

**ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКА  
СИСТЕМЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ: КАКИХ  
ЭЛЕМЕНТОВ НЕ ХВАТАЕТ  
ВАШЕЙ КОМПАНИИ?**

ВЕБИНАР ЭКОПСИ





## Анастасия Матусевич

**Консультант**  
Практика «Управление  
профессиональным развитием»

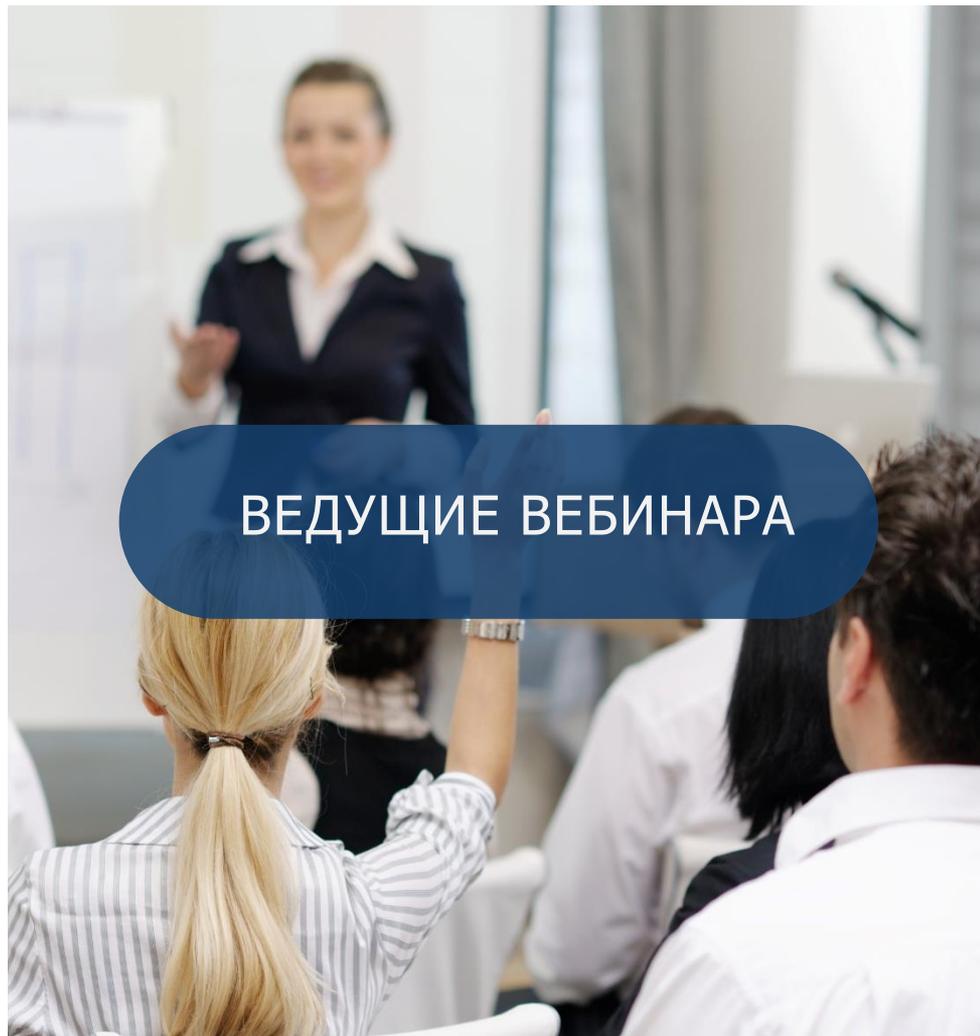
+7 (926) 691-06-94  
matusevich@ecopsy.ru



## Кристина Аббасова

**Консультант**  
Практика «Управление  
профессиональным развитием»

+7 (926) 145-23-50  
abbasova@ecopsy.ru



ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА

# ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



## ВРЕМЯ

С 11:00 до 12:30  
(по московскому времени)



## ВОПРОСЫ

Вопросы ведущим  
можно задавать  
в «общем чате»  
в течение всего  
вебинара



## ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические  
вопросы - попробуйте  
перезагрузить  
платформу, после этого  
пишите в «общий чат»

НАПИШИТЕ В ЧАТ

Почему для вас сегодня актуальна тема системы профессионального развития?



