

ЯК ПОБУДУВАТИ СИСТЕМУ РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ

ЗА ПРИКЛАДОМ УСПІШНИХ КОМПАНІЙ



Олексій Онищук

ЗМІСТ

03	ПРО АВТОРА
04	ВСТУП: ЯК ПІДВИЩИТИ РЕЗУЛЬТАТИ СПІВРОБІТНИКІВ
05	ПРО КЕРІВНИКІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ
08	ЩО ВПЛИВАЄ НА НАШУ ЕФЕКТИВНІСТЬ
11	ЯК РОЗВИВАТИ КОМПЕТЕНЦІЇ
11	ОПИСУЄМО КОМПЕТЕНЦІЇ
13	ОЦІНЮЄМО КОМПЕТЕНЦІЇ
15	РОЗВИВАЄМО КОМПЕТЕНЦІЇ
16	ПРИНЦИП 70-20-10 У РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ
18	ЩО ТАКЕ ЦИКЛ РОЗВИТКУ
20	ПРОГРАМА РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ FUTUREPEOPLE LEADERS ©
20	АВТОМАТИЗАЦІЯ ОЦІНКИ МЕТОДОМ 360
21	МІКРОМОДУЛЬНА ПРОГРАМА ОНЛАЙН НАВЧАННЯ
24	З ЧОГО РОЗПОЧИНАТИ ПРОЕКТ РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ
25	КЕЙСИ КЛІЄНТІВ
31	ВІДГУКИ КЛІЄНТІВ
32	ПРО КОМПАНІЮ FUTUREPEOPLE

ВСТУП

Мене звуть Олексій Онищук.
Я власник HR консалтингової компанії
Futurepeople.pro. Ми займаємося пошуком та
підвищенням ефективності управлінців.

Понад 10 років я займаюся
розробкою та автоматизацією проектів
розвитку співробітників. За цей час наша
компанія співпрацювала з проектами дуже
різного наповнення та масштабу.

Нашими послугами встигли скористатися міжнародні гіганти Metro Cash&Carry та
Cisco, крупні IT компанії Luxoft та Evoplay, розгалужені роздрібні мережі Fozzy Group і Brocard,
мережі ресторанів IL Molino та кафе Milk Bar, а також багато інших.

Поряд із галузевою специфікою, яка звичайно існує, компанії різних галузей та розмірів
стикаються з низкою складнощів, які є досить універсальними

Серед них я б виділив:

- кількість кваліфікованих співробітників поменшала;
- середній рівень співробітника став нижчим;
- утримувати та мотивувати людей стало складніше.

Все це виливається в недостатню ефективність та результативність співробітників, що
безпосередньо позначається на прибутковості всього бізнесу.



ВСТУП: ЯК ПІДВИЩИТИ РЕЗУЛЬТАТИ СПІВРОБІТНИКІВ

У цій книзі я хочу дати вам дуже конкретний, практичний механізм підвищення ефективності співробітників, який застосовується у багатьох системних міжнародних компаніях. Якщо ви впровадите такий механізм, можу сміливо стверджувати, що у вашій компанії вже діятиме працездатна система розвитку людей, результати якої ви вже незабаром зможете побачити у ключових показниках бізнесу: оборотах, прибутковості, показниках повернення клієнтів та іншому.

Для того, щоб впровадити таку систему, немає необхідності наймати команду дороговартісних фахівців, витратити великі гроші на тренінги або організовувати масштабні автоматизації. Це не є прерогативою великих компаній. У принципі, компанія будь-якого розміру може впровадити таку систему підвищення ефективності людей. Етап, на якому я точно рекомендував би впроваджувати таку систему - це розмір компанії, у якій почав формуватися прошарок середнього менеджменту, тобто коли керівники вищої ланки керують керівниками, а не рядовими співробітниками.

Я представлю вам опис ключових елементів та приклади впровадження такої системи в організаціях різних галузей та розмірів.

Звичайно, методи розвитку фахівців-початківців і топ менеджерів відрізняються. У цій книзі я сконцентруюсь на підвищенні ефективності керівників середньої ланки.

ПРО КЕРІВНИКІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ

Менеджери середньої ланки, їх наявність та кваліфікація є дуже важливим “провідником змін” в організації. Вони визначають здатність компанії до масштабування та мають забезпечити результативну роботу кінцевих виконавців “в полях”.

Результативна робота кінцевих виконавців значною мірою залежить від рівня менеджерів середньої ланки. І тому цілеспрямована робота над розвитком менеджерів середньої ланки може мати величезне повернення на інвестиції та вплив на бізнес показники.

Накопичений досвід дозволяє мені стверджувати, що менеджери середньої ланки багатьох компаній, незалежно від їх розміру, недостатньо ефективні в питаннях управління людьми. Я бачу кілька причин цього:

1. Неготовність керівника до своєї ролі

Хто такі керівники - початківці середнього рівня? Це здебільшого співробітники, які отримали підвищення в рамках своєї функції. Це ще вчора успішні у своїй ролі продавці, бухгалтери, юристи, які були просунуті на управлінську посаду як найбільш успішні, досвідчені чи перспективні. І ось коли вони опиняються на управлінській посаді, виявляється, що роль керівника вимагає від людини зовсім інших навичок, іноді навіть протилежних тому, що робило їх успішними в ролі рядового виконавця.

