

# Компетенции сотрудников

## Евгений Уйхази

Директор по управлению талантами и развитию персонала, руководитель корпоративного университета, «Билайн»

# Развитие сотрудников

**Развитие сотрудников** — это часть процесса Performance management.

**Это ежегодный цикл, в котором:**

- сотрудников оценивают на основе модели компетенции, принятой в компании
- сотрудники получают обратную связь они имеют возможность построить эффективный и значимый план развития, поддерживающий их текущий рост и карьерные устремления

# Развитие сотрудников

## Сотрудник

Активный игрок: отвечает за своё развитие, вместе с руководителем ставит цели по развитию и выполняет их.

## Руководитель

Отвечает за предоставление инструментов развития, является коучем, ментором и наставником для своего сотрудника.



## Партнёрство

## HR-, L&D-партнёр

Эксперт по инструментам: фасилитирует процесс и управляет им, используя разработанный компанией пакет инструментов.

## Развитие сотрудников — это ключ к успеху:

- компании
- бизнеса
- команды
- каждого сотрудника компании

# **Источники для определения потребностей в обучении**

- Обратная связь от коллег и руководителя
- Должностная инструкция
- Цели компании, планы и задачи отдела
- Отчёт по оценке компетенций

# Оценка

## На текущей должности

### Развитие сотрудника в его текущей должности

#### Инструменты:

- оценка «360 градусов»
- беседа с руководителем
- в рамках ежегодной оценки

## При изменении позиции

- Подбор
- Планы по переводу сотрудника (кадровый резерв)

#### Инструменты:

- опросники
- ассессмент
- интервью по компетенциям

# **Инструменты развития на текущей должности**

- Обратная связь по методике «360 градусов»
- Ежегодная оценка и беседа с руководителем

# Пример отчёта «360 градусов»



\* Это те области, по которым вы получили наивысшие оценки. Это те действия, которые у вас получаются, на что вы можете опираться в своей работе

\*\* Эти области респонденты посчитали наименее развитыми. Рекомендуется учитывать это при планировании своего развития

Сравните данные ПО СТАТУСАМ

Какие сотрудники поставили высокие оценки, а какие низкие?

По каким компетенциям?

С чем это связано?

Сравните данные ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Какие компетенции развиты в наибольшей степени?

Какие — в наименьшей?

Какова разница между Вашей самооценкой этой компетенции и мнением других?

ниже допустимого

допустимый уровень

высокий

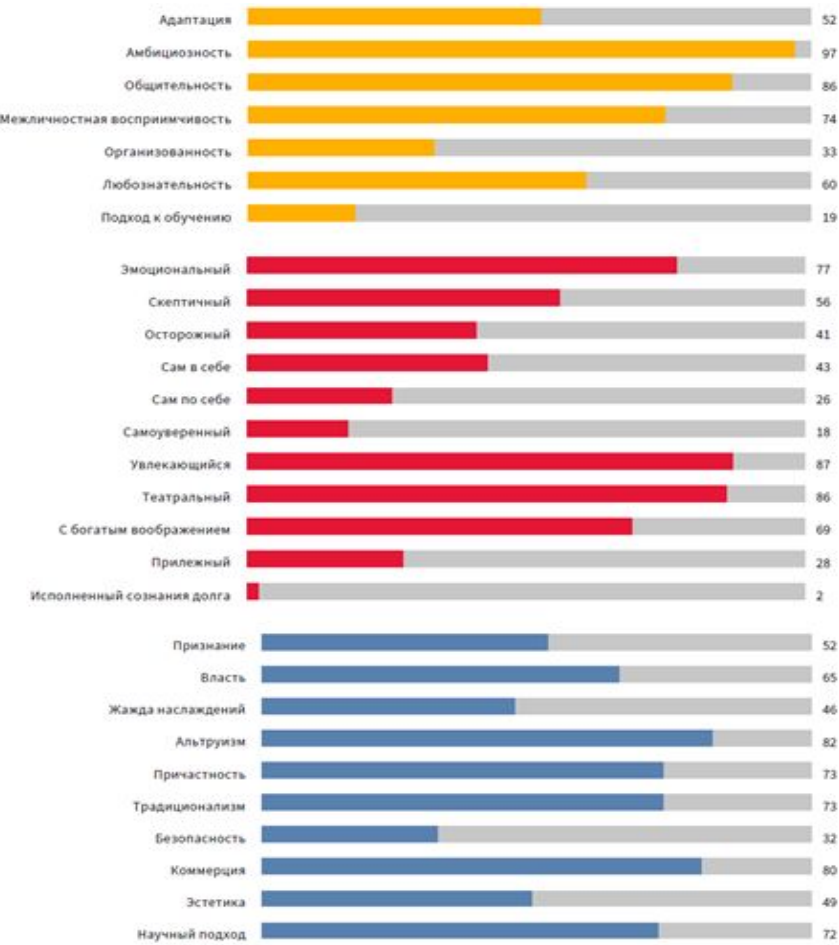
# **Инструменты оценки при изменении позиции**

