

КАК ПОСТРОИТЬ КОМПЛЕКСНУЮ СИСТЕМУ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ?

ВЕБИНАР ЭКОПСИ



ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



Сергей Кузнецов

Директор по консалтингу,

руководитель практики
«Управление профессиональным
развитием»

+7 (926) 173-79-05
kuznetsov@ecopsy.ru



7 АПРЕЛЯ – 16 ИЮНЯ

ПРИМИТЕ УЧАСТИЕ В ОНЛАЙН-КУРСЕ
СО СКИДКОЙ 20%*

ПО ПРОМОКОДУ «WEBINAR»

ЧЕТВЕРТЫЙ ПОТОК ОНЛАЙН-КУРСА

prof.ecopsy.ru

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

*Скидка действует при регистрации до 28 марта



BLENDED LEARNING – формат курса

PRE-READING + ONE PAGES

Материалы для погружения в тему модуля или для изучения полезной информации за пределами модуля

ВЕБИНАРЫ-ПРАКТИКУМЫ

Приобретение и развитие профессиональных навыков, обмен опытом

ВЕБИНАРЫ С РАЗБОРОМ КЕЙСОВ компаний и лучших практик

Изучение возможных подходов к построению системы проф.развития

ТЕСТИРОВАНИЯ И ДОМАШНИЕ ЗАДАНИЯ

Для закрепления материала модулей и развития навыков

1,5-ЧАСОВЫЕ ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ОНЛАЙН-СЕССИИ С ЭКСПЕРТАМИ

У каждого участника с пакетом «Продвинутый» есть возможность консультации с одним из экспертов

СОДЕРЖАНИЕ ВЕБИНАРА

1

ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ
СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ

2

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

3

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



Формула результата

$$\text{РЕЗУЛЬТАТ} = \frac{\text{Люди есть} \times \text{Люди умеют} \times \text{Люди вовлечены}}{\text{Организационные барьеры}}$$

ЭЛЕМЕНТЫ ФОРМУЛЫ	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ
Люди есть	Сотрудниками обеспечены: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ключевые функции и процессы Компании.
Люди умеют	У сотрудников Компании развиты: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Профессионально-технические компетенции (например: планирование продаж, техники продаж и переговоров и др.). ▪ Менеджерские компетенции (например: управление исполнением, делегирование и др.). ▪ Общекорпоративные компетенции (например: умение общаться, анализировать информацию и др.).
Люди вовлечены	Сотрудники: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Инициативны. ▪ Увлечены работой. ▪ Привержены Компании.
Организационные барьеры	Риски, связанные с: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Избыточностью уровней управления. ▪ Размытостью полномочий и ответственности. ▪ Негибкостью Компании (повсеместный формализм). ▪ Психологическим климатом и др.

Система профессионального развития



Альтернативы системы профессионального развития

А



ПОЛНЫЙ АУТСОРСИНГ

ПЛЮСЫ

- Заккрытие конкретных потребностей компании
- Экономия внутренних ресурсов компании

МИНУСЫ

- Малое количество (или отсутствие) провайдеров и учебных заведений, способных обеспечить нужной компании масштаб работы или адаптацию к ее потребностям
- Высокие затраты по сравнению с другими альтернативами

Б



НАБОР ПРОГРАММ ПОД ЗАДАЧУ

- Фокус на конкретные запросы бизнеса
- Инвестиции легко контролируются

- Отсутствие системного обучения (тактический характер)
- «Однократность» программ

Предпосылки создания системы профессионального развития



УСКОРЕНИЕ РАЗВИТИЯ

Ускорение развития конкретной приоритетной группы персонала



РАЗВИТИЕ УНИКАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИИ

Наличие уникальных компетенций в компании, отсутствие подходящих программ развития для них на рынке



АДАПТАЦИЯ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ

Регулярная необходимость подстраивания системы обучения под потребности бизнеса



СИНХРОНИЗАЦИЯ КОМАНД

Синхронизация кросс-функциональных команд для решения рабочих задач и поиска новых решений



СОКРАЩЕНИЕ ПОТЕРЬ

Сокращение потерь или повышение результативности за счет компетентности сотрудников



ПОДДЕРЖАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Глобальные или периодические изменения компании: внедрение новой стратегии или производственной системы

Система профессионального развития

СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

1

ТРЕБОВАНИЯ
К ДОЛЖНОСТЯМ

2

ОЦЕНКА
ПЕРСОНАЛА

3

РАЗВИТИЕ
ПЕРСОНАЛА

4

УПРАВЛЕНИЕ
КАРЬЕРОЙ



Формальные
критерии
и компетенции



Инструменты
оценки



Инструменты
проф. развития



Инструменты
управления
карьерой

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



Какие виды профессиональных требований встречаются?

ФОРМАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
КОМПЕТЕНЦИИ



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
СТАНДАРТЫ



МАТРИЦЫ НАВЫКОВ



Требования к должностям

ДИЛЕММЫ



УРОВЕНЬ
ДЕТАЛИЗАЦИИ



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
АНАЛИТИКИ



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
ПРОФСТАНДАРТОВ



ПРОФИЛЬ
МЕНЕДЖЕРА



ВОВЛЕЧЕНИЕ
МЕНЕДЖМЕНТА

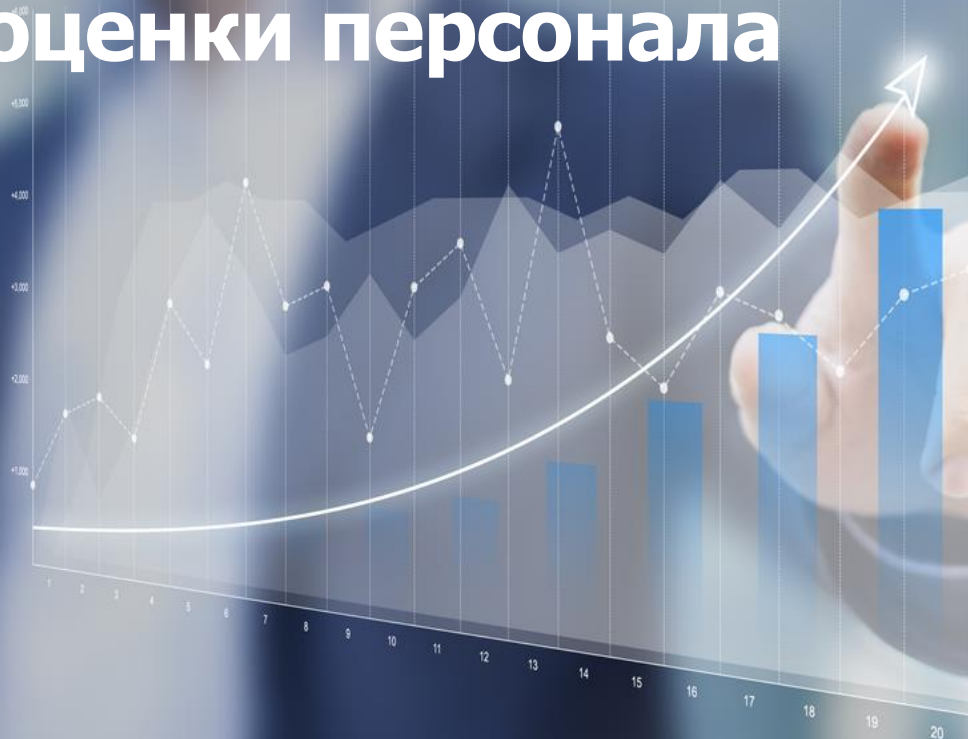


ПРИВЛЕЧЕНИЕ
ЭКСПЕРТОВ

Инструменты оценки

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ	СЛОЖНОСТЬ РАЗРАБОТКИ	ТОЧНОСТЬ ОЦЕНКИ	ТРУДОЗАТРАТЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ
ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕМ И САМООЦЕНКА <ul style="list-style-type: none"> Регулярная оценка 			
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПОД НАБЛЮДЕНИЕМ <ul style="list-style-type: none"> Единовременная оценка Регулярная оценка 			
ТЕСТЫ И КЕЙС-ТЕСТЫ <ul style="list-style-type: none"> Оценка «на входе» в компанию Единовременная оценка Регулярная оценка 			
ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ <ul style="list-style-type: none"> Оценка «на входе» в компанию Единовременная оценка Регулярная оценка 			
PROFASSESSMENT / ОЦЕНКА TASK BASED <ul style="list-style-type: none"> Единовременная оценка Отбор в кадровый/экспертный резерв Регулярная оценка 			
ТУРНИРЫ ПРОФ.МАСТЕРСТВА/ОЦЕНОЧНЫЕ КОНФЕРЕНЦИИ <ul style="list-style-type: none"> Единовременная оценка Отбор в кадровый/экспертный резерв Регулярная оценка 			

