

Интегрированный L&D

Как повысить полезность функции
«Развитие персонала» для бизнеса

Антон Капитонов

Ролевой репертуар сервисной функции

- Специфика роли функции «Развитие персонала» определяется способом постановки задач:
- Кто ставит задачу: заказчик (*L&D – инструмент*) или L&D-функция сама себе (*субъект*)?
 - Как ставится задача: от потребности (*реактивно*) или из видения (*проактивно*)?

L&D как инструмент («Скажите нам, чему их учить?»)



«Факторы успеха» для каждой из ролей функции

«Развитие персонала»

	«Снабженец»	«Тамагочи»	«Гуру»	«Соратник»
В каких условиях может быть востребована роль	<ul style="list-style-type: none"> • Стабильный крупный бизнес • Глобальные компании на конкурентном рынке 	<ul style="list-style-type: none"> • Средний и крупный бизнес в мало конкурентной среде • Человеческий фактор менее важен в бизнесе компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Растущий малый и средний бизнес в конкурентном поле • Важна приверженность и лояльность персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • Растущий средний и крупный бизнес • Важно качество персонала и кадровая защищенность бизнеса
Акцент в деятельности функции	<ul style="list-style-type: none"> • Администрирование 	<ul style="list-style-type: none"> • Политика 	<ul style="list-style-type: none"> • Идеология 	<ul style="list-style-type: none"> • Консалтинг
Приоритетные направления деятельности функции	<ul style="list-style-type: none"> • Упорядочивать спрос • Систематизировать программы развития персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • Искать, что нового и интересного есть на рынке • Обеспечивать PR мероприятиям 	<ul style="list-style-type: none"> • Вырабатывать видение, концепцию • Разрабатывать программы развития 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализировать потребности заказчиков • Искать разрывы в основных бизнес-процессах
Контент	<ul style="list-style-type: none"> • «Коробки» 	<ul style="list-style-type: none"> • «Вау-форматы» 	<ul style="list-style-type: none"> • Собственные или глубоко кастомизированные программы 	<ul style="list-style-type: none"> • Комплексные программы развития с акцентом на внеаудиторные форматы
Оценка эффективности	<ul style="list-style-type: none"> • Учет пройденных мероприятий • Охват целевых категорий персонала мероприятиями и инструментами 	<ul style="list-style-type: none"> • Эмоциональная реакция на мероприятие • Сравнение с практиками сопоставимых компаний 	<ul style="list-style-type: none"> • Степень лояльности и вовлеченности целевых категорий персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • Влияние на уровне бизнес-результата

Организационные условия для роли «Соратник» для функции развития в компании «СИБУР»

- Руководители функций
- Руководители дирекций
- Директора
- Руководители проектов



Взаимодействие между системой и подсистемой строится по принципу «Заказчик» – «Поставщик»

- HR функций
- Специалисты по обучению и развитию дирекций
- Эксперты по обучению и развитию ЦРП



Заказчик

Заказчик

- Администраторы учебных программ
- Внутренние тренеры
- Менеджеры по организации обучения



