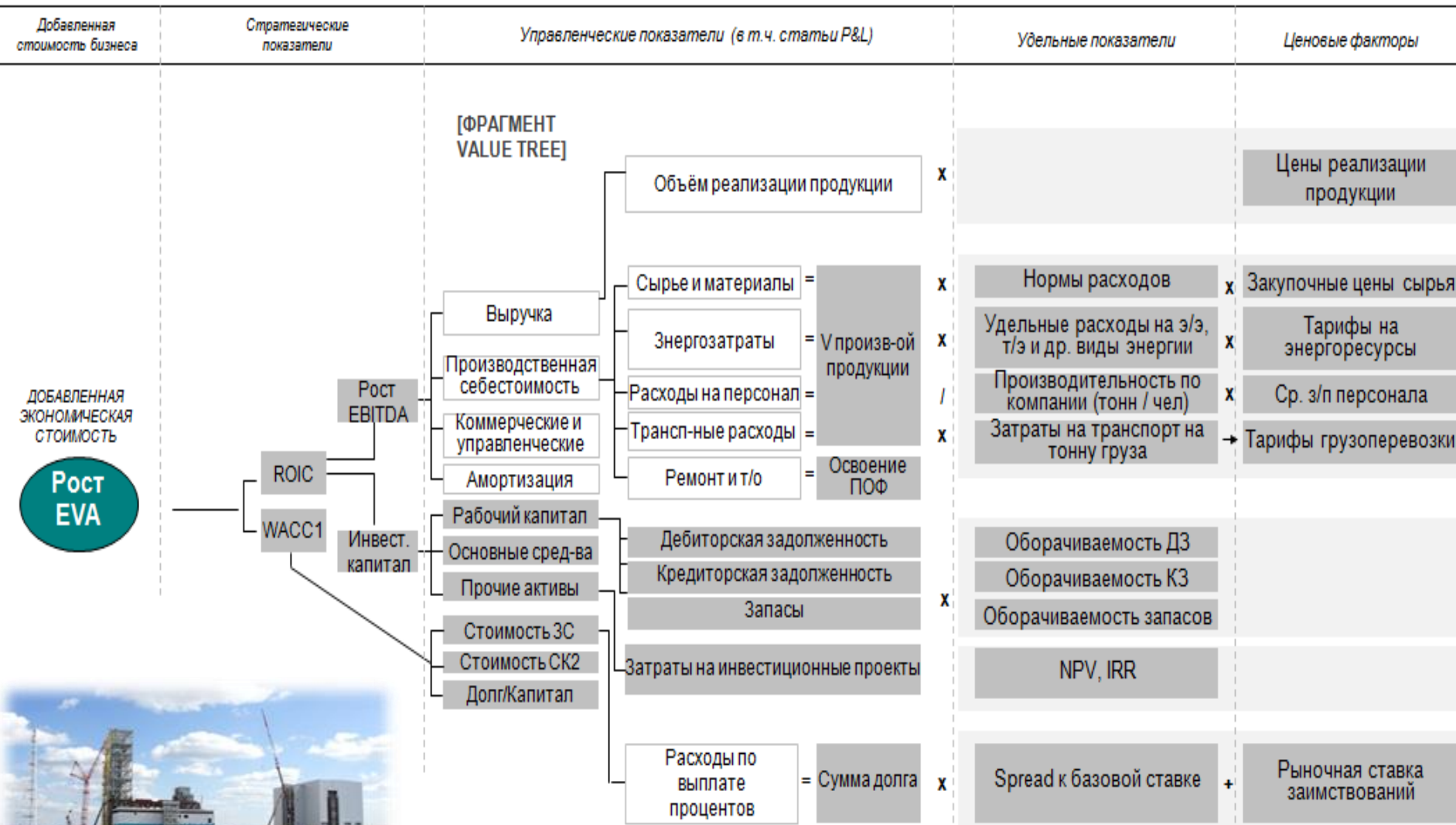


Практика развития функциональных компетенций персонала производственных компаний

Антон Капитонов

Какие факторы создания добавленной стоимости находятся в зоне влияния системы обучения и развития персонала?

