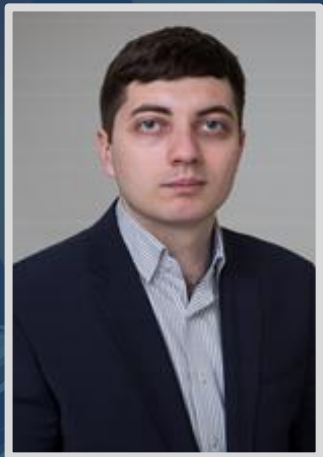




КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ:  
**STEP BY STEP**



## СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ

Директор проектов практики  
«Управление  
профессиональным  
развитием»,  
ЭКОПСИ Консалтинг

ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА

+7 (926) 173-79-05  
[kuznetsov@ecopsy.ru](mailto:kuznetsov@ecopsy.ru)



**1**

ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

**2**

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

**3**

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



**1**

## **ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

**2**

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

**3**

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



## Формула результата

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

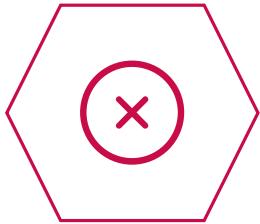
ЭЛЕМЕНТЫ ФОРМУЛЫ	КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ
Люди есть	<b>Сотрудниками обеспечены:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ключевые функции и процессы Компании.</li> </ul>
Люди умеют	<b>У сотрудников Компании развиты:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Профессионально-технические компетенции (например: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

## Альтернативы системы профессионального развития

ПОЛНЫЙ АУТСОРСИНГ		НАБОР ПРОГРАММ ПОД ЗАДАЧУ (НЕ СИСТЕМА)	
<b>+</b>	<b>-</b>	<b>+</b>	<b>-</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Заккрытие конкретных потребностей компании</li> <li>▪ Экономия внутренних ресурсов компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Малое количество (или отсутствие) провайдеров и учебных заведений, способных обеспечить нужный компании масштаб работы или адаптацию к ее потребностям</li> <li>▪ Высокие затраты по сравнению с другими альтернативами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Фокус на конкретные запросы бизнеса</li> <li>▪ Инвестиции легко контролируются</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Отсутствие системного обучения (тактический характер)</li> <li>▪ «Однократность» программ</li> </ul>

# Возможные предпосылки создания внутрикорпоративной системы профессионального развития

Полный аутсорсинг обучения невозможен — нет подходящих программ или компетенции работы с заказчиком



Разворот обучения лицом к потребностям бизнеса (учим именно тому, что люди должны делать на работе)

Внедрение новой стратегии или производственной системы (люди понимают что делать, умеют и понимают важность)



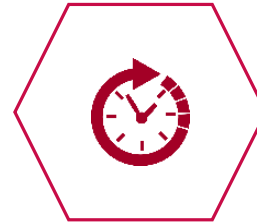
Сокращение потерь, вызванных некомпетентностью сотрудников



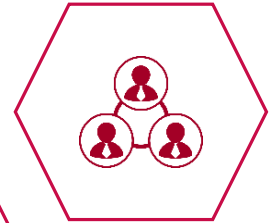
Внедрение ценности непрерывного развития и саморазвития



Ускорение развития конкретной приоритетной группы персонала



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



# Система профессионального развития





Внедрение какого элемента системы для вас наиболее актуально?

Выберите подходящий вариант:

1. Требования к должностям
2. Оценка персонала
3. Развитие персонала
4. Управление карьерой



1

ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

2

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

3

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



# Виды требований

## ВИДЫ ТРЕБОВАНИЙ



**ПОТЕНЦИАЛ  
К РАЗВИТИЮ**



**РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ**



**ФОРМАЛЬНЫЕ  
ТРЕБОВАНИЯ, ОПЫТ**



**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ/  
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
КОМПЕТЕНЦИИ**



**ЦЕННОСТИ /  
КОРПОРАТИВНЫЕ  
КОМПЕТЕНЦИИ**

## Пример модели профессиональных компетенций

КОМПЕТЕНЦИЯ	ИНДИКАТОР
<b>Управление налогообложением и налоговыми рисками</b>	Знание порядка формирования и направления в налоговые органы отчетности по контролируемым сделкам
	Знание принципов прохождения налоговых проверок и взаимодействия с проверяющими органами
	Знание сути и методов расчета отложенных налогов
	Умение рассчитывать цены на внутригрупповые сделки в соответствии с принципами трансфертного ценообразования
	Умение идентифицировать, оценить и предупредить налоговые риски и последствия
<b>Страхование корпоративного имущества и ответственности</b>	Знание лучших практик в части страхования корпоративного имущества и ответственности
	Знание законодательных требований в части страхования корпоративного имущества и ответственности
	Умение проводить комплексный анализ внутреннего и зарубежного рынка страхования и ценовой политики с целью определения оптимальных расходов на размещение рисков
	Умение осуществлять экспертизу и формировать рекомендации по системе страхования, в том числе по условиям страхования

