



Построение систем оценки и развития  
профессионально-технических  
компетенций: lessons learned. Кейс  
компании Газпром Нефть

---



## Ведущие вебинара



### **СЕРГЕЙ МИТРИЧЕВ**

Руководитель программ развития кадрового потенциала УРПК ДнРП, «ПАО «Газпром нефть»



### **МИХАИЛ БАЛАКШИН**

- Партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»
- Руководитель практики ТЭК, направления операционной эффективности, оценки и развития профессиональных компетенций
- Член национального Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом при президенте РФ

[balakshin@ecopsy.ru](mailto:balakshin@ecopsy.ru)

## ЧАСТЬ 1

Современные тренды в области построения систем профессионального развития

## ЧАСТЬ 2

Обзор инструментов, необходимых для комплексного внедрения системы профессионального развития

## ЧАСТЬ 3

Кейс компании Газпром Нефть

## ЧАСТЬ 4

Ключевые альтернативы построения процессов развития профессионально-технических компетенций

# Что такое система профессионального развития?



## СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

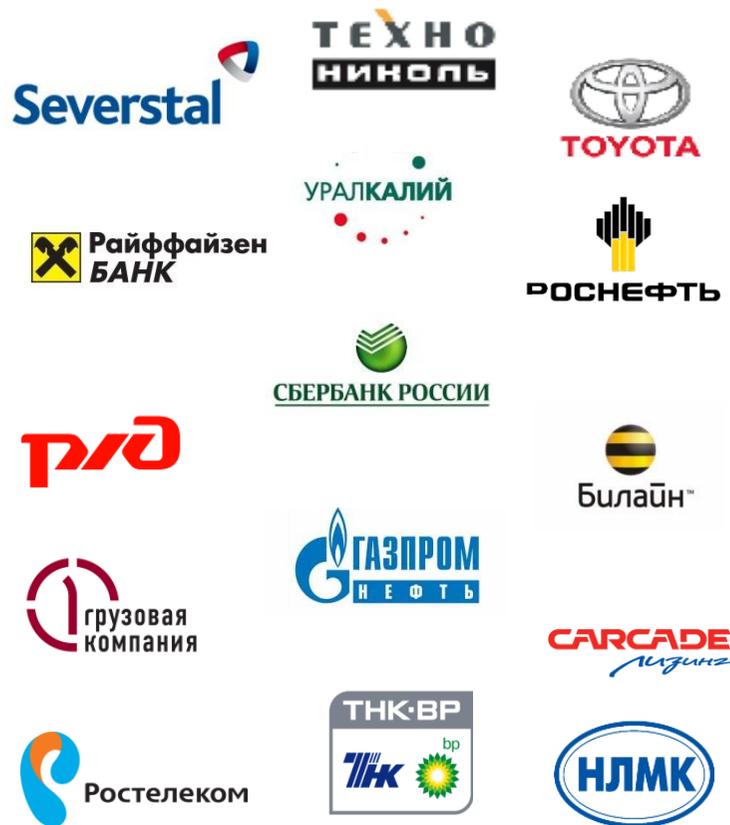


Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

ЧАСТЬ 1

Современные тренды в области построения  
систем профессионального развития

# Опыт ЭКОПСИ – более 100 проектов по построению моделей профессиональных компетенций, инструментов их оценки и развития



и другие

## Наш опыт:

- ▶ Разработка инструментов:
  - ▶ моделей профессиональных компетенций, проф. стандартов
  - ▶ инструментов оценки
  - ▶ инструментов развития
  - ▶ карт карьерного и профессионального развития
- ▶ Проведение тестирования проф. знаний универсальными тестами – hr, финансы, управление проектами
- ▶ Предоставление ИТ-системы Linkis для оценки тестами, кейсами, 90 градусов (аутсорсинг оценки / аренда платформы)
- ▶ Консалтинг по построению систем профессионального развития

### DATA в задачах разработки модели компетенций и профилей должностей

При определении критически значимых требований к должностям используется информация, полученная исходя из аналитики успешности действующих сотрудников

### DATA в задачах разработки карьерных маршрутов

При формировании целевых карьерных маршрутов анализируются данные по предыдущим карьерным перемещениям и сопоставляются с результативностью сотрудников

