

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

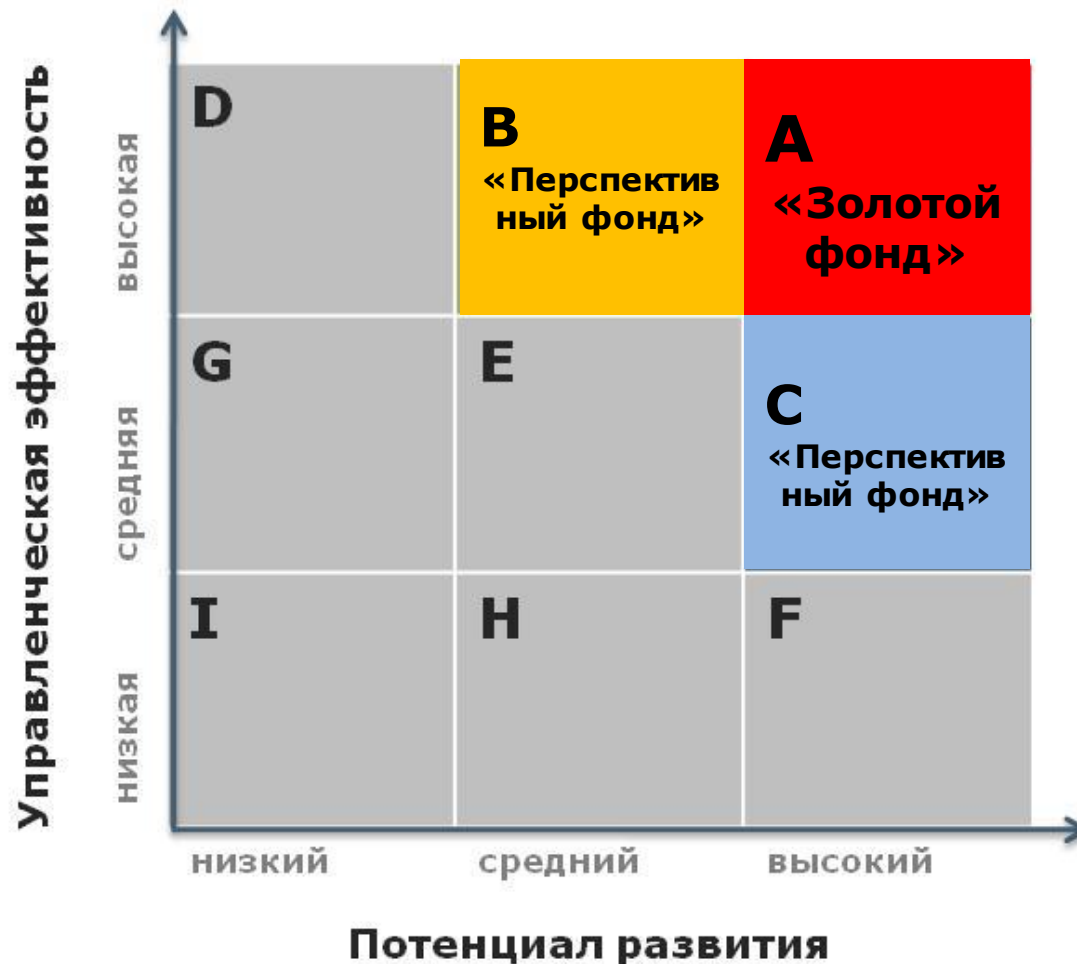
Категория	Выбор инструмента оценки
A+	Индивидуальный Ассесмент
AP+	
A	Оценочная стратегическая сессия
AP	Ассесмент-Центр
B	Оценка в формате Центра Развития
C	Оценочная конференция

