



В банке происходит огромное количество изменений и, конечно, HR должен эти изменения поддерживать. Нам очень важно, оставаясь большими, стать быстрыми!

Юлия Чупина

Заместитель Председателя
Правления

Обучение и развитие

В Сбербанке уделяют пристальное внимание системному обучению и развитию всех целевых групп персонала. С этой целью Сбербанк проводит уникальные комплексные обучающие программы в различных современных форматах, которые разрабатываются на основе трендов и требований бизнеса и учитывают корпоративные компетенции Сбербанка, а также обеспечивает условия для самостоятельного развития в процессе работы.

В 2016 году разработана новая модель компетенций, которая основана на навыках XXI века и учитывает стратегические направления развития Сбербанка. Модель позволит сообщить новые ожидания от сотрудников, определить направления развития сотрудников для соответствия новым вызовам. Модель содержит шесть компетенций:

- **Клиентоцентричность** – глубокое понимание потребностей клиентов и построение доверительных, долгосрочных отношений; проактивное формирование рыночных трендов и потребностей клиентов.
- **Решение проблем и системность мышления** – способность решать проблемы, мыслить системно и критически, иметь когнитивную гибкость.
- **Управление результатом и ответственность** – способность достигать результата, основываясь на дизайн-мышлении; создавать прототип и совершенствовать его до конкурентоспособного продукта или услуги.
- **Инновационность и digital skills** – умение идти на обдуманные риски, участвовать в развитии трендов и технологий, быть любознательным, поощрять разнообразные модели мышления, стремиться к постоянным улучшениям.
- **Развитие командного духа и сотрудничество** – умение взаимодействовать с коллегами и строить команды, вести открытый диалог, поддерживать наставничество и кросс-командное взаимодействие, быть приверженным принципам Agile и «бирюзовых» организаций.
- **Управление собой** – способность к рефлексии, эмпатия, навыки коммуникации, управления энергией, умение разрешать конфликты.

Внедрение новой модели компетенций является одним из приоритетов Сбербанка в 2017 году и затронет не только обучение и развитие, но и процессы подбора, оценки и другие элементы HR-цикла.

Обучение и развитие специалистов и руководителей синхронизировано. Для руководителей действуют Корпоративный университет Сбербанка и Виртуальная школа. Специалисты Сбербанка имеют возможность проходить обучение и развиваться как в учебных центрах, так и дистанционно в автоматизированной системе Сбербанка и на рабочих местах.

Большинство программ обучения для руководителей и специалистов связано с получением специализированных профессиональ-

ных знаний и навыков, а также с развитием корпоративных компетенций, нацеленных на решение проблем и управление результатом, развитие команд и управление собой, клиентоцентричность и инновационность.

Среди ключевых программ для руководителей, которые проводятся в Корпоративном университете Сбербанка, можно выделить:

- развитие руководителей высшего звена (реализуется совместно с LBS);
- Сбербанк 500 (реализуется совместно с INSEAD);
- Сбербанк Мини-MBA.

В Сбербанке продвигается культура наставничества и менторинга. Руководители проходят обучение инструментам развития сотрудников, продолжается системное внедрение наставничества. Отдельное внимание уделяется преемственности руководителей. На текущий момент 80 % руководителей имеют преемников. При замещении позиций отдается приоритет внутренним сотрудникам. По результатам всех продвижений 2016 года 81 % позиций закрыты внутренними кандидатами. При этом руководители перемещаются кросс-функционально и кросс-территориально, что позволяет возвращать в организации пул руководителей, готовых занимать управленческие позиции. Для популяризации кросс-территориальных и кросс-функциональных перемещений разработаны и согласованы Правила ротаций, которые помогают сотрудникам планировать карьеру, определять цели своего развития и продвижения. Также согласованы Правила поддержки сотрудников при кросс-территориальных переездах.

Для построения карьеры сотрудников в Сбербанке продвигается культура саморазвития и ответственности за свою карьеру. Для поддержки сотрудников в построении карьеры проводятся обучающие семинары по формированию планов развития, определению карьерных целей. Для рассмотрения возможностей продвижения на внутреннем портале каждый сотрудник может видеть актуальные вакансии Сбербанка, настроить систему уведомлений на интересные вакансии.