



Стандартное предложение

Разработка модели компетенций



Оглавление

Введение	3
Теоретическое отступление	3
Предложение	4
Немного о трансляции	5
Стоимость* услуг	6
Примеры моделей компетенций.....	7
Пример 1	7
Пример 2	9
Лаборатория Деловых Игр. Наш опыт.....	10



Введение

Данное предложение показывает стандартный подход «Лаборатории Деловых Игр» к решению проектов по разработке моделей компетенций и не может быть рассмотрено в качестве оферты. Окончательные параметры и стоимость проекта формулируются после утверждения Технического задания от Заказчика на основе предварительных согласований.

Теоретическое отступление

Компетенция — интегральная характеристика/критерий, описывающий качество поведения человека в определенной деятельности. В некоторой степени это описание идеального поведения человека.

Интегральность заключается в том, что компетенция формируется из множества факторов:

- природной предрасположенности и/или характерологических особенностей;
- ценностных установок;
- знаний, умений и навыков (сформированных на основе опыта применения знаний).

Компетенция раскрывается с помощью поведенческих индикаторов.

Для использования в оценке персонала принято использовать понятие «уровень проявления компетенции».

Зачем и как?

Разработка корпоративной модели обусловлена необходимостью:

- формирования и поддержания корпоративной культуры – в компетенциях отражаются ценностные установки, определяющие приветствуемое поведение;
- организации более качественного отбора кандидатов на вакантные должности; обоснованного отбора кандидатов в кадровый резерв;
- оценки уровня развития компетенций сотрудников и руководителей для принятия управленческих решений и планирования развития (построения Индивидуальных Планов Развития и построения планов корпоративного обучения).

Последний пункт особенно важен с точки зрения более обоснованного планирования обучения и рачительного использования бюджета: группы формируются адресно, темы обучения ориентированы на зону ближайшего развития сотрудников.





Предложение

Наша компания имеет большой опыт разработки моделей компетенций. За годы работы накоплен банк формулировок, что позволяет в короткие сроки разработать модель компетенций под запрос заказчика.

«Классический подход»: «Фасилитация процесса»

Один из наиболее эффективных сценариев для создания уникальной модели компетенций (в полном объеме отражающей особенности Миссии, стратегии, корпоративной культуры заказчика):

- согласование макета компетенции с hr-специалистами компании – какая шкала, сколько уровней и т.д.
- структурированные интервью – около 8-10 встреч/сессий (возможно в режиме skype) – с руководством компании и ключевыми сотрудниками (носителями корпоративной культуры, «держателями» экспертизы);
- если необходимо – диагностика профиля корпоративной культуры (он-лайн опросник на портале «Лаборатории Деловых Игр» или анкетирование), определение тенденции в развитии;
- разработка драфта модели – общее описание каждой компетенции в рамках модели, описание индикаторов;
- работа в фокус-группах – уточнение формулировок, диагностика восприятия сотрудниками (и мягкое вовлечение сотрудников в процесс внедрения). Одновременно в фокус-группе может принимать участие до 20-30 сотрудников: hr, руководители, представители крупных подразделений/функций;

Количество фокус-групп зависит от количества уровней сотрудников/региональной представленности/разнородности подразделений компании. Определяется на момент инициации проекта (обычно – от 3 до 5).

- по-уровневое описание компетенций консультантами «Лаборатории Деловых Игр»
- утверждение модели Заказчиком.

После каждого этапа происходит согласование результатов с заказчиком. Это обеспечивает своевременную синхронизацию, оперативное внесение корректировок при необходимости.

Срок разработки одной модели компетенций (управленческой или профессиональной) – 4-5 недель (срок может увеличиваться при задержках в согласовании материалов каждого этапа). При необходимости одновременной разработки управленческой и профессиональной модели работа может вестись параллельно.

Преимущества варианта:

- более точное отражение специфики бизнеса и корпоративной культуры компании в формулировках;
- сам процесс разработки является одновременно трансляцией и вовлечением (дальнейшее внедрение встречает меньшее сопротивление).



Альтернативный вариант – «Разработка консультантами»

Возможен другой вариант - создание моделей компетенций на основе имеющейся базы компетенций провайдера.

Этот вариант менее затратен по времени (около 2 недель) и бюджету, однако, и менее точен.

Методы и основной алгоритм работы:

1. структурированное интервью с заказчиком (оптимально 2-3 сессии), изучение корпоративной культуры компании, миссии, ценностей, стратегии;
2. фасилитируемая сессия (консультанты+hr специалисты и руководители заказчика) – выделение набора компетенций из базы провайдера, выбор шкалы и структуры описания модели(-ей) компетенций;
3. по-уровневое описание компетенций консультантами «Лаборатории Деловых Игр»;
4. утверждение модели Заказчиком.

Пример компетенций в Приложении.

Немного о трансляции

Внедрение корпоративной модели компетенций – не менее важный этап, чем, непосредственно, разработка. Это объясняется тем, что у сотрудников внедрение любых новых процедур может вызывать естественное сопротивление.

