

DOI: 10.17747/2311-7184-2021-6-199-200



Рекомендации по внедрению и использованию системы профессионального развития персонала

К.П. Тимохина

Магистрант магистерской программы «Управленческий консалтинг»,
факультет Высшей школы управления
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Аннотация: в данной статье рассматриваются классические ошибки и сложности HR-специалистов и функциональных менеджеров по внедрению и использованию системы профессионального развития персонала, а также рекомендации как их избежать

Ключевые слова: профессиональное развитие в компании, управление персоналом, система профессионального развития персонала

Recommendations for the implementation and use of the system of professional development of personnel

K.P. Timokhina

Abstract: this article discusses the classic mistakes and difficulties of HR specialists and functional managers in implementing and using the system of professional development of personnel, as well as recommendations on how to avoid them

Key words: professional development in the company, personnel management, system of professional development of personnel

Построение системы профессионального развития персонала в компании – проект длительный и сложный, поэтому во избежание ошибок, которые могут привести к построению неэффективной и неработающей системе, необходимо учесть несколько рекомендаций по внедрению и использованию ее в компании.

При разработке системы профессионального развития лучше всего начать разрабатывать систему с «островков инноваций», то есть активных подразделений, которые пробуют внедрять у себя различные технологии, подходы и новинки и относятся к этому наиболее лояльно. Именно с таких подразделений стоит начинать первое внедрение компетенций.

Также важно «продать» проект внутри компании, для этого важно учесть ряд особенностей в коммуникации с первыми лицами компании, такие как:

Стратегические цели и их баланс: руководитель высшего звена мыслит не только финансовыми категориями. Важно показать результат проекта, для чего он нужен и чем будет полезен;

Стратегические риски: показать какие есть риски проекта и как их можно нивелировать;

Удовлетворенность заинтересованных групп: найти оптимальный баланс между различными, зачастую противоречивыми интересами различных групп и др.

К преимуществам системы профессионального развития, которое можно озвучить первым лицам компании, можно отнести:

1. Связка требований к персоналу с целями и задачами бизнеса;
2. Понимание текущего уровня сотрудников и зон развития;
3. Продуманные подходы к развитию: инвестируем в том, что нужно, не инвестируем в другое;
4. Удерживаем тех, кто важен.

Для того, чтобы система профессионального развития персонала работала, можно проверить ее по чек-листу, который состоит из следующих пунктов:

1. Исходная точка системы профессионального развития – потребности бизнеса;
2. HR-процессы/элементы системы связаны между собой;
3. Система внедряется поэтапно;
4. Инструменты написаны на языке бизнеса/сотрудников;
5. Руководители обучены, знают, как работает системы проф. развития и на какие цели она работает;
6. Для сотрудников проводятся коммуникационные кампании.

Так как система профессионального развития – это комплекс элементов, важно на каждом этапе предпринять правильные шаги по внедрению. Далее приведены рекомендации по наиболее важным элементам.

Модели компетенций – это основа создания системы профессионального развития персонала. Она должна быть интегрирована как минимум с 4 следующими процессами:

1. Подбор

Разработанные компетенции становятся одним из критериев отбора кандидатов на открытые вакансии;

2. Оценка

После того, как модель компетенций сформирована, необходимо регулярно оценивать компетенции у сотрудников, чтобы выявлять ключевые отклонения фактических значений от целевых для дальнейшего формирования программ обучения;

3. Управление карьерой

Компетенции становятся одним из, но не единственным критерием для отбора персонала в кадровый или экспертный совет, а также они интегрируются в разрабатываемые карьерные маршруты.

Для того, чтобы грамотно разработать карьерные треки следует придерживаться следующих этапов:

Анализ кадровых данных

1. Для начала важно выявить уже существующие тренды карьерных перемещений: для этого лучше всего подойдут выгрузки кадровых данных за последние несколько лет. На их основании мы составляем первые гипотезы карьерных переходов, потом проверяем факторы успешности этих перемещений и определяем наиболее статистически значимые из них.

2. Анализ требований к должностям

В основе карьерных маршрутов – всегда заложены требования к должностям, поэтому важно собрать и проанализировать информацию о профилях должностей, перечне компетенций и целевом уровне их развития для каждой должности, а также другие формальные критерии и требования к должностям, такие как профильное образование, опыт работы и пр.

3. Составление карьерных треков

На этом этапе описываем условия, при которых переход на новую должность возможен, на основании требований к должностям определяем последовательность вертикальных и горизонтальных переходов, а также строим сами карьерные треки с учетом имеющихся гипотез.

4. Верификация карьерных треков

Для успешного внедрения треков – важным этапом будет их проверка на актуальность и применимость для компании: реальны ли перемещения, представленные в карте, оправданы ли они с финансовой точки зрения, решают ли треки поставленные задачи, оптимально ли их функционирование и т.д.

5. Внедрение карьерных треков

Чтобы карьерные треки работали – необходимо рассказать руководителям, представителям HR и самим сотрудникам – что это за инструмент, для чего он создан, для каких задач и как его использовать. Мы рекомендуем начать обучение с линейных руководителей, создания информационных и методических материалов, проведения консультационных встреч с работниками и сессий для ответов на вопросы. Период адаптации карьерных треков – полный HR цикл компании, то есть не менее года, в течение которого важно поддерживать процесс внедрения этого инструмента.

При внедрении системы профессионального развития некоторые компании сталкиваются с сопротивлением со стороны функциональных менеджеров. Ситуации могут быть разные, например:

1. Недоверие менеджмента компетентному подходу: «У сотрудников высокие оценки по компетенциям, но фактические КПЭ низкие или наоборот».

Причина может быть в:

- Некорректно сформулированных компетенциях (не позволяют отличить эффективных сотрудников от неэффективных);
- Неточное измерение компетенций (например, невалидность инструментов оценки, низкая квалификация специалистов по оценке);
- Неверно сформулированные КПЭ, которые не позволяют адекватно измерить результаты деятельности, либо сотрудник не может влиять на свои КПЭ);
- Некорректное измерение фактических результатов КПЭ.

2. Также может быть ситуация «расфокусировки» развития, когда постоянно тратятся огромные деньги на обучение без системности и сфокусированности. Проблема может быть в том, что модель компетенций содержит слишком много компетенций, например, 20–30 для одной функции. Лучше всего иметь не более 5–8 компетенций.

3. Также менеджеры могут саботировать систему профессионального развития или ее отдельные элементы, или не использовать разработанные инструменты потому что:

- Менеджеры не вовлечены в процесс создания системы или отдельных ее инструментов;
- Менеджерам недостаточно понятно донесли реальные цели использования инструментов;
- Менеджеры не обучены применению и не видят ценности разработанных инструментов.

Поэтому модель компетенций необходимо выстраивать таким образом, чтобы она позволяла отличать эффективных сотрудников от неэффективных, обязательно проверять инструменты оценки на валидность и надежность, грамотно формулировать КПЭ и их изменение. Не усложнять модель большим количеством компетенций, объяснять ценность нововведений и как это использовать в работе.

Список литературы

1. А. Мударисов Личностно-профессиональное развитие и карьера: траектории взаимовлияния / А. Мударисов. – М.: ИТРК, 2016. – 993 с.
2. Барышникова, Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR -стратегии/Елена Барышникова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. –255 с.
3. Заика, М.М. Оценка уровня развития компетенций персонала в корпоративной системе управления знаниями. – Дисс.. канд. экон. наук, 2019.
4. The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection (2012)
5. Situational Judgement Test: Theory, Measurement, and Application (2006)
6. Using Individual Assessments in the Workplace (2006)