

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

# 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**



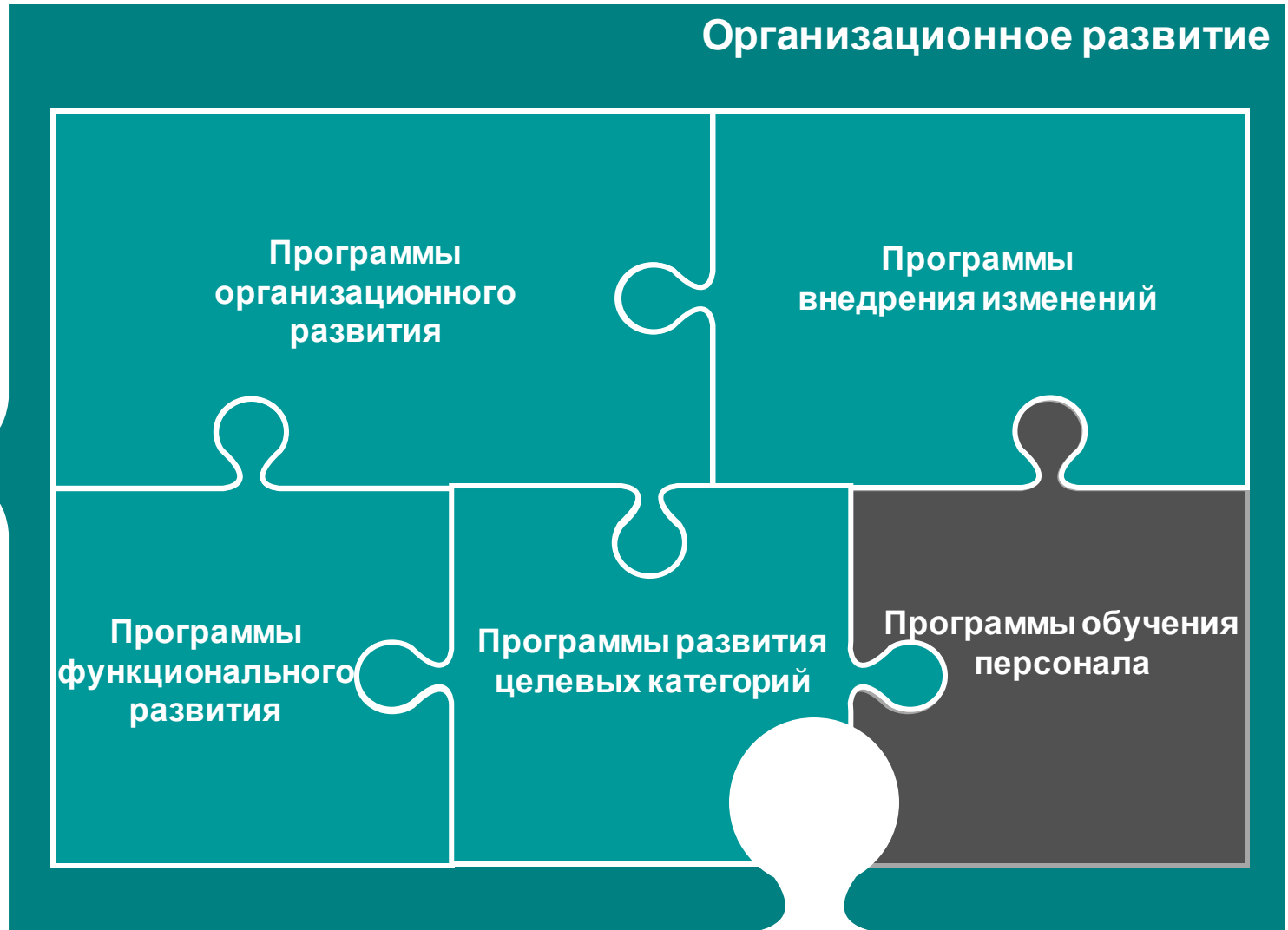
**Корпоративный университет**

**Функция развития**

**Бизнес**

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

# Функция «Развитие персонала» как драйвер организационного развития



# Примеры взаимодействия функции «Развитие персонала» с заказчиком

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