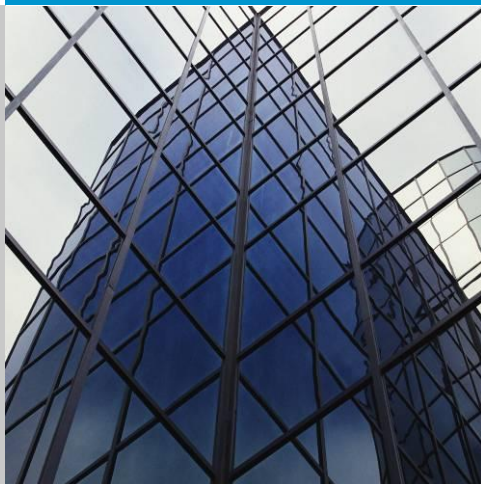


IBS



www.ibs.ru



Алексей Дмитриевич Вербецкий

Директор отделения развития
корпоративных университетов, IBS

Дмитрий Кречман

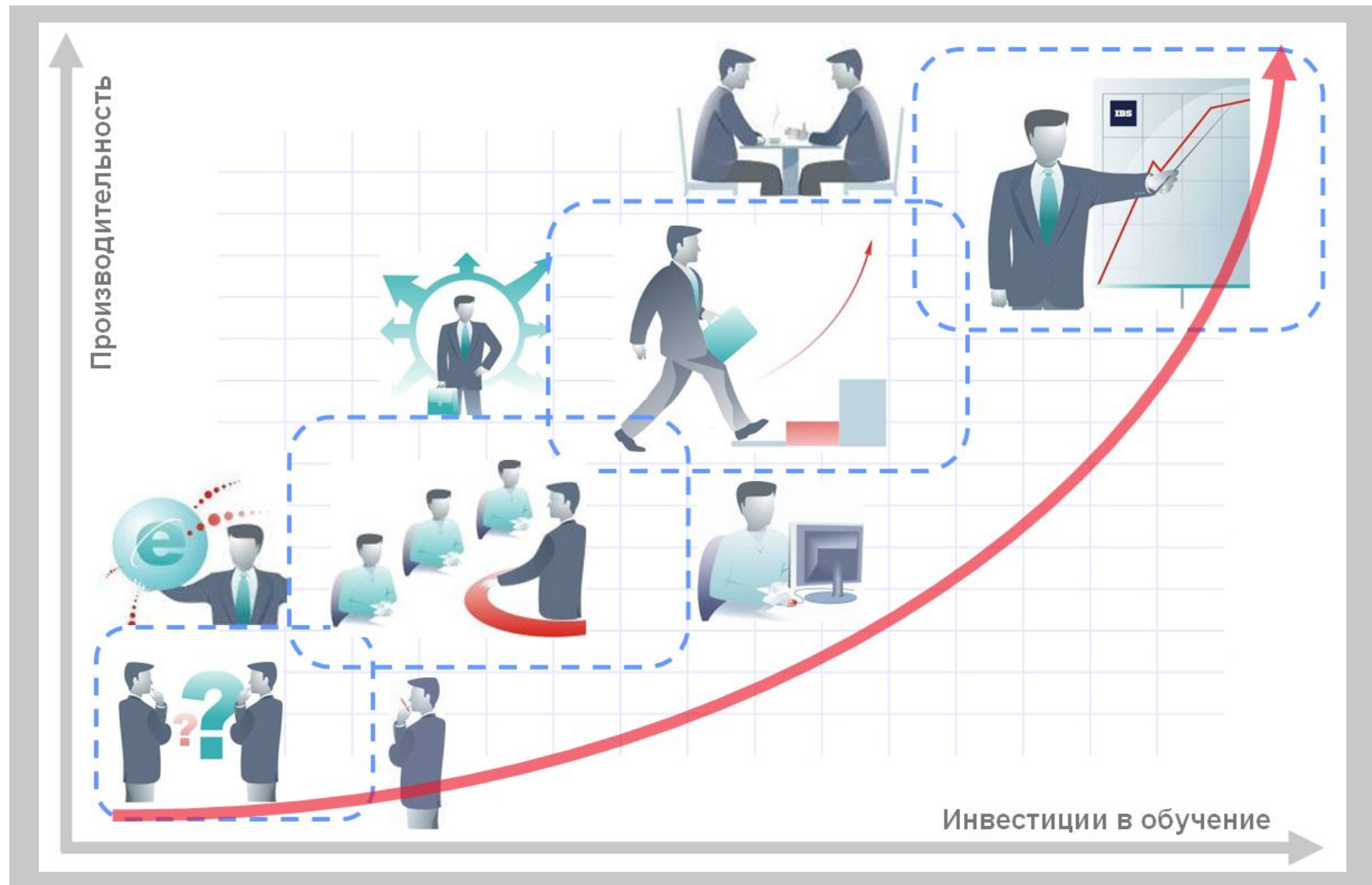
Директор по маркетингу,
ГиперМетод IBS

ЭЛЕКТРОННОЕ ОБУЧЕНИЕ – ГОРИЗОНТ РЕШЕНИЙ

в области корпоративного обучения

Москва, 23 сентября 2009

