

# Эволюция функций Корпоративной системы обучения

На основе практики Корпоративного университета  
ОАО «РЖД» в оценке и обучении руководителей  
высшего звена

24 мая 2011, г. Москва

# Информация о Корпоративном университете ОАО «РЖД»

# Цели деятельности КУ ОАО «РЖД»

- **Корпоративный Университет**

создан на основе распоряжения 605-р: «О создании автономной некоммерческой организации «Корпоративный университет» ОАО «РЖД» от 26 марта 2010г.

- **Цели Корпоративного Университета:**

- Обеспечить системное и планомерное развитие руководителей, входящих в целевые категории КУ ОАО «РЖД»
- Сформировать у представителей целевых категорий единые подходы к управленческой деятельности
- Способствовать формированию эффективных управленческих команд, работающих в ключевых направлениях деятельности ОАО «РЖД»
- Сформировать когорту управленцев, являющихся опорой реализуемых в компании инноваций
- Способствовать формированию у руководителей целевых категорий стиля управления, основанного в большей степени на лидерских качествах, чем на административно-командных методах

# Место КУ ОАО «РЖД» в системе общекопоративного обучения

	Рабочие	Специалисты	Руководители среднего звена	Руководящий состав ОАО «РЖД»
Бизнес – образование				Корпоративный университет  Краткосрочные курсы, МВА
Послевузовское профессиональн ое образование		Вузы ж.д. транспорта, переподготовка и повышение квалификации		
Высшее профессиональн ое образование		Вузы ж.д. транспорта		
Среднее профессиональн ое образование	Техникумы и колледжи ж.д. транспорта			
Профессиональная подготовка и повышение квалификации рабочих кадров	Технические школы, технические училища			

# Основные направления деятельности КУ ОАО «РЖД»

Начиная с 1 июля 2010 года по настоящее время, Корпоративный университет работает в следующих направлениях:

1. **Оценка** целевых категорий руководителей по Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»;
  2. **Обучение** целевых категорий руководителей по общим программам Корпоративного университета;
  3. Консультационное сопровождение формирования и реализации **ИПР** (индивидуальных планов развития) руководителями;
  4. Формирование **методических рекомендаций** по оценке, обучению и развитию персонала;
  5. Методическая координация деятельности **ДЦОМП** (Центров оценки, мониторинга и молодежной политики на железных дорогах).
- **В 2011 году КУ начинает:**
    1. Реализацию развивающих программ по обеспечению запросов в ИПР руководителей (**программ индивидуального развития**);
    2. Реализацию программ **ДО** (дистанционного обучения) участников целевых программ Корпоративного университета.

# Целевая аудитория КУ ОАО «РЖД»



Вице-президенты



Начальники департаментов, управлений, начальники железных дорог, руководители филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», руководители ДЗО (более 50% акций – у ОАО «РЖД»)



Заместители начальников департаментов, управлений, заместители начальников железных дорог. Начальники служб управлений дороги, начальники отделений дороги, заместители руководителей филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», заместители генеральных директоров ДЗО (более 50% акций – у ОАО «РЖД»)