Наприклад, успішні зіркові виконавці, які звикли в складній ситуації брати рішення в свої руки, слідуючи принципу “Хочеш зробити добре — зроби все сам”, можуть мати труднощі з делегуванням. Такого роду складнощі прийнято відносити до так званих Софт скілів, або ж персональних якостей, які впливають на успіх. А розвиваються вони не швидко і потребують постійного фокусування.

2. Нерозуміння керівником своєї ролі

Менеджер-початківець не завжди розуміє свою роль у підборі, розвитку та утриманні людей. У чому це проявляється? Наприклад, у тому, що менеджер може очікувати, що за підбір людей у компанії відповідає рекрутер, мотивувати та залучати людей має фахівець по роботі з людьми, а менеджеру залишається лише "нарізати задачі" підлеглим. Це така собі хитрість, свого роду ухилення від відповідальності, оскільки результативний, компетентний, залучений співробітник — це пряма відповідальність керівника.

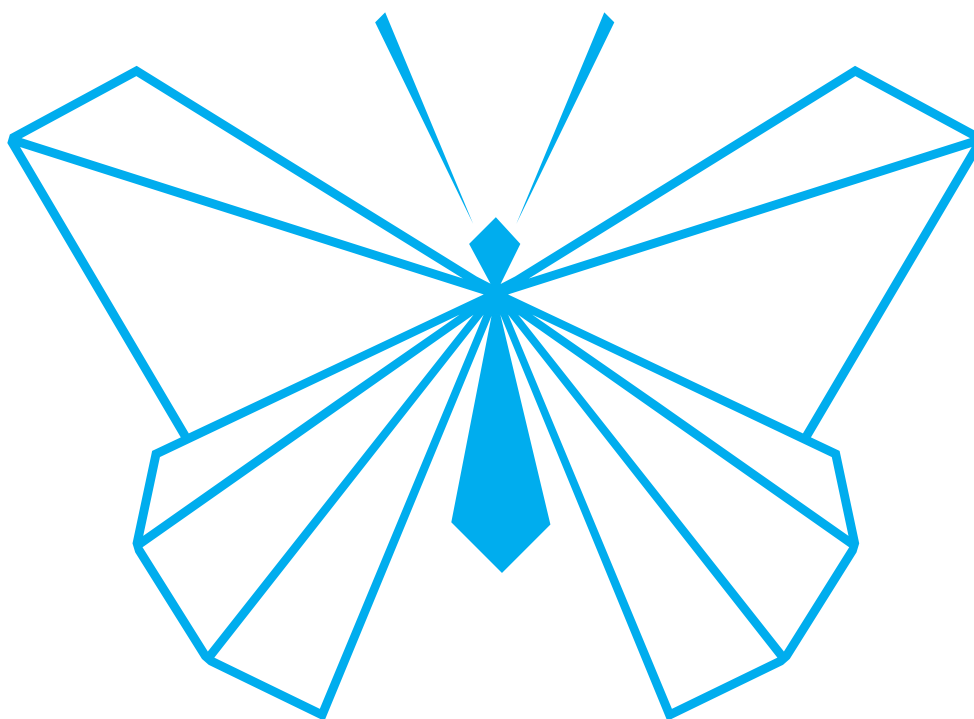
Між керівниками середньої та вищої ланки часто спостерігаються відмінності у світогляді. Якщо топ-менеджери мали можливість навчатися на передових програмах управління бізнесом (Executive MBA) або спостерігати найкращі практики управління людьми у цілому ряді компаній, то у керівників-початківців такого досвіду немає, і вони можуть сприймати нововведення зі страхом або опором.

3. Відсутність необхідних навичок управління

Навіть якщо менеджер середньої ланки розуміє та підтримує ініціативи керівництва щодо розвитку людей і цінностей у управлінні, йому або їй може бракувати елементарних технік, навичок того, як правильно делегувати завдання або надати зворотний зв'язок. А в умовах швидкого розвитку, коли багато речей робляться "з коліс", менеджер повинен мати можливість швидко орієнтуватися та точно опановувати необхідні техніки управління.

Впоратися з цими складнощами не так просто, але це реально. І ці зусилля винагороджуються. Більш компетентні керівники здатні безпосередньо впливати на результати підлеглих, досягаючи кращих показників продажів, вищого рівня задоволеності клієнтів, відсутності необґрунтованих витрат, зменшення плинності та підвищення залученості працівників.

Чим вище піднімається керівник у оргструктурі, тим на більшій кількості людей відображаються зміни в його компетенціях. Багатьом знайома теорія під назвою "Ефект метелика", яка стверджує, що мікрозміни в одній частині планети можуть спричинити величезні зрушення в протилежній частині. Те саме можна стверджувати і щодо керівників: навіть невелике покращення навичок менеджменту може призвести до драматичних поліпшень на рівні рядових співробітників.



Пізніше, в межах цієї книги, я розповім про те, які інструменти ми в [Futurepeople](https://futurepeople.pro) використовуємо, щоб допомогти керівникам середньої ланки розвинути свій рівень компетенцій.

