

**Применение
профессиональных стандартов
и независимая оценка
квалификации персонала**

ЗАДАЧА

СОЗДАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КВАЛИФИКАЦИЙ

Указ Президента РФ
от 7 мая 2012 г. №597



Центральным элементом Национальной системы квалификаций – является **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ**

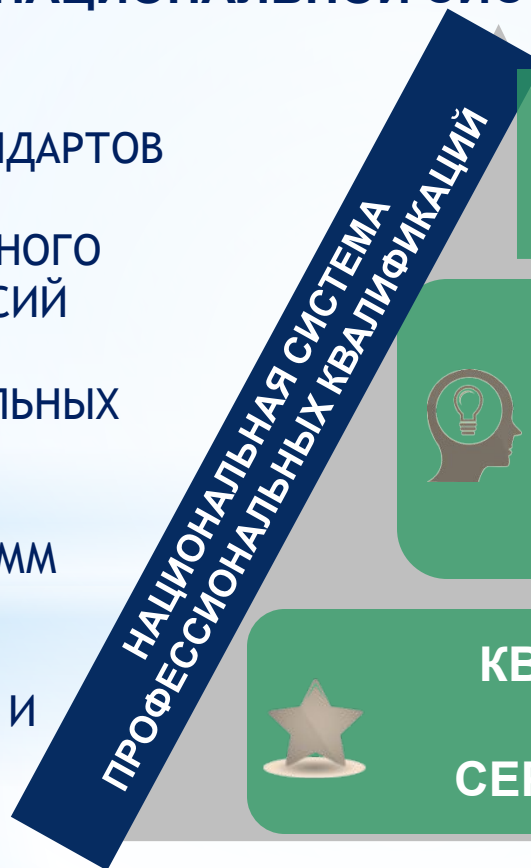
ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ
БАЗА ПО ВНЕДРЕНИЮ
И ИСПОЛЬЗОВАНИЮ
ПРОФ.СТАНДАРТОВ
ПОСТОЯННО
АКТУАЛИЗИРУЕТСЯ

- 273 ФЗ «Об образовании в РФ» от 29.12.12 (с изм. 15.07.16)
- 162 ФЗ «О стандартизации» от 29.06.15 (с изм. 03.07.16)
- 238 ФЗ «О независимой оценке квалификаций» от 03.07.16
- Указ Президента РФ «О Национальном совете при Президенте РФ по профессиональным квалификациям» действ. с 01.01.17

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ ЯВЛЯЮТСЯ ИНСТРУМЕНТОМ СОЗДАНИЯ УНИФИЦИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ И ОЦЕНКИ КВАЛИФИКАЦИЙ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СТРАНЫ

ЗАДАЧИ НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ КВАЛИФИКАЦИЙ:

- РАЗРАБОТКА ПРОФСТАНДАРТОВ
- СОЗДАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОГО СПРАВОЧНИКА ПРОФЕССИЙ
- АКТУАЛИЗАЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ И ПРОГРАММ
- СОЗДАНИЕ ЦЕНТРОВ НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ И СЕРТИФИКАЦИИ



ВНЕДРЕННЫЕ
ОТРАСЛЕВЫЕ
ПРОФСТАНДАРТЫ

ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ
В УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ
СТРАНЫ НА ОСНОВЕ
КВАЛИФИКАЦИОННЫХ
ТРЕБОВАНИЙ



ПРОФСТАНДАРТЫ
НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА
КВАЛИФИКАЦИЙ РАБОТНИКОВ
ЦЕНТРАМИ ОЦЕНКИ И
СЕРТИФИКАЦИИ КВАЛИФИКАЦИЙ
(ЦОК)



ЧТО ТАКОЕ ПРОФСТАНДАРТЫ?

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ – ЭТО МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ НОРМАТИВНЫЙ ДОКУМЕНТ, УСТАНОВЛИВАЮЩИЙ ТРЕБОВАНИЯ К:

- СОДЕРЖАНИЮ И КАЧЕСТВУ ТРУДА
- К УСЛОВИЯМ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- УРОВНЮ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКА
- ПРАКТИЧЕСКОМУ ОПЫТУ, ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ ОБРАЗОВАНИЮ И ОБУЧЕНИЮ, НЕОБХОДИМОМУ ДЛЯ СООТВЕТСТВИЯ ДАННОЙ КВАЛИФИКАЦИИ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ ДЛЯ СКВОЗНЫХ ПРОФЕССИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПРЕДНАЗНАЧЕНЫ для нескольких ОТРАСЛЕЙ

ОТРАСЛЕВЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ

ПРЕДНАЗНАЧЕНЫ для КОНКРЕТНОЙ ОТРАСЛИ

Инвестиции в обучение рабочих дают в два раза больший прирост производительности на один потраченный рубль по сравнению с инвестициями в оборудование

ЗАЧЕМ ОНИ НУЖНЫ?

