

Количественный бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности обучения

- 
- Бенчмаркинг основных показателей деятельности и эффективности корпоративных систем обучения в России
 - Выбор и награждение самых эффективных систем

Что такое Trainings INDEX?

Бенчмаркинг

- Количественный - сравнение показателей деятельности систем корпоративного обучения (СКО) со средними по рынку, отрасли и с пулом компаний-экспертов
- Качественный – обмен информацией о применяемых подходах и технологиях в обучении, развитии и повышении эффективности персонала, анализ лучших практик

Профессиональная Премия

Выбор и награждение эффективных СКО и отдельных T&D проектов



Мастер-классы

Что такое бенчмаркинг?

- Возможность сравнить свою компанию с другими игроками рынка, как российского, так и мирового
- Возможность узнать о практиках, применяемых в других компаниях
- Возможность улучшить работу корпоративной системы обучения

КУ и СКО: определения

КУ – это **стратегическая инициатива** организации, направленная на использование обучения и развития персонала для реализации стратегии и целей организации

Характеристики **КУ**:

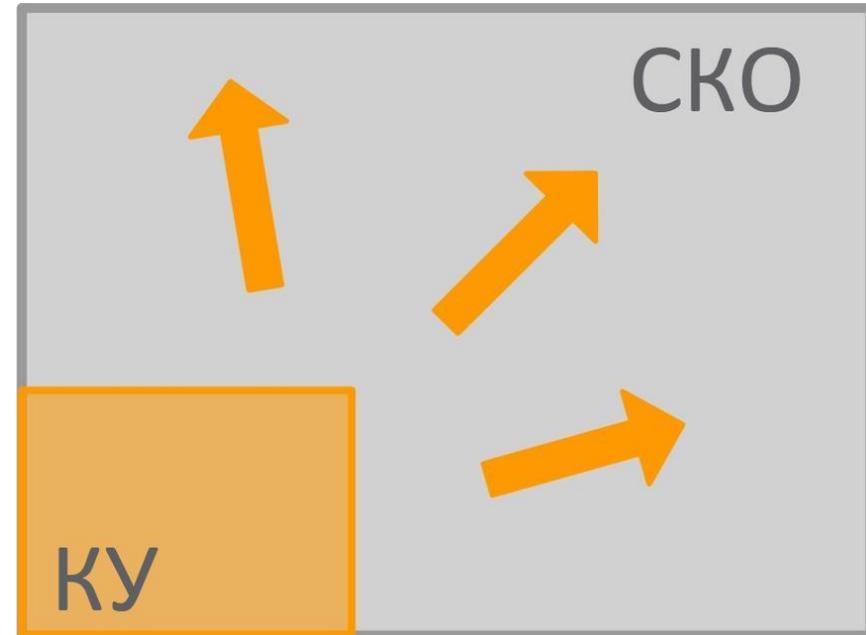
- Способствует реализации стратегии и целей организации
- Служит для поддержки и распространения корпоративных ценностей и культуры организации
- Полностью принадлежит организации и служит для обучения и развития сотрудников данной организации
- Имеет собственный бренд

КУ и СКО: определения

СКО - системная реализация обучения и / или развития персонала в компании: элементы и ресурсы функции обучения и развития взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом.

Отличия КУ от СКО:

- Наличием бренда
- Использованием терминологии, а иногда и модели университетов



Возможные задачи СКО

- Обучение персонала
- Развитие персонала
- Оценка персонала
- Построение и развитие карьеры
- Управление знаниями
- Поддержка и распространение корпоративной культуры
- Организационное развитие
- Управление эффективностью деятельности сотрудников