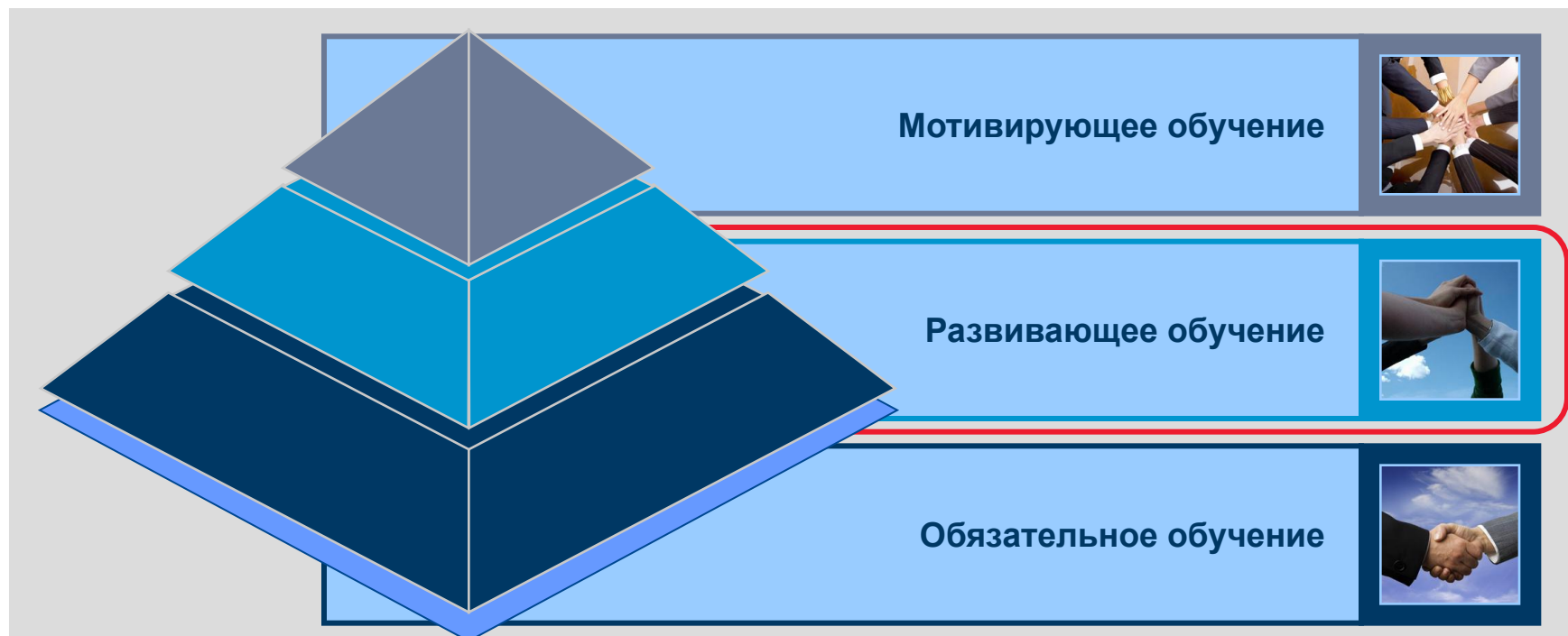
Инвестиции в обучение



Что является задачей инвестиций, начальной точкой для внедрения электронного обучения?

- Решение руководства?
- Задача экономии денежных ресурсов?
- Обеспечение доступа к учебным материалам?
- Необходимость обучения партнеров?
-
- Развитие бизнеса за счет эффективного использования интеллектуального капитала компании?

