

Эволюция функций Корпоративной системы обучения

Антон Капитонов

Системный подход к организации деятельности корпоративной системы обучения

Этапы эволюции КСО

Компания – это система. КСО – элемент системы (подсистема).
Эволюция КСО в рамках компании проходит ряд этапов:

1 этап. «Учебный центр»

Деятельность КСО достаточно автономна. Основные процессы по обучению и развитию КСО реализует самостоятельно, ключевую роль в них играют сами сотрудники КСО.

2 этап: «HR-партнер»

Деятельность КСО интегрируется в процессы управления персоналом. В ключевые процессы наряду с сотрудниками КСО вовлечены сотрудники HR-подразделений.

3 этап: «Бизнес-партнер»

Деятельность КСО интегрируется в производственные бизнес-процессы компании. В ключевые процессы наряду с сотрудниками КСО и HR-подразделений вовлечены сотрудники основных бизнес-функций компании.

Этапы эволюции функций



Процессы в рамках функций «Оценки» и «Обучения и развития»

Функция «Оценка»

Планирование оценки

Разработка инструментария

Проведение оценки

Использование результатов оценки

Функция «Обучение и развитие»

Планирование обучения

Разработка программ

Проведение обучения

Оценка эффективности обучения

Развитие персонала

Эволюция функции «Оценка»

Планирование оценки



| Учебный центр | HR-партнер | Бизнес-партнер |
|--|---------------------------------------|--|
| Цели оценки формируются разработчиками программ обучения | Цели оценки формирует кадровая служба | Цели оценки формирует «функциональный заказчик» от бизнеса |

Пример: Поуровневая модель корпоративных компетенций

Корпоративные компетенции по уровням

| <i>Рабочие и специалисты. Уровень 4</i> | <i>Руководители. Уровень 3</i> | <i>Руководители. Уровень 2.</i> | <i>Руководители. Уровень 1.</i> |
|---|---|---|--|
| Профессиональные компетенции* | | | |
| Способность к развитию | | | |
| Помощь в развитии | Развитие сотрудников | | Управление развитием |
| Ориентация на интересы клиентов | Ориентация на интересы клиентов при организации работ | Формирование системы работы с клиентами | Внедрение культуры ориентации на клиента |
| Ответственное мышление | Рациональное мышление | Системное мышление | Стратегическое мышление |
| Работа в команде | Формирование командности | Обеспечение командной работы в Компании | |
| Нацеленность на результат | | | |
| Работа с высоким качеством | Управление исполнением | Организация рабочего процесса | Управление эффективностью |
| Обеспечение безопасности | | | |
| Инициативность | Поддержка инициатив | Формирование инновационной среды | |
| Способность к лидерству | Лидерство как стиль руководства | | |

Оценочный инструментарий



| Учебный центр | HR-партнер | Бизнес-партнер |
|---|--|---|
| <p>Оценка представлена в основном в виде предтренинговой диагностики, оценки результатов обучения и ситуативно-значимых компетенций.</p> <p>Инструментами оценки выступают:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ опросники,➤ анкеты,➤ показатели результативности деятельности,➤ Оценочные деловые игры | <p>Разработаны корпоративные компетенции и требования к должности.</p> <p>Инструментами оценки выступают:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ тесты,➤ интервью,➤ показатели результативности деятельности,➤ экспертное мнение руководителя,➤ Ассесмент-центр | <p>Разработаны корпоративные и профессиональные компетенции.</p> <p>Инструментами оценки выступают:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ интервью,➤ показатели результативности деятельности,➤ экспертное мнение руководителя,➤ Оценка 360 градусов➤ Ассесмент-центр |

Инструменты оценки при отборе в кадровый резерв

Тест «Бизнес-Профиль РЖД»

Ассесмент-центр

Экспертная оценка руководителей

Тест «Бизнес IQ»

Оценка 360 градусов

Проведение оценки



| Учебный центр | HR-партнер | Бизнес-партнер |
|--|---|---|
| <p>Оценка проводится силами внешних консультантов.</p> <p>Используется ограниченный набор форматов оценки, не всегда соответствующий задачам оценки.</p> | <p>Оценка проводится силами внутренних оценщиков.</p> <p>Форматы оценки варьируют в зависимости от специфики категории.</p> | <p>К оценке привлекаются руководители сотрудников.</p> <p>Форматы оценки варьируют в зависимости от специфики категории и от цели оценки.</p> |