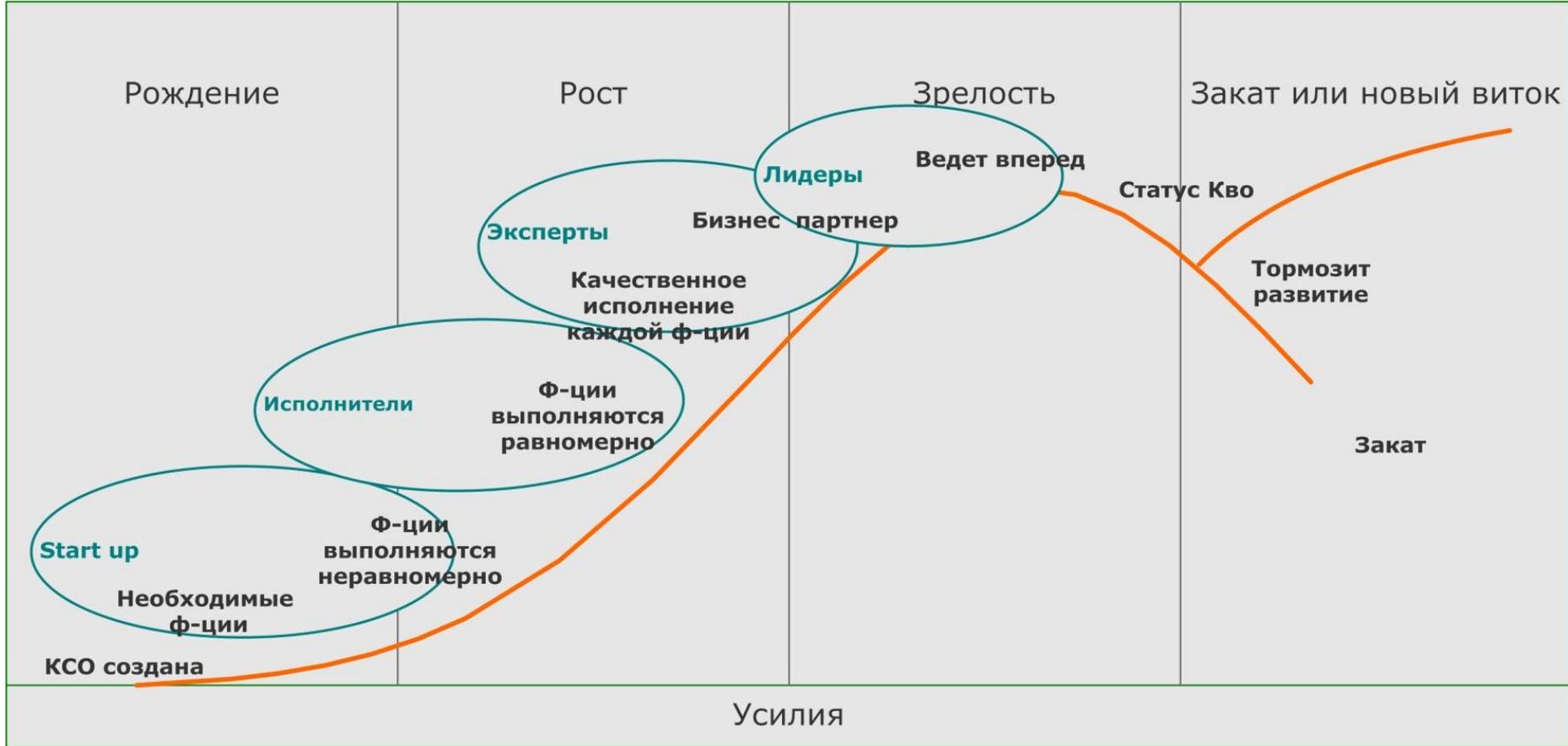
10 функций СКО

Функция	Характеристика функции
Управление структурой СКО	необходимая
Управление провайдерами	необходимая
Управление учебными планами	необходимая
Управление бюджетом	необходимая
Методология обучения и развития персонала	достаточная
Оценка эффективности	достаточная
Логистика обучения	необходимая
Маркетинг	достаточная
Управление системой обучения	достаточная
Развитие персонала	достаточная

Управление каждой функцией подразумевает:

- Определение целей и планирование действий по каждой функции
- Организацию исполнения
- Контроль исполнения функции
- Оценку эффективности функции

Жизненный цикл СКО



Что помогает выйти на новый виток?

- Реализация новой задачи, которая до этого не была в зоне ответственности СКО
- Новая инициатива для бизнеса
- Инновация для рынка
- Выход на открытый рынок

Основные выводы анализа СКО

- Развитие системы СКО не зависит от ее возраста, а только от усилий компании по развитию системы СКО
- Правильный старт системы ведет к ее правильному росту и дальнейшему развитию
- Только когда все функции проходят определенную стадию развития, СКО переходит на новую стадию развития