**1**

**СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ** И ЕЁ КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

**2**

**ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ** СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

**3**

**КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ** СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

**4**

**ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКА** СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

## СОДЕРЖАНИЕ ВЕБИНАРА



# СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И ЕЁ КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ



## 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>

# 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

## КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ

## 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
<b>ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕМ И САМООЦЕНКА</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 / ОЦЕНКА TASK BASED</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Единовременная оценка</li> <li>Отбор в кадровый/экспертный резерв</li> <li>Регулярная оценка</li> </ul>			
<b>ТУРНИРЫ ПРОФ.МАСТЕРСТВА/ОЦЕНОЧНЫЕ КОНФЕРЕНЦИИ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Единовременная оценка</li> <li>Отбор в кадровый/экспертный резерв</li> <li>Регулярная оценка</li> </ul>			

# Инструменты оценки персонала

## ДИЛЕММЫ



ВЫБОР  
ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ



ГЛУБИНА ОЦЕНКИ



ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ



ВОВЛЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

## Инструменты профессионального развития

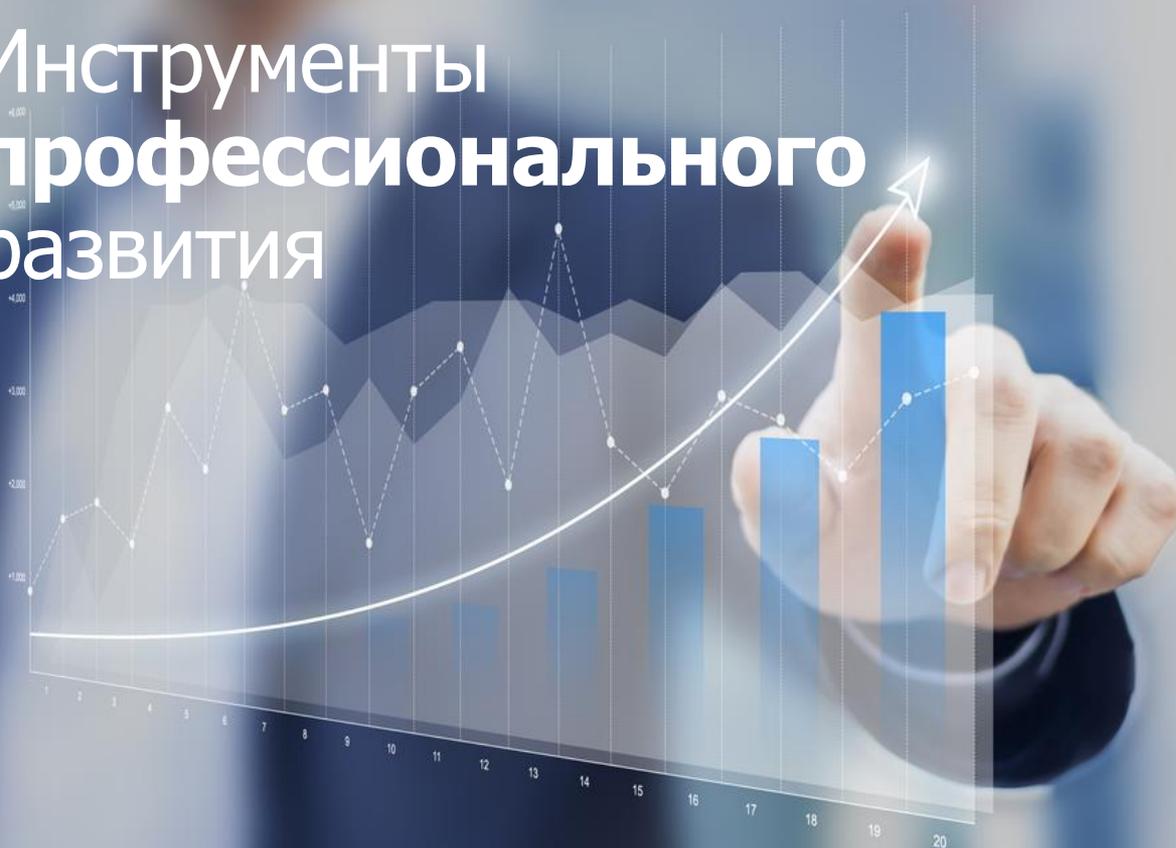
### ВНЕШНЕЕ ОБУЧЕНИЕ



### 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



## ДИЛЕММЫ



ВНУТРЕННЕЕ ОБУЧЕНИЕ  
ИЛИ АУТСОРСИНГ



КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
ИСПОЛЬЗОВАТЬ