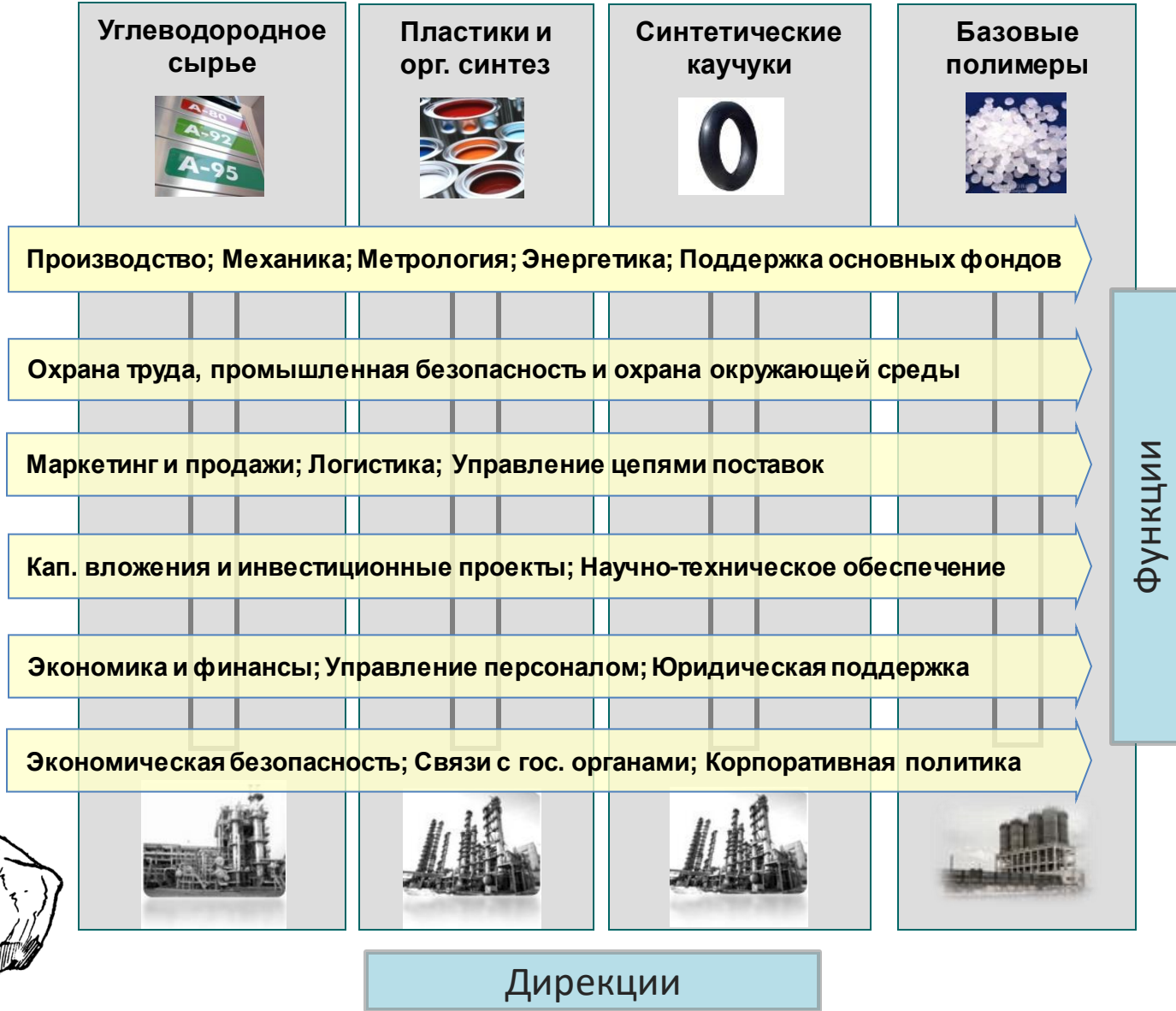


Принцип «функционально – матричной структуры»

Функции развивают бизнес:

- Повышают эффективность и производительность;
- Стандартизируют процессы;
- Тиражируют лучшие практики.