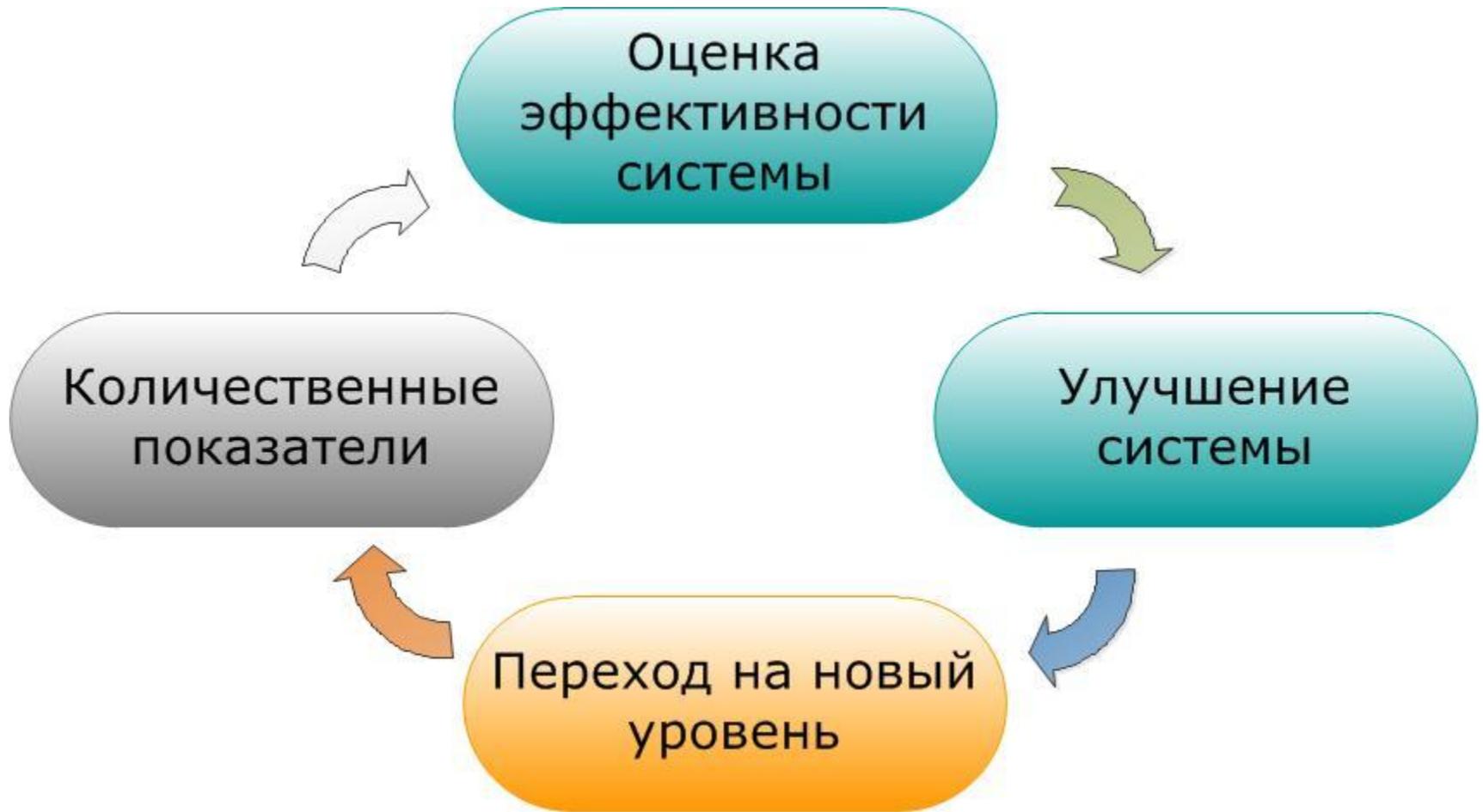
Факторы успеха СКО

- Связь со стратегией, целями и потребностями компании
- Глубокое понимание бизнеса компании всеми сотрудниками СКО
- Принятие личной ответственности за достижение целей компании
- Поддержка руководства и линейных менеджеров процесса обучения
- Статус обучения и развития в компании

Факторы успеха СКО

- Равномерное и последовательное развитие всех функций СКО
- Скорость реакции, гибкость
- Управление СКО как бизнесом
- Маркетинг СКО и обучения
- Постоянное самосовершенствование и развитие:
 - Постоянный поиск возможностей
 - Взгляд в будущее

Оценка эффективности СКО



Способы сравнения

- С компаниями
 - Отрасль
 - Размер
 - Территориальная распределенность
 - ???
- С трендами рынка