Горизонты корпоративного обучения



- Обязательные тренинги
- Профессиональная сертификация

- Развитие необходимых компетенций
- Улучшение навыков

- Иностранные языки
- MBA
- Тайм-менеджмент

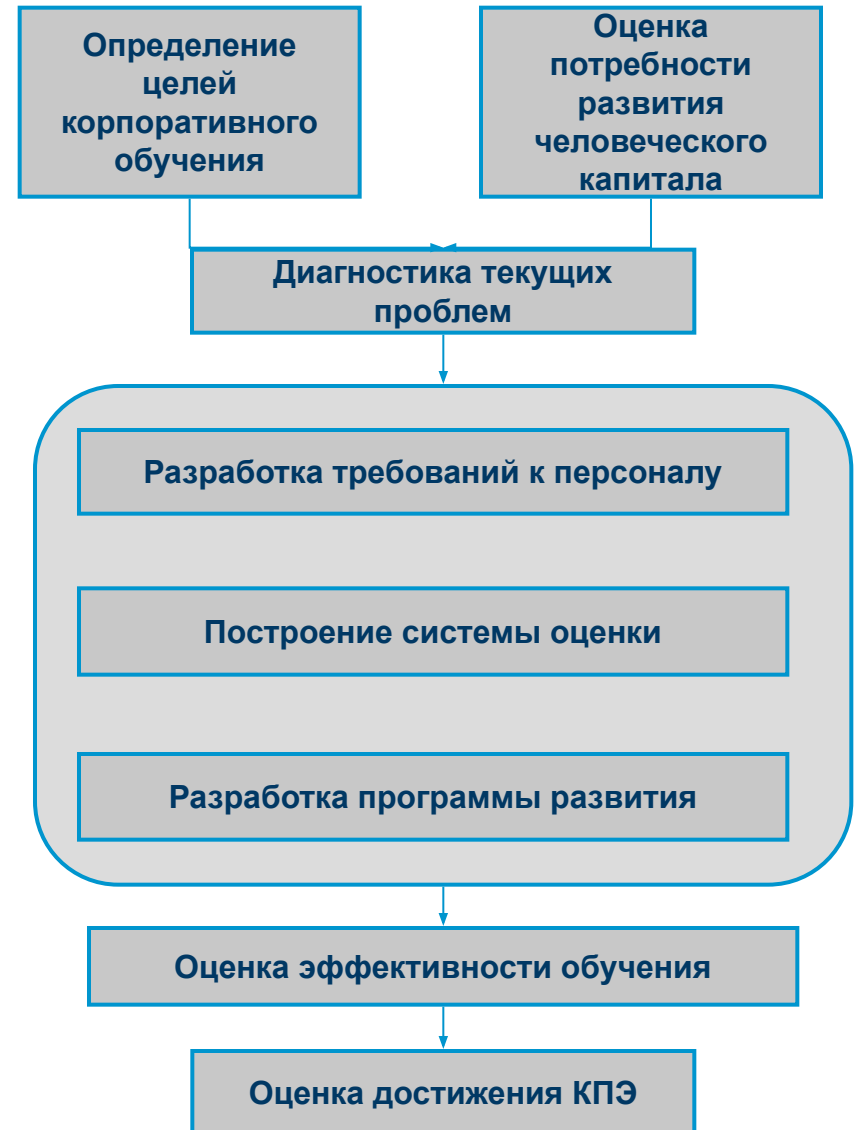
предлагаемая методология
оценки
и развития персонала

Планирование корпоративного обучения



Корпоративное обучение

- непрерывно функционирующая система обучения и развития персонала
- объединенная единой концепцией и методологией
- разработанная в рамках стратегии компании, а также целей и задач ее структурных единиц
- интегрирующая развитие сотрудников с развитием компании



Комплекс оценки и развития персонала

	Моделирование компетенций	Оценка по компетенциям	Обучение и развитие
Методология	Модель компетенций	Методология оценки	Программа развития компетенций
	Требования к персоналу	Инструменты оценки	Матрица обучающих мероприятий
	Профили успешности	Ассесмент-центр	Подбор провайдеров обучения
Автоматизация	Контроль уровня компетенций сотрудников	Автоматизация входного тестирования	Интерактивное обучение
	Быстрый ввод персонала в работу	Автоматизация процессов аттестации	Управление обучением и организация обучения
		Тренинги кейсов и рабочих ситуаций	Разработка учебных курсов