- Опросник
- Ассессмент-центр
- Интервью по компетенциям

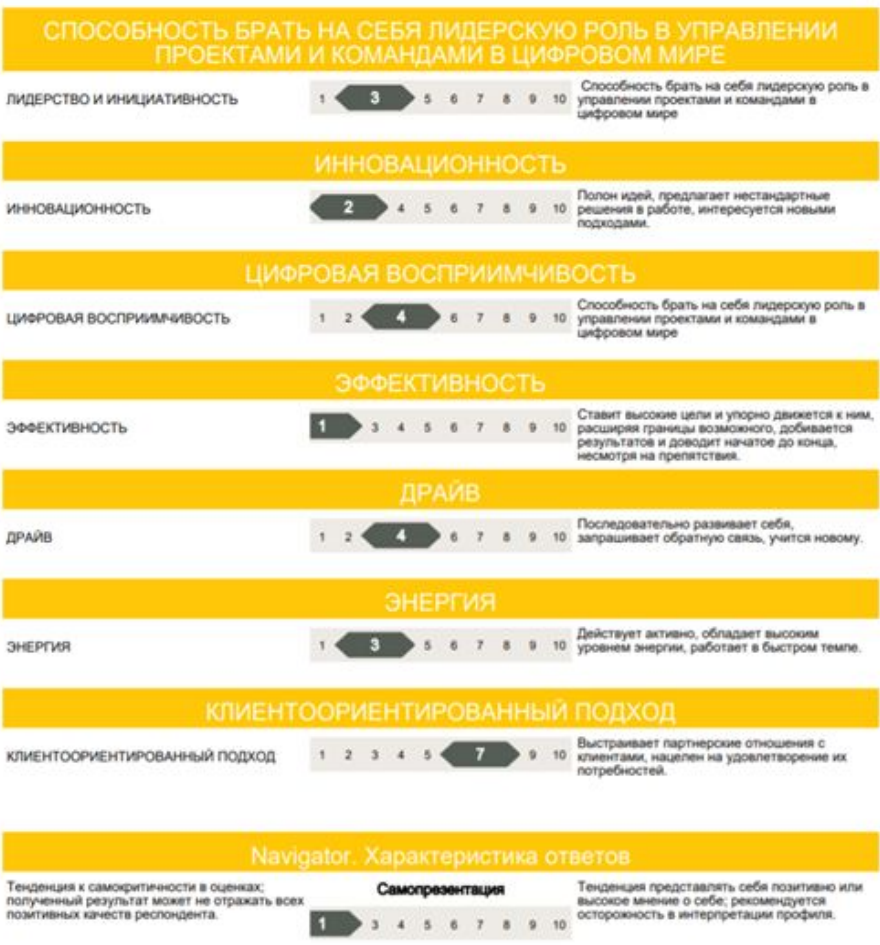


# Пример отчёта опросников

Hogan



Talent Q



# Разговор с сотрудником о развитии

**Не спешите и соберите как можно больше информации. «Будь у меня час времени на спасение мира, я потрачу пятьдесят пять минут на формулировку проблемы и лишь пять — на поиск решения».**