Перспективные  
молодежные лидеры,  
молодежный резерв

# Организация деятельности КУ ОАО «РЖД»



# 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.

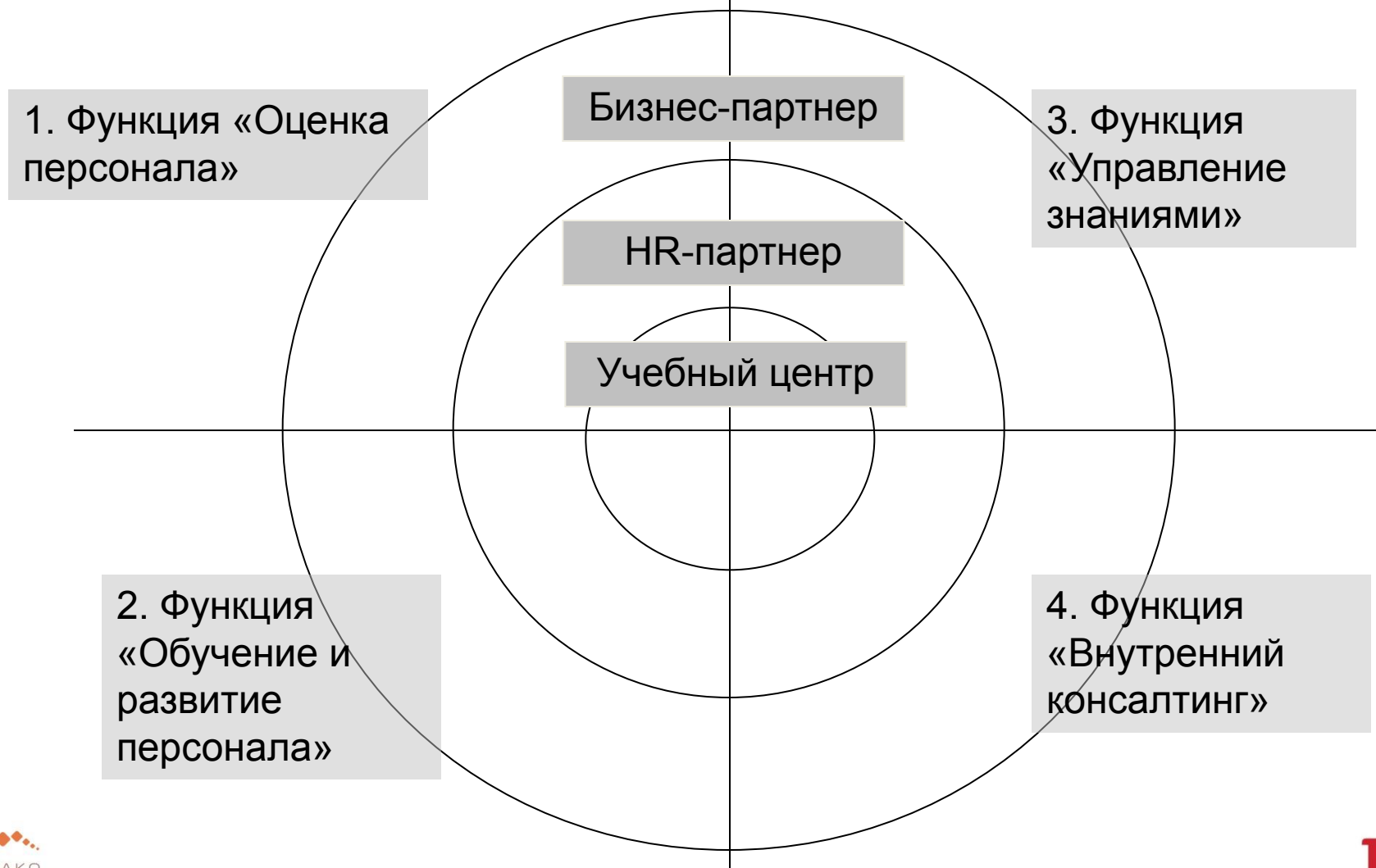
## 2 этап: «HR-партнер»

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 КУ ОАО «РЖД»