Выбор инструментов оценки для разных категорий руководителей

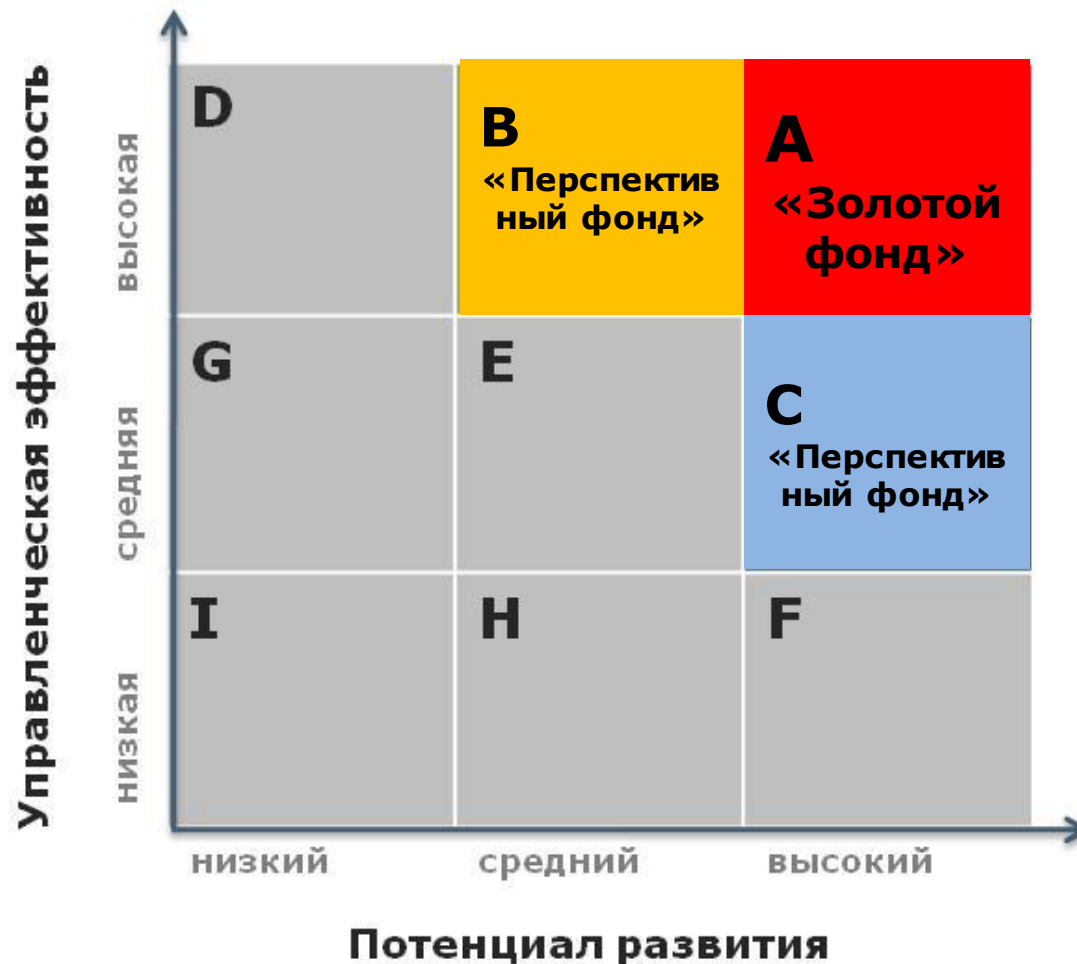
| Категория | Выбор инструмента оценки |
|------------------|---|
| A+ | Индивидуальный Ассесмент |
| AP+ | |
| A | Оценочная стратегическая сессия |
| AP | Ассесмент-Центр |
| B | Оценка в формате Центра Развития |
| C | Оценочная конференция |