Использование результатов оценки

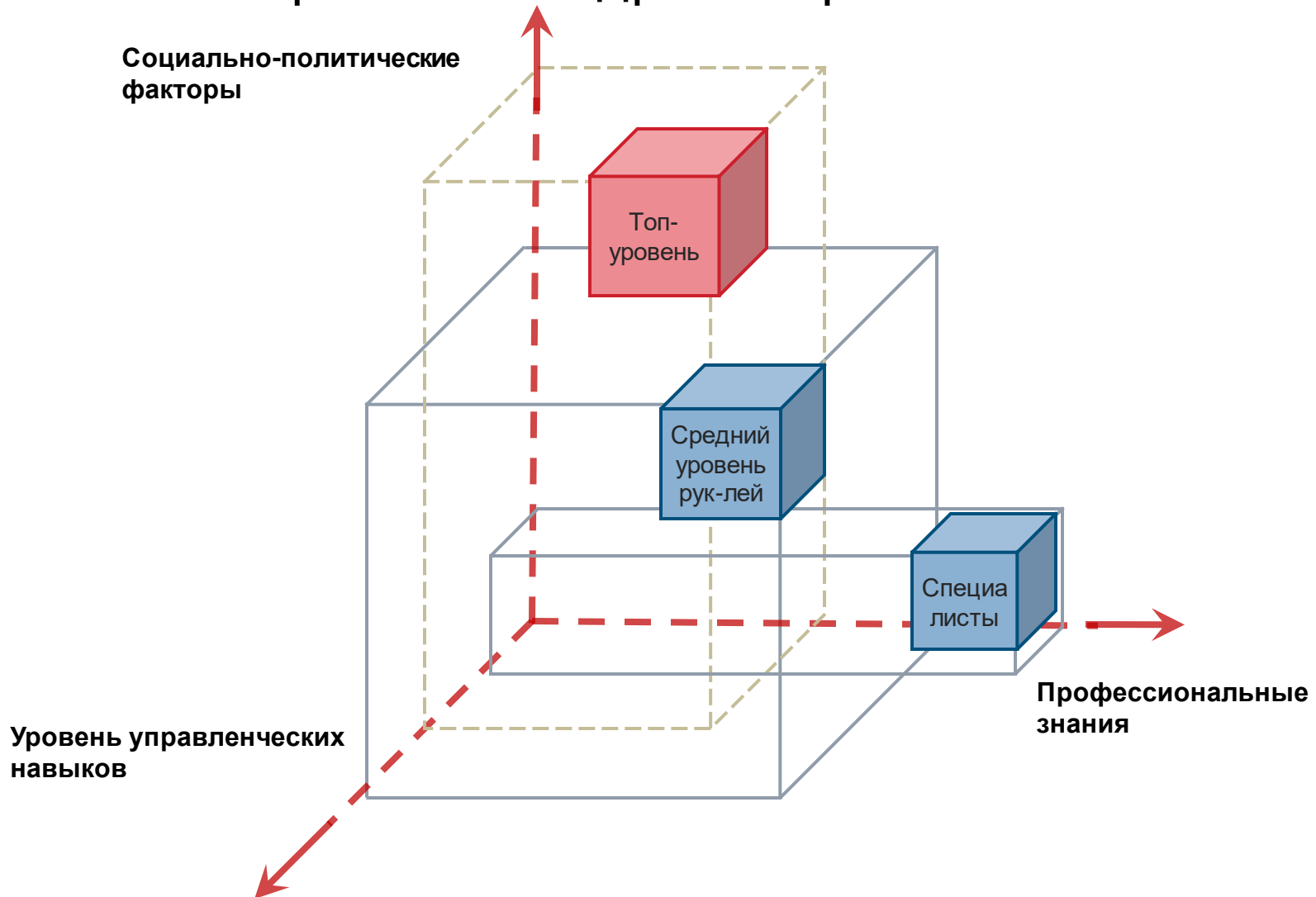


Учебный центр	HR-партнер	Бизнес-партнер
Результаты оценки используются для определения индивидуальных потребностей в обучении/развитии.	Результаты оценки используются для формирования (комплектования) категорий персонала.	Результаты оценки используются для принятия кадровых решений.

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.

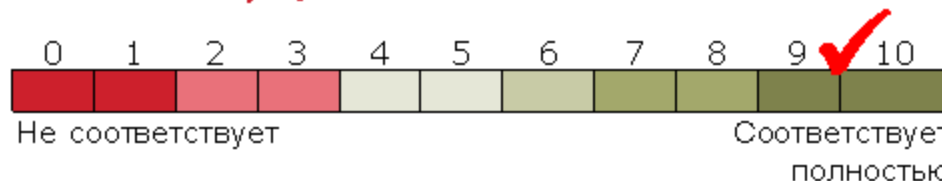
Пример: анкета обратной связи по программе КУ

ОЦЕНКА ПО ШКАЛЕ ОТ 0 ДО 10

средние баллы

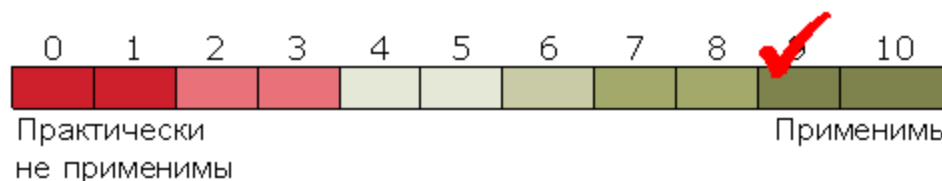
Соответствие тренинговой программы целям, применимость:

Тренинг соответствует указанным в программе целям



8,91

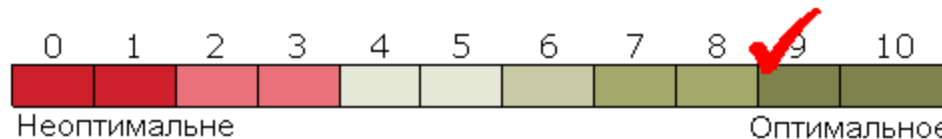
Знания и навыки, полученные в ходе тренинга применимы к Вашей работе



