

Как создать

# МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ В КОМПАНИИ

## ЗА 4 ШАГА

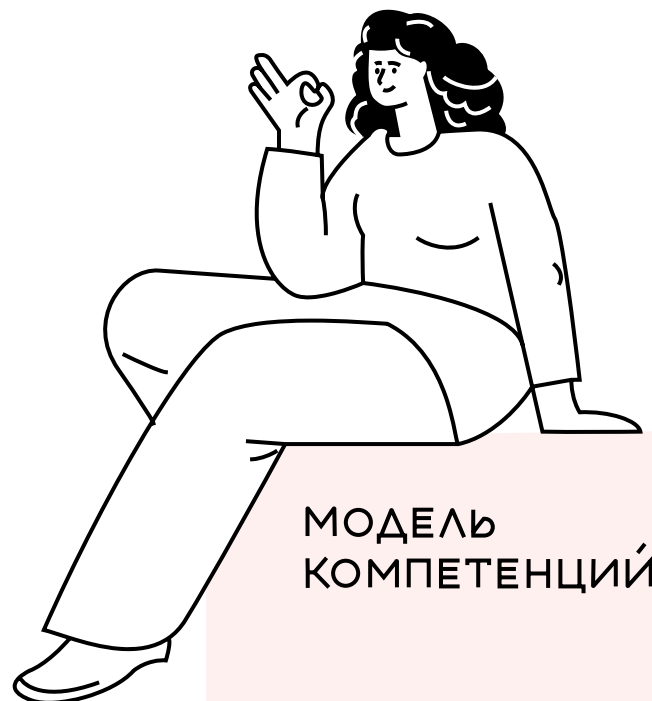


# Содержание

Введение .....	3
Что такое модель компетенций .....	4
Какие компетенции бывают .....	5
Зачем нужна модель компетенций .....	5
Шаг 1. Проанализировать цели компании .....	7
Шаг 2. Определить ключевые компетенции .....	8
Шаг 3. Создать описание компетенций .....	8
Шаг 4. Внедрить модель компетенций в HR-процессы .....	10
Оценка компетенций в iSpring Learn методом 360 .....	11

## Введение

Сильные кадры – одно из конкурентных преимуществ бизнеса. Чтобы нанимать перспективных сотрудников и эффективно их развивать, важно понимать, какие знания и навыки им нужны. Для этого используют модель компетенций. Она также помогает оценить умения сотрудников и выводить их на результат. Ниже пошагово рассмотрим, как создать модель компетенций в своей компании.



# Что такое модель компетенций

Модель компетенций – это набор качеств и умений, которые требуются сотруднику, чтобы эффективно выполнять свои рабочие обязанности.

Модель состоит из кластеров – групп похожих компетенций. А каждая отдельная компетенция включает в себя профессиональные знания и навыки, черты характера и опыт специалиста

## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ

Кластер 1	<b>Продажи и переговоры</b>  Компетенции <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Коммуникативные навыки</i></li><li>• <i>Проведение успешных переговоров</i></li><li>• <i>Анализ потребностей клиентов</i></li></ul> Компетенция <b>Коммуникативные навыки</b>  <b>Знания:</b> знать основные принципы и средства коммуникации (например, уметь пользоваться почтой) <b>Навыки:</b> уметь ясно и чётко выразить свои мысли и слушать других <b>Опыт:</b> иметь опыт успешного общения с коллегами или клиентами ранее <b>Черты характера:</b> быть эмпатичным, толерантным, дружелюбным
Кластер 2	<b>Знание продукта и рынка</b>
Кластер 3	<b>Планирование и управление временем</b>
Кластер 4	...

Это часть модели компетенций менеджера по продажам. Здесь каждый кластер – это группа компетенций, а компетенции – набор знаний и навыков, необходимых для эффективной работы.

Убедиться, обладает ли сотрудник нужными компетенциями, помогают поведенческие индикаторы. Это конкретные действия и проявления человека, которые указывают на его умения. Например, для лидерства могут быть такие индикаторы, как способность принимать важные решения и вдохновлять команду.

## Какие компетенции бывают

У каждой должности свой набор компетенций, который зависит от специфики работы. Но все компетенции можно разделить на несколько универсальных групп.

### Корпоративные

Относятся к навыкам и качествам, которые нужны для успешной адаптации и общения внутри компании. Сотрудник с этими компетенциями включён в корпоративную культуру, соблюдает этические нормы и ценности организации и умеет работать в команде.