Использование результатов оценки

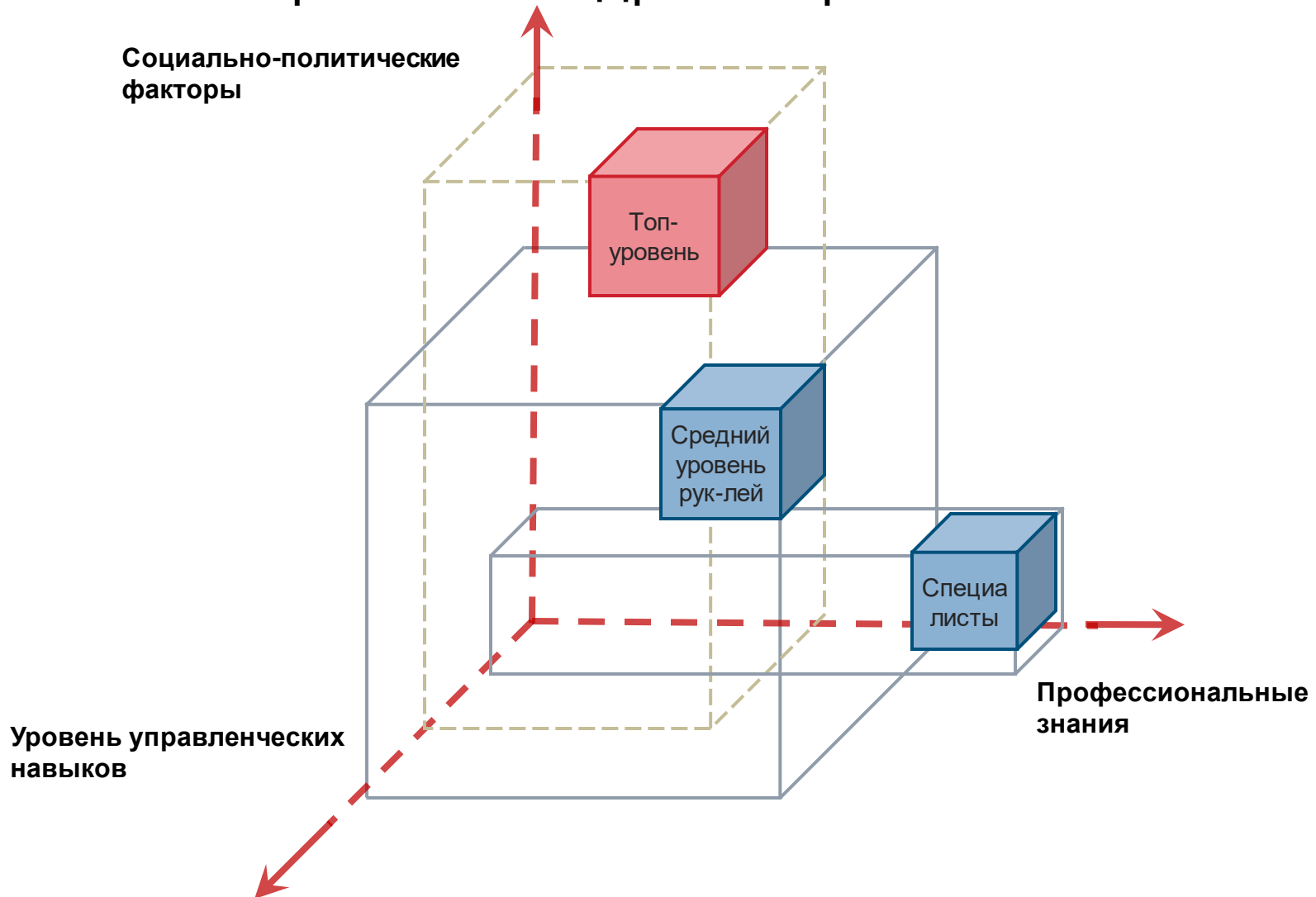


| Учебный центр | HR-партнер | Бизнес-партнер |
|---|---|---|
| Результаты оценки используются для определения индивидуальных потребностей в обучении/развитии. | Результаты оценки используются для формирования (комплектования) категорий персонала. | Результаты оценки используются для принятия кадровых решений. |

Пример: группы персонала по результатам оценки



Степень влияния различных факторов при принятии кадровых решений



Эволюция функции «Обучение и развитие»

Планирование обучения



| Учебный центр | HR-партнер | Бизнес-партнер |
|--|--|--|
| Учебный план формируется из совокупности локальных потребностей различных подразделений компании | Планирование обучения опирается на модель корпоративных компетенций. Различаются общекорпоративные и индивидуальные потребности в обучении. | Обучение задается целями бизнеса относительно целевых категорий персонала, содержание обучения задается стратегическими задачами компании. |

Пример: привлечение «функциональных заказчиков» к планированию обучения (целевые программы)



**Стратегическая
сессия топ-
менеджеров**

(открытие
Корпоративного
университета,
10-11 сентября
2010 года)

Пример: содержание целевых программ КУ



Разработка программ



| Учебный центр | HR-партнер | Бизнес-партнер |
|--|--|--|
| Основной объем по разработке выполняют внешние консультанты. | Основной объем по разработке выполняют методисты КСО. Существуют содержательные и формальные стандарты программ. | Основной объем по разработке выполняют внутренние эксперты – сотрудники компании. Используется база экспертных знаний. |