1. Запросите обратную связь у коллег
2. Подумайте, какую обратную связь вы получали в течение года
3. Посещайте открытые диалоги
4. Читайте рассылки от компании, отслеживайте тренды отрасли
5. Порефлексируйте
6. Пройдите оценку индикаторов поведения осознанно

# Разговор с сотрудником о развитии

**Вопросы, над которыми полезно подумать при анализе своих сильных и слабых сторон:**

1. Насколько я был результативен за последний год?
2. Что мне удавалось лучше всего?
3. Что мне необходимо улучшить?
4. Каковы мои действительно сильные стороны и как я могу ещё их усилить?
5. Каковы мои слаборазвитые стороны и возможности развития и что я могу с ними сделать?
6. Какую обратную связь я получал в этот период?
7. Как я могу использовать эту обратную связь для поддержки моего развития?

# Оценка. Какие навыки берём в проработку?

Как оценить необходимость развития сотрудника и какими способами можно развивать сотрудников?

**Старший  
лидер**

**Лидер**

**Специалист**



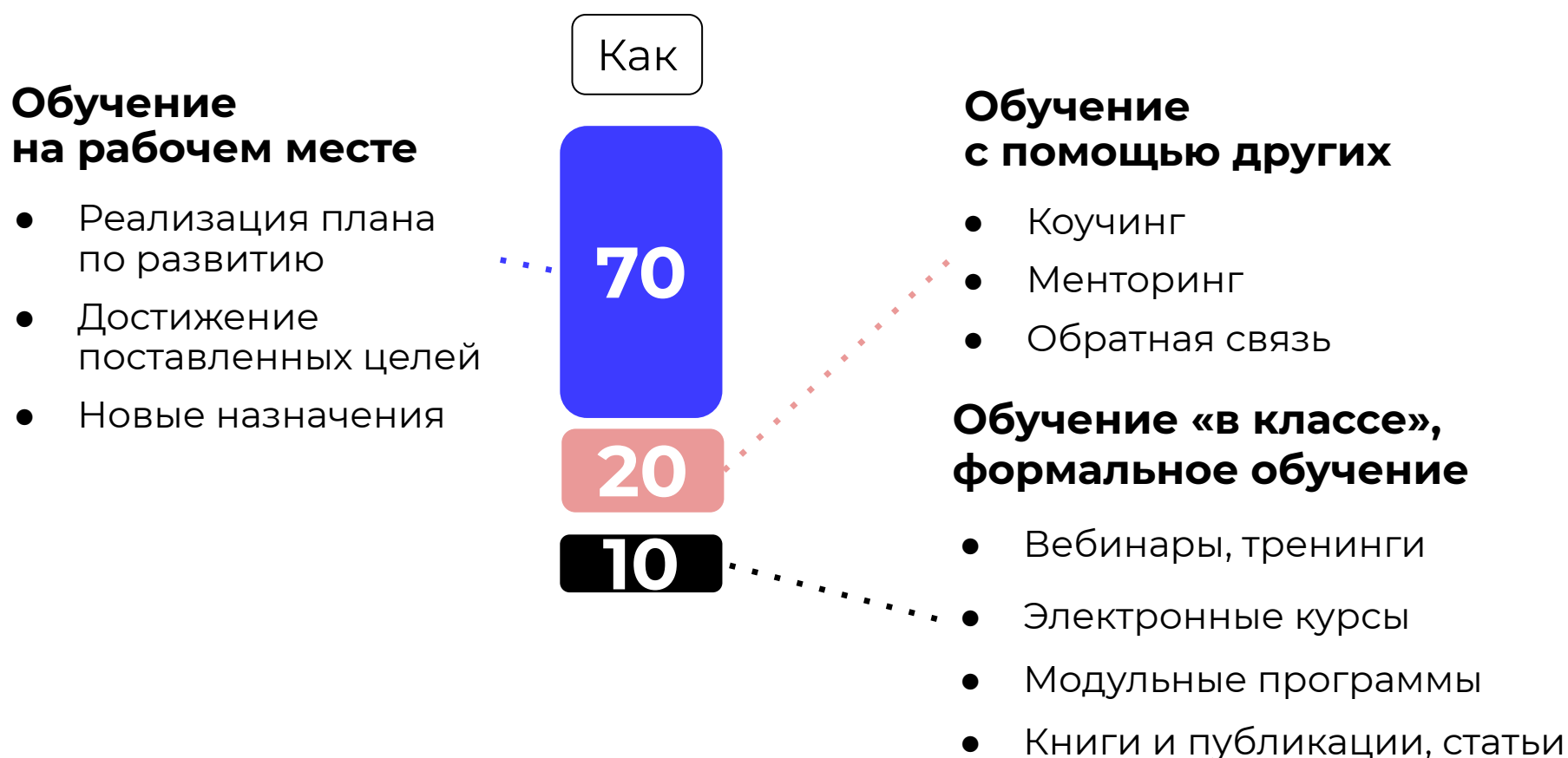
# Оценка. Какие навыки берём в проработку?