## Пример матрицы навыков

№	УРОВНИ РАЗВИТИЯ НАВЫКА	СВАРКА И НАПЛАВКА	КИСЛОРОДНАЯ И ПЛАЗМЕННАЯ РЕЗКА	ДУГОВАЯ ВОЗДУШНАЯ СТРОЖКА
1. ЗНАНИЕ	<b>Развитие навыка: ограниченное знание.</b> Способность идентифицировать методику или технологию. Имеет общее представление об областях применения методики или технологии.	Подготовка рабочего места и оборудования к работе  Визуальный осмотр шва и устранение дефектов		
2. УМЕНИЕ	<b>Развитие навыка: ограниченные знания и умения.</b> Наличие теоретических знаний о методике или технологии. Знает порядок или процедуру их применения. Наличие ограниченного умения в применении методики или технологии.	- простых деталей, узлов, конструкций из углеродистых сталей в нижнем положении шва	- в нижнем и вертикальном положении простых деталей и узлов из углеродистой стали	- простой сложности
3. ОПЫТ	<b>Развитие навыка: знание, умение и опыт.</b> Наличие опыта самостоятельного применения методики или технологии. Способность оценить риски применения методики или технологии в разных условиях.	- средней сложности деталей, узлов, конструкций из углеродистых сталей в вертикальном положении шва  - цветных металлов в нижнем и вертикальном положениях шва  - трубопроводов из конструкционных сталей, цветных металлов и сплавов средней сложности, во всех пространственных положениях (кроме потолочного)	- лигированных и углеродистых сталей во всех положениях (кроме потолочного) деталей и узлов средней сложности  - цветных металлов с применением жидкого горючего  - кислородно-флюсовая резка лигированной стали и чугуна во всех пространственных положениях	- средней сложности
4. МАСТЕРСТВО	<b>Развитие навыка: углубленные знания и умения, опыт.</b> Способность осуществлять технический контроль за применением методики, технологии. Наличие опыта разработки ЛНД Компании по применению методики или технологий. Способность передавать знания по предмету через консультации, наставничество или чтение курсов для 1-3 уровней.	- деталей и узлов всех сложностей во всех пространственных положениях  - особо ответственных деталей и узлов, предназначенных для работы под любыми видами нагрузок  - экспериментальных конструкций из металлов и сплавов с ограниченной свариваемостью	- деталей и узлов всех сложностей во всех пространственных положениях	- сложных деталей

- Матрица навыков — более детализированный документ по сравнению с моделью компетенций, подходит для оценки и развития рабочих специальностей.
- С методологической точки зрения навык является составной частью компетенции, ее базовой единицей измерения.
- В целом логика развития уровней квалификации в матрице навыков совпадает с логикой развития уровней профессиональных компетенций.

# Требования к должностям: дилеммы

## Профессионально-технические компетенции производственного блока

№	Компетенция (профессиональная область) и ее краткое содержание	№	Индикаторы (требования к знаниям и навыкам в конкретной профессиональной области)
<b>ЭЛЕКТРОСТАЛЕПЛАВИЛЬНЫЕ РАБОТЫ</b>			
1	<b>Выплавка стали</b> <i>Технологические процессы выплавки стали. Оборудование для выплавки стали. Внепечная обработка стали. Контроль выполнения расходных коэффициентов. Требования к качеству выпускаемой продукции на этапе выплавки стали.</i>	1	Знание технологического процесса и основных технологических параметров процесса выплавки стали (емкость печи по загружаемому металлолому, емкость печи по жидкому металлу; расход электроэнергии, кислорода, природного газа, добавочных материалов; температура протекания процесса; параметры работы газокислородного оборудования, параметры работы электрооборудования) в рамках ТИ (технических инструкций) и ПТИ (производственно-технических инструкций)
		2	Знание основного сырья и материалов, используемых в процессе выплавки стали (металлолом, добавочные материалы, ферросплавы)
		3	Знание устройства и назначения элементов оборудования ДСП (дуговой сталеплавильной печи), УКП (установки ковш-печь) и вспомогательного оборудования, их конструктивных особенностей и принципов работы (электрооборудование, энергооборудование, вспомогательное оборудование)
		4	Знание правил эксплуатации и технического обслуживания ДСП (дуговой сталеплавильной печи), УКП (установки ковш-печь) и вспомогательного оборудования в рамках ТИ и ПТИ
		5	---
2	<b>Непрерывная разливка стали</b> <i>Технологические процессы непрерывной разливки стали. Технологии складирования и отгрузки литой заготовки. Эксплуатация промежуточных ковшей. Контроль выполнения расходных коэффициентов по процессам непрерывной разливки стали.</i>	1	Знание технологических процессов и основных технологических параметров процесса непрерывной разливки стали в рамках технических инструкций (ТИ) и производственно-технических инструкций (ПТИ) (температура металла в сталеразливочном ковше, температура металла в промежуточном ковше, скорость разливки, расходы охлажденной воды на зону вторичного охлаждения, параметры охлаждения воды на кристаллизаторе)
		2	Знание технологии складирования и отгрузки непрерывнолитой заготовки (НЛЗ) в рамках ТИ и ПТИ, в т.ч. принципов маркировки, погрузки, упаковки (включая партии на экспорт), схем погрузки, способов крепления
		3	Знание внутренних требований к качеству выпускаемой продукции на этапе непрерывной разливки стали в рамках ТИ и ПТИ (технические условия (ТУ) на непрерывнолитую заготовку (НЛЗ), виды брака, причины их появления и способы устранения)
		4	Знание правил подготовки и эксплуатации промежуточных ковшей в рамках ТИ и ПТИ
		5	---

## УРОВЕНЬ ДЕТАЛИЗАЦИИ

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОФСТАНДАРТОВ

## ВОВЛЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИТИКИ

## ПРОФИЛЬ МЕНЕДЖЕРА

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

# Инструменты оценки

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ	СЛОЖНОСТЬ РАЗРАБОТКИ	ТОЧНОСТЬ ОЦЕНКИ	ТРУДОЗАТРАТЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ
<b>Оценка руководителем</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Регулярная оценка</li> </ul>	✓	✓	✓
<b>Практические задания под наблюдением</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Единовременная оценка</li> <li>▪ Регулярная оценка</li> </ul>	✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓
<b>Тесты и кейс-тесты</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Оценка «на входе» в компанию</li> <li>▪ Единовременная оценка</li> <li>▪ Регулярная оценка</li> </ul>	✓ ✓ ✓	✓ ✓	✓
<b>Интервью по компетенциям</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Оценка «на входе» в компанию</li> <li>▪ Единовременная оценка</li> <li>▪ Регулярная оценка</li> </ul>	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓
<b>ProfAssessment &amp; Compass</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Единовременная оценка</li> <li>▪ Регулярная оценка</li> </ul>	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓

## Пример оценки руководителем (фрагмент)

№	КОМПЕТЕНЦИЯ	ИНДИКАТОРЫ	ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯ*	ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КОММЕНТАРИИ
1	<b>Договорные отношения</b>	Знание законодательства РК в области договорных отношений, связанных с маркетингом нефти (структура договора, правила составления и т.д.)	+	
		Знание различных способов оплаты, их преимуществ и недостатков	+	
		Умение проанализировать договор в части условий поставок и оплаты	–	
2	<b>Управление морскими поставками</b>	Знание видов танкеров и их особенностей	–	
		Знание особенностей взаимодействия с морскими портами	–	
		Знание правил составления договора фрахта	+	
		Умение рассчитать демеридж	+	
		Знание рынка транспортных компаний на Каспийском море и его основных участников	+	
3	<b>Управление поставками по трубопроводу</b>	Знание технических особенностей транспортировки нефти по трубопроводам	НД	
		Знание договорных отношений при транспортировке нефти по трубопроводам	+	
4	<b>Продажа сырой нефти на экспорт</b>	Знание рынка нефтетрейдеров	+	
		Умение оценить трейдеров с точки зрения соотношения прибыль-риски	+	
		Знание процедуры, правил, условий страхования при экспорте сырой нефти	–	
		Знание условий и правил использования услуг независимого инспектора	–	
5	...	...		



## Пример практического задания под наблюдением

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ «ПРОВИЗОР»

- В аптеку поступила партия товара: таблетки пенталгин плюс № 25 — 100 уп.
  - Проведите приемочный контроль товара.
  - Оформите поступление товара в первичной документации.
  - Определите условия хранения и разместите по местам хранения.