Проведение обучения



| Учебный центр | HR-партнер | Бизнес-партнер |
|--|---|--|
| <p>Обучение проводится в традиционных форматах – тренинги, семинары, мастер-классы.</p> <p>Преподавание осуществляют консультанты.</p> | <p>Обучение идет в смешанных форматах, со значительной долей межтренингового сопровождения, дистанционной поддержки.</p> <p>Преподавание осуществляют внутренние тренеры, создаются инструменты самостоятельной учебной работы сотрудников.</p> | <p>Приоритет отдается обучению на рабочем месте</p> <p>Основную роль в преподавании играют сами сотрудники компании.</p> |

Оценка эффективности обучения



| Учебный центр | HR-партнер | Бизнес-партнер |
|--|--|--|
| Эффективность обучения оценивается по количеству проведенных мероприятий | Оценка эффективности обучения проходит на основе модели Киркпатрика-Филипса. | Оценка обучения происходит на основе бизнес-показателей. |

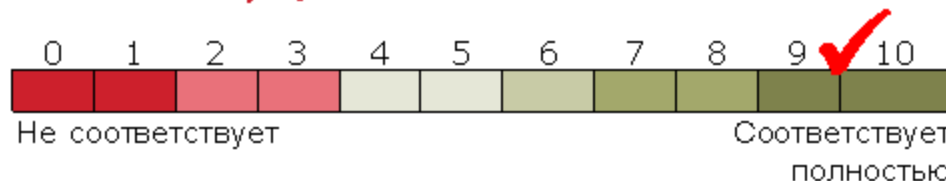
Пример: анкета обратной связи по программе КУ

ОЦЕНКА ПО ШКАЛЕ ОТ 0 ДО 10

средние баллы

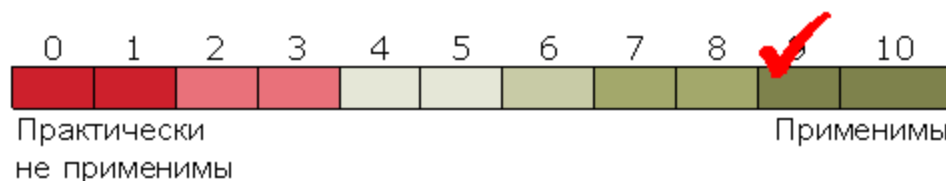
Соответствие тренинговой программы целям, применимость:

Тренинг соответствует указанным в программе целям



8,91

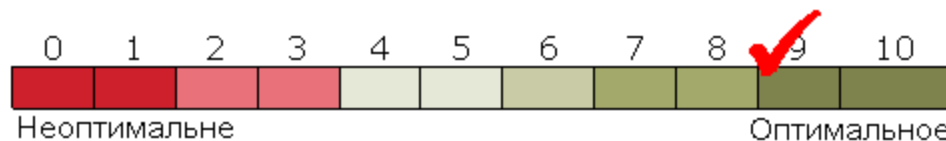
Знания и навыки, полученные в ходе тренинга применимы к Вашей работе



8,29

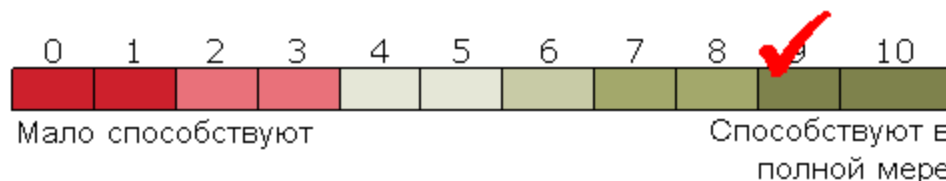
Содержание программы:

Соотношение теории и практики в данном курсе оптимально



8,07

Раздаточные материалы способствуют освоению программы



8,34

Развитие персонала



| Учебный центр | HR-партнер | Бизнес-партнер |
|--|---|--|
| Работу по организации развития сотрудников ведут преподаватели и консультанты. | Работу по организации развития сотрудников компании ведут сотрудники КСО. Разработаны и консолидированы инструменты развития. | Работу по координации процессов развития ведут руководители сотрудников. В компании внедрена «система управления развитием». Существует периодическая процедура оценки прогресса в развитии. |

Роль руководителей в развитии сотрудников

Общие программы



Индивидуальное развитие