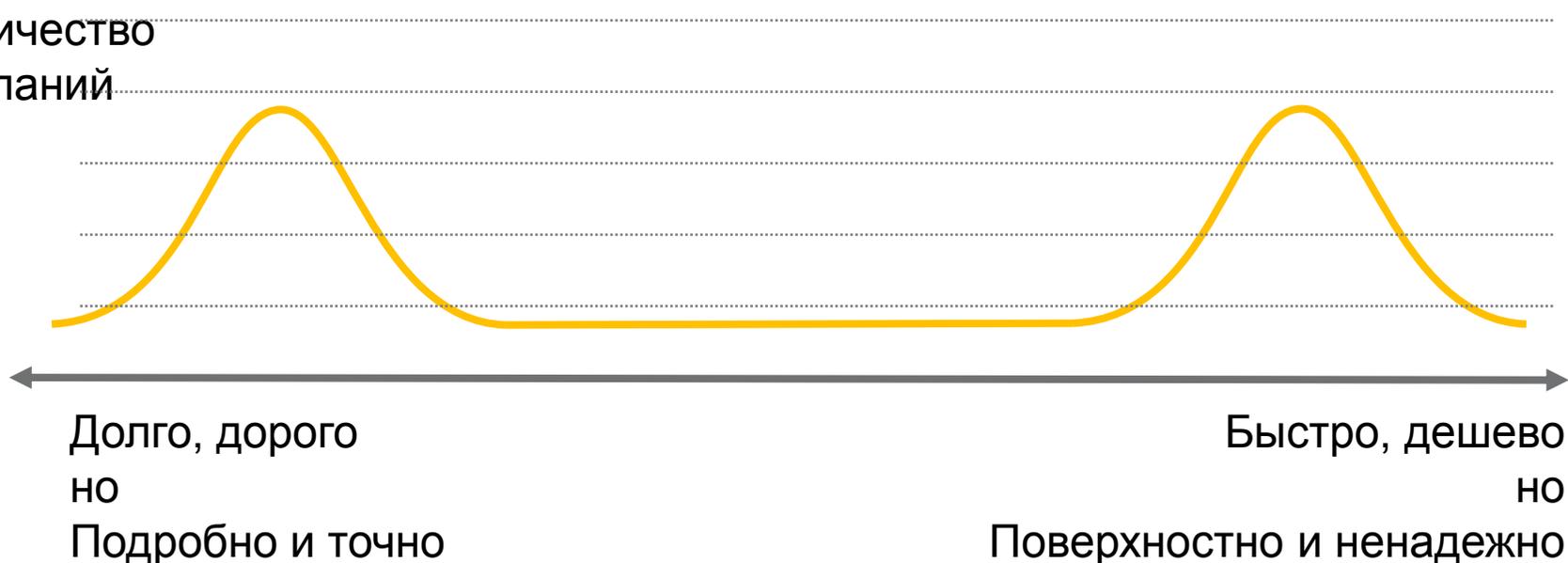
### Почему?

- Запрос обоснованных данных со стороны бизнеса
- Выросший уровень автоматизации бизнеса

## Тренд №2: «Баланс инвестиции / результат»

При проектировании систем проф.развития Компании более тонко находят баланс между инвестициями (время, деньги) и качеством инструментов, используя все разнообразие инструментов