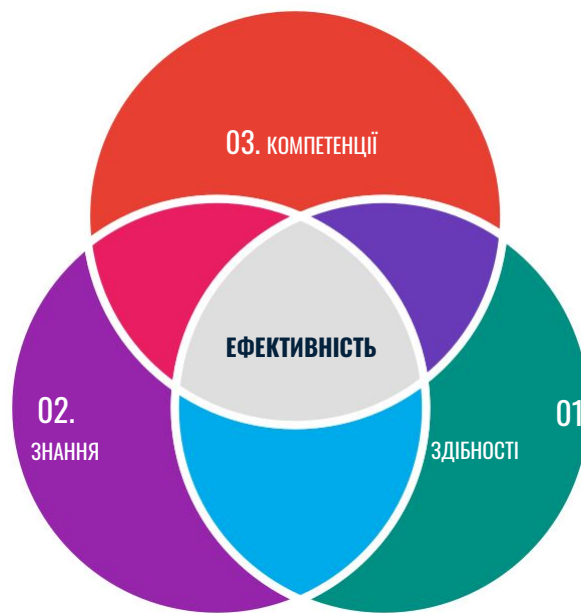
ЩО ВПЛИВАЄ НА НАШУ ЕФЕКТИВНІСТЬ

Керівники не завжди розуміють, як впливати на розвиток навиків підлеглих. Неодноразово я стикався із чорно-білою ситуацією: ми набираємо людей, даємо їм шанс, якщо вони не справляються, ми їх звільняємо, набираємо нових і починаємо спочатку.

Така стратегія могла працювати раніше, але не зараз, через ті складності, які я описував вище. Цілком можлива ситуація, коли просто ніде взяти більш кваліфікованих людей. І якщо ти не вмієш розвивати людей, ти потрапляєш у замкнуте коло найму та звільнень.

То як же впливати на ефективність людей?

"Наша ефективність на робочому місці визначається трьома найважливішими складовими"



1. ЗДІБНОСТІ.

Здібності — це вроджені якості, такі як здатність до розв’язання математичних задач або вміння переключатися та зберігати холоднокрівність у стресових умовах. Наші вроджені якості дуже незначно змінюються з часом. Оскільки розвивати їх довго, а результат неочевидний, краще переконатися, що людина володіє необхідними здібностями під час підбору і наймати на роботу лише тих, хто ними володіє. Існують спеціальні методики, які можна впровадити в рекрутинговий процес, щоб відсіяти людей із потрібними здібностями на вході. Наприклад, тести здібностей.

2. ЗНАННЯ, ОСВІТА ТА НАБУТА КВАЛІФІКАЦІЯ.

Іноді їх називають "хард скілз" (в перекладі з англійської — "тверді, чітко визначені навички"). Приклади хард скілз — диплом про вищу економічну освіту або вміння набирати 200 символів за хвилину. Для хард скілз характерно, що їх досить легко виміряти, існують чітко визначені, універсальні критерії. Їх також відносно легко контролювати та розвивати. Акцент на володіння необхідними хард скілами слід робити під час рекрутингу, а також на початковій фазі роботи. Вимірюваними підтвердженнями володіння хард скілами можуть бути дипломи, сертифікати та періодичні атестації для перевірки знань.

3. КОМПЕТЕНЦІЇ.

Компетенції – це набуті поведінкові навички та якості, які необхідні для виконання роботи. Їх також називають "софт скілз". Компетенції визначають спосіб виконання бізнес-завдань, тому вони не є універсальними, оскільки залежать від стратегії та цінностей компанії. Прикладами компетенцій можуть бути навички комунікації або вміння організовувати свій час. Їх складніше вимірювати, і розвиваються вони протягом тривалого часу.

Численні дослідження показали, що чим вище піднімається людина за посадою в організаційній структурі, тим більшу вагу в її ефективності починають відігравати саме компетенції, порівняно з хард скілами. Саме тому, наприклад, посаду генерального менеджера можуть обіймати люди, які виростили з продажів, фінансів або інших департаментів. Для виконання цієї ролі компетенції набагато важливіші, ніж освіта та початкова кваліфікація.

Грубо кажучи, ось так будуть виглядати дії керівника, щоб сформувати дійсно результативного співробітника з точки зору впливу на ефективність:

1. Підібрати кандидата, враховуючи вроджені здібності та набутий досвід.
2. Ввести його в посаду, забезпечивши необхідний рівень хард скілів та періодично їх перевіряючи.
3. Постійно працювати над підвищенням рівня компетенцій.

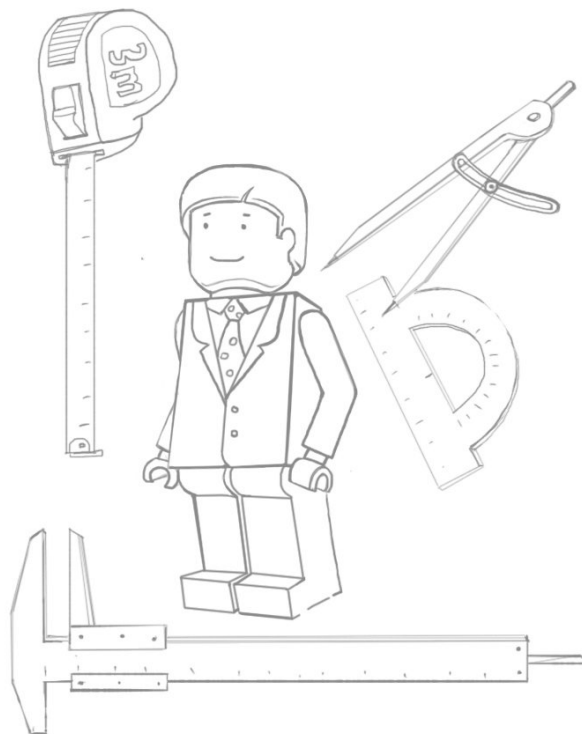
Більшість зусиль керівника щодо розвитку підлеглого мають бути зосереджені саме на розвитку компетенцій