№	ДЕЙСТВИЕ	ОТМЕТКА О ВЫПОЛНЕНИИ («+» / «-»)
1	Проверить наличие товарной накладной поставщика, оценить правильность ее оформления (наименование, единица измерения, количество, цена, стоимость), в том числе с указанием сведений о декларации соответствия, в том числе ее регистрационный номер, срок ее действия, наименование лица, принявшего декларацию и орган, ее зарегистрировавший.	
2	Провести контроль по показателю «Описание»: проверить внешний вид, цвет, запах. Сказать, что в случае сомнения в качестве лекарственных средств образцы направляются в территориальный орган контроля качества. Такие лекарственные средства с обозначением: «Забраковано при приемочном контроле» хранятся в аптеке изолированно от других лекарственных средств в карантинной зоне.	
3	Провести контроль по показателю «Упаковка»: особое внимание обращается на ее целостность и соответствие физико-химическим свойствам лекарственных средств.	
4	Провести контроль по показателю «Маркировка»: соответствие оформления ЛП действующим требованиям. На первичной упаковке должны быть указаны: наименование ЛП, номер серии, срок годности, дозировка. На вторичной (потребительской) упаковке должны быть указаны: наименование ЛП, наименование производителя ЛП, номер серии, номер регистрационного удостоверения, срок годности, способ применения, дозировка, лекарственная форма, условия отпуска, условия хранения, предупредительные надписи.  Особое внимание следует обращать на соответствие маркировки первичной и вторичной упаковки.	
5	Зарегистрировать поступивший товар. Поставить отметку о приеме товара на товарной накладной и зарегистрировать в журнале регистрации поступивших товаров.	
6	...	

## Пример тестовых заданий

№	ВОПРОС	ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ
1	<p><b>В чем отличия капитальных (CAPEX) от операционных (ОРЕХ) расходов?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Капитальные затраты направлены на рост масштаба деятельности, операционные затраты направлены на поддержание текущей деятельности, повышение качества продукции и т. п.</b></li> <li>▪ Объем капитальных затрат многократно превышает объем иных затрат.</li> <li>▪ Объем капитальных затрат многократно ниже объема операционных затрат.</li> <li>▪ Отличия отсутствуют.</li> </ul>
2	<p><b>Что из перечисленного НЕ является внутренним источником повышения эффективности деятельности предприятия?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Привлечение заемных средств под инвестиционные проекты.</b></li> <li>▪ Оптимизация производственных программ.</li> <li>▪ Увеличение оборачиваемости капитала.</li> <li>▪ Сокращение затрат.</li> </ul>

# Пример интервью по компетенциям

## 1. УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ ПРОДАЖ

**Для оценки компетенции «Управление каналами продаж» необходимо сфокусировать внимание на следующих аспектах деятельности:**

1. Как кандидат планирует работу по разным каналам продаж (насколько широко, детально, по каким критериям);
2. Есть ли у него идеи по усовершенствованию (выходу на новые) каналы продаж

- Какие каналы продаж Вы используете в работе?  
Какие еще каналы продаж Вы знаете? По каким критериям они отличаются?
- Какими методами оценивали их эффективность? Приведите пример использования разных методов в своей работе.
- Каким образом Вы планировали работу по разным каналам продаж? Приведите пример.
- Это планирование осуществляли Вы или это «спущенные» руководством стандарты?  
Насколько это соотношение (использование разных каналов продаж) оптимально?
- Были ли с Вашей стороны внедрены предложения по выходу на новые каналы продаж?  
Если были — на каких факторах Вы основывались, когда формулировали эти предложения?  
Каким оказался результат?
- ...

Вверху страницы, под названием компетенции, в кратком виде обозначены аспекты деятельности, на которых необходимо сфокусировать внимание кандидата для получения поведенческих примеров по компетенции.

Основную часть страницы занимает таблица, в которой содержатся вопросы по компетенции.

В правом столбце располагается область для фиксирования ответов кандидата.

# ProfAssessment & Compass

## ПРИМЕР КЕЙСА

В этом упражнении Вам предстоит выступать в роли Главного инженера одной из ГРЭС компании «ТОП-энергетик».

**Ваша задача** — проанализировать ситуацию, связанную с происшедшим недавно несчастным случаем, используя материалы, которые Вы сейчас получите.

По итогам рассмотрения ситуации сформулируйте свои выводы на специальном бланке по следующим пунктам:

- **Возможные причины несчастного случая.**
- **Дополнительная информация**, которая необходима Вам для последующего анализа ситуации и принятия решений о проведении необходимых мероприятий.
- **Время на предварительный анализ ситуации** — 15 мин.