РАБОТОДАТЕЛЮ:

- сформулировать требования к сотрудникам, оценить и повысить уровень квалификации работника
- повышать качество труда работников
- получать подготовленных в соответствии с профессиональными и образовательными стандартами специалистов всех уровней

СОТРУДНИКУ:

- определить свой профессиональный уровень
- повышать квалификацию
- планировать профессиональный рост

СИСТЕМЕ ПРОФОБРАЗОВАНИЯ:

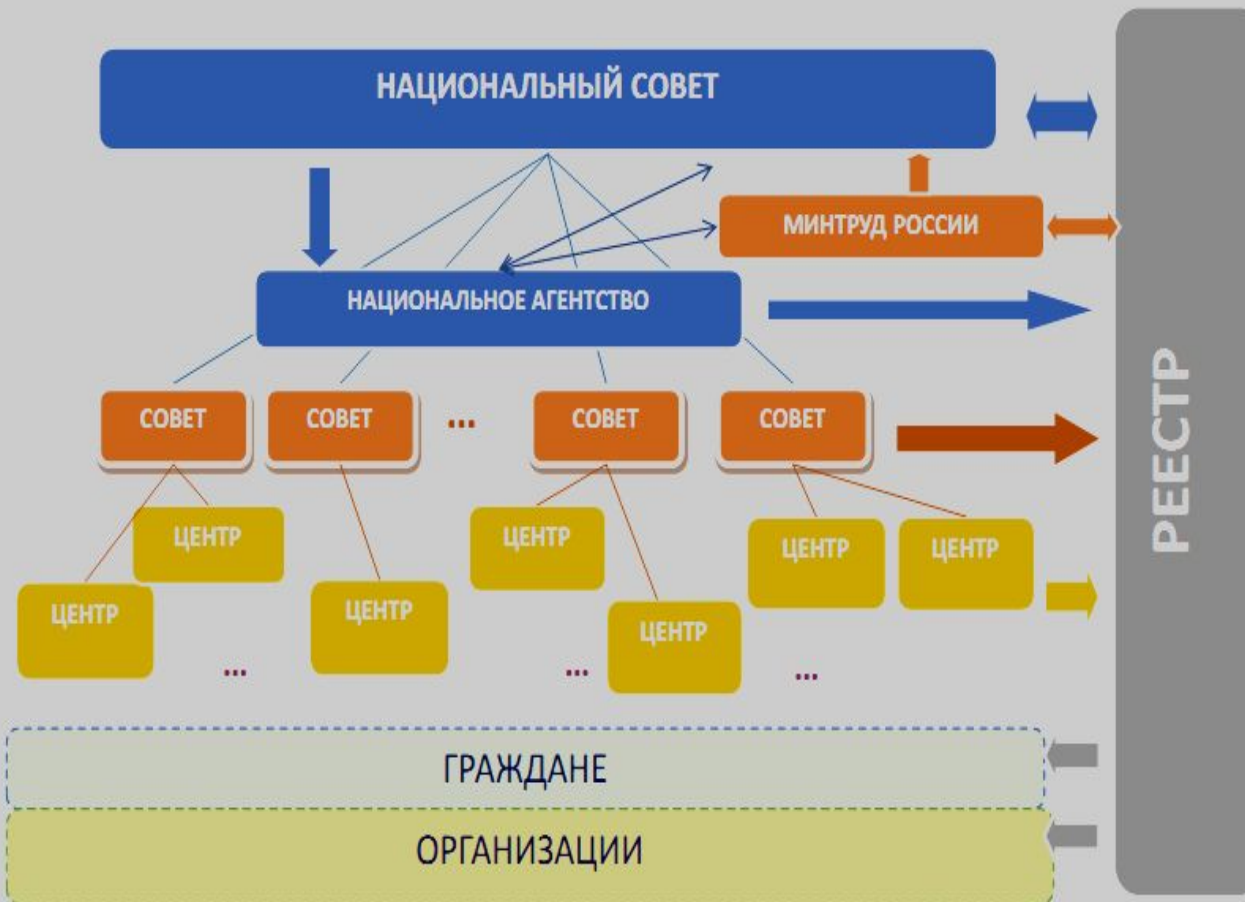
- разработать образовательные стандарты и программы, соответствующие требованиям рынка

Система повышения квалификации рабочих в производственных компаниях, в среднем, дает повышение

производительности на 17%

НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ

Федеральный закон №238-ФЗ «О независимой оценке квалификаций»



Постановление
Правительства от 16
ноября 2016 г. №
1204
Правила проведения
центром оценки
квалификаций
независимой оценки
квалификации в
форме
профессионального
экзамена

* Структура независимой оценки квалификаций

Регулятор:

Минтруд России, Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям

Оператор: НАРК

Советы по профессиональным квалификациям и центры оценки квалификаций



НСК – Национальная система квалификаций

НСПК – Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям

СПК – советы по профессиональным квалификациям

ЦОК – центры оценки квалификаций

Разработка профессиональных стандартов

Разработка квалификаций

Операционные, управляющие и поддерживающие процессы **ОЦЕНКИ КВАЛИФИКАЦИЙ**

Поддержка HR – процессов в компаниях

Настройка системы подготовки кадров

Международное взаимодействие

Профессиональный
стандарт



Квалификации

Образовательные
стандарты (ФГОСы)

Образовательные
программы (ВУЗы и
ДПО)



Оценка
Квалификаций

Определение обязательности применения профессионального стандарта

Обязательный характер:

- ТК РФ Статья 195.3. «Порядок применения профессиональных стандартов» (введена Федеральным законом от 02.05.2015 N 122-ФЗ)
- ТК РФ Статья 57. «Содержание трудового договора»

Рекомендательный характер:

Характеристики квалификации, которые содержатся в профессиональных стандартах, применяются работодателями в качестве основы для определения требований к квалификации работников с учетом особенностей выполняемых работниками трудовых функций, обусловленных применяемыми технологиями и принятой организацией производства и труда

Этапы применения профессиональных стандартов

Формирование рабочей группы по применению профессиональных стандартов

Анализ штатного расписания (**составление таблицы/ базы данных?????**) сл. слайд

Определение обязательности применения профессиональных стандартов

Анализ реестра профессиональных стандартов и справочника перспективных и востребованных профессий

Анализ соответствия профессиональным стандартам

Наименования должностей / профессий

(строгое соответствие, если предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений ст. 57 ТК РФ)

Требования к образованию
(ст.195.3 ТК РФ)

Требования к опыту работы
(ст.195.3 ТК РФ)

Особые условия допуска к работе

При выявлении несоответствия план - график мероприятий по внедрению профессиональных стандартов утверждение приказом

Применение профессиональных стандартов

Наименования должностей/ профессий

Обязательность применения
(предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений ст. 57 ТК РФ)

Строгое соответствие с наименованием профессии/ должности в ЕКС, ЕТКС или ПС

Особый случай
Если в разделе «возможные наименования должностей, профессий» профессионального стандарта нет наименования должности/ профессии

Обязательность применения (если в НПА предусмотрены требования к наименованию должностей/ профессий)

Строгое соответствие наименования профессии/ должности с требованиями НПА

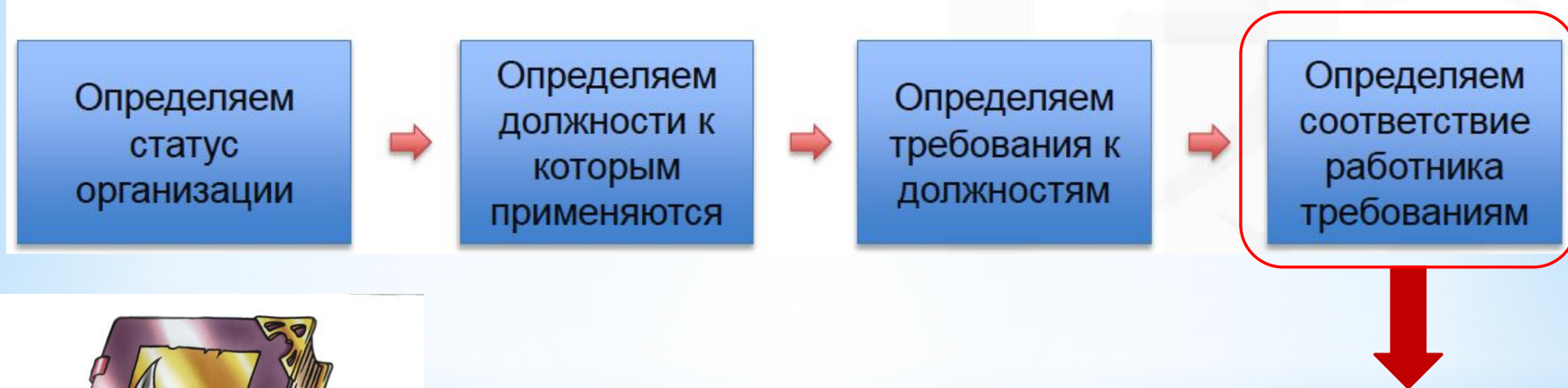
Рекомендательный характер

Наименование профессии/ должности
работодатель определяет самостоятельно

в Минтруд России или СПК при Национальном совете с предложением о внесении данной должности/ профессии в соответствующий раздел профессионального стандарта

* Применение профстандарта

Алгоритм применения профессиональных стандартов работодателем



Методика оценки компетенций
на основе
профессионального стандарта

НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИЙ

ЧТО ЭТО?

- НЕЗАВИСИМАЯ
ОЦЕНКА
КВАЛИФИКАЦИЙ

ЗАЧЕМ?

- ПРИЗНАНИЕ
НА РЫНКЕ
ТРУДА

ЦЕЛЬ?

- ПРОФЕССИ-
ОНАЛЬНЫЕ
КАДРЫ

ДЛЯ КОГО?

- РАБОТНИКИ,
СОИСКАТЕЛИ,
ВЫПУСКНИКИ

КТО?

- СОВЕТ ПО ПРОФ.
КВАЛИФИКАЦИЯМ

ГДЕ?

- ЦОКи

КАК?

- ПРОФЕССИ-
ОНАЛЬНЫЙ
ЭКЗАМЕН

РЕЗУЛЬТАТ?