### Профессиональные

Связаны с экспертизой, без которой не обойтись при выполнении конкретной работы. Включают в себя твёрдые навыки – специфические знания, навыки и опыт. Например, умение писать код для программиста или знание иностранного языка для переводчика.

### Управленческие

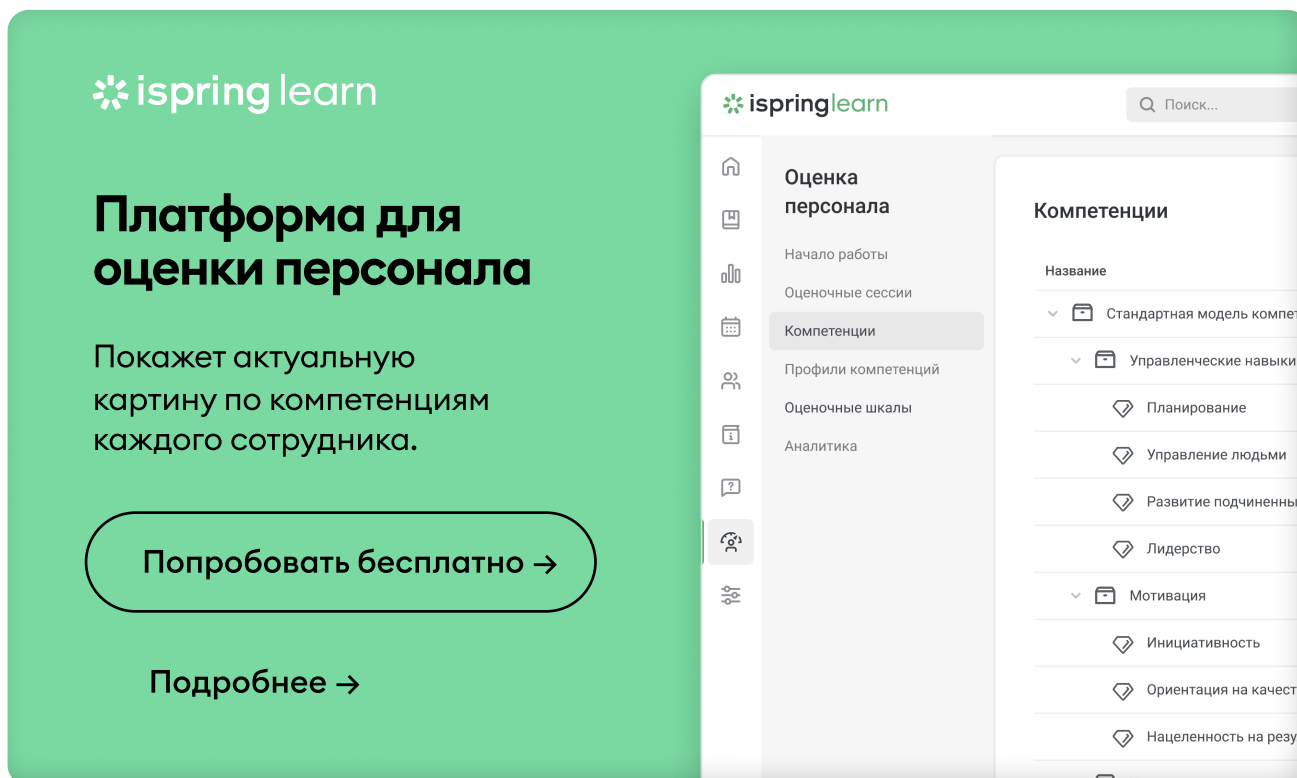
Нужны, чтобы руководить проектами, командами и ресурсами. А также чтобы достигать целей компании. Менеджеры, тимлиды и руководители, которые умеют управлять, могут проявляться как лидеры и мотивировать людей, принимать стратегические решения и планировать время.

## Зачем нужна модель компетенций

Модель компетенций играет важную роль в развитии компании. Она помогает оценивать кандидатов и сотрудников, измерять эффективность работы и планировать корпоративное обучение.

## Оценивать и развивать сотрудников

Модель компетенций – это готовый чек-лист для оценки. Достаточно только свериться с ним, чтобы понять уровень квалификации персонала и определить сильные стороны и точки роста. Эти данные позволяют составить реалистичные индивидуальные планы развития, которые выведут сотрудников на результат.