### Описание ситуации



20 сентября 2016 г. с начала смены на Ивановской ГРЭС производилась разгрузка угля из полувагонов на вагоноопрокидывателе ВО-1А с подачей угля в бункера сырого угля Главного корпуса первой очереди. После обеда в 14 часов 20 мин. началась разгрузка очередного полувагона на вагоноопрокидывателе ВО-1А. В ротор вагоноопрокидывателя был установлен полувагон, который был разгружен путем его переворота 2 раза на 170 градусов. Далее машинист 4 разряда Родионов Р.П. установил ротор вагоноопрокидывателя с полувагоном в положение, повернутое на 90°, разорвал цепь управления ключом, вывесил на ключ плакат «Не включать – работают люди» и остался на своем рабочем месте около ключа управления.

Сенцов К.Ю. прошел в полувагон и приступил к его зачистке от оставшегося угля. Родионов Р.П. слышал, как Сенцов К.Ю. скребет лопатой по бортам полувагона. После того, как звук прекратился и Сенцов К.Ю. не вышел из полувагона, Родионов Р.П. сам подошел к полувагону и увидел Сенцова К.Ю., лежащего на решетке приемного бункера (глубина – 3 м. от нулевой отметки). Из протокола опроса Сенцова К.Ю. следует, что после зачистки полувагона он стал выходить из полувагона по мостику, но оступился, поскользнулся и упал.

Известно, что приемная решетка вагоноопрокидывателя выполнена из металла ст. 3, толщина металла – 20 мм, размер ячеек решетки 350x350мм. На приемной решетке вагоноопрокидывателя при падении грузчика находился уголь. В целях безопасности на привалочной стенке роторного вагоноопрокидывателя согласно требованиям п. 3.1.62 РД 34.03.201-97 установлен переходной мостик со съёмным ограждением для входа и выхода в полувагон, на высоте 1,6 м от уровня стоп по всей длине вагоноопрокидывателя натянута анкерная линия.



# Оценка персонала: дилеммы

№	ВОПРОС	ОТВЕТЫ	ИСТОЧНИК	УРОВЕНЬ СЛОЖНОСТИ
1	Согласно существующего законодательства каким образом применяется ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования»?	<p>Добровольное применение</p> <p>Обязательное применение для всех строительных организаций</p> <p>Обязательное применение при выдаче свидетельств СРО о допуске к работам по строительству, реконструкции и капитальному ремонту объектов капитального строительства, которые оказывают влияние на безопасность особо опасных и технически сложных объектов</p> <p>Обязательное применение для организаций исполняющих оборонный заказ МО РФ</p>	<p>Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 года № 1575-ст «О введении в действие межгосударственного стандарта». П.1</p>	3
2	Какие средства должны быть задействованы перед началом комплексного опробования газового оборудования?	<p>Автоматизированные и другие средства противопожарной и противопожарной защиты</p> <p>Технические средства и оборудование для выполнения ремонтно-восстановительных работ</p> <p>Технические средства для обеспечения связи между бригадами, задействованными в комплексном опробовании</p> <p>Переносные и стационарные средства пожаротушения</p>	<p>СНиП 3.05.05-84, приложение 1. п.6</p>	1
3		...		

## ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ

### ГЛУБИНА ОЦЕНКИ

### ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

### ВОВЛЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

## Пример меню развивающих действий

3. Сбор, анализ и обработка данных			
Сбор, анализ и обработка данных	Программа 18. Семинар. Источники информации для сотрудника PR-функции		
	Программа 19. Курсы повышения квалификации. Проведение социологических исследований		
	Программа 20. Учебный курс. Основы анализа данных в SPSS		Программа 21. Тренинг. Построение сложных аналитических моделей в SPSS
	Программа 22. Тренинг. Обработка и анализ данных		
4. Стратегическое планирование и управление бюджетами			
Стратегическое планирование и управление бюджетами	23. Тренинг. Основы экономики и финансов предприятия		
	24. Тренинг. Эффективное управление задачами и персоналом		Программа 25. Pre-MBA Бизнес
	Программа 26. Семинар. Управление кросс-функциональной проектной командой		
5. Взаимодействие с органами власти и местного самоуправления			
Взаимодействие с органами власти и местного самоуправления	Программа 27. Семинар. Правовые основы государственной и муниципальной власти		
	-	-	Программа 28. Тренинг. GR-менеджмент (взаимодействие с органами государственной власти)
	-	-	Программа 29. Тренинг. Работа с муниципалитетами
6. Межсекторное социальное партнерство и корпоративная социальная ответственность (КСО)			
Разработка стратегии реагирования на изменения	Программа 30. Тренинг. Подготовка КСО-отчетности в соответствии с современными международными стандартами		
	-	-	Программа 31. Тренинг. Обеспечение верхнеуровневого взаимодействия Компании с контрагентами по вопросам КСО
7. Использование специализированных IT-технологий в PR-деятельности			
Использование специализированных IT-технологий в PR-деятельности	Программа 32. Тренинг. Инструменты UX Design и практика их применения		
8. Организация мероприятий и закупка сувенирной продукции (event-management)			
Организация бизнес-мероприятий (event-management)	Программа 33. Тренинг. Event-management (Организация бизнес-мероприятий)		