Количество компаний



### Почему?

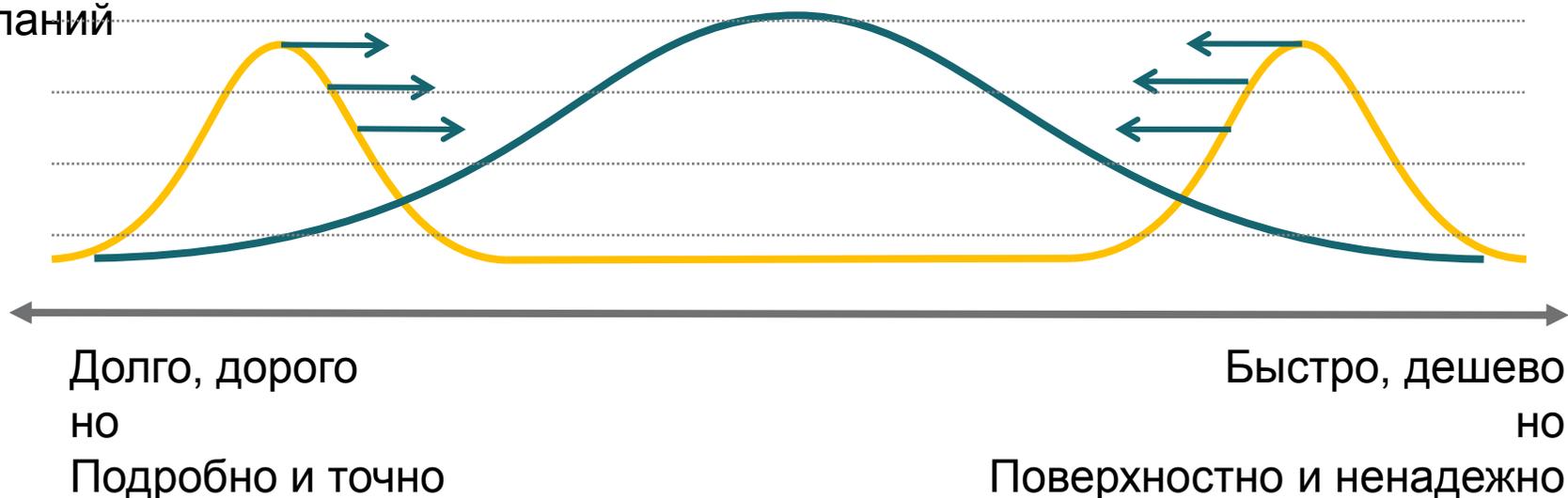
- Накопленный опыт
- Освоение разных типов инструментов
- Требования эффективности

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

## Тренд №2: «Баланс инвестиции / результат»

При проектировании систем проф.развития Компании более тонко находят баланс между инвестициями (время, деньги) и качеством инструментов, используя все разнообразие инструментов

Количество компаний



### Почему?

- Накопленный опыт
- Освоение разных типов инструментов
- Требования эффективности

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг», 2016 г.

## Тренд №3: «Гибкие системы, ориентированные на будущее»

### Адаптивная система профессионального развития

Система, созданная чтобы меняться  
(как LinkedIn, agile модели)

VS

Документ, утвержденный 10 топ-менеджерами на 3 года вперед

### Система, привязанная к будущему

Фокус системы на поиске и тиражированию в компании компетенций, значимых «завтра»

### Почему?

- Инструменты (модели компетенций, инструменты оценки, карьерные маршруты) устаревают быстрее чем разрабатываются
- Растущая скорость изменения технологий, конкуренция за будущее, а не настоящее (time to market)

# Тренд №4: «Руководители лидируют в формировании и расширении системы профессионального развития»

Руководитель функции берет на себя ответственность за профессиональное развитие сотрудников функции

Роли	Виды участия
Спонсор	Инициация, Формирование идеологии системы
	Идейное лидерство в системе обучения и развития
Драйвер	Участие во всех масштабных мероприятиях / PR программах и коммуникациях, нацеленных на развитие
	Супервизия ключевых программ
Тьютор	Личное проведение мастер-классов и лекций
	Привлекает руководителей / экспертов к проведению обучения

## Почему?

- Менеджеры стали более образованы в плане компетенций «people management»
- Безысходность... - «А кто еще научит?»

ЧАСТЬ 2

Обзор инструментов, необходимых для комплексного внедрения системы профессионального развития

# Система профессионального развития



## ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ



ЧАСТЬ 3

Кейс компании Газпром Нефть

**ЧАСТЬ 4**

Ключевые альтернативы построения  
процессов развития профессионально-  
технических компетенций

# Система профессионального развития



## ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ



# Требования к должностям: ключевые дилеммы

## Глубина требований

Достаточно обозначить и перечислить приоритетные области профессиональных знаний

Необходимо подробно и детально описать конкретные знания и умения

## Привлечение экспертов

Сохранять и передавать внутреннюю уникальную профессиональную экспертизу

Привлечь передовую экспертизу западных экспертов и учесть лучшие практики отрасли

## Подход к разработке

На основе анализа функционала

На основе сбора информации от действующих сотрудников.

