки, Она знает множество секретов, четко понимает, почему надо просеивать муку перед готовкой и так далее. При этом если у нее нет какого-то ингредиента, например, разрыхлителя, тогда она используется соду и уксус, чтобы тесто приобрело нужные качества. Пирожки такой хозяйки **ВСЕГДА СТАБИЛЬНО ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА** они вкусные и, конечно же, полезнее.

На третьем уровне находится хозяйка, которая печет пирожки **ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА В ОСОБО СЛОЖНЫХ УСЛОВИЯХ**. Например, пошла такая хозяйка в поход. У нее нет ни духовки, ни муки, ни разрыхлителя. Она перемолола гречку между двумя камнями в муку, набрала лесного щавеля, сделала из него начинку и испекла гречневые пирожки с щавелем над костром в сковороде.

Такое поуровневое описание появилось не случайно, оно позволяет оцифровать проявление компетенций у сотрудника. Например, мы можем говорить, что у него компетенция "Влияние" развита на уровне 1, так как знакомых людей он убеждает, и аргументирует им свое решение, а в общении с незнакомыми – теряется, затрудняется подобрать доводы.

Бывает и индикативное описание компетенций, когда описывается очень подробно каждая деталь требуемого проявления и оценка рассчитывается исходя из числа проявленных индикаторов в компетенции.



Мы так же проводим корпоративное обучение методике разработки моделей компетенций и проведению ассесмент-центров (центр-оценки). [Напишите нам!](#)

Пирамида видов и типов моделей компетенций

Корпоративные компетенции - описывает поведение необходимое **всем сотрудникам** Компании

Управленческие компетенции - описывают поведение важное **для руководителей** Компании.

Профессиональные компетенции - описывают поведение **для специалистов** конкретных функций.

Бэндовая (от английского bend) **модель компетенций**, описывает компетенции по **определенным уровням для ключевых категорий сотрудников**, сохраняя преемственность в каждом из уровней.

Универсальная модель компетенции – когда **одна модель** применяется **на все категории** сотрудников или когда для каждой категории есть своя независимая модель.

Индикативное описание компетенций – индикаторы описывают только требуемое поведение, оценка идет с помощью анализа есть или нет проявления нужного поведения.

«Поуровневое» описание компетенций, описывает как позитивное, так и негативное поведение, разделенное по уровням проявления от негативного к максимально выраженному.

HR-UP.ru

Корпоративные компетенции

Корпоративные компетенции - это компетенции связанные с аспектами деятельности компании, имеющими наибольшую стратегическую ценность.

- Задают корпоративные требования ко всем сотрудникам Компании.
- Определяют потенциал сотрудника к карьерному росту в Компании.
- Описывают личностные установки и мотивацию сотрудника.

Такие компетенции определяются на уровне целой компании, и являются неотъемлемой частью корпоративной культуры. В качестве примера, можно привести компетенцию “быстрое обслуживание” для ресторанов сети МакДональдс, “Надежность” для компании Toyota, “Поддержка клиентов” для МТС.

Управленческие компетенции (менеджерские)

Управленческие компетенции - определяют требования умению управлять людьми, процессами, проектами, функциями и компанией.

- Определяют готовность сотрудника исполнять менеджерские функции.
- Описывают менеджерские навыки и умения, необходимые для успешного руководителя Компании.

Такие компетенции относятся к руководящим работникам и специалистам, управляющим людьми - например, тимлидам, супервайзерам. Основными такими компетенциями являются - "Постановка целей", "Контроль", "Делегирование", "Мотивация".

Функциональные компетенции (профессиональные компетенции)

Функциональные компетенции - это особая область знаний или навыков, которая связана с эффективным выполнением конкретной деятельности. Именно этот вид компетенций мы будем учиться составлять в данном руководстве.

- Определяют требования к профессиональным знаниям и умениям специалиста.
- Показывают текущий уровень развития профессионализма.
- Примеры функциональных компетенций:
- Финансовым специалистам необходимы функциональные компетенции финансового анализа и настройки систем бухгалтерского учета.
- Аналитикам информационных систем необходимы функциональные навыки программирования и системный анализ.
- Специалистам по контрактам необходимы функциональные компетенции планирования закупок, заключения контрактов и администрирования контрактов.



А вы знаете что есть способ оценки компетенций с помощью Тестов оценки ситуаций? Этот метод позволяет оценивать навыки кандидатов еще до выхода на работу в онлайн режиме. Закажите у нас разработку и автоматизацию Тестов оценки ситуацией как это сделал Макдональдс, группа компаний Кронштадт, Вертолеты России, Издательство Эксмо и другие компании.

Эта схема показывает важность каждого типа компетенций для разных уровней управления. Чем выше поднимается по карьерной лестнице человек, тем большую роль начинают играть управленческие компетенции и меньшую роль профессиональные.



Схема разработана компанией Экопси Консалтинг

Есть еще одна категория компетенций, которая представлена в западном подходе, но почти не используется в странах СНГ.