The image shows a promotional banner for the 'ispring learn' platform. On the left, a green background contains the text 'Платформа для оценки персонала' (Platform for personnel evaluation) and 'Покажет актуальную картину по компетенциям каждого сотрудника.' (Will show the current picture of competencies for each employee). Below this is a 'Попробовать бесплатно →' (Try for free) button and a 'Подробнее →' (More details) link. On the right, a screenshot of the platform's web interface is shown. The interface has a sidebar menu with options like 'Оценка персонала', 'Начало работы', 'Оценочные сессии', 'Компетенции', 'Профили компетенций', 'Оценочные шкалы', and 'Аналитика'. The main content area is titled 'Компетенции' (Competencies) and lists various skills such as 'Стандартная модель компетенций', 'Управленческие навыки', 'Планирование', 'Управление людьми', 'Развитие подчиненных', 'Лидерство', 'Мотивация', 'Инициативность', 'Ориентация на качество', 'Нацеленность на результат', and 'Навыки принятия решений'.

## Нанимать подходящих кандидатов

Модель компетенций помогает определить набор навыков и квалификацию для конкретных должностей. Так процесс найма становится проще, а компании легче находят кандидатов, которые лучше остальных соответствуют требованиям.

## Повышать эффективность обучения

После оценки по модели компетенций видно, какие навыки и знания сотрудников нужно подтянуть. Это позволяет разработать программу обучения, которая соответствует реальным потребностям компании и сотрудников.

## Укреплять корпоративную культуру

Модель компетенций часто включает в себя важные для компании мягкие навыки и ценности. Это может служить ориентиром для сотрудников и давать более чёткое понимание корпоративной культуры и традиций компании.

Модель компетенций помогает организации лучше понимать, какие навыки и знания необходимы для достижения её целей.

## Шаг 1. Проанализировать цели компании

На старте работы над моделью компетенций важно понять, чего хочет бизнес. У компании могут быть разные цели: увеличение прибыли, улучшение качества продукции и сервиса или сокращение издержек. Они напрямую влияют на то, какие компетенции нужны сотрудникам. Например, если бизнес стремится выйти на новые рынки, то компетенции, связанные с международным маркетингом, могут стать приоритетными.

Чтобы выявить актуальные цели компании, можно провести встречу с руководством и ключевыми сотрудниками. Это позволит понять приоритеты бизнеса и узнать о компетенциях, которые им отвечают.

Пример

### МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ОПЕРАТОРА CALL-ЦЕНТРА

#### Цели компании

- увеличить продажи через call-центр;
- сократить время ожидания звонков;
- повысить уровень удовлетворённости клиентов.

## Шаг 2. Определить ключевые компетенции

На основе анализа бизнес-целей уже можно определить ключевые компетенции, которые действительно будут отвечать запросу компании. Они могут включать мягкие навыки, которые связаны с личными качествами человека (например, коммуникабельность или стрессоустойчивость). А также специфические знания и опыт для отдельных должностей.

Чтобы уточнить список компетенций, можно провести интервью с руководителями команд. Они понимают специфику работы сотрудников, для которых составляют модель компетенций. Поэтому могут помочь определить список знаний и навыков и выделить самые важные из них.

Пример

### МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ОПЕРАТОРА CALL-ЦЕНТРА

#### Цели компании

- Увеличить продажи через call-центр
- Сократить время ожидания звонков
- Повысить уровень удовлетворённости клиентов

#### Компетенции оператора

- Активные продажи, умение убеждать
- Быстрое решение проблем, техническая экспертиза
- Эффективная коммуникация, стрессоустойчивость

## Шаг 3. Создать описание компетенций

После того как список готов, нужно прописать содержание каждой компетенции. Например, какие знания, навыки, опыт и черты характера она включает. Такие описания потом можно использовать как стандарт для оценки и развития сотрудников.



Пример

## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ОПЕРАТОРА CALL-ЦЕНТРА

### СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ

#### Знания

- Понимание принципов управления стрессом и его влияния на организм.
- Знание типичных ситуаций, которые могут вызвать стресс.

#### Навыки

- Умение эффективно управлять стрессовыми ситуациями.
- Навык поддержания спокойного и профессионального тона в общении с клиентами даже в сложных ситуациях.
- Умение быстро адаптироваться к неожиданным вызовам и не терять концентрацию на задаче.