- Если ваш сотрудник находится **на этапе эксперта/специалиста**, то, скорее всего, его акцент внимания должен находиться **на профессиональных навыках, которые помогут ему делать свою ежедневную работу качественно и эффективно**
- Если ваш сотрудник находится на пути развития как менеджер, то тогда в его развитии должны быть **сбалансированы лидерские и профессиональные навыки примерно 50 на 50**
- Если ваш сотрудник становится ещё выше в организации, то тогда мы рекомендуем **смещать фокус ещё сильнее в сторону лидерски-менеджерских способностей. А где-то 1/3 уделять функциональной экспертизе**

Сотруднику рекомендовано развивать в год не более 3 навыков.

Держите правильный баланс лидерских навыков и функциональных требований к роли.

# 70/20/10 для грамотного планирования развития



Формальное обучение составляет только 10 % успеха.

Упор лучше сделать на конкретные действия, задачи и проекты, которые сотрудник будет выполнять на рабочем месте.

# Почему ИПР не работал?

## Причины, почему планы по развитию не работают?

- Поведение, требующее развития, было определено неверно
- Работали над неверным планом
- Сотрудник не принял ответственности за своё развитие
- Сотрудник не считает эту потребность в развитии важной
- Недостаток вовлечённости сотрудника
- Действия не конкретны, не достаточны
- Нет ОС, тренинга, коучинга, т. е. план не в формате 70/20/10/
- Недостаток промежуточных встреч, обсуждения сложностей и успехов
- Нет связи между развитием и карьерным планированием
- Плохая коммуникация потребности в развитии

Подумайте об этих причинах. Подумайте, почему у вас нет энергии.

И выявите причину. Что сбоит? Может что-то изменилось в компании?

В Команде? А что же реально было сделано? Что я бы сохранил в своём плане? А что я изменил бы?

# Выводы

- Инструмент оценки должен быть подобран в зависимости от потребности: развитие сотрудника на текущем месте или развитие сотрудника при изменении позиции
- Соотношение выбранных лидерских навыков и экспертных навыков зависит от роли сотрудника. Не стоит выбирать больше 3-х направлений для развития на год
- Вовлекайте сотрудника в жизнь компании, сообщайте о новостях в компании и в отрасли — его развитие должно зависеть не только от личных целей или должностных инструкций, но и от фокусов компании и отрасли, от изменений, которые в них происходят
- Если трек развития не работает, то попробуйте вместе с сотрудником найти причины и внести изменения в план



Skillbox

**Спасибо  
за внимание!**