Базовые компетенции

Базовые компетенции - набор навыков, знаний и умений, необходимых для выполнения широких должностных обязанностей. Такие компетенции больше связаны с общей эффективностью человека, и зачастую не относятся к конкретным знаниям или умениям.

Примеры базовых компетенций:

- Командная работа
- Коммуникативные навыки
- Ориентация на клиента
- Адаптивность
- Инициативность

Как можно использовать компетенции?



Компетенции могут быть использованы для:

- **Приема на работу** - в объявлениях о вакансиях можно использовать подробное описание компетенций (например, знания, навыки, способности, личные характеристики и поведенческие индикаторы). Это поможет вам подробно описать, что должен знать и уметь сотрудник, чтобы эффективно выполнять свою работу.
- **Отбора кандидатов** - если кандидат имеет все необходимые для данной работы компетенции, это может стать решающим фактором при выборе его на должность.
- **Обучения и развития** - индивидуальные планы развития могут основываться на оценке уровня развития компетенций. Это также позволяет более точно описать слабые и сильные стороны сотрудника, и определить направление развития.
- **Назначения на должность** - в зависимости от желаемого результата, руководитель может определить, кто будет назначен на конкретную должность на постоянной или временной основе. Такой выбор может быть частично основан на информации об уровне развития необходимых компетенций у сотрудников.
- **Оценки** - критерии для оценки сотрудников могут быть описаны в конкретных уровнях компетенций (уровень опыта, уровень развития, уровень мастерства и т.д.).
- **Формирования кадрового резерва** - на основе оценки компетенций мы можем прогнозировать успешность руководителя с точностью 70% в новых ситуациях.
- **Прогнозирования** - руководители могут совершать различные прогнозы об успешности отдельных проектов, основываясь на уровне компетенций сотрудников, которые в них участвуют.
- **Классификации** - компетенции могут использоваться для более конкретного описания какой-либо должности.

Раздел 2: Как разработать функциональные (профессиональные) компетенции?

Профессиональные компетенции позволяют компании определить, какими именно специальными знаниями и навыками должны обладать сотрудники различных профессий. А профили должностей, созданные на основе компетенций, задают уровень требований к должности, которые в дальнейшем используются при подборе и для определения приоритетов профессионально-технического обучения. Модель профессиональных компетенций может стать основой профессиональных стандартов как для одной компании, так и для группы компаний или целой отрасли

Проект по разработке профессиональных компетенций — почти всегда «тяжелый проект». Для создания модели компетенций приходится изучать огромное количество нормативной документации, локальных регламентов, разного рода инструкций и положений, процедур. Все это необходимо обработать, прежде чем описывать сами компетенции. В проекте, как правило, задействовано много участников: сотрудники HR-департамента, эксперты компании, руководство, утверждающее результаты. Важно, чтобы все участники проекта приняли описание и содержание компетенций, а также договорились о необходимом уровне развития компетенций для каждой должности в штатном расписании.

Кто создает модель функциональных (профессиональных) компетенций?

Идеальный вариант, пригласить внешних консультантов. Они смогут разработать модель с минимальным отвлечением сотрудников от работы, сделать это быстро и качественно. Однако у компаний не всегда есть возможность использовать внешние ресурсы, поэтому проект приходится выполнять силами внутренних специалистов.

Для формирования модели функциональных (профессиональных) компетенций нужны специалисты с опытом работы межфункционального взаимодействия и понимания разных направлений бизнеса. Идеальные кандидаты - HR, аналитики, эксперты по стратегическому управлению, специалисты по бизнес-процессам. Им будет необходимо изучить текущих сотрудников, экспертов в данной области ("образцы для подражания") специфики их работы, выполняемые сотрудниками задачи, основные трудности с которыми сталкиваются сотрудники и многое другое. А потом описать содержание и уровни функциональных компетенций.



Есть модель компетенций, но она не работает? Мы поможем обновить и сделать ее актуальной, привязав к эффективности деятельности. Свяжитесь с нами по контактам ниже.

Как сформировать дизайн функциональных (профессиональных) компетенций?

Если для разработки корпоративных и менеджерских компетенций используются два основных дизайна - поуровневое описание и индикативное, то для функциональных – выбор визуального представления гораздо больше. Это связано со сложностью описания профессиональных индикаторов только поведенческими характеристиками.

В этом руководстве мы расскажем о самом оптимально подходе, по нашему мнению, к визуализации функциональных (профессиональных) компетенций. В тоже время, кратко рассмотрим основные подходы к дизайну.

Есть три основных характеристики, которые надо учитывать:

- ✓ Представление индикаторов в компетенции
- ✓ Глубина описания
- ✓ Элементы описания

Элементы дизайна профессиональных компетенций



Представление индикаторов в компетенции - этот параметр в основном влияет на удобство разработки. Так же он важен, если у Вас уже есть модель компетенций. Проще описывать функциональные (профессиональные) компетенции индикативно, это быстрее и проще. Поуровневое описание сложнее создавать, из-за того, что зачастую сложно разбить функциональную компетенцию на четкие уровни. Так же поуровневое описание используется из-за желания поддержания единообразия шкал в общей модели компетенций.