- СВИДЕТЕЛЬСТВО

Сертификация и аттестация



Соотношение сертификации квалификаций и аттестации персонала

Сертификация
Вне организации
Оценка экспертами от профессионального сообщества (в системах сертификации)
На основе профессионального стандарта
Результат публичный

Аттестация
Внутри организации
Оценка проводится должностными лицами организации
На основе корпоративного стандарта
Результат закрытый

Задачи оценки на этапе аттестации

это выявление потенциала работника
и контроль за исполнением функциональных обязанностей

Оценка труда –

позволяет выявить степень соответствия качества и объема труда с планируемыми результатами

Оценка персонала –

- исследование способностей, склонностей
- степени готовности работника к выполнению конкретного вида деятельности,
- выявлению имеющихся резервов

Процедура проведения аттестации



Аттестация персонала

- это систематическая оценка деловых и личностных качеств работников, установление их служебно-должностного соответствия предъявляемым требованиям к занимаемой должности.

Бизнес-процесс аттестации

ОПЕРОГРАММА ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ в ОАО "Тольяттиазот"

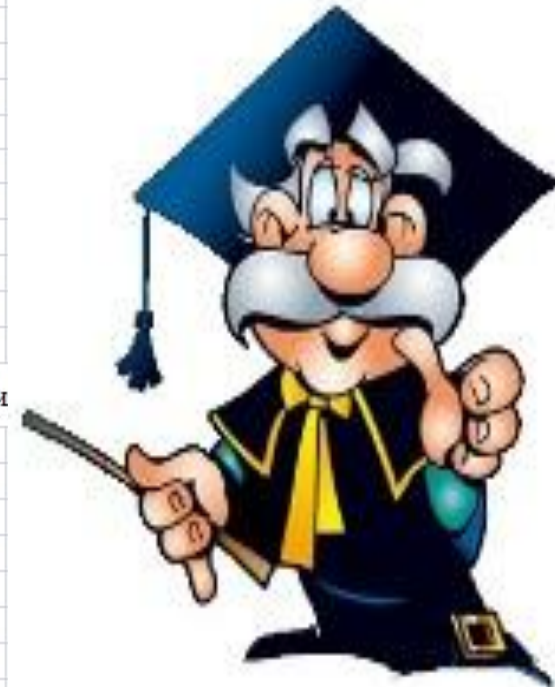
Этап аттестации	Период работ	Действие	АР	ГД	ЗГД-ДУП	ДП	ВР	НР	ОК	ООиАП	ЦПыПКК	ОТиМ	Канц	Секр	ЧАК	Продолжительность исполнения, дни	Срок окончания работ (до начала аттестации)	
ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП																		
Деятельность оргкомитета		Приказ об утверждении состава оргкомитета		□	□	ДП			□	□						3	за 2 месяца	
		Подготовка списка работников, подлежащих аттестации (график)(Ф.1, Прил.3)				□			ОК							10	за 1,5 месяца	
		Разработка оценочных форм и методических документов (Положение об аттестации, планир-е процесса)			□	□			□	□	□					50	за 2 месяца	
		Составление статусной матрицы определения аттестационных комиссий			□	ДП					□					50	за 2 месяца	
		Доклад о готовности к проведению аттестации		□	ЗГД											1	за 1 месяц и 3 дня	

Примечания:

- инициатор процесса
- участник процесса
- канал передачи информации

Условные обозначения:

- АК – аттестационная комиссия
- АР – аттестуемый работник
- ВР – вышестоящий руководитель
- ГД – генеральный директор
- ДП – Директор по персоналу ОАО «Тольяттиазот»
- ЗГД-ДУП – Заместитель генерального директора – Директор по управлению персоналом ЗАО Корпорации
- Канц – канцелярия
- ОК – начальник отдела кадров
- ООиАП – начальник отдела оценки и аттестации персонала
- НР – непосредственный руководитель
- ОТиМ – отдел труда и мотивации
- Пр / ЗамПр - Председатель / Заместитель Председателя аттестационной комиссии
- Ф – форма
- ЦПыПКК – центр подготовки и повышения квалификации кадров
- ЧАК – члены аттестационной комиссии





Проведение аттестации

ЭТАП ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ

Этап аттестации	Период работ	Действие	АР	ГД	ЗГД-ДУП	ДП	ВР	НР	ОК	ООиАП	ЦП и ПКК	ОТиМ	Пр / ЗамПр	Секр	ЧАК	Продолжительность исполнения, минуты	Срок, (характеристика периода исполнения)	
ЭТАП ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ	Открытие заседания АК	Открытие и ведение заседания АК согласно утвержденному графику проведения аттестации работников: - утверждение повестки дня, - установление регламента; озвучить порядок работы, уточнить обязанности ЧАК											Пр			3	на заседании	
		Докладывает: информацию об аттестуемом; - о пригодности АР к аттестации; - озвучивает оценку компет. НР (Ф3); обзор вып. писем, заданий													Скр		2	на заседании
	Проведение заседания	Вопросы-ответы												Пр		ЧАК	6	на заседании
		Слово (для разъяснений) НР							НР								1	на заседании
		Ведение Протокола (Аттест. Листа) (Ф5)													Скр		15	на заседании
		Принятие решения и формулировка рекомендаций							НР					Пр		ЧАК	2	на заседании
	Завершение заседания	Голосование (открытое) без присутствия НР и АР												Пр			1	на заседании
		Подписание Протокола (Атт. Листа) (Ф5)													Скр		1	сразу после заседания
		Озвучивание решения АК и подписание Протокола (Аттест. Листа)													Скр		2	сразу после заседания
		Подведение итогов заседаний, написание (ежедневного) отчета.													Скр		20	ежедневно (в день заседания)