Инструменты оценки персонала



ДИЛЕММЫ



ВЫБОР
ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ



ГЛУБИНА ОЦЕНКИ



ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



ВОВЛЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Инструменты профессионального развития

ВНЕШНЕЕ ОБУЧЕНИЕ



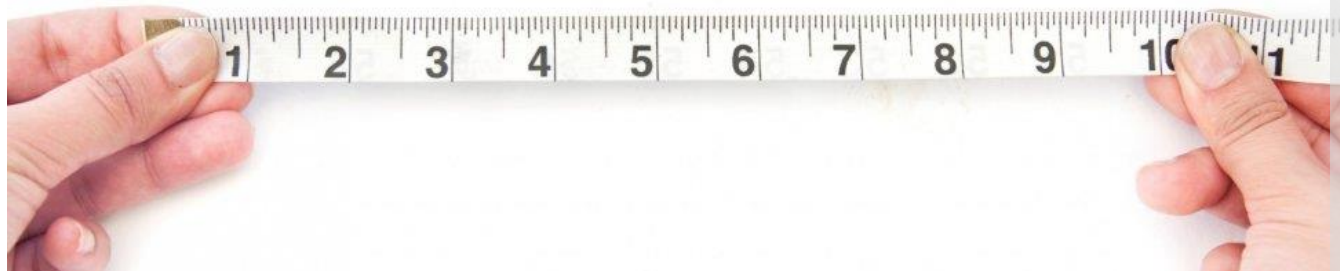
ВНУТРЕННЕЕ ОБУЧЕНИЕ

- Обучение в учебных заведениях (ВУЗы, ССУЗы).
- Обучение через провайдеров.
- Профессиональное сертификационное обучение.
- Партнерские программы обучения.
- Профессиональные конференции.

- Функциональное тренерство.
- Кросс-функциональные проекты.
- Ротация (и стажировка на других активах).
- Наставничество.
- Инструктаж.
- Кружки качества.
- Экспертные сообщества.
- Дистанционные курсы.