HR развивает персонал функций



Бизнес-задачи функций и практики обучения и развития персонала

Задача функции	Инструмент (функциональная программа)
<input type="checkbox"/> Обеспечивать удовлетворенность клиентов (внутр./внешн.)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Развивающие сессии с участием внутренних клиентов ➤ Исследования восприятия функции ➤ Технологические мастерские
<input type="checkbox"/> Оптимизировать работу с другими функциями	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Сессии по решению «сквозных задач», выстраиванию эффективного межфункционального взаимодействия
<input type="checkbox"/> Обеспечивать выполнение стандартов по всей компании	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Обучение на основе кейсов по процессам функции ➤ Бизнес-симуляция по ключевым процессам функции ➤ Курсы дистанционного обучения
<input type="checkbox"/> Каскадировать изменения и обеспечивать их приживаемость	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Конференции по внедрению изменений ➤ Обучение в поддержку внедряемых изменений ➤ Программы поддержки ключевых пользователей
<input type="checkbox"/> Повышать эффективность бизнес-процессов в функции	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Сессии по «Оценке и повышению зрелости функции» ➤ Обучение по реализации бизнес-процессов
<input type="checkbox"/> Обеспечивать профессиональный уровень и кадровую защищенность	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Модели профессиональных компетенций ➤ Целевые функциональные программы (развитие проф. компетенций, технологическое обучение) ➤ Выявление и развитие преемников на ключевые позиции
<input type="checkbox"/> Поддерживать целевую культуру подразделения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Диагностика и развитие управленческой команды ➤ Коучинг руководителя и групповой коучинг



Практика вовлечения функциональных экспертов в проведение обучения

Увеличивается количество сотрудников, самостоятельно проводящих обучение.

Формируются новые категории «функциональных экспертов».

Функциональные эксперты (прошли подготовку по спец. программам КУ)	2012	2013	2014	2015 (план)
Спикеры <i>(выступление на программах обучения)</i>	16	36	72	+ 75
Преподаватели и разработчики ЦРР	-	54	223	+ 280
Тренеры ОТиПБ <i>(Оценка рисков, Культура безопасности, Работы на высоте и т.д.)</i>	-	-	63	+ 60
Тренеры ПСС <i>(Практики СРР + 6 сигма)</i>	-	-	-	+ 50
Функциональные эксперты	<i>Под задачу</i>			

Программы подготовки функциональных экспертов:



Программа подготовки спикеров

Программа подготовки тренеров

Программа подготовки модераторов/ фасилитаторов

Программа подготовки разработчиков учебно-методических материалов

Программы реализуемые силами функциональных экспертов:

Модерация развивающих и стратегических сессий

Обучение функциональным стандартам (напр., Закупки, Ремонты, Логистика)

Разработка проф. компетенций и обучение рабочих в ЦРР

Проведение функциональных кейсов в рамках корпоративных программ обучения



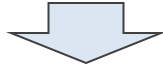
Система оценки отдачи от программ функционального обучения

	Отдача в масштабе персонального развития			Отдача в масштабе бизнес- результата	
Показатель	Прирост знаний	Динамика развития компетенций	Динамика восприятия/ отношения	Прогресс в применении навыков / доля выполненных развивающих задач	Прирост целевых бизнес - показателей
Цель	Дать знание/ понимание	Выработать навыки	Сформ-ть отношение	Обеспечить применение навыка на рабочем месте	Повлиять на бизнес- результат
Инструмент оценки отдачи («До» и «После»)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Тест знаний 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ассесмент – центр ➤ Оценка проф. компетенций ➤ Центр развития 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Соц. опрос ➤ Диагностика динамики восприятия 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Оценка 360° ➤ Оценка руководителя 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Экспертная оценка заказчиком степени достижения целей программы обучения ➤ Динамика целевых показателей (на основе корп. отчетности)

Особенности функционального обучения и ожидания от участников процесса

Особенности функционального обучения

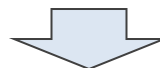
- «Обучение» - как элемент в комплексе согласованных действий менеджмента
- Горизонт планирования функциональных заказчиков на обучение - тактический
- Преобладание Hard над Soft
- Потенциально более прямое влияние на бизнес-результат



Руководители функций:

Быть «Квалифицированным заказчиком»

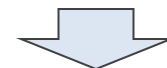
- ✓ Встраивать обучение в комплекс мероприятий менеджмента
- ✓ Формировать ожидания и критерии «хорошего результата», оценивать результат и давать обратную связь
- ✓ Участвовать лично в функциональных программах и вовлекать функциональных экспертов



Сотрудники «Обучение и развитие»

Быть «L&D – партнером»

- ✓ Нарращивать функциональную и бизнес-экспертизу
- ✓ Держать руку на ситуации в бизнесе «здесь и сейчас», оперативно выявлять потребность
- ✓ Предлагать комплексные решения



T&D - Провайдеры

Быть «Стратегическим поставщиком»

- ✓ Разрабатывать ниши функциональной экспертизы
- ✓ Решать больше задачи бизнеса, чем развития персональной эффективности
- ✓ Уметь «отчуждать» продукт/технологии и передавать внутрь