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

## Функция «Оценка»

Планирование оценки

Разработка инструментария

Проведение оценки

Использование результатов оценки

## Функция «Обучение и развитие»

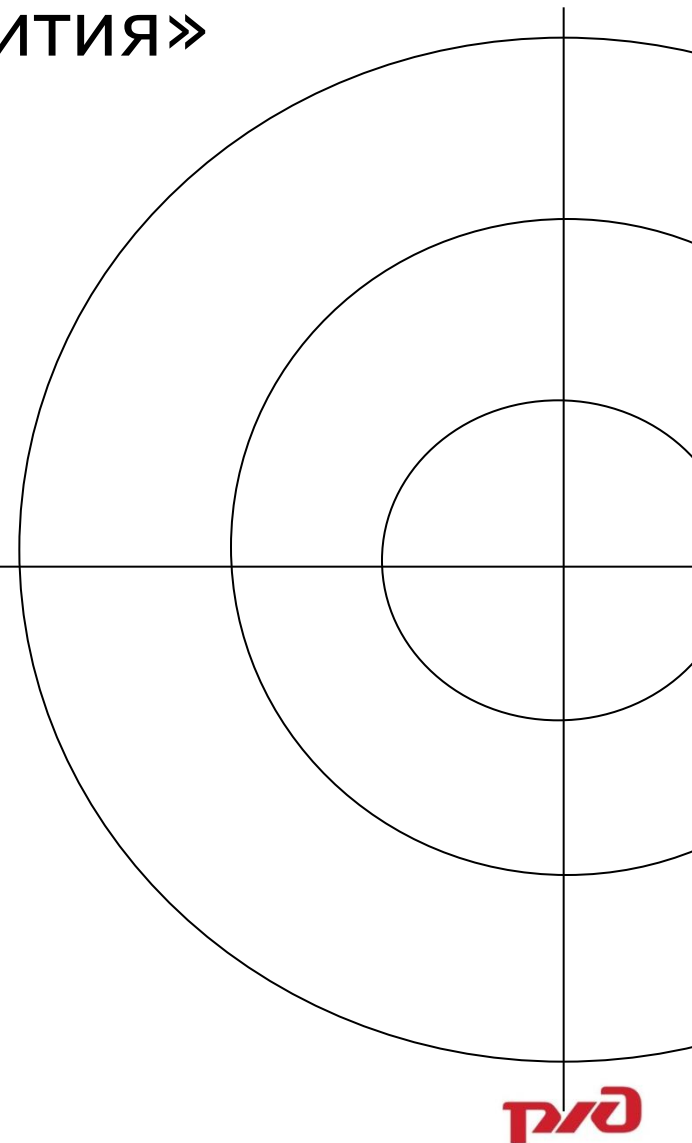
Планирование обучения

Разработка программ

Проведение обучения

Оценка эффективности обучения

Развитие персонала



# Эволюция функции «Оценка»

# Планирование оценки



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

# Оценочный инструментарий



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

## Пример: Поуровневая модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»

### 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		

# Проведение оценки



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

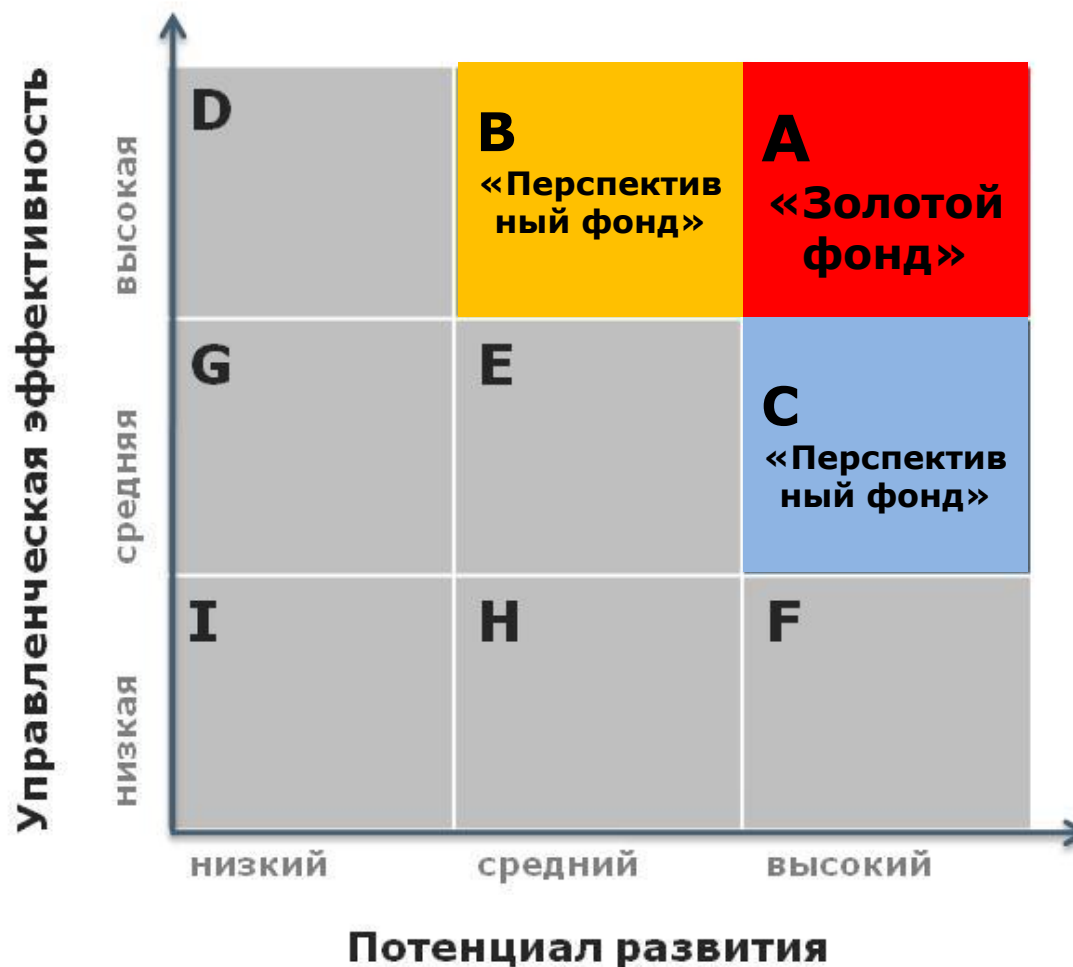


# Использование результатов оценки



<b>Учебный центр</b>	<b>HR-партнер</b>	<b>Бизнес-партнер</b>
