

**Подходы к оценке эффективности
“Корпоративной системы обучения и развития”
в зависимости от уровня ее интеграции в
бизнес компании**

Антон Капитонов

Репертуар ролей КСОР в компании

Роль КСОР в компании определяется способом ее взаимодействия с заказчиком в момент постановки задачи:

- Кто ставит задачу: заказчик (КСОР – инструмент) или КСОР сама себе (КСОР - субъект)?
- Как ставится задача: от потребности (реактивно) или из **видения** (проактивно)?



Уровни интеграции КСОР в бизнес компании

Бизнес



HR



КУ



«Бизнес-партнер» (от 1,5-2 лет после запуска)

- Деятельность КСОР встроена в бизнес-процессы компании.
- В процессы L&D наряду с сотрудниками КСОР и HR-подразделений вовлечены руководители бизнес-функций.
- Результаты работы КСОР нужны «функциональным заказчикам».

«HR-партнер» (1,5-2 года после запуска)

- Деятельность КСОР встроена в процессы управления персоналом.
- В процессы L&D наряду с сотрудниками КСОР вовлечены сотрудники HR-функции.
- Результаты работы КСОР нужны руководству HR.

«Учебный центр»

- Деятельность КСОР автономна.
- Результаты работы КСОР нужны ее руководству.

Диагностика уровня интеграции КСОР

	Учебный центр	HR-партнер	Бизнес-партнер
Кто формирует задачи на оценку?	Разработчики программ оценки и обучения	Кадровая служба при участии разработчиков программ	Функциональные руководители при участии кадровиков и разработчиков
Для чего используются результаты оценки?	Для планирования программ обучения и развития работников	Для формирования категорий персонала по различным основаниям	Для принятия кадровых решений
Откуда берутся цели обучения?	Из текущих локальных запросов подразделений / текущих возможностей КСОР	Из систематизированных потребностей, например, на основе МКК, «кирпич» и т.д.	Из целей бизнеса и стратегических задач компании
Как оценивается эффективность обучения?	По процессным и ресурсным показателям	По охвату персонала и 1-3 уровням модели Киркпатрика	По изменению рабочего поведения и ROI
Как формируются цели индивидуального развития?	Сам работник при методической помощи специалистов КУ	В рамках «Системы управления развитием». Работник + HR-специалист	В рамках «СУЭ». Работник + руководитель
Как оцениваются результаты индивидуального развития?	Самооценка	Самооценка + оценка HR по факту / количеству реализованных мероприятий	Самооценка + оценка руководителя по вкладу развития работника в его бизнес-результат

Примеры KPI КСОР по уровням интеграции

	Учебный центр (насколько эффективно?)	HR-партнер (насколько распространено?)	Бизнес-партнер (насколько полезно?)
Общие KPI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % выполнения бюджета ▪ Соотношение затрат на исполнение функций КСОР к затратам на АХР 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Охват сотрудников компании по функциям КСОР 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Индекс удовлетворенности бизнес-заказчика сервисами КСОР ▪ Лояльность сотрудников (анкетирование)
Оценка	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Средняя стоимость оценки на 1 сотрудника по категориям/по форматам (бенчмарки) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Коэффициент охвата целевых категорий персонала мероприятиями по оценке (по форматам оценки) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % сотрудников, зачисленных по итогам оценки в резерв ▪ % назначений резервистов
Обучение	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Средняя стоимость дня обучения 1 сотрудника по категориям (бенчмарки) ▪ Среднее количество дней обучения на 1 сотрудника за период по категориям (бенчмарки) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Коэффициент охвата сотрудников обучающими мероприятиями ▪ Прирост знаний по категориям ▪ Прирост оценок по (корпоративным) компетенциям по категориям 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Изменения в бизнес-поведении сотрудников (по результатам опросов 360) ▪ Влияние программ обучения на бизнес-показатели ▪ ROI программ обучения
Развитие <i>(на примере работы с ИПР сотрудника)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Доля удовлетворенных с помощью КСОР "запросов на развитие" относительно общего числа таких запросов в ИПР 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Доля сотрудников, имеющих ИПР, относительно общего числа сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Доля руководителей, использующих ИПР сотрудника в процессах управления эффективностью (performance appraisal)