# Инструменты профессионального развития

## ВНЕШНЕЕ ОБУЧЕНИЕ

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

## ВНУТРЕННЕЕ ОБУЧЕНИЕ

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

## Развитие персонала: дилеммы

### Программа 9. Эффективная коммуникация и построение долгосрочных отношений.

Цель программы: овладение технологиями и техниками выстраивания долгосрочных и продуктивных отношений с контрагентами

Уровень: **1** 2 3

**Компетенция:** 2.2. Влияние и построение долгосрочных отношений

**Продолжительность:** 16 часов (2 дня)

**Форма обучения:** Тренинг «Эффективная коммуникация»

**Краткое описание:**

- 1) Выстраивание коммуникации с контрагентами с учетом их особенностей
- 2) Умение быть убедительным, владение инструментами рационального и эмоционального влияния
- 3) Умение «сохранить лицо» даже в сложных коммуникативных ситуациях
- 4) Ведение переговоров, разумное отстаивание позиции Компании

**Провайдер:** Академия Бизнеса ЕУ ([https://academyey.com/catalog/kommunikatsiya/effektivnaya\\_kommunikatsiya\\_2d/](https://academyey.com/catalog/kommunikatsiya/effektivnaya_kommunikatsiya_2d/))

**Дополнительное обучение:**

- 1) Летняя школа «Ферма» («Медуза») (<https://meduza.io/specials/ferma17>)
- 2) Свободная школа журналистики (курс «Журналистика») (<http://svobodnaya.academy/media/>)
- 3) Тренинг «Эффективные переговоры», Академия Бизнеса ЕУ ([https://academyey.com/catalog/kommunikatsiya/effektivnyye\\_peregovory/](https://academyey.com/catalog/kommunikatsiya/effektivnyye_peregovory/))
- 4) Семинар «Сила «Нет» в переговорах», Академия РвС (Москва) (<https://training.pwc.ru/seminars/sila-net-v-peregovorakh/>)
- 5) Семинар «Эффективные коммуникации», Русская Школа Управления (<https://uprav.ru/effektivnost-liderstvo/iskusstvo-diplomatii/>)
- 6) Международная конференция «Awards Conference» (<https://conference.awwards.com/>)