Поуровневое

Каждый уровень компетенции включает в себя особый, уникальный набор знаний, умений и навыков.

Особенность модели: сложно использовать как систему оценки. Недостаточно гибкая.

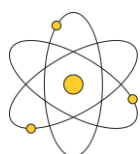
СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ

Продолжает эффективно работать под давлением

Сохраняет спокойствие и контроль над собой

Уровни	Поведенческие проявления
3	<p><i>В дополнение к уровню 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Спокойно относится к давлению извне. Может работать под давлением. • Сохраняет контроль в стрессовых ситуациях, умеет контролировать себя. • Спокойно реагирует на критику в свой адрес, оптимистичен и устойчив. • Дает соответствующие ответы и поддерживает стандарты качества, несмотря на давление.
2	<p><i>В дополнение к уровню 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Справляется с чувством разочарования, неудачами и продолжает двигаться вперед. • В ситуации стресса способен сфокусироваться на важных моментах. • Не вовлекается в споры, способен управлять своими эмоциями. • Не теряет из виду главные цели и общие требования, несмотря на важные внешние факторы давления.
1	<ul style="list-style-type: none"> • Предполагает возникновение трудностей в перспективе. • Старается не реагировать на критику в свой адрес. • Преувеличивает негативную сторону происходящего. • Способен сохранять работоспособность и стабильность в условиях трудностей, внешнего давления.
0	<ul style="list-style-type: none"> • Поддается чрезмерному чувству разочарования, панике и стрессовой ситуации. • С трудом «держит удар». • Теряет контроль в стрессовой ситуации. • Чаще бывает напряжен, почти не может расслабиться.

HR-UP.ru



Закажите у нас оценку **360 градусов**. Мы можем разработать любой опросник по управленческим, корпоративным или функциональным компетенциям, провести его проверку и запустить оценку за 4 дня.

Глубина описания - этот параметр прямо влияет на скорость разработки. При этом, какой-то средний уровень сложно выдерживать, из-за того, что внутренним экспертам самим определить, где он находится, а сотрудники, разрабатывающие компетенции, сами не всегда могут это сделать. Как итог, мы рекомендуем использовать только один из этих двух вариантов, и не искать "золотой середины".

Верхнеуровневое описание

Состоит из краткого описания основных умений и навыков, свойственных конкретной компетенции.

Особенность модели: можно использовать для быстрой оценки руководителей или непрофильных подразделений.

Компетенция	Расчет заработной платы
Описание	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Производит расчет заработной платы сотрудников. ▪ Проводит расчет отпускных, компенсаций за неиспользованный отпуск ▪ Оформляет листы нетрудоспособности. ▪ Формирует ведомости на выплату заработной платы. ▪ Производит начисление и удержание налогов с ФОТ. ▪ Производит контроль и сверку счетов по заработной плате. ▪ Осуществляет подготовку и сдачу отчетности по заработной плате и кадрам.

HR-UP.ru



Детальное описание

Каждая компетенция описывается максимально глубоко и подробно как на уровне знаний, так и практических умений.

Особенности модели: используется в случаях, когда важно оценить не только практические навыки, но и глубину знаний.

Название компетенции	Учет расчетов с персоналом по заработной плате и прочим выплатам
Знания	<ul style="list-style-type: none"> • Знает законодательство РФ, ПБУ, Коллективный договор, действующие положения, инструкции, учетную политику и другие локальные нормативные акты компании в части учета и расчетов с персоналом по заработной плате и прочим выплатам, правила и специфику его ведения. • Знает организацию документооборота при учете расчетов с персоналом по заработной плате и прочим выплатам. • Знает порядок начисления заработной платы, пособий и других выплат работникам. • Знает порядок исчисления и удержания налога на доходы физических лиц и алиментов • Знает порядок ведения персонифицированного учета. • Знает порядок оформления первичной документации по учету расчетов с персоналом по заработной плате и прочим выплатам.
Навыки	<ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельно разрабатывает рабочий план счетов, перечень форм первичных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций по учету расчетов с персоналом по заработной плате и прочим выплатам. • Обеспечивает своевременное и точное отражение на счетах бухгалтерского учета хозяйственных операций по учету расчетов с персоналом по заработной плате и прочим выплатам. • Осуществляет начисление заработной платы, пособий и других выплат работникам. • Готовит данные для начисления заработной платы, пособий и других выплат работникам. • Разрабатывает основные приемы и методы ведения учета и технологии обработки бухгалтерской информации по учету расчетов с персоналом по заработной плате и прочим выплатам.



Закажите разработку тестов знаний для вашей компании - это позволит поддерживать постоянный уровень квалификации сотрудников. Мы создадим удобную автоматизированную систему, на которой вы сможете тестировать людей в кадровый резерв, проводить аттестацию и оценивать кандидатов.