#### Опыт

- Практический опыт работы в call-центре или другой сфере, где необходимо было эффективно управлять стрессом и конфликтными ситуациями.
- Опыт успешного разрешения сложных клиентских вопросов.

#### Черты характера

- Уравновешенность – способность оставаться спокойным и продуктивным в ситуациях с высокой нагрузкой.
- Адаптируемость – готовность быстро реагировать на изменения и оставаться гибким в работе, несмотря на непредвиденные обстоятельства.
- Профессионализм – способность поддерживать высокий стандарт обслуживания клиентов даже в стрессовых ситуациях.
- Осознанность – умение проводить самоанализ и управлять эмоциями, чтобы минимизировать негативное воздействие стресса на работу и отношения с клиентами.

## Шаг 4. Внедрить модель компетенций в HR-процессы

Чтобы модель компетенций не осталась только на бумаге, а действительно работала, её нужно включить в основные процессы управления персоналом. Например, в оценку сотрудников, наём и обучение.

Компетенции сотрудников оценивают разными способами. Для проверки знаний можно использовать тесты, а убедиться в навыках поможет наблюдение за работой персонала в полях. Также оценку компетенций можно провести методом «360 градусов». Тогда профессиональные качества сотрудника оценивают все, с кем он работает: от подчинённых до руководителей.

### Сводка по компетенциям

В таблице приведены оценки по каждой компетенции для каждой роли респондентов.

Название	Самооценка	Руководитель	Коллеги	Клиенты	Подчиненные	Оценка окружения	Средняя по компетенции
<b>Работа с людьми</b>	3,5	3,3	3,2	3,1	3,1	3,5	3,5
Управление отношениями	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Работа в команде	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Влияние	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
<b>Работа с информацией</b>	2,7	1,0	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Сбор и анализ информации	2,5	0,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Принятие решений	3,5	1,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
<b>Развитие бизнеса</b>	3,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Личное развитие	2,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Генерирование и обоснование идей	2,5	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0

### Сводка по компетенциям

#### Наиболее развитые компетенции

Компетенции, которые сотрудник и респонденты отметили как сильные стороны.

Компетенция	Оценка окружения
Работа с людьми	3,5
Достижение результатов	3,5
Управление изменениями	3,5

Сводка по компетенциям сотрудника после оценки методом «360 градусов». Сильные стороны и зоны роста каждого сотрудника перед глазами

На этом работа над моделью компетенций не заканчивается. Модель нужно регулярно обновлять и уточнять, сверяясь с потребностями бизнеса. Это долгосрочный процесс, который помогает компании достигать своих стратегических целей и быстрее адаптироваться к изменениям на рынке.

## Оценка компетенций в iSpring Learn методом 360

iSpring Learn – это платформа для корпоративного онлайн-обучения. Инструмент поможет оценить компетенции персонала методом «360 градусов». Вы поймёте, насколько сотрудники соответствуют должности и как им развиваться, чтобы приносить максимальную пользу бизнесу.

**Метод «360 градусов»** – это оценка сотрудника с разных сторон

Соберёт обратную связь по нужному сотруднику.

- Поможет составить план развития для сотрудника.
- Поможет сформировать кадровый резерв.
- Покажет, насколько человек соответствует должности.
- Выявит скрытые конфликты в команде.



Метод «360 градусов» позволяет оценить, насколько сотрудники соответствуют должности, и определить кандидатов в кадровый резерв

Оценка сотрудников в iSpring Learn проходит автоматически. Для этого на платформе есть все возможности.

## Конструктор компетенций

С его помощью вы сможете перенести в онлайн-формат модель компетенций, которую используют для оценки команды в вашей компании. Также в iSpring Learn есть готовый шаблон с моделью компетенций, который можно менять под себя и использовать.

## Инструкции по оценке

Если в компании впервые проводят оценку 360, вы можете добавить наглядную инструкцию. Сотрудники увидят её в начале опроса и сделают всё правильно.

## Минимум ручной работы

iSpring Learn берёт на себя всю операционку: назначает опрос сотрудникам, напоминает о дедлайне и составляет отчёты. Вы не тратите на это время.

## Сводный отчёт

Даёт общую картину по компетенциям каждого сотрудника, который прошёл оценку. Он поможет понять, кто из оцениваемых больше соответствует должности или готов к повышению.

[Попробовать оценку методом 360 бесплатно →](#)

***Мы всегда на связи по любым вопросам!***

sales@ispring.ru    8 800 333 78 73