В связи с этим мы рекомендуем тщательным образом планировать последующие мероприятия по трансляции разработанной модели, мягкому вовлечению сотрудников. Мы даже рекомендуем совмещать процессы разработки и трансляции в одном проекте.

Графически это можно представить следующим образом:

Процессы разработки	Интервью	Фокус-группы	Разработка методологии оценки		
Процессы вовлечения			Модерируемая сессия*	Информирование сотрудников	Первый эпизод оценки

**-Модерируемая сессия – мероприятие для управленческого состава компании, на котором представляется разработанная модель компетенций (в том числе, руководители информируются о целях разработки и последующих процедурах), собирается обратная связь, разрабатывается план трансляции на все уровни компании.*

Использование модели

В большинстве случаев модель компетенций компании разрабатывается для оценки и развития сотрудников. «Лаборатория Деловых Игр» может предоставить весь спектр услуг в этих направлениях:

- разработка и передача инструментов оценки сотрудников по компетенциям;
- проведение оценочных процедур;
- проведение тренингов и развивающих деловых игр.



Стоимость* услуг

Услуга	Стоимость
Вариант 1: «Фасилитация процесса»	
Проведение интервью с представителями заказчика (оптимальное количество интервью – 6-7)	9 000 (1 интервью) ≈60 000 рублей
Работа в фокус-группах <i>Продолжительность сессии – 3 часа</i> <i>Итоговое количество фокус-групп определяется в процессе инициации проекта (по практике – до 3).</i>	40 000 рублей ≈120 000 рублей
Ориентировочная стоимость разработки	160000-180 000 рублей
Вариант 2: «Разработка консультантами»	
Формулирование по-уровневой модели компетенций экспертами провайдера на основе полученных материалов в ходе интервью и сессии.	≈160 000 рублей
Для справки	
Стоимость консалтингового часа <i>(используется при формировании стоимости большинства консалтинговых услуг: разработка программ, консультации и т.д.)</i>	6000 рублей
Проведение опроса через портал «Лаборатории Деловых Игр» - профиль корпоративной культуры	от 60 000 рублей

- * - НДС не взимается, т.к. ООО «ЛаДи» использует упрощенную систему налогообложения.



Примеры моделей компетенций

Пример 1

ГРУППА КОМПЕТЕНЦИЙ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ»

Принятие решений

Умение проводить анализ информации, выделять ключевые факторы, существенные для принятия решений, находить оптимальные решения.

- ☐ Анализирует информацию.
- ☐ Определяет причинно-следственные связи.
- ☐ Видит риски.
- ☐ Принимает оптимальные решения.

Организация деятельности

...

- ☐ Планирует и организует работу.
- ☐ Расставляет приоритеты по задачам.
- ☐ Четко ставит задачи.
- ☐ Осуществляет контроль исполнения.

ГРУППА КОМПЕТЕНЦИЙ «ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ (с сотрудниками и коллегами)»

Построение отношений и влияние (Межфункциональное взаимодействие)

Способность выстраивать взаимодействие с другими людьми для достижения целей. Умение устанавливать и поддерживать контакт с разными типами людей, учитывать их потребности и ситуацию при взаимодействии, четко и убедительно излагать свою позицию, достигать взаимовыгодных договоренностей.

- ☐ Устанавливает и поддерживает контакт.
- ☐ ...

Работа с командой

...

- ☐ Оценивает возможности подчиненных (способности и готовность к выполнению задач).
- ☐ Воодушевляет и мотивирует членов команды на работу.
- ☐ Осуществляет работу по развитию подчиненных.



ПОУРОВНЕВООЕ ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Принятие решений

Умение проводить анализ информации, выделять ключевые факторы, существенные для принятия решений, находить оптимальные решения.

- ☐ Анализирует информацию.
- ☐ Определяет причинно-следственные связи.
- ☐ Видит риски.
- ☐ Принимает оптимальные решения.

Уровни	Поведенческие проявления
3 УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА	<u><i>В дополнение к уровню 2</i></u> ▪ Вырабатывает решения, влияющие на политику и результат работы компании в целом. ▪ ...
2 УРОВЕНЬ ОПЫТА	<u><i>В дополнение к уровню 1</i></u> ▪ Детально анализирует информацию, отделяет главное от второстепенного, видит причинно-следственные связи. Структурирует и сопоставляет разнородные данные. ▪ ... ▪ ... ▪ ...
1 БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ	▪ Структурирует информацию на основе значимых, не противоречащих друг другу критериев. ▪ Делает логичные, непротиворечивые выводы. ▪ ... ▪ ...
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТ НОСТИ	▪ Не склонен к анализу, действует по наитию. Не выделяет главного, оставляет без внимания значимые аспекты ситуации. ▪ Принимает необдуманные решения. Не оценивает риски и последствия. ▪ По любому поводу обращается к руководству, ждет детальных указаний.