## ВНУТРЕННЕЕ ОБУЧЕНИЕ ИЛИ АУТСОРСИНГ

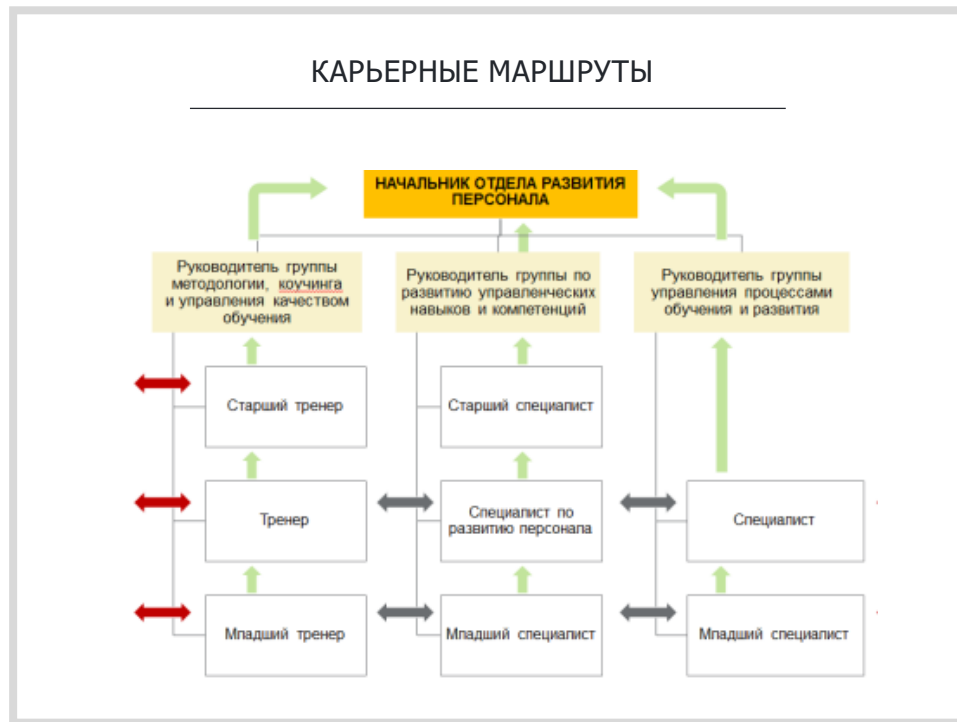
### КТО ИНИЦИАТОР ОБУЧЕНИЯ

### КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ

### КТО И КАК ОБУЧАЕТ



## Что нужно определить при разработке карьерных маршрутов?



ПЕРЕЧЕНЬ ПОЗИЦИЙ



ПЕРЕЧЕНЬ ТРЕБОВАНИЙ



МИНИМАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ



СХЕМЫ ПЕРЕХОДА

# Управление карьерой: дилеммы



**ВСЕ ДОЛЖНОСТИ ИЛИ МАССОВЫЕ ПОЗИЦИИ**

**ЭКСПЕРТНЫЙ ИЛИ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПОДХОД**

**КОГО ВОВЛЕКАТЬ: HR ИЛИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

**РУКОВОДИТЕЛИ НАЗНАЧАЮТ СУБЪЕКТИВНО**

1

ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

2

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

3

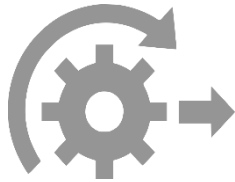
ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



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



## Внедрение системы профессионального развития



---

Разработка  
регламентов  
и практик



---

Подготовка  
коммуникационных  
материалов



---

Обучение HR,  
менеджеров  
и экспертов

## Приглашаем присоединиться к каналу в Telegram

### ОБСУЖДАЕМ КАК:

- построить систему профразвития;
- разработать модель профкомпетенций и инструменты для их оценки;
- разработать карьерные маршруты;
- сформировать профсообщества.



или по ссылке:

<https://t.me/profdevelopment>

# Программа онлайн-курса «Построение системы профессионального развития» (1/2)

ДАТА И ВРЕМЯ (МСК)	МОДУЛЬ	ПРОГРАММА ВЕБИНАРОВ
25 сентября 11:00 – 13:00	<b>Модуль 1</b> <b>«Что такое система профессионального развития?»</b>	<b>Вебинар 1:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Что такое система профессионального развития?</li> <li>▪ Основные элементы системы профессионального развития.</li> <li>▪ Взаимосвязь системы профессионального развития с HR-процессами.</li> <li>▪ Предпосылки создания системы профессионального развития.</li> <li>▪ Альтернативы системы профессионального развития.</li> <li>▪ Ответы на вопросы по модулю.</li> </ul>
02 октября 11:00 – 13:00	<b>Модуль 2</b> <b>«Как подойти к разработке профессиональных компетенций?»</b>	<b>Вебинар 2:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Какие виды профессиональных требований существуют?</li> <li>▪ Сравнение матриц навыков, моделей компетенций и профстандартов.</li> <li>▪ Виды моделей компетенций: преимущества и ограничения.</li> <li>▪ Сравнение подходов к разработке профессиональных компетенций: традиционный подход vs. подход на основе данных.</li> <li>▪ Структура модели компетенций.</li> <li>▪ Этапы разработки модели компетенций.</li> </ul>
09 октября 11:00 – 13:00		<b>Вебинар 3:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Источники информации для модели компетенций.</li> <li>▪ Подход к проведению интервью.</li> <li>▪ Способы анализа информации и кластеризации компетенций.</li> <li>▪ Подходы к профилированию должностей.</li> <li>▪ Факторы успеха модели компетенций (на что стоит обратить внимание, чтобы модель была успешно внедрена).</li> <li>▪ Ответы на вопросы по модулю.</li> </ul>
16 октября 11:00 – 13:00	<b>Модуль 3</b> <b>«Как выбрать инструменты оценки профессиональных компетенций?»</b>	<b>Вебинар 4:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Типовые задачи, которые требуют проведения оценки.</li> <li>▪ Обзор инструментов оценки профессиональных компетенций: преимущества и ограничения (тесты знаний, оценка 90 градусов, ProfAssessment, интервью по компетенциям, турниры профессионального мастерства).</li> <li>▪ Основные этапы разработки инструментов оценки.</li> <li>▪ Критерии качества инструментов оценки.</li> <li>▪ Примеры инструментов оценки.</li> <li>▪ Bonus: COMPASS: подход к комплексной оценке.</li> <li>▪ Ответы на вопросы по модулю.</li> </ul>