ЯК РОЗВИВАТИ КОМПЕТЕНЦІЇ

Багато компаній зводять зусилля щодо розвитку компетенцій лише до масового навчання співробітників. Це виливається у значні витрати. Люди відвідують тренінги, через тиждень забувають більшість того, що там чули, а через місяць повертаються до звичних дій. Це не працює.

ОПИСУЄМО КОМПЕТЕНЦІЇ

Якщо ти хочеш чимось керувати, ти повинен уміти це вимірювати. Цей постулат характерний для інженерної справи, маркетингу, стратегічного управління, і в рівній мірі також для управління людьми.



У компанії має бути як мінімум список критеріїв ефективної поведінки та спосіб виміряти їхній рівень у конкретного виконавця.

Як набір критеріїв ефективної поведінки використовується список або модель необхідних компетенцій. Набір та наповнення цих компетенцій можуть відрізнятися залежно від специфіки компанії та рівня посади.

Ми в Futurepeople виокремили відносно універсальні компетенції, які характерні для роботи менеджерів середньої ланки, та створили профіль управлінських компетенцій [Futurepeople Genome \(c\)](#). Профіль [Futurepeople Genome \(c\)](#) можна використовувати для того, щоб компанія могла швидко стартувати з оцінкою компетенцій. Надалі рекомендуємо провести консалтинговий проект, щоб адаптувати профіль компетенцій під специфіку компанії.

ОЦІНЮЄМО КОМПЕТЕНЦІЇ

Далі необхідно виміряти рівень компетенцій у кожної людини. Навіщо це потрібно?

По-перше, людина усвідомить, що саме потребує розвитку, і зосередиться на розвитку потрібного навичку. Концентрація дуже важлива, оскільки якщо ти розвиваєш одночасно все, ти не розвиваєш конкретно нічого. По-друге, компанія починає значно економити на тренінговому бюджеті, розвиваючи в людей лише те, що їм дійсно потрібно. По-третє, у компанії з'являється спосіб прозоро приймати рішення щодо просування, кадрового резерву. Людський потенціал стає вимірним.

Існує кілька найпоширеніших способів оцінки компетенцій з метою їхнього розвитку.

Центр оцінки — це комплексне дослідження компетенцій за допомогою кейсів, рольових ігор та спеціальних завдань, яке дає найбільш розгорнуте уявлення про рівень компетенцій. Може використовуватися як для вивчення потреб у розвитку, так і для оцінки відповідності посаді. При цьому це досить дорогий та ресурсомісткий проєкт. Через це він зазвичай використовується нечасто і є переважно привілеєм великих компаній.

Інтерв'ю за компетенціями — це спосіб дослідити кілька компетенцій за допомогою структурованого інтерв'ю. Цей метод легший у адмініструванні, але все ж досить залежний від наявності спеціально підготовлених оцінювачів, і проводити його часто не має сенсу.

Якщо метою проекту оцінки є саме розвиток співробітників, чудово себе проявляє зворотний зв'язок **методом 360 градусів**.

Суть цього методу полягає в анонімній оцінці рівня компетенцій людини найближчим діловим оточенням із рекомендаціями щодо покращення. При цьому людина може оцінити себе сама, щоб порівняти уявлення про свій рівень розвитку з думкою колег.



Зворотний зв'язок **методом 360 градусів** - це масовий, недорогий та простий у використанні спосіб, який не вимагає утримувати в штаті чи постійно наймати дорогих експертів. Крім того, його можна застосовувати досить часто, щоб відстежувати розвиток людей.

Я присвятив цьому методу та його перевагам цілу книгу під назвою “Метод 360 у дії”. Ви можете придбати її тут:

[ПРИДБАТИ КНИГУ “МЕТОД 360 У ДІЇ”](#)



СТВОРЮЄМО ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ

За результатами оцінки компетенцій проводиться індивідуальна зустріч співробітника з керівником, де обговорюються результати та спільно розробляється індивідуальний план розвитку необхідних компетенцій.

В індивідуальному плані розвитку створюється перелік дій, які стосуються як тренінгів, так і взаємодії та самостійного відпрацювання. Якщо все це буде виконано, ймовірність освоєння компетенції значно зросте.

РОЗВИВАЄМО КОМПЕТЕНЦІЇ

Коли йдеться про розвиток компетенцій, у багатьох менеджерів спрацьовує стереотип: "Усіх на тренінг!". Компанія витрачає значні кошти та робочий час на навчання співробітників, і що в результаті? Через тиждень після тренінгу люди ледь згадують, про що їм розповідали, а через місяць просто працюють тими ж методами, якими працювали раніше. Що ж робити? Тренінги не працюють? Чи проблема в іншому?