8,29

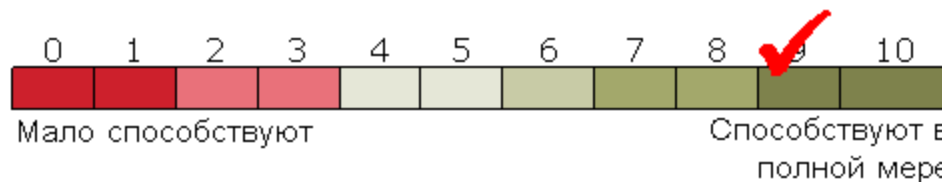
Содержание программы:

Соотношение теории и практики в данном курсе оптимально



8,07

Раздаточные материалы способствуют освоению программы



8,34

Развитие персонала



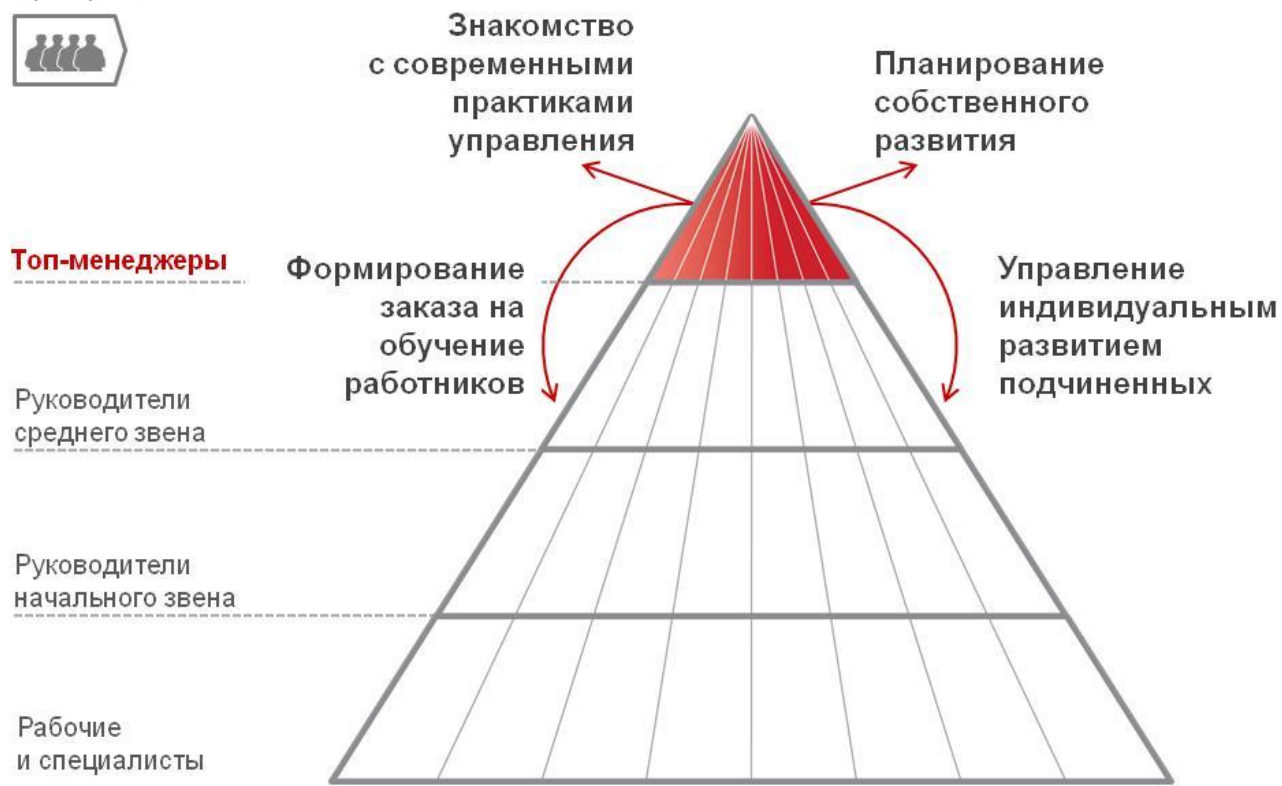
Учебный центр	HR-партнер	Бизнес-партнер
Работу по организации развития сотрудников ведут преподаватели и консультанты.	Работу по организации развития сотрудников компании ведут сотрудники КСО. Разработаны и консолидированы инструменты развития.	Работу по координации процессов развития ведут руководители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

Роль руководителей в развитии сотрудников

Общие программы



Индивидуальное развитие



Знакомство с современными практиками управления

Планирование собственного развития

Топ-менеджеры

Формирование заказа на обучение работников

Управление индивидуальным развитием подчиненных

Руководители среднего звена

Руководители начального звена

Рабочие и специалисты