# Программа онлайн-курса «Построение системы профессионального развития» (2/2)

ДАТА И ВРЕМЯ (МСК)	МОДУЛЬ	ПРОГРАММА ВЕБИНАРОВ
23 октября 11:00 – 13:00	<b>Модуль 4</b> <b>«Как управлять карьерой сотрудников?»</b>	<b>Вебинар 5:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Какие виды карьеры существуют?</li> <li>▪ Виды требований к сотрудникам, используемые в карьерных маршрутах.</li> <li>▪ Подходы к разработке карьерных маршрутов: экспертный подход и подход на основе анализа данных.</li> <li>▪ Какие предстоит пройти шаги на пути к разработке карьерных маршрутов?</li> <li>▪ Ключевые вопросы и дилеммы при создании карьерных маршрутов.</li> </ul>
29 октября 11:00 – 13:00	<b>Модуль 5</b> <b>«Какие инструменты профессионального развития использовать?»</b>	<b>Вебинар 6:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Подход к разработке меню развивающих действий.</li> <li>▪ Обзор инструментов внешнего обучения:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ взаимодействие с провайдерами;</li> <li>✓ взаимодействие с учебными заведениями (ВУЗы/ССУЗы);</li> <li>✓ партнерские программы.</li> </ul> </li> </ul>
06 ноября 11:00 – 13:00	<b>Модуль 5</b> <b>«Какие инструменты профессионального развития использовать?»</b>	<b>Вебинар 7:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обзор инструментов внутрикорпоративного развития профессиональных компетенций:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ функциональное тренерство;</li> <li>✓ кросс-функциональные проекты;</li> <li>✓ ротация;</li> <li>✓ наставничество;</li> <li>✓ инструктаж;</li> <li>✓ кружки качества.</li> </ul> </li> <li>▪ Ответы на вопросы по модулю.</li> </ul>
13 ноября 11:00 – 13:00	<b>Модуль 6</b> <b>«Как повысить «приживаемость» системы профессионального развития?»</b>	<b>Вебинар 8:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ «Подводные камни», которые могут возникнуть при внедрении системы профессионального развития.</li> <li>▪ Ключевые факторы успеха системы профессионального развития.</li> <li>▪ Управление внедрением системы профессионального развития:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ подготовка регламентов и практик;</li> <li>✓ разработка коммуникационных материалов (буклеты, брошюры и т.д.);</li> <li>✓ обучение HR, функциональных менеджеров и экспертов.</li> </ul> </li> <li>▪ Фокус: Тренды в области профессионального развития.</li> <li>▪ Ответы на вопросы по курсу.</li> </ul>



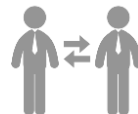
## Стоимость участия — **14 400 руб.** за курс из **8 вебинаров**



**Удобно слушать из любой точки** — нужен только доступ к интернету



Совокупно 16 часов знаний о **современных подходах к проф. развитию**



Возможность **обменяться опытом** со своими коллегами



**Сертификат «ЭКОПСИ»** о прохождении онлайн-курса

### **Скидка 20%**

для участников сегодняшнего вебинара по промокоду:

**«вебинар»**

### **Регистрация**

(активная ссылка в чате)

<http://prof.ecopsy.ru/online-kurs-prof-razvitie>

## ВОПРОС

С какими вопросами  
и дилеммами вы сталкиваетесь  
при построении системы  
профессионального развития?





БИЗНЕС ДЕЛАЮТ

**ЛЮДИ**

Сергей  
**КУЗНЕЦОВ**

Тел. +7 (926) 173-79-05

E-mail: [kuznetsov@ecopsy.ru](mailto:kuznetsov@ecopsy.ru)

Директор проектов  
«Управление профессиональным развитием»,  
ЭКОПСИ Консалтинг

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 a pair of glasses on the table.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