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



# Эволюция функции «Обучение и развитие»

# Планирование обучения



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

# 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



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

# 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



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

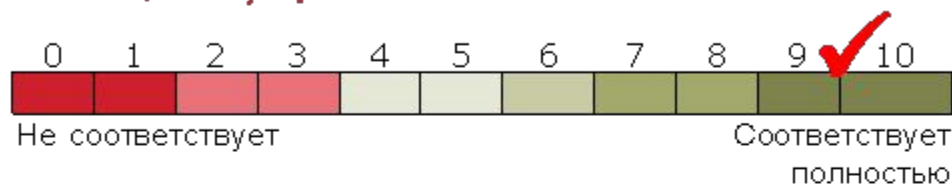
# Пример: анкета обратной связи по программе КУ

ОЦЕНКА ПО ШКАЛЕ ОТ 0 ДО 10

средние баллы

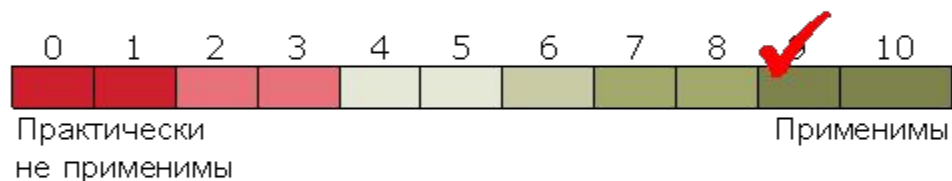
## Соответствие тренинговой программы целям, применимость:

Тренинг соответствует указанным в программе целям



8,91

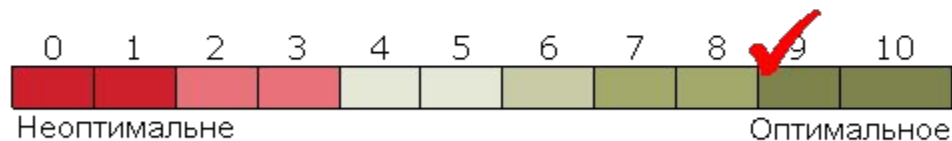
Знания и навыки, полученные в ходе тренинга применимы к Вашей работе



8,29

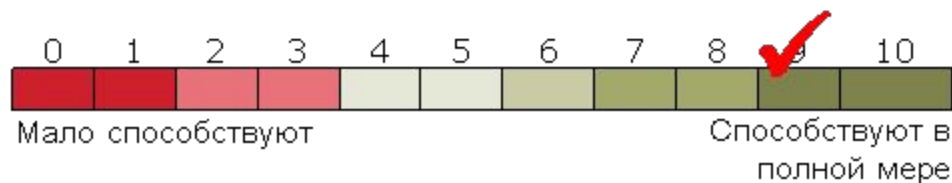
## Содержание программы:

Соотношение теории и практики в данном курсе оптимально



8,07

Раздаточные материалы способствуют освоению программы



8,34

# Развитие персонала



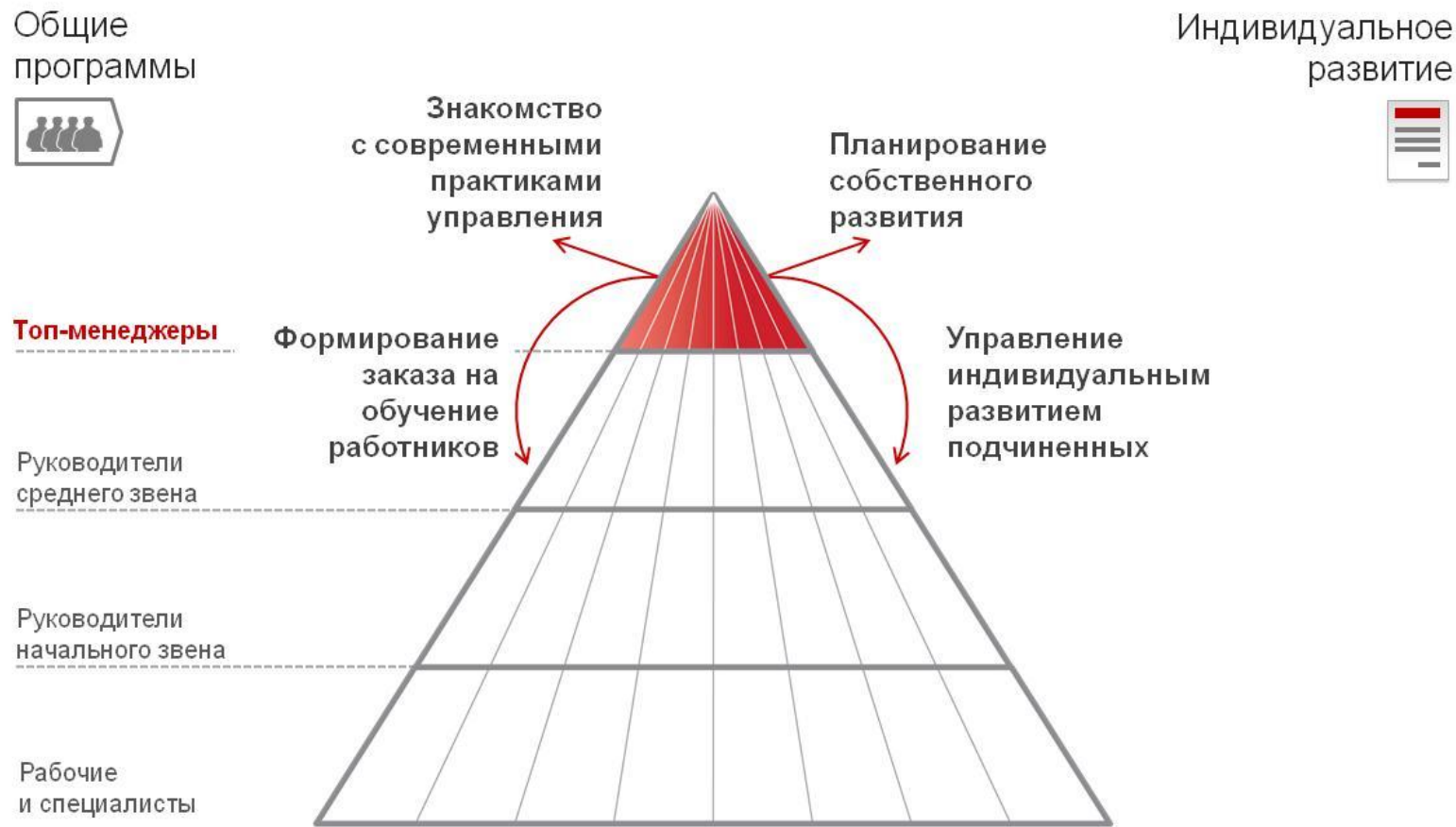
<b>Учебный центр</b>	<b>HR-партнер</b>	<b>Бизнес-партнер</b>
<p>Работу по организации развития сотрудников ведут преподаватели и консультанты.</p>	<p>Работу по организации развития сотрудников компании ведут сотрудники КСО. Разработаны и консолидированы инструменты развития.</p>	<p>Работу по координации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

# Роль руководителей в развитии сотрудников

Общие программы



Индивидуальное развитие



Спасибо за внимание!