Инструменты профессионального развития

SUCCESS



ДИЛЕММЫ



ВНУТРЕННЕЕ ОБУЧЕНИЕ
ИЛИ АУТСОРСИНГ



КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ
ИСПОЛЬЗОВАТЬ



КТО ИНИЦИАТОР ОБУЧЕНИЯ



КТО И КАК ОБУЧАЕТ

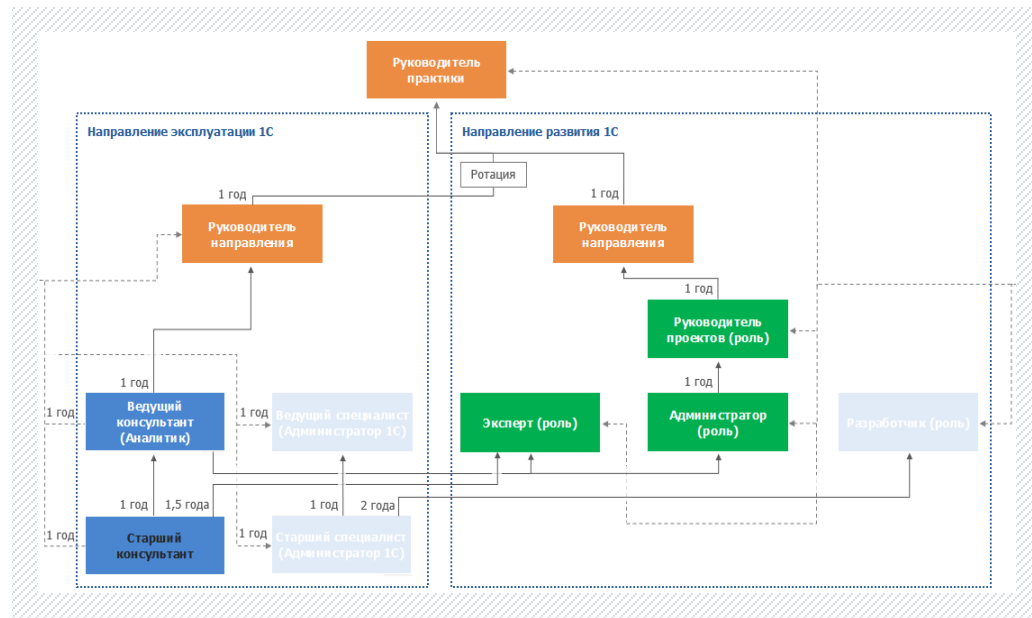
Инструменты управления карьерой

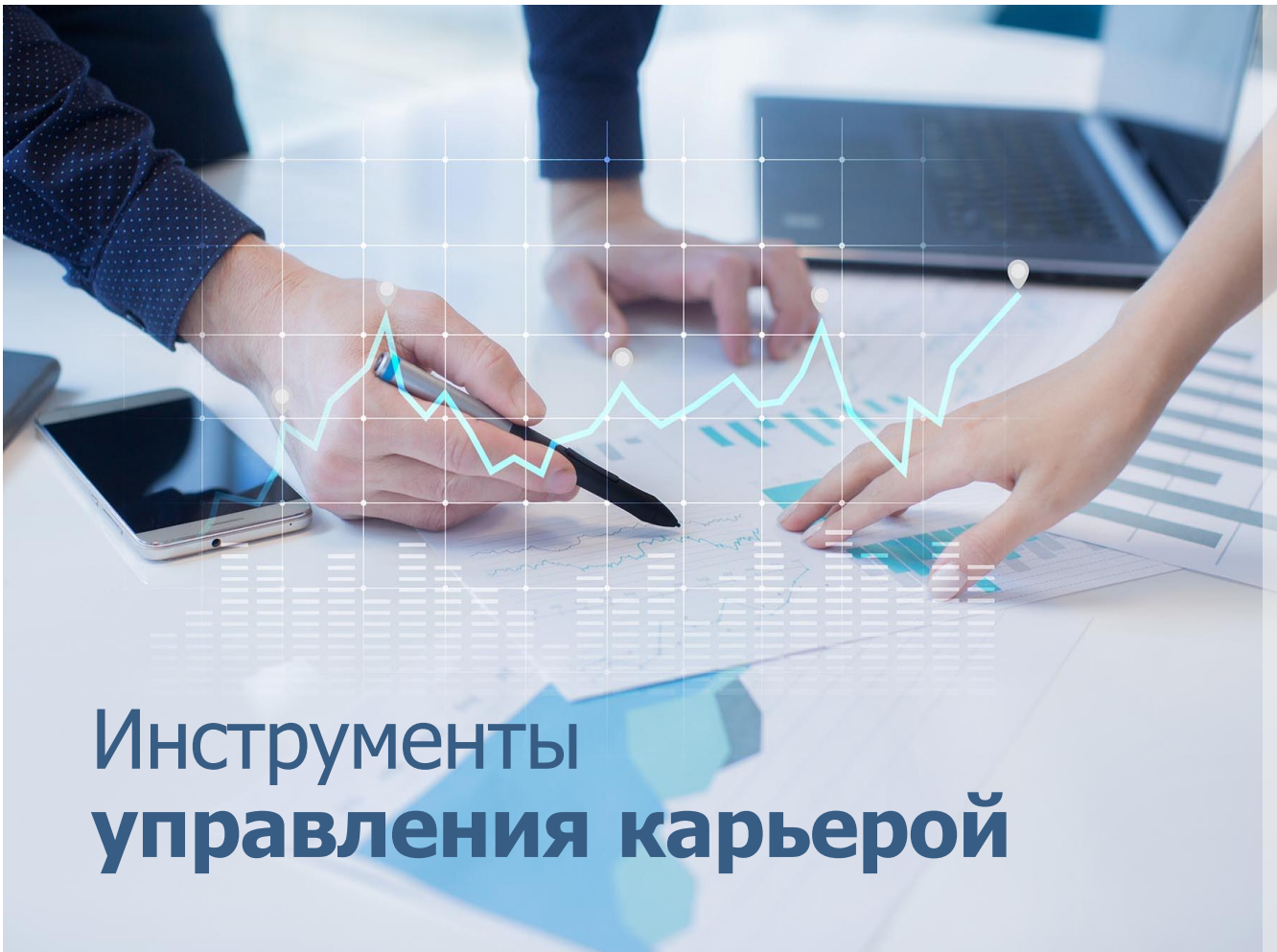
1. КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ

- Оптимальные горизонтальные и вертикальные переходы
- Опора на реальный опыт переходов внутри компании
- Привязка к компетенциям и требованиям
- Удобное визуальное представление

2. КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И КОУЧИНГ

- Возможности для открытого диалога об ожиданиях.
- Формирование потребностей в карьерных изменениях.
- Исследование личных целей и ценностей.