№	Компетенция	Индикатор
1	Техногенная безопасность	Знает перечень основных нормативных документов и требования законодательства в области предупреждения, ликвидации чрезвычайных ситуаций и гражданской обороны.
		Знает основные государственные органы надзора в области управления чрезвычайными ситуациями, их полномочия и ответственность, порядок взаимодействия с ними.
		Знает внутренние нормативные документы Компании, регламентирующие вопросы в области предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций и гражданской обороны.
		Знает порядок разработки и согласования планов действия в аварийных ситуациях.
	...	...
2	...	...



и другие

## Подход к построению маршрутов

Ориентироваться на мнение внутренних экспертов и руководителей функций



Разрабатывать на основе статистических данных по переходам и результативности

## Что фиксируют маршруты

Маршруты транслируют оптимальные схемы карьерного роста («карьерные карты»)



Маршруты транслируют оптимальные схемы развития компетенций (карты «компетентностного развития»)

## Жесткость требований при переходах

Жесткие: на этапе создания КМ определены все потенциальные возможности переходов



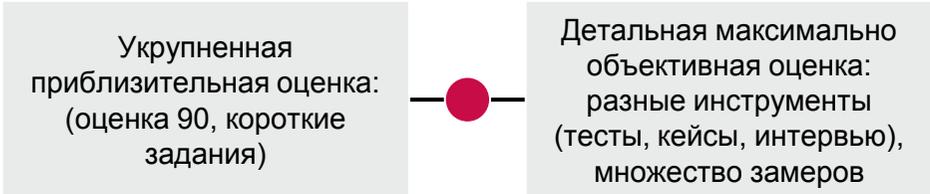
Мягкая: заданы векторы развития между группами позиций, показаны только типичные переходы



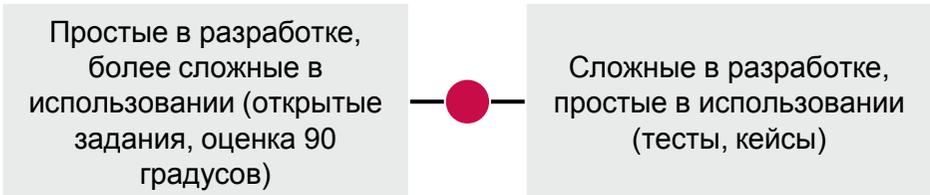
и другие

# Оценка профессиональных компетенций: ключевые дилеммы

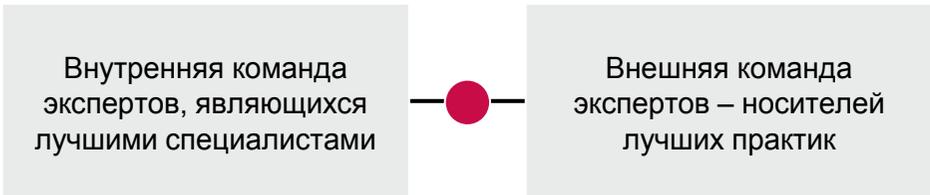
## Глубина и объективность оценки



## Где затраты: разработка VS проведение



## Кто эксперты



Вопрос	Ответы	Уровень сложности
Каким образом назначается специальная комиссия по техническому расследованию причин аварии?	Приказом руководителя организации, в которой произошла авария	2
	<b>Приказом руководителя Ростехнадзора или руководителя территориального органа Ростехнадзора</b>	
	Совместным приказом Ростехнадзора и МЧС России	
...	Правительством Российской Федерации	...
...	...	...