Заключительный этап аттестации

ЭТАП АНАЛИЗА И РЕАЛИЗАЦИИ РЕКОМЕНДАЦИЙ АК

Этап аттестации	Период работ	Действие	АР	ГД	ЗГД-ДУП	ДП	ВР	НР	ОК	ООиАП	ЦП и ПКК	ОТиМ	Канц	Секр	ЧАК	Продолжительность исполнения, дни	Срок, (характеристика периода исполнения)	
ПЕРИОД ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ, АНАЛИЗА	Период подведения итогов, анализа	Ведение базы данных прошедших аттестацию сотрудников (Excel-формат).												Секр		1	Ежедневно (в день работы АК)	
		Формирование дел аттестуемых									УКК						1	Ежедневно (в день работы АК)
		Внесение даты назначенной повторной аттестации в график работы АК									УКК						1	В день работы АК
		Регулярная сводка о работе всех АК. (Ф.14)									УКК						1	Ежедневно (в день работы АК)
		Итоговый консолидированный отчет в виде служебной записки о работе всех АК за весь аттестационный период (Ф.14)									ОцА						14	По итогам работы всех АК
ПЕРИОД ЗАВЕРШЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ	Период исполнения рекомендаций АК	Поручение о Представлении на рассмотрение...по итогам аттестации – в рассылку по Обществу (Ф.8).		ГД												3	По итогам анализа Консолидир. Отчета	
		Подготовка Представления на работника по рекомендациям АК (Ф.7).									НР						3	По рекомендации АК. По собственным соображениям
		Составление паспорта индивидуального развития сотрудника (Ф.12).									НР						5	По итогам аттестации
		Разработка сводного Плана развития сотрудников своего подразделения, формирование Заявки на обучение.									ВР						7	По итогам аттестации
		Приказ о результатах аттестации – в рассылку по Обществу (Ф.9). а) Принятие решения об изменении условий трудового договора по результатам аттестации; Формирование кадрового резерва			ГД													30

Примечания:

 инициатор процесса

 участник процесса

Целевые уровни компетенций (модель компетенций)

Группы компетенций	Уровни компетенций				
	Специалист по подбору и адаптации персонала	Специалист по ведению воинского учета	Специалист по кадровому делопроизводству	Специалист по отчетам и аналитике	Начальник отдела кадров
Функциональные					
1. Управление заполнением вакантных должностей	Уровень 3	Уровень 1	Уровень 1	Уровень 1	Уровень 2
2. Кадровый учет	Уровень 2	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 3	Уровень 3
3. Управление нормативно-справочной информацией	Уровень 3	Уровень 2	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 3
4. Управление мотивацией и исполнением бюджета	Уровень 1	Уровень 1	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
5. Взаимодействие с гос.органами (пенсионными, военкоматами, службами занятости, вузами)	Уровень 3	Уровень 3	Уровень 2	Уровень 1	Уровень 3
Менеджерские					
1. Ориентация на результат	Уровень 3	Уровень 2	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 3
2. Управление персональными данными	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
3. Работа в команде	Уровень 1	Уровень 1	Уровень 1	Уровень 1	Уровень 3
4. Открытость новому	Уровень 2	Уровень 1	Уровень 1	Уровень 1	Уровень 3
Корпоративные					
1. Соблюдение режима безопасности на рабочих местах	Уровень 1	Уровень 1	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
2. Антикоррупционная деятельность	Уровень 2	Уровень 2	Уровень 2	Уровень 1	Уровень 3
3. Приверженность корпоративной культуре	Уровень 2	Уровень 1	Уровень 1	Уровень 3	Уровень 3

Оценка компетенций персонала:



Разработка модели компетенций

**Индикаторы функциональных (профессиональных)
компетенций сотрудников ОК для каждого уровня.**

Наименование компетенции	Индикатор компетенции		
	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
Управление заполнением вакантных должностей	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществляет снятие и обработку данных, ведет информационную базу по потребностям Общества и рекомендациям с прежнего места работы соискателей. • Проведение собеседований 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень 1; • Анализирует потребности и приоритеты Общества при диагностике кадровой ситуации. • Планирует мероприятия ОК с максимальной эффективностью; • Осуществляет контроль правильности ведения кадровой документации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень 2; • Применяет лучшие практики для увеличения скорости и проверки надёжности заполнения кадровых активов; • Использует возможности автоматизации процессов обработки кадровой информации. • Курирует разработку и внедрение корректирующих мероприятий для достижения целевого уровня надёжности обработки кадровой информации.
Кадровый учет	<ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельно, на основе соответствующих нормативных и правовых документов осуществляет администрирование системы кадровой отчетности; • Отслеживает динамику кадровых процессов 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень 1; • Анализирует взаимосвязи между планируемыми мероприятиями ОК и выполнением регламентов. • Осуществляет контроль исполнения распорядительных документов по учету кадров. Вносит изменения в текущие планы работы с кадрами. 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень 2; • Осуществляет расчет показателей эффективности мероприятий ОК. • Аргументированно вносит изменения в целевые значения показателей.
Управление нормативно-справочной информацией	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержание кадровой документации в актуальном состоянии, ведение отчетности. 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень 1; • Разработка унифицированных форм документов. • Анализирует и контролирует 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень 2; • Курирует процессы разработки, внедрения и актуализации нормативной кадровой документации. • Оценивает корректность