Рост удельного веса численности структуры СКО

- 377 сотрудников компании на 1 сотрудника СКО против 400 в 2009 году.
- 45,5% участников исследования планируют увеличить численность штата СКО в среднем на 30% в 2011 году

Рост внимания, уделяемого оценке эффективности

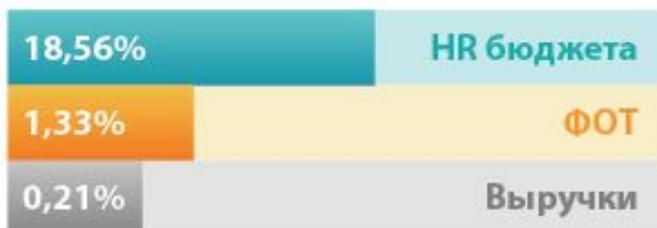
- 49% регулярно оценивают эффективность СКО и еще 24% проводят оценку от случая к случаю
- Устойчивый интерес к бенчмаркигам (63% используют его с разной степенью периодичности)
- Россия опережает зарубежных коллег по применению модели Филлипса – Киркпатрика: 4 уровень оценивают в 2 раза больше компаний

Увеличение использования ЭО и LMS

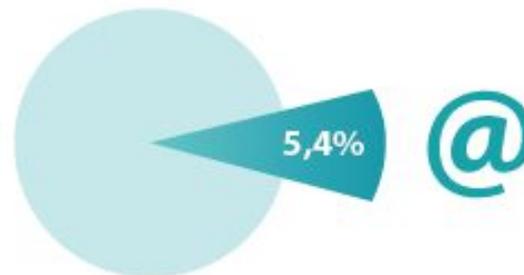
- 57% участников планируют внедрить систему ЭО в 2011 году
- 56% участников планируют внедрение автоматизации процессов обучения в течение ближайших 2-ух лет
- 44% респондентов развивают преимущество очных и дистанционных программ обучения

Основные показатели: бюджет

Бюджет на обучение



% бюджета на ЭО от общего бюджета на обучение



Бюджет на взаимодействие с государственными образовательными учреждениями

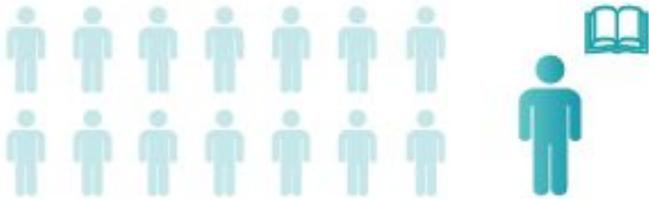


Стоимость обучения одного сотрудника



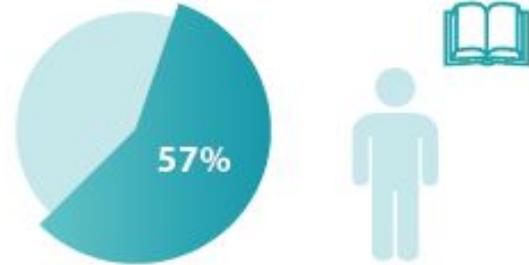
Основные показатели: структура СКО, планирование обучения

Удельный вес структуры СКО



377 сотрудников компании на 1 сотрудника СКО

Покрытие обучением персонала



Продолжительность навыкового обучения

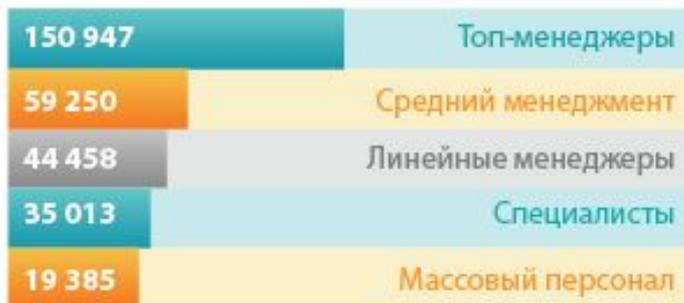


Основные показатели: работа с поставщиками

% бюджета на закупку внешних услуг
от общего бюджета на обучение



Стоимость одного тренинг-дня (руб.)