Модель розвитку компетенцій 70/20/10

У практиці розвитку компетенцій широко застосовується «Модель 70/20/10».

Автори цього підходу вирішили оцінити, який обсяг знань та досвіду ми отримуємо у різних форматах навчання. Вони з'ясували, що:

- 10% знань ми отримуємо завдяки навчанню через так звані формальні джерела – відвідування курсів, тренінгів, майстер-класи, читання книг.

- 20% навичок приходить до нас через спілкування з нашим оточенням. Це може бути обговорення робочих питань з керівництвом та колегами, зустрічі з експертами, отримання зворотного зв'язку від співробітників, а також робота з наставником чи коучем.

- 70% — більшу частину необхідних нам навичок ми здобуємо, закріплюючи їх на практиці щоденним застосуванням. Для закріплення на практиці потрібен план, якими діями ми закріплюємо потрібні навички, та дисципліна, щоб дотримуватися цього плану.

Ми бачимо, що проходження тренінгів є важливою, але недостатньою складовою розвитку компетенцій. Тренінги дійсно не працюватимуть, якщо не підкріплюються систематичною роботою з людиною щодо закріплення необхідних навичок.

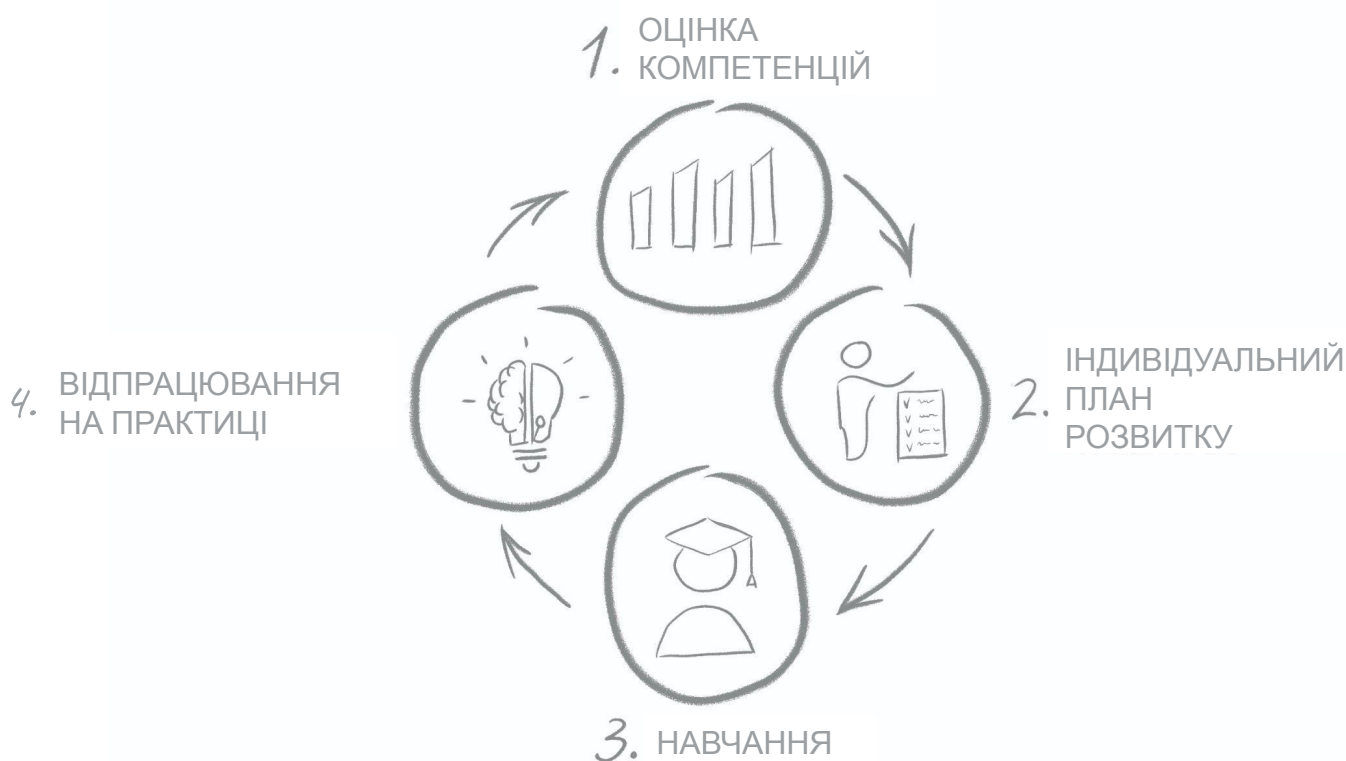
Крім цього, ми розуміємо, що якщо для проведення тренінгу чи коучингової сесії можна використовувати запрошеного спеціаліста, то фокусування співробітника на відпрацюванні потрібних навичок є чистою відповідальністю безпосереднього керівника. Метод 70-20-10 дозволяє легко та наочно пояснити пряму відповідальність і роль керівника у розвитку людей.

Роль менеджера у розвитку підлеглого дуже велика. Протягом усієї програми розвитку менеджер активно взаємодіє з підлеглим, моніторить його прогрес, надає коригуючий зворотний зв'язок і забезпечує співробітника необхідними ресурсами та можливостями, щоб він практикував потрібну навичку.