**Описание
компетенций
по уровням
(разработка
индикаторов оценки
поведения)**

Взвешивание в соответствии с уровнем компетенций :

начальника
отдела кадров

Специалист по
делопроизводству

Функциональные (профессиональные) компетенции

№ п/п	Наименование компетенции	Максимальное значение		Целевое значение
		%	Балл	Балл
1	Управление заполнением вакантных должностей	5	100	70
1.1	Осуществляет снятие и обработку данных, ведет информационную базу по потребностям Общества и рекомендациям с прежнего места работы соискателей.	10	10	7
1.2	Проведение собеседований	10	10	7
1.3	Анализирует потребности и приоритеты Общества при диагностике кадровой ситуации,	20	20	14
1.4	Планирует мероприятия ОК с максимальной эффективностью;	30	30	21
1.5	Осуществляет контроль правильности ведения кадровой документации.	30	30	21
2	Кадровый учет	60	250	175
2.1	Самостоятельно, на основе соответствующих нормативных и правовых документов осуществляет администрирование системы кадровой отчетности;	30	75	52,5
2.2	Отслеживает динамику кадровых процессов	15	37,5	26,25
2.3	Анализирует взаимосвязи между планируемыми мероприятиями ОК и выполнением регламентов.	15	37,5	26,25
2.4	Осуществляет контроль исполнения распорядительных документов по учету кадров.	10	25	17,5
2.5	Осуществляет расчет показателей эффективности мероприятий ОК.	20	50	35
2.6	Аргументированно вносит изменения в целевые значения показателей.	10	25	17,5
3	Управление нормативно-справочной информацией	20	200	140
3.1	Поддержание кадровой документации в актуальном состоянии, ведение отчетности.	20	40	28
3.2	Ведение базы данных и регулярное внесение в неё новой информации.	10	20	14
3.3	Разработка унифицированных форм документов.	15	30	21
3.4	Анализирует и контролирует полноту и достоверность кадровой информации и документации.	10	20	14
3.5	Курирует процессы разработки, внедрения и актуализации нормативной кадровой документации.	10	20	14
3.6	Оценивает корректность отчетов из автоматизированной базы.	5	10	7
4	Управление мотивацией и исполнением бюджета	10	250	175
4.1	Формирует годовой бюджет.	20	50	35
4.2	Учитывает потребности в проведении кадровых мероприятий при формировании заявок на бюджетный период.	20	50	35
4.3	Принимает участие в составлении, согласовании и контроле исполнения бюджета ОК (в своей функциональной области)	20	50	35
4.4	Иницирует представление работников к поощрению и награждению	20	50	35
4.5	Принимает участие в разработке новой системы оплаты труда в Обществе.	20	50	35
5	Взаимодействие с гос.органами (пенсионными, военкоматами, службами занятости, вузами)	5	200	140
5.1	Учет работающих пенсионеров и инвалидов.	20	40	28
5.2	Учет молодых специалистов.	20	40	28
5.3	Ведение деловой переписки с внешними государственными и муниципальными службами.	30	60	42
5.4	Контроль соблюдения законодательства о воинской обязанности и воинской службе	30	60	42

Максимальное значение		Целевое значение
%	Балл	Балл
5	150	105
50	75	52,5
50	75	52,5

60	300	210
30	90	63
15	45	31,5
15	45	31,5
10	30	21
20	60	42
10	30	21

20	250	175
25	62,5	43,75
10	25	17,5
20	50	35
15	37,5	26,25

10	150	105
50	75	52,5
50	75	52,5

5	150	105
25	37,5	26,25
25	37,5	26,25
25	37,5	26,25
25	37,5	26,25

Оценка способностей в соответствии с моделью компетенций

Таблица 6. Квалификационная характеристика гл. спец. по планированию ТОиР стратегически значимых объектов (СЗО)

Требуемые профессиональные характеристики (способности работника)		Действие (компетентность) (ответы при интервьюировании)	Критерий оценки	Шкала оценки, 0 – отсутствие, 1 – min, 5 – max
1.1.	Нацеленность на результат Ср. балл = $9,5 / 2 = 4,5$	а Отслеживание КРІ б Желание фиксировать успех	1. Формирование КРІ своих подчиненных 2. Умение ставить КРІ в своей работе	0 - 1 2 3 4 5 0 - 1 2 3 4 5
1.2.	Расчетные работы Ср. балл = $27,5 / 7 = 3,93$	а расчет риска б бюджетирование в оценка порога критичности (работы оборудования) г анализ значений показателей надежности д анализ изменения факторов влияния е техническая экспертиза	1. Конкретность 2. Точность 3. Научность 4. <u>Актуальность</u> / <u>своевременность</u> 5. Анализ (ретро) выполненных работ 6. Анализ целесообразности выполнения работ (будущих) 7. Оптимальность	0 - 1 2 3 4 5 0 - 1 2 3 4 5 0 - 1 2 3 4 5 0 - 1 2 3 4 5 0 - 1 2 3 4 5 0 - 1 2 3 4 5 0 - 1 2 3 4 5
...
1.11	Выбор приоритетов Ср. балл = $13,5 / 3 = 4,5$	а ранжирование видов работ б установление причин, первопричин происшествий в <u>классификация</u> дефектов и отказов (работы оборудования)	1. Установление <u>причинно-следств-х</u> зависимостей 2. Выделение главного 3. Критичность	0 - 1 2 3 4 5 0 - 1 2 3 4 5 0 - 1 2 3 4 5

Для измерения конкретной способности вводится шкала измерения и критерии оценки. По итогам оценки выводится средний балл по каждой характеристике (учитывая все, без исключения, критерии измерений).