КТО ИНИЦИАТОР ОБУЧЕНИЯ



КТО И КАК ОБУЧАЕТ

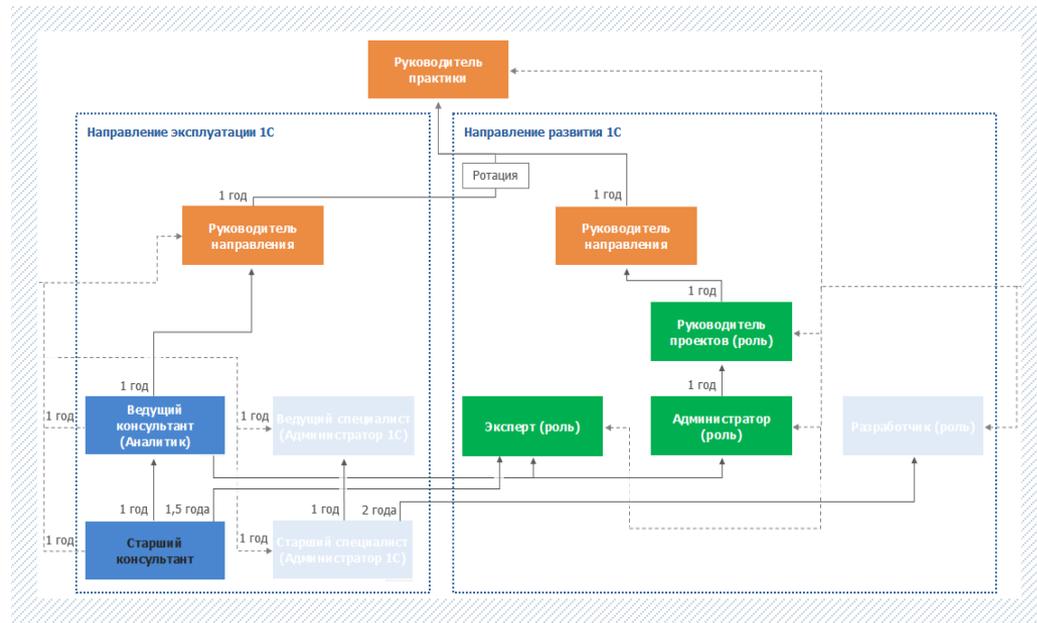
# Инструменты управления карьерой

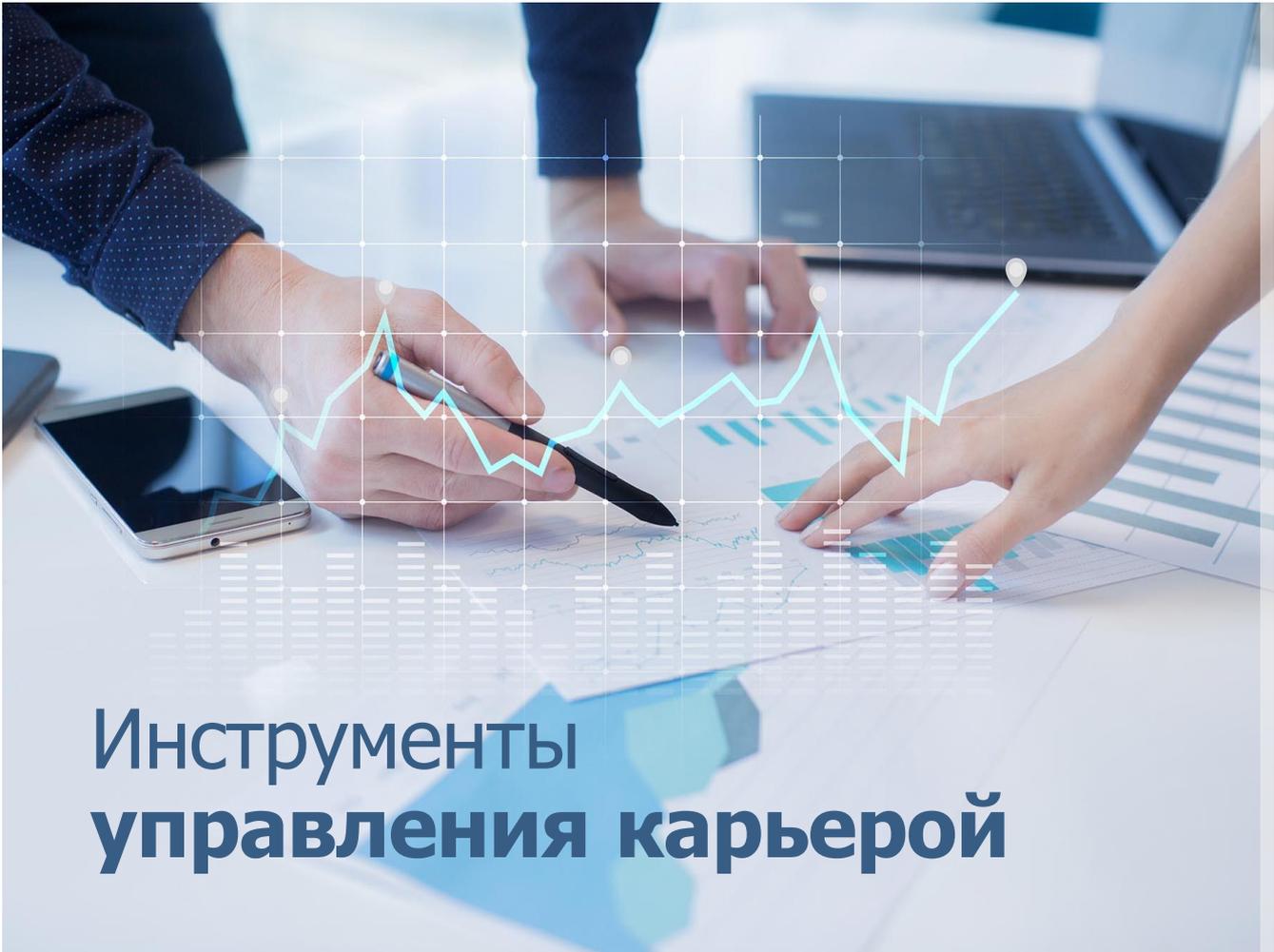
## 1. КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ

- 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.



A photograph of a business meeting with a grid overlay and a line graph. The text 'Инструменты управления карьерой' is overlaid on the bottom left of the image.

# Инструменты управления карьерой

## ДИЛЕММЫ



ВСЕ ДОЛЖНОСТИ ИЛИ  
МАССОВЫЕ ПОЗИЦИИ



ЭКСПЕРТНЫЙ ИЛИ  
АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПОДХОД



КОГО ВОВЛЕКАТЬ:  
HR ИЛИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



ОБЪЕКТИВНОСТЬ VS  
СУБЪЕКТИВНОСТЬ

# ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



# 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



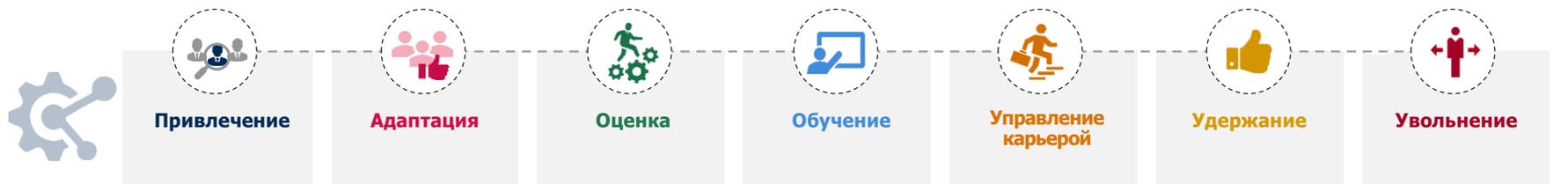
## ПОДДЕРЖАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