Элементы описания

Особенностью функциональных (профессиональных) компетенций, в отличие от корпоративных или управленческих, является разделение на знания и навыки. Это важный аспект, так как для очень многих профессий, именно знания определяют половину для достижения успеха. Мы рекомендуем использовать комбинированный подход, он позволяет более точно описать требования. Так же некоторые эксперты выделяют еще и умения. Не советуем использовать этот термин, по сути, умения состоят из применения отдельных навыков. Это разделение идет из глубин педагогической психологии и важно скорее для психологов и методистов, занимающихся обучением, на практике такое разделение лишь приводит к путанице, особенно внутренних экспертов.

Важным фактором подхода описания является выбор инструмента оценки. Если Вы опишите только знания, то они легко оцениваются в Тестах знаний, а вот навыки уже сложнее оценить, нужно делать или Тесты оценки ситуаций, или кейсы или Ассесмент-центры (Центры оценки). Поэтому прежде чем приступать к описанию, подумайте о форме оценки.

Знания

Содержание компетенции отражает определенный уровень теоретических знаний. Используется когда необходимо оценить уровень теоретической осведомленности специалиста.

- **Метод оценки:** тест, экзамен, интервью, и другие.
- **Пример,** есть в компетенции выше на странице 15.

Навыки

Содержание компетенции отражает определенный уровень умений и навыков. Используется когда необходимо оценить уровень практических умений (руководители, менеджеры, продавцы).

- **Метод оценки:** тест оценки ситуаций, ролевые игры, ассесмент-центр.
- **Пример** в компетенции выше на странице 15.

Поведение

Содержание компетенции отражает конкретное поведение. Используется для того, чтобы оценить насколько сотрудник способен реализовывать свои знания на практике.

- **Метод оценки:** оценка 360°, чек-лист.
- **Пример** в компетенции на странице 17.

Business intelligence	<ul style="list-style-type: none"> •Архитектура BI •Интеграция систем •Трансформация данных •Знание дополнительной функциональности
4 – Уровень экспертизы	<p>В дополнение к уровню 3:</p> <p>Решает новые и не стандартные задачи в рамках направления Business intelligence.</p>
3 – Уровень опыта	<ul style="list-style-type: none"> • Разрабатывает архитектуру хранилищ. Разрабатывает концепцию полномочий. Осуществляет «сайзинг» системы. Разрабатывает сетевую архитектуру. • Строит модели загрузки данных. Оптимизирует загрузку данных. • Создает исходные системы. Проектирует модели интеграции и экстракции. • Знает и владеет XI, IP, HR, HANA, BASIS
2 – Уровень развития	<ul style="list-style-type: none"> • Создает и редактирует объекты хранилища. Формирует роли и объекты полномочий. • Делает сложные ABAP трансформации. Разрабатывает цепочки загрузки, используя ABAP расширения. • Разрабатывает все виды экстракции и интеграции. Владеет инструментом DATA SERVICES. Знает и использует методы дельты загрузки. • Знает и владеет XI, IP, HR
1 – Уровень ограниченного развития	<ul style="list-style-type: none"> • Понимает назначения объектов. Выполняет активацию базового контента • Создает простые трансформации и простые цепочки загрузки. • Знает принципы экстракции и интеграции. Осуществляет загрузку из плоских файлов.
0 – Уровень общего понимания	<ul style="list-style-type: none"> • Углубленные знания о базах данных. Базовый уровень программирования.

HR-UP.ru

Какой же оптимальный формат описания компетенции?

По нашему опыту, самое удобное – привязать каждую компетенцию к конкретной рабочей задаче или задачам. В этом случае индикативная модель будет такой.

Название компетенции	Основные рабочие задачи	Описание
Разработка учебной программы	<ul style="list-style-type: none"> • Описание учебных целей выраженных в конкретных поведенческих определениях. • Изучение актуальной информации касающейся предмета обучения (литература, практики, интернет-ресурсы, профессиональные организации) • Составление плана обучения, который способствует реализации учебных целей. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Способность устанавливать учебные цели, описанные в поведенческих проявлениях. ❑ Умение писать лаконично и грамотно, ясно доносить информацию до аудитории с различным уровнем знаний. ❑ Способность исследовать программы обучения для получения актуальной информации, исследовать литературу, искать достоверные, точные, надежные ссылки в Интернете и в книгах. ❑ Умение последовательно систематизировать учебный материал, интегрировать теорию и практику, определять содержание материала. ❑ Знание теории обучения взрослых и педагогического дизайна (например, обучение на кейсах, ролевые игры, симуляторы).

HR-UP.ru



А вот так будет выглядеть поуровневая компетенция функциональных (профессиональных) компетенций.