и другие

# Инструменты развития персонала: ключевые дилеммы

## Вовлечение

Привлекать руководителей к разработке программ, разрабатывать грамотную коммуникационную стратегию

Включать в КПЭ руководителей и сотрудников показатели, связанные с обучением

## Расходы на обучение

Сокращать расходы в кризис, обходиться наставничеством и обучением по критическим навыкам

Фокусировать программы профессионального обучения на повышение эффективности процессов

## Внешняя экспертиза

Ограничиваться внутренней экспертизой и развивать «функциональное» тренерство

Привлекать внешнюю экспертизу (другие компании отрасли) для развития функции

## Программы развития по уровням развития профессиональных компетенций

Компетенции	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
<b>1. Системное видение роли функции в процессе создания стоимости Холдинга</b>			
Системное видение роли функции в процессе создания стоимости Холдинга	Программа 1. Семинар. Функции и роль полиптики горно-металлургических производств торговых компаний	Программа 2. Семинар. Роль функции полиптики в процессе создания стоимости Холдинга	Программа 3. MBA НИУ ВШЭ "МВА "Стратегическая полиптика и бизнес-аналитика" с возможностью модульного обучения
	Программа 4. Семинар. Основы коксохимического производства		
	Программа 5. Семинар. Основы перевозок различными видами транспорта	Программа 6. Семинар. Специфика и особенности перевозок различными видами транспорта	
<b>2. Построение долгосрочных отношений с клиентами</b>			
Разработка стратегии обслуживания клиентов	Программа 7. Семинар. Основы построения отношений с клиентами	Программа 8. Семинар. Принципы построения долгосрочных отношений с клиентами	Программа 9. Семинар. Разработка стратегии построения долгосрочных отношений с клиентами Компании
Анализ эффективности клиентского обслуживания	Программа 10. Семинар. Основы мониторинга исполнения стратегии обслуживания клиентов	Программа 11. Семинар. Мониторинг исполнения стратегии обслуживания клиентов	
	Программа 12. Тренинг. Поведение в сложных коммуникативных ситуациях. Часть 1: Работа с претензиями клиентов	Программа 13. Тренинг-практикум. Сложные переговоры с клиентами	



**METINVEST®**



**РОСНЕФТЬ**



и другие

# Приглашаем на апробацию

## «Методических рекомендаций по проведению оценки на основе требований профессиональных стандартов»

Консультанты ЭКОПСИ Консалтинг разработали «Методические рекомендации по проведению оценки квалификации персонала компании на основе требований профессиональных стандартов Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации»

ЦЕЛЬ	ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ	ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ ОТВЕЧАЕТ ДОКУМЕНТ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Помочь компаниям сформировать процедуры и инструменты оценки, которые позволят максимально эффективно, соблюдая баланс точности и затрат, проводить оценку соответствия персонала профессиональным стандартам Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (далее Минтруд России)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Представители работодателей, которые занимаются проведением оценочных процедур, среди которых структурные подразделения, отвечающие за работу с персоналом, оценку персонала, обучение и развитие персонала, работу с кадровым резервом</li><li>• Независимые эксперты по оценке (в т. ч. Центры оценки квалификаций)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Каковы оптимальные инструменты оценки в различных ситуациях?</li><li>• Какими должны быть инструменты и процедуры оценки, чтобы оценка была объективной?</li><li>• Каковы требования к лицам, принимающим участие в разработке и проведении оценочных процедур?</li></ul>

Наше предложение – только для участников вебинара



**Мы вам – документ**

**Вы нам – краткую рецензию для публикации и обратную связь по содержанию.**

Присылайте запрос на адрес

**kuznetsov@ecopsy.ru**

(Сергей Кузнецов, старший консультант практики  
оценки и развития профессиональных  
компетенций)



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

# Приглашаем на семинар "Как системно управлять профессиональным развитием сотрудников в компании?"



**25 ноября**  
**10:00 — 14:30**



**Москва, ул.**  
**Новодмитровская, 2,**  
**к.1, БЦ «Савеловский**  
**Сити»**



**Михаил Балакшин,**  
**Сергей Кузнецов,**  
**Дарья Самонова**

## Программа

- Ключевые дилеммы систем профессионального развития. Какие задачи может решать система, а какие нет.
- Формирование требований к профессионализму сотрудников (знания и навыки, опыт, формальные требования)
- Построение профилей и карьерных маршрутов
- Выбор точного инструмента оценки профессиональных компетенций (тесты, кейсы, интервью, практические задания и др.) с учетом имеющегося опыта
- Определение оптимальных инструментов развития профессиональных компетенций
- Особенности внедрения систем профессионального развития. Опыт успехов и ошибок на примере более чем 100 проектов.