Дата: __. __. 20__ г.
Время: __: __ - __: __ час.
Инструмент – тестирование

Дата: __. __. 20__ г.
Время: __: __ - __: __ час.
Инструмент – интервью по компетенциям

Таблица 9. Портрет компетенций (фрагмент)

	Средний балл	Уровень компетенции, %	Насыщенность компетенции в соотв. с её максимумом, %	Максимальное значение (весовой коэф.), в %
1	2	3	4	5
1. Управление ресурсами	4,15	84,40	29,54	35
1. Выделяет приоритеты. Разбивает объемные задачи на этапы, осуществляет планирование, итог	4,29	85,82	25,75	30
<i>Нацеленность на результат</i>	4,50			
<i>Расчетные работы</i>	3,93			
<i>Программные навыки</i>	3,69			
<i>Работа с информацией</i>	4,66			
<i>Умение аргументировать и убеждать</i>	3,75			
<i>Деловая предприимчивость</i>	4,66			
<i>Мышление</i>	4,38			
<i>Выбор приоритетов</i>	4,50			
<i>Работа с документами</i>	4,00			
<i>Ориентация на успех</i>	5,00			
<i>Уверенность</i>	4,13			
.....
2. Управление исполнением	4,05	80,96	28,34	35
1. Контроль по критическим точкам, внесение корректив, итог	4,04	80,76	40,38	50
<i>Ориентация на успех</i>	5			
<i>Ориентация избегания неудач</i>	3			
<i>Готовность к риску</i>	3			
<i>Нацеленность на результат</i>	4,5			
<i>Программные навыки</i>	3,69			
<i>Работа с информацией</i>	4,66			
<i>Расчетные работы</i>	3,93			
<i>Умение аргументировать и убеждать</i>	3,75			
<i>Мобильность</i>	3			
<i>Мышление</i>	4,38			
<i>Налаживание контактов с руководителями структурных подразделений</i>	4,2			
<i>Выбор приоритетов</i>	4,5			
<i>Ведение переговоров</i>	3,56			
<i>Доминирование, лидерство</i>	3,21			
<i>Уверенность</i>	4,13			
<i>Мотивация</i>	4			
.....

«сырые» значения показателей

Составление портрета компетенций

Под каждый индикатор компетенции мы подбираем из списка только необходимые способности и их показатели.