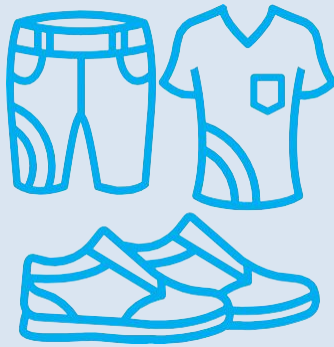
ЩО ТАКЕ ЦИКЛ РОЗВИТКУ

Для того, щоб система розвитку запрацювала, дії щодо розвитку компетенцій мають бути зведені в постійно діючий цикл. У цьому циклі вимірюється поточний рівень компетенцій, на основі результатів формується індивідуальний план розвитку, потім необхідні компетенції розвиваються за принципом 70-20-10, через деякий час відбувається повторна оцінка компетенцій, порівнюються результати, коригується план розвитку і так далі.



КЕЙС: ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЛЮДЕЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ РОЗДРІБНІЙ МЕРЕЖІ

Для прикладу візьмемо кейс, як реалізується програма розвитку людей у роздрібній мережі одного з найбільших виробників спортивного одягу та екіпірування.



Програма є постійно діючою і відбувається піврічними циклами.

- На початку кожного циклу проводиться оцінка співробітника методом 360 градусів. Вона відбувається автоматизовано та конфіденційно за допомогою онлайн-платформи.
- Після проведення оцінки співробітник зустрічається з керівником, обговорює результати і вони разом формують індивідуальний план розвитку. На цій зустрічі вони узгоджують регулярний графік зустрічей для моніторингу розвитку. Керівник передає до HR-департаменту заявки на участь у тренінгах, програмах наставництва або коучингу від своїх підлеглих.
- Щомісяця співробітник зустрічається з керівником на коротку 20-хвилинну зустріч, де вони обговорюють прогрес за місяць, обмінюються прикладами та за необхідності коригують програму розвитку.
- Після завершення піврічного циклу проводиться повторна оцінка 360 для порівняння результатів.

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ ВІД FUTUREPEOPLE

Я часто спостерігав ситуацію, коли компанія намагається запустити цілісний цикл розвитку, але їй доводиться постійно балансувати та боротися з обставинами. Оскільки це комплексний проект, легко знайти рішення для окремого елемента, але складно досягти загального результату. Бізнес-тренер проведе тренінг і "вмиє руки", бо на цьому його робота закінчена. Спеціаліст з оцінки компетенцій проведе оцінку, надасть звіт, і на цьому його робота закінчена. І все це ускладнює підсумкову реалізацію

Ми в Futurepeople створили унікальну програму розвитку керівників, яка охоплює весь цикл розвитку компетенцій співробітника. Тобто більше немає потреби наймати безліч консультантів, кожен з яких вирішує лише частину завдання. Ми надаємо весь цикл послуг, щоб у вашій компанії запрацювала система розвитку талантів.

Програма сфокусована на розвитку навичок управління людьми для керівників середньої ланки..

ОСЬ ЩО МИ ПРОПОНУЄМО:

1. Ми сприяємо створенню профілю управлінських компетенцій у компанії. Для цього ми можемо взяти за основу наш стандартний раніше розроблений профіль [Futurepeople Genome ©](#) або проведемо консалтинговий проект для розробки індивідуальної моделі компетенцій в організації.
2. Ми повністю автоматизуємо оцінку 360 за допомогою спеціально розробленої платформи для оцінки 360 - [Futurepeople Teamwise ©](#). Для адміністрування оцінки достатньо інструкції з використання платформи. Далі всі респонденти отримують розсилку на свою електронну пошту, заповнюють анкети, адміністратор моніторить процес заповнення, за 5 хвилин завантажує готові звіти та передає їх у роботу керівнику
3. Ми спроектували програму так, що вона збирається в режимі конструктора, щоб люди освоювали лише те, що їм насправді потрібно, з мінімальним відволіканням від роботи.

ОСНОВНІ МОДУЛІ ЦІЄЇ НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ FUTUREPEOPLE LEADERS ©:



Почнемо з себе. Ми допомагаємо керівнику подивитися на себе зі сторони, усвідомити можливі зони розвитку, відшліфувати власну ефективність. Розбираємося з найпоширенішими типологіями особистості в бізнесі;



Розвиток підлеглих. Як оцінити компетенції підлеглих, надавати розвиваючий зворотний зв'язок, формувати індивідуальні плани розвитку та планово підвищувати результативність підлеглих;



Коучинговий стиль управління. Як підняти ініціативність і відповідальність підлеглих, прикладні техніки коучингу для прийняття рішень, подолання труднощів, розкриття потенціалу підлеглих;



Цілепокладання. Як грамотно ставити цілі підлеглим і делегувати завдання;

Рекрутинг. Як грамотно та етично проводити інтерв'ю з кандидатами та комунікувати з

рекрутерами, щоб підбирати сильних кандидатів;



Залучення та утримання. Як допомагати підлеглим справлятися зі стресом,

підтримувати залученість, сприяти тривалій ефективній роботі;



Командоутворення. Як об'єднати команду, керувати конфліктами, розвивати атмосферу підтримки та взаємодопомоги.