Пример 2

Ранжирование компетенций по значимости для Заказчика:

1. Достижение результата
2. Менеджмент
3. Профессионализм
4. Взаимодействие

Шкала оценки

Цветовое обозначение	Значение
Зеленый	Индикатор полностью проявлен
Желтый	Индикатор частично проявлен
Красный	Индикатор не проявлен

Индикаторы

Компетенция	Индикаторы
Взаимодействие	Своевременно делится необходимой информацией с руководителем / подчиненными / коллегами (о внеплановых изменениях, об ошибках, о проблемах, о возможных рисках и т.п.)
Взаимодействие	Выстраивает с коллегами из смежных подразделений / внешними партнерами, равноправные доверительные отношения, ориентированные на долгосрочное сотрудничество и быстрое решение рабочих вопросов
Взаимодействие	Сообщает руководителю и коллегам информацию о возможных рисках / проблемах при решении задач
Взаимодействие	Аргументируя свое предложение, использует аналитические и фактические данные
Взаимодействие	Управляет своими эмоциями и эмоциями партнера в любой ситуации
Взаимодействие	Не допускает эмоциональных срывов (с подчиненными, коллегами, внешними партнерами и т.д.)
Взаимодействие	Помогает сотрудникам в достижении амбициозных индивидуальных целей
Взаимодействие	Воодушевляет коллег, настраивает на позитивный лад
Достижение результата	Добивается решения проблем, препятствующих выполнению задачи
Достижение результата	Оценивает свою работу по достигнутому результату, а не по процессу
Достижение результата	Мобилизуется в ситуации ограниченного времени
Достижение результата	Принимает ответственность за результаты работы команды [без самооправданий, «поиска виноватых» и т.п.]
Достижение результата	Проявляет инициативу при решении задач, не ждет официального запроса
Менеджмент	Обучает и развивает своих сотрудников, учитывая их потенциал
Менеджмент	Использует разные технологии развития подчиненного (коучинг, наставничество более опытных и т.д.)



Лаборатория Деловых Игр. Наш опыт

"Лаборатория Деловых Игр" - компания, объединяющая консультантов, бизнес-тренеров и специалистов по созданию корпоративных мероприятий. Наши специалисты работают на рынке развития людей и бизнесов с начала 2000-х годов.

Зоны нашей компетентности:

- игровые механизмы – деловые игры, геймификация;
- разработка и фасилитация стратегических сессий и корпоративных конференций;
- развитие персонала (оценка и тренинги);
- мотивационные и командообразующие проекты, творческие тимбилдинги.



Проекты, участием в которых мы гордимся:

- Инновационные смены (Зворыкинский проект) форумов «Селигер 2009» и «Селигер 2010» (от 2000 до 800 участников, по 8 дней каждый).
- Оценка и отбор в кадровый резерв - «Золотая сотня» - ФСК ЕЭС (200 участников, 3 дня).
- Деловая игра - банк «Экспресс Волга» (группа «Лайф») (около 200 участников, 2 дня).
- корпоративное мероприятие руководителей московских МФЦ (170 участников).

Проекты для компаний:

финансовые структуры: «Сбербанк», ФК «Уралсиб», «ИФД КапиталЪ», Ренессанс Страхование, КИТ-Финанс Страхование, «Промсвязьбанк», «Экспресс-Кредит», «Экспресс-Волга» (группа «Лайф»), Русский Инвестиционный клуб, Национальная Факторинговая Компания, банк «Каспийский» (Казахстан), БИНБАНК, Примсоцбанк, банк «Восточный Экспресс», Уральский Банк Реконструкции и Развития

медицинского и фарм-направления: Астра-77, Морон, Santen, Nobel Biocare, клиника «Медицина», Astellas, Astra Zeneka

производственные компании: Автофрамос (Renault), Вимм-Билль-Данн, «Сетунские колбасы и деликатесы», Рамфуд, Hettich (Russia), УК «Рускомполит».

ритейл: торговый дом «Швейный мир», «Белый Ветер», «Связной», X5 Retail Group, Parc Del' Parad, Избенка-Вкусвилл, Эльдорадо

другие: YKK, Softline, Bosch, FD Media, ITE Llc., Внешаудит, MI-SWACO, Омега Металл, ФСК ЕЭС, Schlumberger, Ostrovok.ru, Вертолеты России, Транснефтьэнерго, Неолант, Гослото, Флорист.Ру, Московская Бизнес Школа, Microsoft, Micromine, Energizer, ГУП «Мосимущество», «АТ Consulting», «Московский комсомолец»

Наши специалисты проводили ассессмент центры и деловые игры для оценки персонала в:

ОАО «Сбербанк России», ФСК ЕЭС, ОАО АКБ «Связь-Банк», АКБ «Московский Индустриальный Банк», ЗАО МКБ «Москомприватбанк», ЗАО «ПФ «СКБ Контур», ОАО «Татнефть», ГК «Связной», «Белый ветер», ОАО «РОСТЕЛЕКОМ», ОАО «РЖД», ОАО «Лукойл», Astra Zeneka, РАМФУД, Центр Международной Торговли, РОСАТОМ, Московское правительство, Microsoft, Energizer, Скинкеа, Эльдорадо и др.