Инструменты управления карьерой

ДИЛЕММЫ



ВСЕ ДОЛЖНОСТИ ИЛИ
МАССОВЫЕ ПОЗИЦИИ



ЭКСПЕРТНЫЙ ИЛИ
АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПОДХОД



КОГО ВОВЛЕКАТЬ:
HR ИЛИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



ОБЪЕКТИВНОСТЬ VS
СУБЪЕКТИВНОСТЬ

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



Подводные камни при внедрении системы профессионального развития

А



МЕНЕДЖЕРЫ **НЕ ИСПОЛЬЗУЮТ** РАЗРАБОТАННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

- Разработанные инструменты слишком «тяжелые» (например, в модели слишком много компетенций)
- Инструменты написаны формальным или «сложным языком»
- Инструменты отображают больше навыков «на вырост», чем реальную картину «здесь и сейчас»

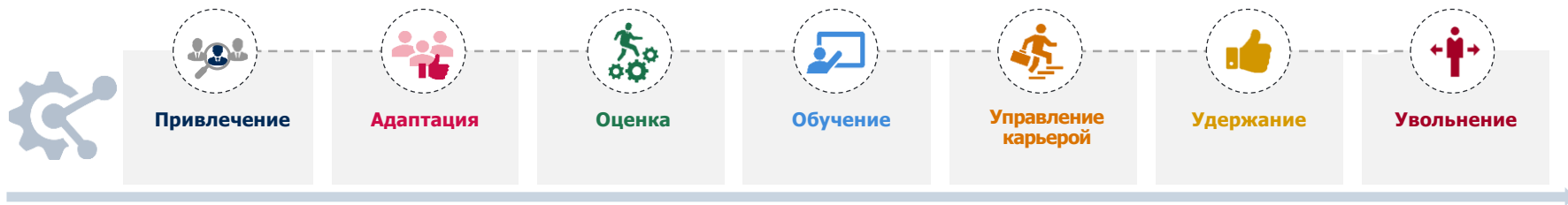
Б



СИСТЕМА **САБОТИРУЕТСЯ** МЕНЕДЖЕРАМИ

- Менеджеры были не вовлечены в процесс создания системы или отдельных ее инструментов
- Менеджерам не достаточно понятно донесли реальные цели использования инструментов
- Менеджеры не обучены и не видят ценности разработанных инструментов

Комплексный подход подразумевает выстраивание процессов по всему «жизненному циклу» сотрудника



ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

Стратегическое планирование численности и квалификации персонала (в т.ч. Работа с ВУЗами/СУЗами)

Отбор персонала (оценка по критериям «на входе»)

Адаптационное обучение и наставничество

Разработка требований к квалификации персонала (компетенции, профиль должности)

Оценка квалификации персонала (компетенции, профессионально-технические знания и навыки)

Планирование обучения

Подготовка обучения

Проведение обучения

Оценка эффективности обучения

Идентификация и развитие HiPo/HiPro

Целеполагание по стандартам компетентности (создание ИПР)

Создание и управление карьерными траекториями

Выделение ключевых категорий персонала с критически важными компетенциями

Передача опыта

СКВОЗНЫЕ ПРОЦЕССЫ

Управление знаниями

Администрирование системы

Информационное обеспечение системы

Обеспечение инфраструктурой

Внедрение системы профессионального развития



**Разработка
регламентов
и практик**



**Подготовка
коммуникационных
материалов**



**Обучение HR,
менеджеров
и экспертов**

МЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

@PROFDEVELOPMENT



@PROFDEVELOPMENT_ECOPSY



КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ ПРОФРАЗВИТИЯ

КАК РАЗРАБОТАТЬ КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ

КАК РАЗРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ

КАК РАЗРАБОТАТЬ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ

A top-down view of a business meeting. Several people's hands and arms are visible around a table. A large, bold, blue word 'BUSINESS' is printed across the center of the image. There are papers, a laptop, and glasses on the table.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