Результаты расчетов: уровень компетенции

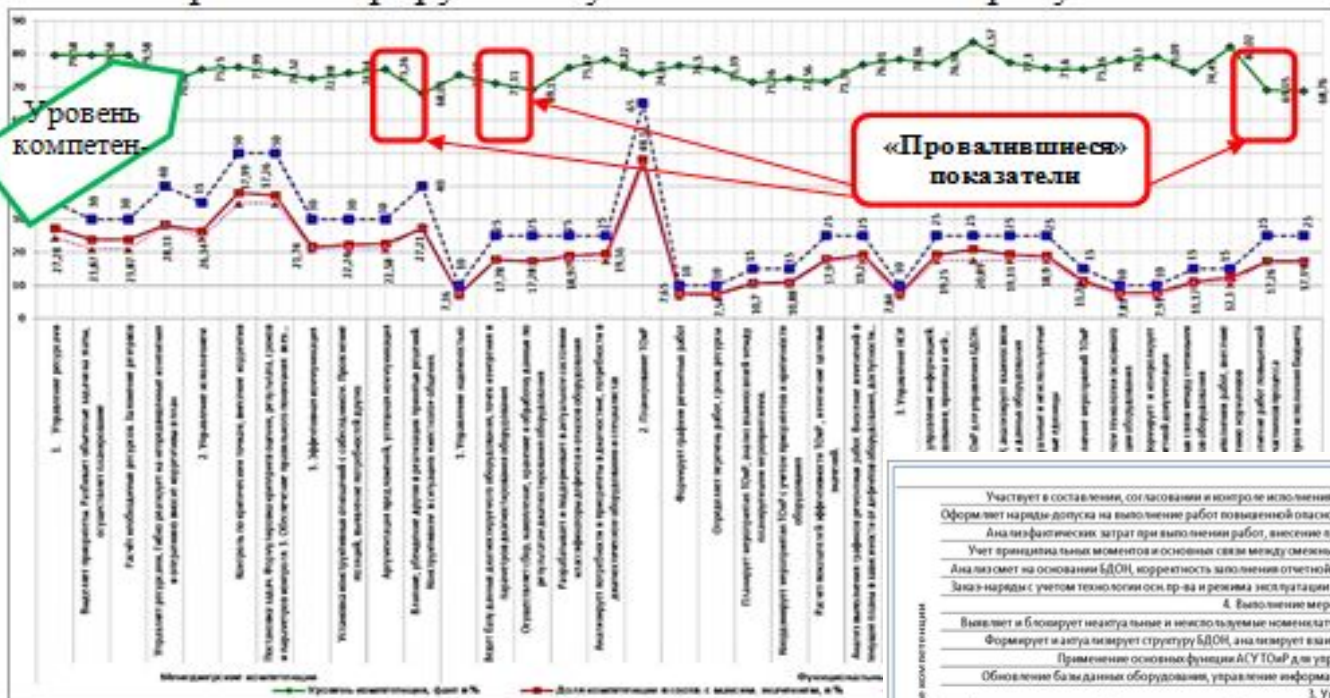


Рисунок 4. Портрет компетенций

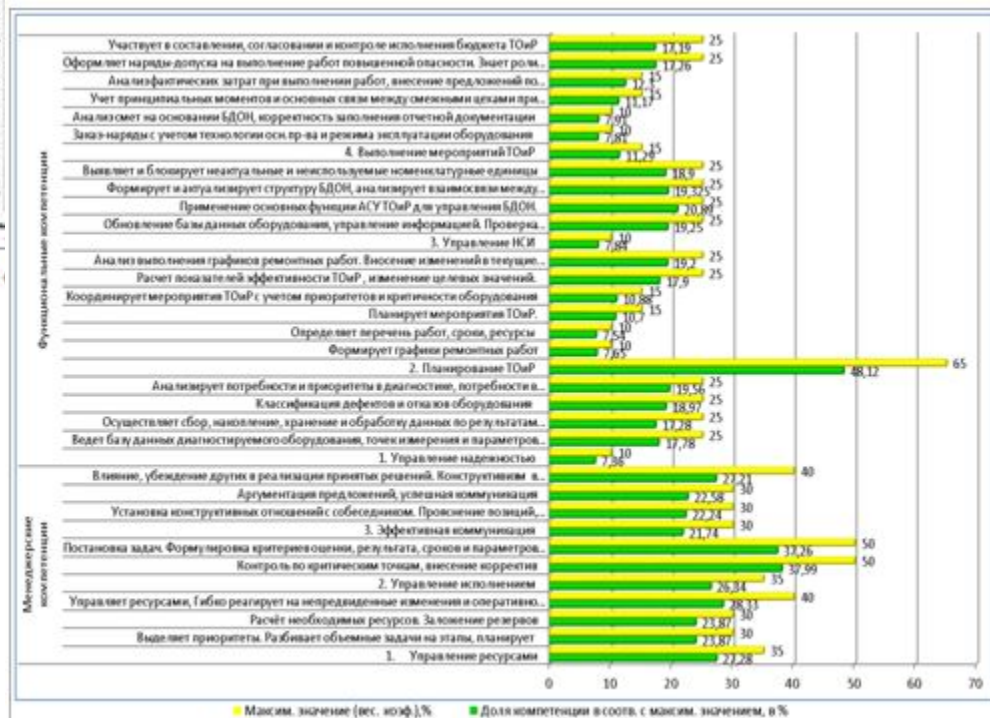


Рисунок 5. Профиль компетенций сотрудника.

Таблица 12. Рекомендации по результатам оценки.

Наименование курсов повышения квалификации	Сотрудник 1	Сотрудник 2	Сотрудник 3	Сотрудник 4	Сотрудник 5	Сотрудник 6	Сотрудник 7	Сотрудник 8	Сотрудник 9	Сотрудник 10
Курсы по профильному образованию <u>ТОиР</u>	✓				✓					
Тренинг – Современные инструменты руководителя (навык контроля, KPI, проектирования).		✓		✓	✓				✓	✓
Тренинг Тайм менеджмент	✓		✓				✓			
Тренинг – Искусство аргументации и убеждения			✓	✓		✓		✓		
Тренинг – лидерство в коллективе	✓								✓	
Тренинг – стратегическое мышление.						✓	✓			
Тренинг – выработка управленческого решения.		✓					✓	✓		
Мотивация через признание достижений. Премии. Обратная связь с руководителем.			✓				✓			✓
Курсы повышения квалификации по работе с технической информацией.			✓					✓	✓	
Курсы <u>повыщ. квалиф.</u> по архитектуре базы данных и предприятия.							✓			✓
Тренинг – повышение <u>стрессоустойчивости</u>	✓			✓						✓

Обращайтесь

:



По вопросам :
**независимой оценки
компетенций
аттестации кадров:**

профессор

**МАХМУДОВА ИРИНА
НИКОЛАЕВНА**

8 917 126 00 38

Mahmudova.I@yandex.ru

и

По вопросам :

**внедрения проф. стандартов и
методического сопровождения**

профессор

МАХМУДОВА ИРИНА НИКОЛАЕВНА

8 917 126 00 38 Mahmudova.I@yandex.ru

Зав.кафедрой экономики труда и
управления персоналом СГЭУ :

СИМОНОВА МАРИНА ВИКТОРОВНА

8 902 324 31 25 m.simonova@mail.ru