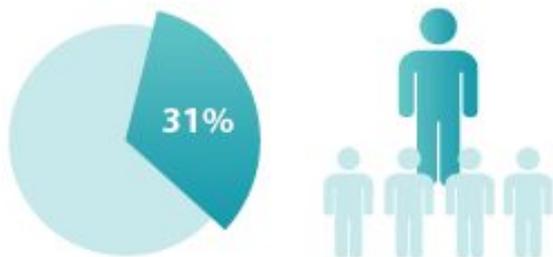


Доля обучения внутренними силами

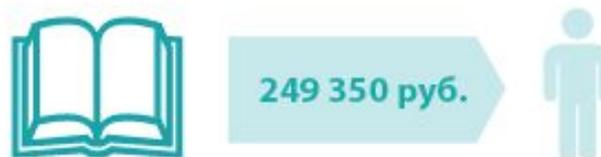


Основные показатели: управление преемственностью

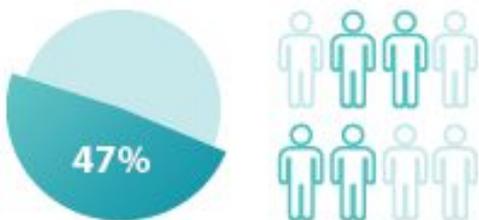
Продвижение сотрудников с высоким управленческим потенциалом



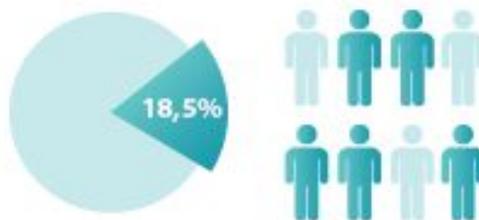
Стоимость обучения одного резервиста



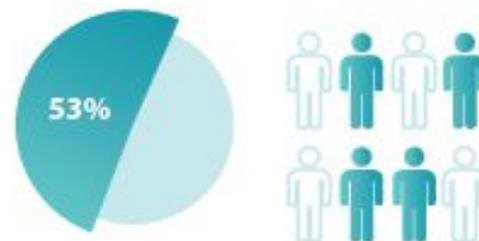
Прочность скамейки запасных



Текущая текучесть резервистов



Процент позиций, закрытых кандидатами из внутреннего резерва



Алгоритм проведения оценки эффективности

Шаг 1 – анализ каждой функции

Шаг 2 – анализ состояния системы в целом

Шаг 3 – выявление зон роста

Шаг 4 – выработка action-plan

Спасибо за внимание!

Екатерина Клестова-Надеева
Директор Trainings INDEX
Klestova@amplua.ru
+7 (925) 005 69 74

Анализ эффективности СКО

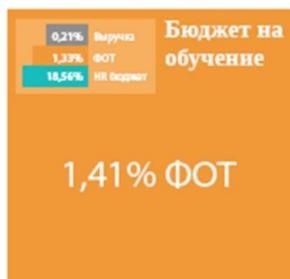
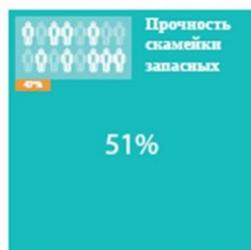
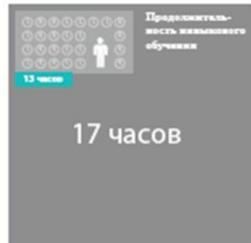
- Цель: оценить эффективность СКО FMCG - компании
- По группам в соответствии с ролью
 - Выберите 3 показателя, которые наиболее важны для ЦА
Какие показатели были лишними?
 - Сделайте заключение об эффективности системы
 - Сформулируйте решение группы:
 - ✓ Топ-менеджеры: «Премировать ли сотрудников СКО?»
 - ✓ Средний менеджмент: «Насколько удовлетворены работой СКО по 5 бальной системе, где 1 - минимум, 5 - максимум»
 - ✓ Сотрудники компании: «Является ли обучение в компании мотивирующим фактором?»
 - ✓ HR и T&D специалисты компании: «Какие цели на следующий год вы примете?»
 - ✓ Потенциальные кандидаты: «Пошли бы вы работать в компанию?»
 - ✓ Конкуренты: «Воспользуетесь ли вы опытом компании?»

Временные ограничения

- Выполнение задания: 20 минут
- Презентация группы: 3 минуты

✓ Подготовьте флипчарт с решениями группы





Спасибо за интересные решения!

На связи!

Наташа Гришакова
Управляющий партнер
Amplua Insights
Grishakova@amplua.ru
+7 (925) 005 69 84