4.

Коли тренінг пройдено, треба закріпити результати. І на цьому етапі ми можемо забезпечити індивідуальну роботу ваших менеджерів із кваліфікованими коучами, а також обмін досвідом з іншими керівниками, що дозволить вашим співробітникам бути у постійному інформаційному полі та розвиватися швидше.

Це може бути як взаємодія між керівниками однієї компанії, так і відкрита група керівників з різних індустрій, які обмінюються проблемами та потребами, що виникають у процесі управління людьми, і розширюють свій кругозір.

Весь проєкт розвитку керівників може зайняти від 3 до 6 місяців. Можливе впровадження повного циклу або використання окремих блоків. Наприклад, автоматизація оцінки 360 або тренінг з окремого навичку для керівників.

З ЧОГО ПОЧАТИ

Для успіху подібних проєктів дуже важливо забезпечити залученість усіх учасників та їх правильне розуміння цілей проєкту. Для цього ми розробили цілу серію інформаційних відеоматеріалів.

[ДИВИТИСЯ ВІДЕО](#)

Такі проєкти починаються з тісної взаємодії з керівництвом компанії. Разом із керівництвом проводиться інформування у формі вебінару або виступу представника топ-менеджменту, який пояснює цілі програми.

Дуже важливою частиною підготовки є створення системи залученості, щоб люди були зацікавлені брати участь у такій програмі. Наприклад, перед запуском такого проєкту може бути анонсована програма молодих лідерів або кадрового резерву, яка надає додаткові пільги та привілеї з обмеженим доступом, доступ до якої матимуть лише ті, хто пройшов проєкт розвитку.

Ну а почати я б рекомендував з Аудиту поточної системи розвитку співробітників (посилання). Під час аудиту ми поспілкуємося з власником або представниками топ-менеджменту, щоб краще зрозуміти цілі компанії та цінності, які роблять її успішною. Ми вивчимо діючі в компанії процеси та запропонуємо ті покращення, які підготують компанію до впровадження системи розвитку людей.

[ЗАМОВИТИ](#)
[АУДИТ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЛЮДЕЙ](#)

КЕЙСИ КЛІЄНТІВ:

LUXOFT

Проект «Уніфікація системи розвитку талантів»



Luxoft – міжнародна технологічна компанія, яка надає послуги з програмування та розвитку технологічної інфраструктури в галузях автомобілебудування, енергетики та фінансових послуг.

Компанія має представництва в 30 країнах світу та штат із 12 000 осіб.

ВИКЛИК:

Через швидкий ріст та відкриття представництв у різних країнах локальні офіси в ряді країн не мали єдиного підходу до управління, що ускладнювало взаємодію та гальмувало розвиток компанії. Компанії потрібен був дієвий інструмент для трансляції корпоративної культури та створення єдиних стандартів у менеджменті та розвитку компетенцій співробітників за єдиними стандартами.

КЛАСТЕРИ ПРОЄКТУ:

- Дослідження відмінностей у діяльності локальних офісів та адаптація до єдиної моделі компетенцій для всієї компанії.
- Доопрацювання програмного забезпечення з урахуванням потреб компанії.
- Створення багатомовної моделі збору та обробки інформації.
- Навчання співробітників.
- Запуск постійно діючої системи оцінки та розвитку компетенцій.

РЕЗУЛЬТАТИ ПРОЄКТУ:

- Уніфікована модель компетенцій та єдині стандарти оцінки та розвитку співробітників у різних країнах
- Покращення взаємодії між країнами в рамках проєктних команд.
- Систематизація дій щодо оцінки та розвитку талантів

КЕЙСИ КЛІЄНТІВ: BROCARD

Проект «Створення системи розвитку управлінців»

Brocard – найбільша в Україні парфумерно – косметична мережа у сегменті luxury, що налічує понад 100 магазинів у 26 містах.

ВИКЛИК:

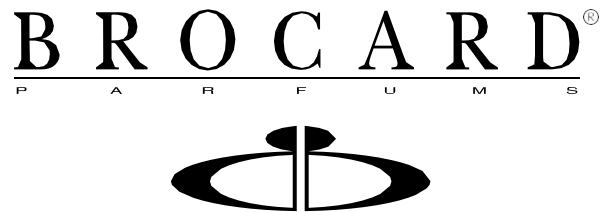
Компанія розвивається з 1997 року. Керівники компанії прийшли до необхідності уніфікувати підхід до розвитку керівників середньої ланки (керівники та адміністратори магазинів). Ключова потреба полягала у підвищенні бізнес-показників у магазинах. У той же час склад керівників досить сильно відрізнявся за віком, терміном роботи в компанії та підходами до управління. На момент запиту в компанії не існувало чіткого механізму ідентифікації зон розвитку у кожного керівника, тому доводилося навчати всіх всьому, що було малоефективним і призводило до перевитрати тренінгового бюджету. Компанії потрібне було комплексне рішення, щоб визначити зони розвитку кожного керівника, створити індивідуальні плани розвитку та впровадити їх.

КЛАСТЕРИ ПРОЄКТУ:

- Розробка моделі управлінських компетенцій.
- Тренінг для директорів магазинів з розвиваючого стилю менеджменту.
- Автоматизація зворотного зв'язку методом 360 за допомогою хмарної платформи.