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

# КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



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



## ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

Стратегическое планирование численности и квалификации персонала)

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*

## Подводные камни при внедрении системы профессионального развития



### 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»



### 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

## Внедрение системы профессионального развития



**Разработка  
регламентов  
и практик**



**Подготовка  
коммуникационных  
материалов**



**Обучение HR,  
менеджеров  
и экспертов**

# ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



Оцените используемые в вашей Компании/проекте **требования к должностям**:

+1

Формальные требования к должностям

+1

Модель профессиональных компетенций/ матрица навыков

+1

Профили позиций или профили компетенций по должностям/ролям



Посчитайте сумму баллов

## Оцените используемые инструменты оценки:

+1

Система оценка сотрудников при найме

+1

Система оценки на соответствие занимаемой должности

+1

Система оценки в целях развития

+1

Автоматизированные инструменты оценки (тесты, чек-листы и пр.)

+1

Экспертные инструменты оценки (ассесмент-центр и пр.)

Посчитайте сумму баллов

## ЭКСПРЕСС-ОПРОС



## Оцените **инструменты профессионального развития:**

+1

Адаптация и наставничество

+1

Обязательные программы повышения квалификации

+1

Целевое обучение под конкретный запрос/по результатам оценки

+1

Обучения, ориентированное на стратегические приоритеты

+1

Система управления знаниями

Посчитайте сумму баллов

## ЭКСПРЕСС-ОПРОС



## Оцените используемые инструменты управления карьерой:

+1

Система управления карьерой (например, кадровый резерв)

+1

Карьерные маршруты

+1

Карьерное консультирование/карьерный коучинг

Посчитайте сумму баллов



## Результаты экспресс-оценки системы профессионального развития

**СУММАРНЫЙ БАЛЛ:**

4 и менее

5 - 11

12 и более

Требования к должностям

1 и  
менее

2

3



или



Оценка профессиональных компетенций

1 и  
менее

2 - 3

4 и  
более



или



Инструменты профессионального развития

1 и  
менее

2 - 3

4 и  
более



или



Требования к должностям

1 и  
менее

2

3



или



**Отсутствие системы**

**В процессе становления**

**Зрелая система**

## 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



**13 ОКТЯБРЯ – 15 ДЕКАБРЯ**

ПРИМИТЕ УЧАСТИЕ В ОНЛАЙН-КУРСЕ  
**СО СКИДКОЙ 20%**

ПО ПРОМОКОДУ «WEBINAR»

**ПЯТЫЙ ПОТОК ОНЛАЙН КУРСА**

**[prof.ecopsy.ru](http://prof.ecopsy.ru)**

# **ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**



# 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

НАВЕРНЯКА У ВАС  
**ПОЯВИЛИСЬ** ВОПРОСЫ!



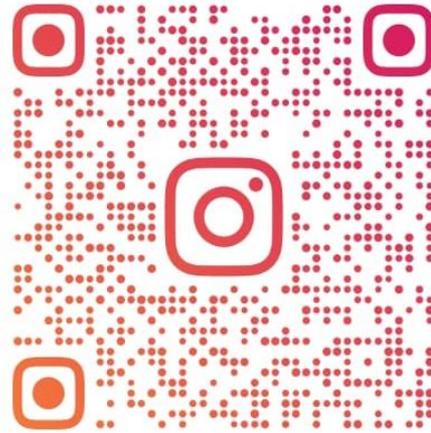
# МЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

СИСТЕМА ПРОФРАЗВИТИЯ

КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ

МОДЕЛИ ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ



ProfDevelopment\_ecopsy



ProfDevelopment

ИНТЕРЕСНО ЛИ ВАМ  
ОБСУДИТЬ С НАМИ  
**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ  
ПРОФ.РАЗВИТИЯ, ЕЕ  
ОТДЕЛЬНЫХ  
ЭЛЕМЕНТОВ ИЛИ  
УЧАСТИЕ В ОНЛАЙН-  
КУРСЕ?**

---



A top-down view of a business meeting. Several people are gathered around a table, looking at documents and a laptop. The word "BUSINESS" is written in large, bold, blue letters across the center of the image. The overall color scheme is a muted blue.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