Название	Учет доходов и расходов
Основная рабочая задача	Организация бухгалтерского учета и контроля доходов и расходов.
Уровень	Описание
Уровень развития	<ul style="list-style-type: none"> • Знает условия признания доходов и расходов. • Знает порядок оформления первичных документов по учету доходов и расходов. • Знает действующие положения, инструкции, ПБУ и учетную политику в части учета доходов и расходов, правила и специфику его ведения.
Уровень производительности	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществляет прием и контроль первичной документации по учету доходов и расходов и готовит их к счетной обработке. • Обеспечивает своевременное и точное отражение на счетах бухгалтерского учета хозяйственных операций по учету доходов и расходов. • Самостоятельно разрабатывает рабочий план счетов, перечень форм первичных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций по учету доходов и расходов будущих периодов. • Оказывает методическую и консультативную помощь подразделениям Компании и дочерним обществам по вопросам бухгалтерского учета доходов и расходов.
Уровень эксперта	<ul style="list-style-type: none"> • Организует и координирует деятельность работников на участке учета доходов и расходов. • Совершенствует рабочий план счетов, перечень форм первичных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций по учету доходов и расходов. • Разрабатывает и внедряет новые методы ведения бухгалтерского учета и формирования бухгалтерской отчетности в части учета доходов и расходов с использованием информационно-аналитических программ.

Обратите внимание на порядок возрастания уровня компетентности в таблице. Традиционно, менеджерские и корпоративные компетенции описываются снизу вверх, то есть внизу находится описание уровня некомпетентности, а вверху экспертный уровень. Такая логика обусловлена тем, что развитие идет по возрастанию. Однако при разработке функциональных (профессиональных) компетенций обычно используется расположение сверху вниз. Это объясняется тем, что с этими компетенциями много взаимодействуют сотрудники и это более привычный формат для восприятия, не требующий дополнительных объяснений.

Как описывается функциональная (профессиональная) компетенция?

На диаграмме ниже представлена блок-схема последовательного процесса создания функциональных компетенций. Подробный пошаговый подход будет представлен позже, в дальнейших разделах.



Профессиональные уровни функциональных компетенций

Функциональная компетенция - это конкретная область знаний или навыков необходимая для успешного выполнения работы. Что же в таком случае можно назвать уровнями развития компетенции?

Как правило, в процессе развития, сотрудники все меньше нуждаются в контроле и помощи со стороны, берут на себя больше ответственности и решают все более сложные проблемы / задачи по мере продвижения в своей карьере. В данном руководстве мы предлагаем использовать трехуровневый вариант шкалы. Он наиболее оптимален с точки зрения разработки и возможностей для восприятия.

Уровень	Описание
<p style="text-align: center;">3 Уровень эксперта</p>	<p>Сотрудник обладает значительными, глубокими знаниями и умениями, свойственными данной компетенции, а также имеет значительный успех в выполнении самых ответственных задач, требующих высокого уровня профессионализма. Способен экспериментировать и применять новые разработки в рамках данной компетенции, к проблемам / задачам, которые не поддаются решению общепринятыми методами.</p>
<p style="text-align: center;">2 Уровень производительности</p>	<p>Сотрудник обладает широкими знаниями и умениями, а также глубоким пониманием принципов, концепций и методов выполнения деятельности. Данные знания могут быть получены от образовательных курсов, а в некоторых случаях и курсов повышения квалификации. Кроме того, сотрудник обладает опытом успешного выполнения множества сложных заданий. Способен руководить и направлять персонал низшего звена.</p>
<p style="text-align: center;">1 Уровень развития</p>	<p>Сотрудник обладает общими знаниями и умениями, полученными в результате образования или базовых / ознакомительных / обзорных курсов. Способен выполнять ряд базовых заданий под общим руководством, и с помощью более опытных сотрудников.</p> <p style="text-align: right;">HR-UP.ru</p>

Большее число уровней разрабатывать будет сложнее. Внутри уровней вы можете отдельно выделять знания, навыки или другие характеристики.

Пример: Профессиональные уровни для профессии Историк

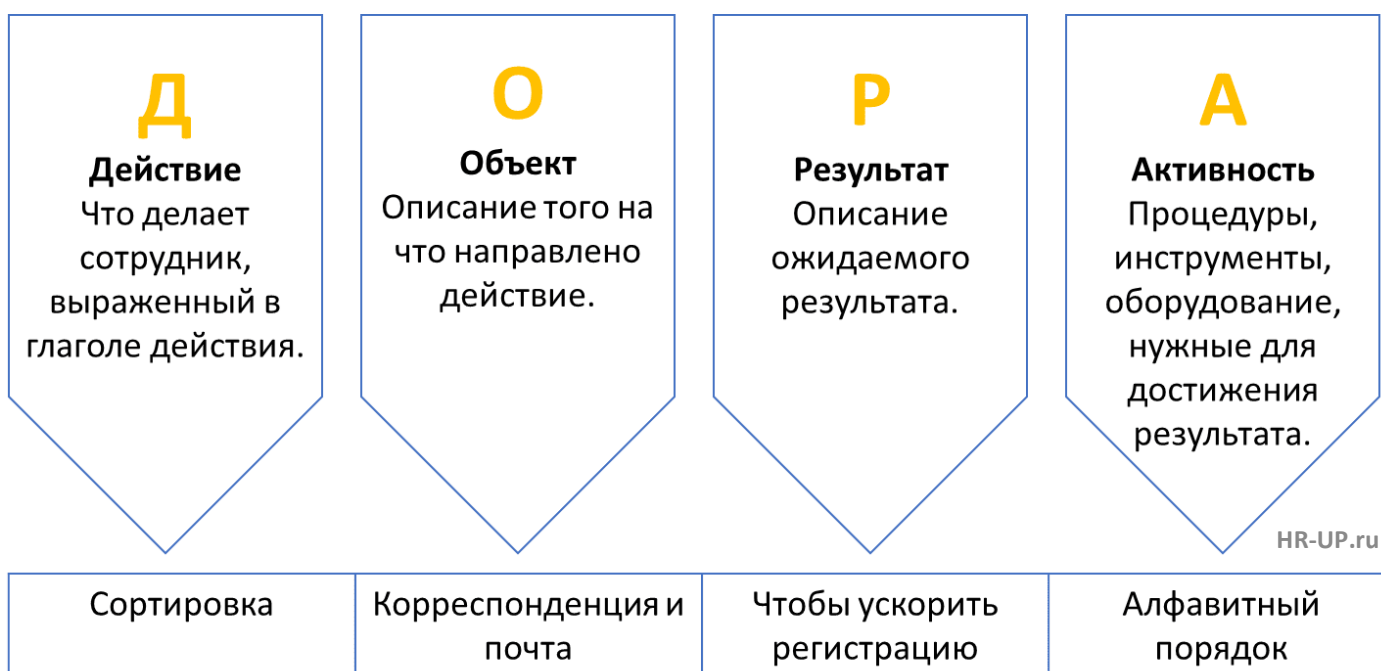
Уровень	Описание
<p style="text-align: center;">3 Уровень эксперта</p>	<p>Данный уровень отличается от других более широким охватом и глубиной изучения выбранного предмета. Сотрудники, находящиеся на данном уровне могут быть назначены руководителями различных проектов, а также руководить деятельностью других сотрудников. В дополнении к широкому кругу знаний в специализированных предметных областях, требуется умение качественного структурирования данной информации, а также адаптация полученных в исследовании результатов, для различного применения (создание школьных программ, принятие политических решений, и т.д). Из-за авторитетности в определенных областях, сотрудники с экспертным уровнем, могут быть призваны обеспечить справочные исторические данные на уровне высшего руководства, деятелей политики, в связи с актуальными проблемами, или для участия в межведомственных или международных конференциях.</p>
<p style="text-align: center;">2 Уровень производительности</p>	<p>В дополнение к глубокому знанию истории и профессиональной методологии исследования, требуется наличие специализированных знаний в конкретной предметной области, например один или несколько периодов истории Российской Федерации или других наций, международные отношения, военное дело, один или больше иностранных языков или других специальных областей. Область исследований обычно включают одно или несколько основных тем, связанных между собой. Сотрудники находящиеся на данном уровне способны выполнять задачи без дополнительного контроля и сопровождения. Исследовательская деятельность также должна иметь широкий охват изучаемого предмета, обоснованность выводов, адекватность изложения и соответствие профессиональным стандартам.</p>
<p style="text-align: center;">1 Уровень развития</p>	<p>Наличие базовых знаний истории и знание методологии профессионального исторического исследования. Область исследований имеет узкую направленность, обычно ограничиваются одной четко определенной темой. Сотрудник должен иметь навыки ориентации в большом объеме информации, чтобы безошибочно определять какие источники необходимо использовать в своей работе.</p> <p style="text-align: right;">HR-UP.ru</p>

Раздел 3: Как описываются функциональные (профессиональные) компетенции?

Как уже говорилось ранее, функциональные (профессиональные) компетенции состоят из ряда требований к выполняемым задачам, знаниям, навыкам, способностям и личным качествам, необходимым для успешного выполнения работы.

Что такое задача?

Задача - это единица рабочего процесса или же набор действий, необходимых для получения определенного результата. Задача описывается по принципу ДОРА. Первым идет утверждение, состоящее из глагола действия (что делает сотрудник), объекта глагола (с чем взаимодействует) и фразы, объясняющей, почему и как выполняется работа.



Закажите у нас разработку и проведение Ассесмент-центра (Центра-оценки). Мы, с опытной командой наблюдателей, уже больше 10 лет разрабатываем упражнения, кейсы и игры для оценки любых компетенций.

Примеры задач

Глагол действия (Что делает сотрудник)	Объект глагола (На что направлено действие)	Для чего выполняется работа (Ожидаемый результат)	Как выполняется работа (Процедуры, инструменты, оборудование)
Оценивание	Генеральные планы объектов и планы проектов организации	Сделать рекомендации о том, стоит ли финансировать проекты	Использование руководств, финансовых планов.

Глагол действия (Что делает сотрудник)	Объект глагола (На что направлено действие)	Для чего выполняется работа (Ожидаемый результат)	Как выполняется работа (Процедуры, инструменты, оборудование)
Написание	Планы программ, отчеты, ресурсные планы и т. д.	Предоставить информацию	Программы для создания презентаций

Используя эту схему, задачу потом проще превратить в осмысленное предложение, где будут учтены все ключевые параметры.



Как описать индикаторы к компетенции?

Индикатор для конкретной компетенции можно разделить на следующие составляющие:

Знания - это организованный массив информации, который человек приобретает в результате образования, обучения или личного опыта.

Примеры:

- *Знание контрактных цен и методов анализа*
- *Знание современных систем радиовещания, позволяющих выполнять локализацию неисправностей*
- *Знание правил перевозки, включая особенности транспортировки опасных материалов всеми видами транспорта*

Навыки - это физическое, словесное или мысленное умение манипулировать данными или вещами. Задание может включать как физические, так и умственные действия, которые необходимо выполнить. В данном случае, именно наличие навыка будет отражать умения сотрудника применять знания на практике.

Примеры:

- *Умение печатать со скоростью 40 слов в минуту с менее чем 3 ошибками на 100 слов*
- *Навыки работы со специализированным медицинским оборудованием, таким как кардиомонитор, манжета для измерения артериального давления, и компьютерная томография для получения точных результатов.*
- *Умение водить автомобиль со стандартной коробкой передач, соблюдать правила дорожного движения в городских условиях.*

Поведение - это естественная или приобретенная, широкая и устойчивая характеристика индивида, определяющая его действия в определенном виде деятельности; например, анализ числовых данных, планирование и организация работы.

Примеры:

- *Способность эффективно выступать на публике.*
- *Способность взаимодействовать с отдельными людьми и группами для установления и поддержания контактов.*
- *Способность принимать как краткосрочные, так и долгосрочные решения путем накопления и оценки информации и принятия соответствующих и своевременных действий для достижения желаемой цели.*

По сути, различий между навыками и поведением не так уж много, поэтому рекомендуем использовать только Знания и Навыки или Знания и Поведение, чтобы не путать внутренних экспертов при разработке модели компетенций.

Алгоритм написания индикатора:

1. Выделите один фактор, который хотите превратить в индикатор.
2. Опишите его как наблюдаемый поведенческий акт.
3. Переформулируйте его так, чтобы он начинался с глагола. Даже если мы описываем знания, потому что в любом случае это касается поведения человека.
4. Проверьте себя, насколько описанное связано с основной рабочей задачей, измеримо ли оно и можно ли его наблюдать.

.Также в некоторых профессиональных направлениях требуется описания личностных характеристик, черт характера. Лучше всего их описать в поведении, например, вместо "Терпение", описать конкретное поведение "Проявляет терпение в общении с неконструктивными клиентами". Однако, иногда проще описать их просто списком. К ним не относятся правила описания индикаторов.

Личностные характеристики / черты - это предрасположенность человека вести себя определенным образом. Личные характеристики представляют собой определение того, что человек хочет делать, к чему склонен.

Примеры:

- *Терпение*
- *Такт*
- *Готовность к частым командировкам.*



Раздел 4: Пошаговое руководство по описанию компетенций

1. Изучите информацию, связанную с должностями и компанией

- Стратегическое видение, миссия и цели организации, описание должностей.
- Объявления о вакансиях, должностные обязанности и знания, описание навыков и способностей, цели подразделения или стандарты служебной аттестации, рабочие схемы и так далее.
- Организационная структура компании.
- Регулирующие правила, положения, политика, профессиональные стандарты, законы, принятые в данной организации.
- Типичные проблемы и трудности, возникающие во время рабочего процесса, жалобы сотрудников и клиентов.
- Рабочее оборудование / инструменты - техника / компьютеры, программное обеспечение, необходимое для работы.

2. Напишите основные рабочие задачи.

1. Определите объем выполняемой работы на данной должности.
2. Определите основные задачи на данной должности. Чтобы из всего объема задач выявить самые главные проанализируйте их в соответствии с данным списком:
 - **Последствия при ошибках** - если задача не выполняется или выполняется неправильно, какие последствия могут наступить (например, тяжелые телесные повреждения, материальный ущерб, дорогостоящий перерасход средств, значительные задержки проекта)
 - **Затраченное время** - если на выполнение задачи тратится много времени, она, скорее всего, является важной.
 - **Не включайте задачи, которые являются случайными** или несущественными для успеха и повышения производительности.
3. Включите в описание задач следующие элементы по принципу ДОРА:
 - **Глагол действия** - описывает наблюдаемое поведение сотрудника. При этом важно сформулировать глагол максимально конкретно, таким образом, чтобы сотрудник имел четкое представление о том, что ему нужно делать. (Важно избегать глаголов, которые не поддаются оценке и измерению: ценить, осознавать, анализировать и т.д.)
 - **Объект** - то на что направлено действие
 - **Почему сотрудник должен выполнить данное действие** - эта часть задачи, помогает понять какие индикаторы (знания, умения, навыки) могут потребоваться для эффективного выполнения деятельности, и может начинаться с фразы «для того чтобы, сделать... необходимо...».
 - **Как выполняется работа.** В этой части описаны используемые процедуры, инструменты, оборудование или вспомогательные средства.

4. Проверьте, были ли описаны основные задачи в зоне ответственности сотрудника. Если нет, напишите дополнительные инструкции по задаче.
5. Формулировки задач служат описанием важных моделей поведения и помогают в получении конкретных индикаторов

3. Опишите индикаторы (необходимые знания, навыки, способности и личные качества)

- Индикаторы должны быть:
 - Четко связанными с основными рабочими задачами.
 - Наблюдаемые и измеримые.
 - Доступными для сотрудника, когда он впервые приступает к работе или он должен быть обучен в течение короткого ознакомительного периода.
 - Дающие возможность отличать высокоэффективных сотрудников от средних / едва приемлемых.
- Просмотрите индикаторы, чтобы определить, все ли из них были определены для рабочих задач. Если нет, напишите дополнительные индикаторы.

4. Сгруппируйте связанные между собой индикаторы, чтобы сформировать содержание компетенции.

5. Опишите функциональные компетенции.

Не пишите общие компетенции, применимые к широкому кругу должностей (коммуникативные навыки, решение проблем). Напишите только функциональные компетенции, которые относятся к конкретной должности.

Функциональные компетенции состоят из трех частей: определения, важные рабочие задачи, а также знания, навыки, умения и личные качества, необходимые для успешного выполнения работы.

- Разработайте систему определений для каждой функциональной компетенции на основе связанных групп индикаторов.
- Определения - это сокращенный способ описания концепции, описанный с помощью соответствующих индикаторов.
- Включите формулировки задач, разработанные на шаге 2, чтобы описать основные должностные обязанности.
- Включите индикаторы, разработанные на Шаге 3, чтобы описать, чем человек должен обладать, чтобы успешно выполнить работу
- Напишите задачи, с которыми связан индикатор, в скобках после него.
- Просмотрите список компетенций, чтобы убедиться, что в него включены все основные функциональные навыки, знания и характеристики, необходимые для выполнения работы.
- Убедитесь, что каждая задача связана хотя бы с одной компетенцией. Просмотрите свой список компетенций, чтобы гарантировать, что все важные задачи были записаны.
- Изучите компетенции с помощью Контрольного списка функциональных компетенций и проверьте, если необходимо.

Приложение 1. Рабочий лист для описания задач при формировании функциональных (профессиональных) компетенций

№	Глагол действия - что делает сотрудник	Объект глагола - на что направлено действие	Для чего выполняется работа - ожидаемый результат	Как выполняется работа - процедуры, инструменты, оборудование	Пометки
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					HR-UP.ru

Приложение 2. Рабочий лист для описания функциональной компетенции

Название компетенции	Рабочие задачи	№	Индикаторы
		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	
		9	
		10	

Приложение 3

Чек-листы проверки описания функциональных (профессиональных) компетенций

Чек-лист проверки рабочих задач			HR-UP.ru	
№	Критерий проверки	Да	Нет	
1	Описана по принципу ДОРА	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Легко читать и воспринимать	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Описание деятельности дает возможность качественно ее выполнить	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Описана деятельность, выполняемая одним человеком	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Описаны главные элементы работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Задачи конкретно описаны для формулировки индикатора	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Каждое утверждение точное и краткое	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Терминология взята из данного вида деятельности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Чек-лист проверки описания индикаторов			HR-UP.ru	
№	Критерий проверки	Да	Нет	
1	Разработано и проверено экспертами в выполняемых задачах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Четко привязаны к задачам.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Описано в терминах поддающихся измерению	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Не содержит оценочных суждений.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Начинается с глагола.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Имеет однозначную трактовку.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Индикаторы не дублируют друг друга	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Чек-лист проверки функциональной компетенции

HR-UP.ru

№	Критерий проверки	Да	Нет
1	Связанные между собой индикаторы, которые сгруппированы вместе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Компетенции поддаются наблюдению (могут быть увидены, услышаны или иным образом восприняты лицом, отличным от человека, выполняющего действие)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Компетенция поддается измерению	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Позволяют различать среднее качество выполнения работы от высокого	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Четко связаны с основными задачами и индикаторами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Просто и понятно сформулировано	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Соответствует требованиям выполняемой деятельности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Содержит ярлык, важные задачи, а также знания, навыки, умения и личные характеристики, необходимые для успешного выполнения работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Связана со стратегическим видением, миссией или целями организации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Помогаем людям
управлять людьми

Сайт компании
<https://hr-consulting.online/>

По вопросам
консультации и сотрудничества

свяжитесь с нами

info@hr-up.ru

или

+7 495 128 28 54