Поставщик

Поставщик



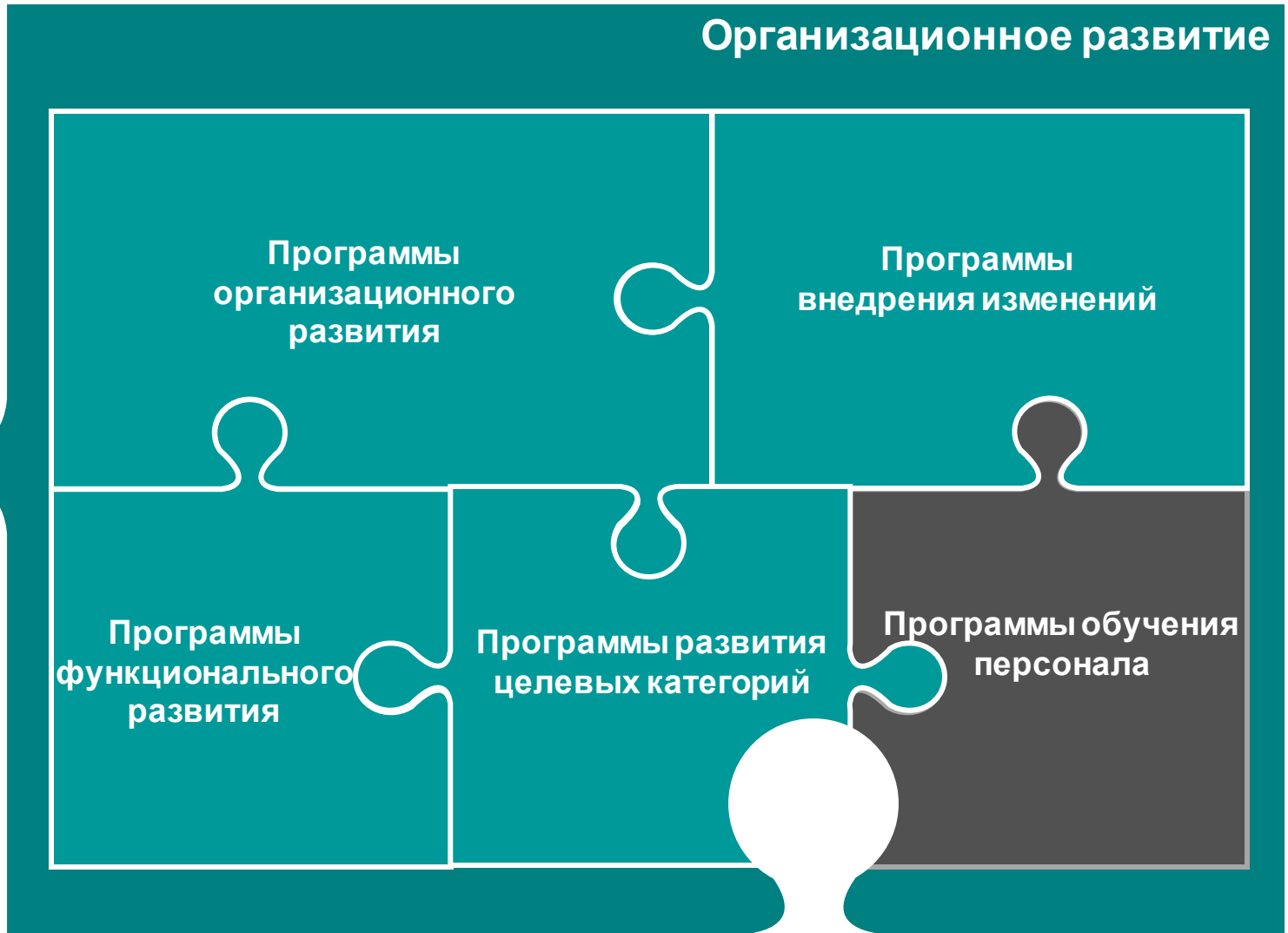
Корпоративный университет

Функция развития

Бизнес

Зоны ответственности	<ul style="list-style-type: none"> • Технологии обучения и развития • Рынок подрядчиков • Тренерский штат 	<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция процессов развития персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование заказа на развитие персонала
Ключевые задачи в рамках процесса обучения и развития	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечить качество программ обучения на уровне мировых стандартов • Снизить издержки на обучение за счет «эффекта объема» 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализировать потребности в развитии персонала • Планировать развитие персонала • Оценивать эффективность 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивать условия для развития персонала • Встраивать результаты обучения в бизнес

Функция «Развитие персонала» как драйвер организационного развития



Примеры взаимодействия функции «Развитие персонала» с заказчиком

Тип программы	Описание (специфика бизнес - задачи)	Пример программы
1. Программы обучения персонала	Программы, связанные с требованиями Стратегии развития Холдинга ко всем руководителям	<ul style="list-style-type: none">- <i>Управляй собой</i>- <i>Управляй другими</i>- <i>Управляй командой</i>- <i>Управляй функцией</i>
2. Программы внедрения изменений	Программы, направленные на помощь во внедрении новых управленческих систем, технологий, процедур	<ul style="list-style-type: none">- <i>Программа «Производственная система Сибура»</i>- <i>Программы развития участников проектных команд «10-20-70»</i>
3. Программы функционального развития	Программы, направленные на освоение работниками компании актуальных знаний в рамках отдельного функционального направления	<ul style="list-style-type: none">- <i>Программа развития персонала в рамках реализации стратегии развития «Функции внутреннего аудита» до 2017 года</i>
4. Программы развития целевых категорий персонала	Программы, направленные на развитие персональной эффективности сотрудников, относящихся к целевым категориям персонала	<ul style="list-style-type: none">- <i>Анализ кадрового потенциала Холдинга</i>- <i>Программы развития резерва на уровень ЗГД-1</i>
5. Программы организационного развития	Рабочие сессии топ-менеджмента, направленные на выработку решений, стратегии и проч.	<ul style="list-style-type: none">- <i>Дирекционные недели Холдинга</i>- <i>Командообразование в Дирекции синтетического каучука</i>