РЕЗУЛЬТАТИ ПРОЄКТУ:

- Визначено профілі компетенцій керівників за допомогою оцінки методом 360.
- Створено індивідуальні плани розвитку для керівників магазинів.
- Впроваджено розвиваючий стиль менеджменту із застосуванням зворотного зв'язку та коучингових підходів
- Проект показав стійку кореляцію між бізнес-показниками магазинів та рівнем компетенцій керівників.



КЕЙСИ КЛІЄНТІВ:

CISCO:

Програма розвитку компетенцій та кадрового резерву

Cisco – крупна мультинаціональна компанія – виробник телекомунікаційного та мережевого обладнання зі штатом 75 000 співробітників у світі. Cisco традиційно входить до списку 100 кращих компаній для співробітників за версією журналу Fortune.



ВИКЛИК:

Специфікою компанії є напружений і часто ненормований графік роботи, а також тісна взаємодія представників різних підрозділів в рамках проєктних команд. Завдання полягало в тому, щоб надавати регулярний зворотний зв'язок представникам проєктних команд за результатами виконання проєктів, розвивати компетенції взаємодії, а також ідентифікувати людей з високим потенціалом для участі в програмах розвитку кадрового резерву.

КЛАСТЕРИ ПРОЄКТУ:

- Розробка локальної моделі компетенцій на основі цінностей та стратегії.
- Проведення оцінки методом 360 градусів.
- Сприяння менеджменту у розробці програми розвитку талантів

РЕЗУЛЬТАТИ ПРОЄКТУ:

- Створено модель компетенцій, яка використовується на різних етапах життєвого циклу співробітника
- Оцифровано рівень компетенцій ключових співробітників.
- Запущено програму ідентифікації та розвитку співробітників з високим потенціалом «HiPo».

ВІДГУКИ КЛІЄНТІВ ПРО СПІВПРАЦЮ З FUTUREPEOPLE

Працювалося дуже комфортно. На будь-якому етапі можна було отримати зворотний зв'язок і підтримку.

Юлія Вторенко, менеджер з навчання та розвитку, Brocard

Я з задоволенням хочу рекомендувати Олексія Онищука як чудового коуча та HR-тренера.

Вікторія Мацко, голова представництва, IREX

Ми вдячні фахівцям Futurepeople за виконану роботу та рекомендуємо їх для реалізації проєктів у сфері управління людськими ресурсами.

Ірина Лебідь, менеджер з роботи з людьми, Asino

Ми можемо рекомендувати Futurepeople як надійного партнера в галузі оцінки та розвитку людей.

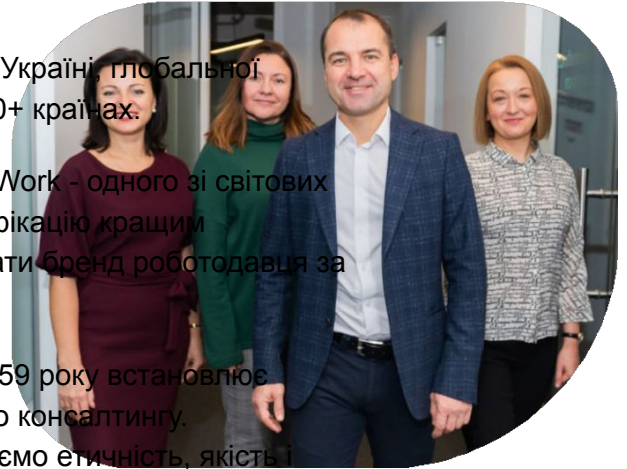
Наталія Фастовець, HR-менеджер, Metro Cash&Carry

ПРО КОМПАНІЮ FUTUREPEOPLE

Futurepeople — офіційний представник AIMS International в Україні, глобальної мережі Executive Search & HR Consulting із присутністю у 70+ країнах.

Futurepeople представляє в Україні інтереси Best Places to Work - одного зі світових лідерів у дослідженнях Employer branding, що надає сертифікацію кращим компаніям роботодавцям допомагаючи компаніям зміцнювати бренд роботодавця за найкращими світовими практиками

AIMS Futurepeople входить до AESC — організації, яка з 1959 року встановлює найвищі стандарти у сфері пошуку керівників та лідерського консалтингу. Дотримуючись її Кодексу професійної практики, ми гарантуємо етичність, якість і досконалість у своїй роботі.



ПОСЛУГИ

- ♦ Підбір та оцінка топ-менеджерів
- ♦ Програми розвитку керівників: навички управління, лідерство, емоційний інтелект
- ♦ Сертифікація роботодавців “Best Places to Work”
- ♦ Хмарна платформа для зворотного зв'язку та досліджень
- ♦ Автоматизація HR-процесів та HR-bot

Будуємо команди, що змінюють майбутнє!

ЗАМОВТЕ АУДИТ

СИСТЕМИ РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ

ВСЬОГО ЗА 200 ЄВРО

І ОТРИМАЙТЕ ПОДАРУНОК!

ЗАМОВТЕ АУДИТ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ ВСЬОГО ЗА 200 ЄВРО і отримайте 3 оцінки 360 у подарунок



“ЗАМОВИТИ АУДИТ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ”