

РАЗРАБОТКА ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ, ПРОФИЛИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ. МЕТОДОЛОГИЯ

Разработано FORMATTA

КАК ПОНЯТЬ, ЧЕМУ УЧИТЬ СОТРУДНИКОВ

Чтобы ответить на вопрос, чему учить сотрудника, надо:

1. Понять, чем он занимается и какие знания и умения ему необходимы для успешного выполнения работы;
2. Выявить, какие из этих знаний и умений «западают» у конкретного сотрудника.

При этом, как правило, система профессионального обучения эффективна, когда:

- в ее основе лежат объективные данные, корректно отображающие структуру деятельности, знаний и умений и зон ответственности сотрудников;
- есть инструмент, позволяющий провести диагностику, чему надо учить сотрудников;
- есть инструмент, позволяющий оценить качество усвоения материала после прохождения обучения.

ПОДХОД FORMATTA

Подход основан на построении Функциональной модели деятельности (ФМД). Эта модель позволяет спуститься с уровня ключевых функций компании на уровень действий каждого сотрудника и изучить **структуру деятельности**, ее полноту и распределение зон ответственности. ФМД является основой для формирования модели компетенций, карты знаний и умений, профилирования и разработки инструментов профессиональной оценки.

Преимущества подхода:

- позволяет получить **целостную модель деятельности**, которая описывает функции каждой орг. единицы - это позволяет **избежать дублирования функционала**;
- проверка модели на полноту деятельности по циклу PDCA позволяет **учесть все элементы** и не пропустить важную часть деятельности орг. единиц.

РАЗРАБОТКА ФМД



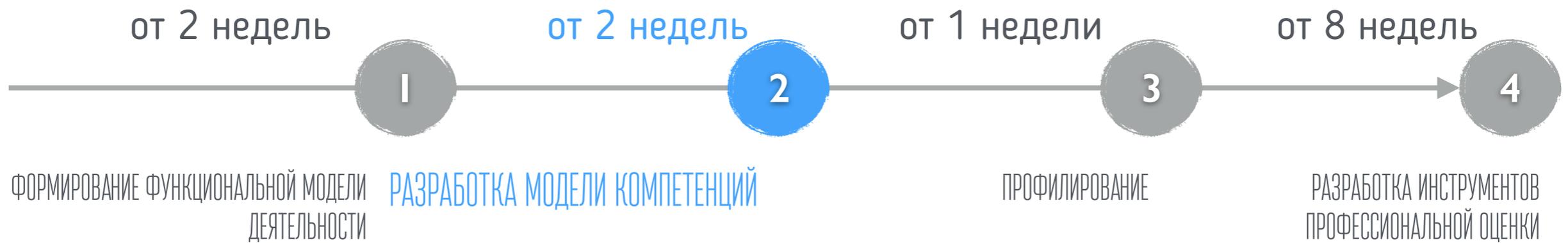
Что делаем:

- **Разрабатываем ФМД:** проведем первичный **анализ нормативной документации** (организационная структура, должностные инструкции, регламенты, положения о подразделениях и т.д.) и составим **драфт ФМД**.
- **Верифицируем ФМД:** проведем серию интервью с сотрудниками и руководителями для того, чтобы **верифицировать ФМД**.
- Опционально - можем провести **онлайн опрос** сотрудников в контуре проекта, чтобы каждый сотрудник мог указать структуру своей деятельности - это позволит учесть территориальные особенности, особенности схожих должностей в разных подразделениях и т.п. Результаты данной работы могут быть использованы в дальнейшем для унификации должностей.

Какой результат:

Деятельность **описана и структурирована в целостной модели (ФМД)**, которая **прошла проверку** на полноту деятельности, дублирование функционала, согласована и проверена внутренними экспертами компании.

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ



Что делаем:

- Дополним каждое действие в ФМД необходимыми **знаниями и умениями**.
- Сформируем **модель компетенций** на основе дополненной ФМД.
- Проведем **верификацию модели компетенций** при помощи **интервью и фокус-группы** со внутренними экспертами компании.
- **Сформируем финальную модель компетенций** на основании интервью и фокус-групп с внутренними экспертами компании.

Какой результат:

Модель компетенций, разработанная на основе модели деятельности. Целостность и полнота модели компетенций достигается за счет целостности и полноты модели деятельности, а также за счет уточнения модели с экспертами компании.

ПРОФИЛИРОВАНИЕ



Что делаем:

- Разработаем **шкалу оценки** уровня владения профессиональными компетенциями.
- Проведем **фокус-группы** с руководителями подразделений, на которых установим **предварительные требования к должности**.
- Составим **профиль должности** и согласуем его с экспертами компании.

Какой результат:

Профиль должности, разработанный с учетом требований руководителей подразделений.

РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ



Что делаем:

- Разработаем **базу тестовых вопросов** для оценки профессиональных компетенций.
- Привлечем внутренних экспертов компании и при необходимости внешних экспертов для **ревью вопросов**, скорректируем базу согласно их комментариям.
- Проведем **апробацию тестовых вопросов**. По результатам апробации проведем **анализ качества вопросов, ключей и дистракторов** и сформируем финальную базу тестовых вопросов.
- Разработаем **методику интерпретации результатов тестирования** и согласуем ее с внутренними экспертами компании.

Какой результат:

База тестовых вопросов для оценки профессиональных компетенций и методика интерпретации результатов тестирования.

РОЛЬ ЭКСПЕРТОВ В ПРОЕКТЕ

Эксперт – ключевое лицо в проекте, он определяет, какие знания и умения важны для должности, каков функционал и требования к должностям. По каждой профессии потребуется один эксперт.

Функции эксперта:

1. Рассказать:

- о функционале и структуре деятельности выбранных должностей,
- о взаимодействии с другими подразделениями,
- о критичных для этих должностей знаниях и умениях.

2. Предложить сотрудников на интервью/включенное наблюдение/фокус-группу/апробационное тестирование и проинформировать их о проекте.

3. Консультировать при разработке и согласовать модель компетенций, перечень знаний и умений, профиль должности.

4. Консультировать при составлении тестовых вопросов.

Кто подойдет на роль эксперта:

Руководители подразделений, к которым относятся выбранные должности, хорошо представляющие структуру деятельности, функционал, схему кроссфункционального взаимодействия и требования к должности.

РИСКИ ПРОЕКТА

- Недостаточное информирование сотрудников, вовлеченных в проект

Крайне важно информирование сотрудников, вовлеченных в проект (интервью, включенные наблюдения, апробация тестов, согласование документов). При проведении апробации важен двойной контроль - с нашей стороны на регулярной основе будут предоставляться отчеты о статусе прохождения тестов, но как показывает опыт подобных проектов, напоминания о сроках прохождения тестов сотрудникам лучше рассылать от руководителей/кураторов проекта внутри компании.

Мы предоставим шаблоны информационных писем и дадим рекомендации по графику рассылок.

- Излишняя теоретизация

Важно, чтобы модель компетенций и профили должностей отражали реальную повседневную деятельность сотрудников. Поэтому участие экспертов - очень важная часть проекта, эксперты должны быть вовлечены в проект, а их загрузка должна позволять выделять время на участие в нем.

- Затягивание сроков согласования документов

Важно, чтобы на согласование материалов проекта уходило разумное количество времени.