Пример структуры компетенций

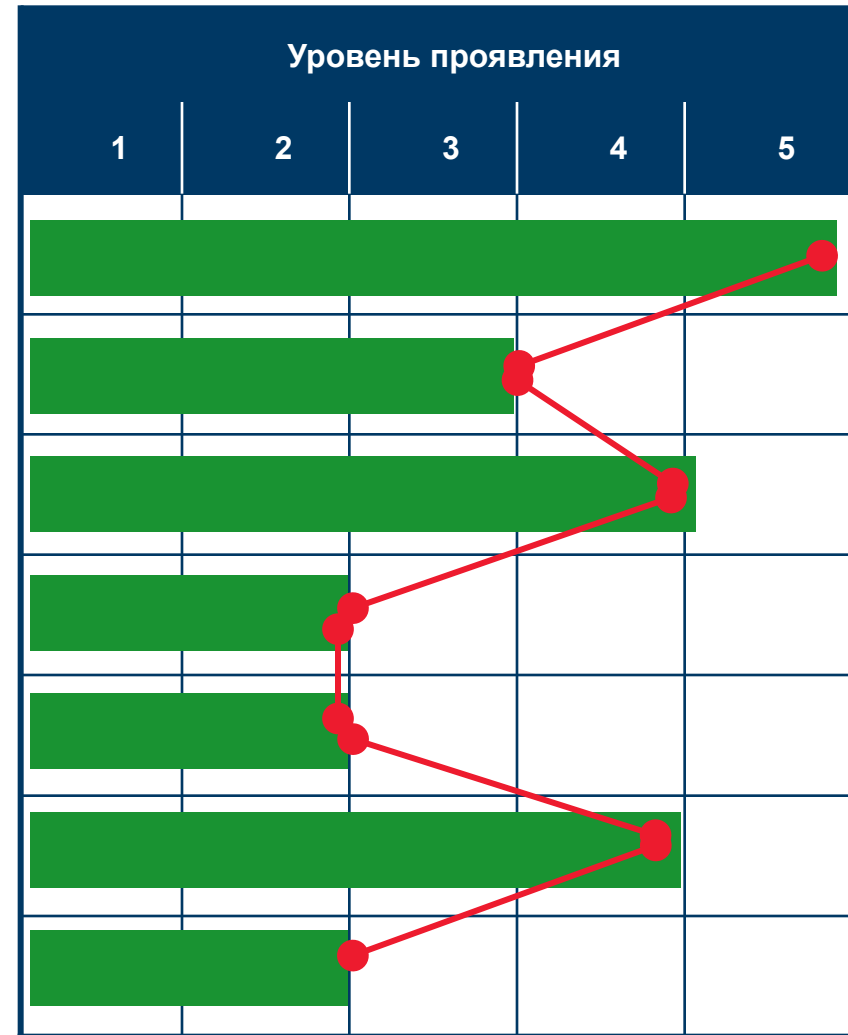
Модель компетенций может разрабатываться как единая для Компании, так и для отдельных групп должностей



Результат моделирования компетенций

Компетенция	Определение
Стратегическое мышление	Ясно соотносит собственные цели и действия со стратегическими целями организации.
Оказание влияния	Приводит убедительные доводы в защиту своей позиции, умело строит обсуждение и убеждает других людей.
Решение проблем	Способность разрабатывать различные варианты решения проблем, делать обоснованные заключения.
Поиск информации	Использует различные источники для поиска информации.
Нацеленность на клиента	Ставит интересы клиента на первое место и нацелен на оказание ему качественных услуг.
Гибкость	Изменяет собственное поведение в зависимости от ситуации для достижения цели.
Ориентация на качество	Следует профессиональным стандартам. Выполняет работу точно и в соответствии с правилами.

Модель компетенций



Профиль успешности

Разработка методологии оценки персонала



Построение структуры

Разработка структуры оценочной методики на основе конкретного обьекта типа оценочного инструмента в соответствии с заданной моделью компетенций и целями применения данной методики



Сбор статистических норм

Проведение тестирования на репрезентативной выборке и создание правил перевода результатов оценочных методик в нормативную шкалу по каждому критерию оценки (компетенции)



Проверка надежности

Анализ статистических характеристик каждого пункта оценочной методики и проведение корреляционных исследований структуры ее компонентов



Проверка валидности

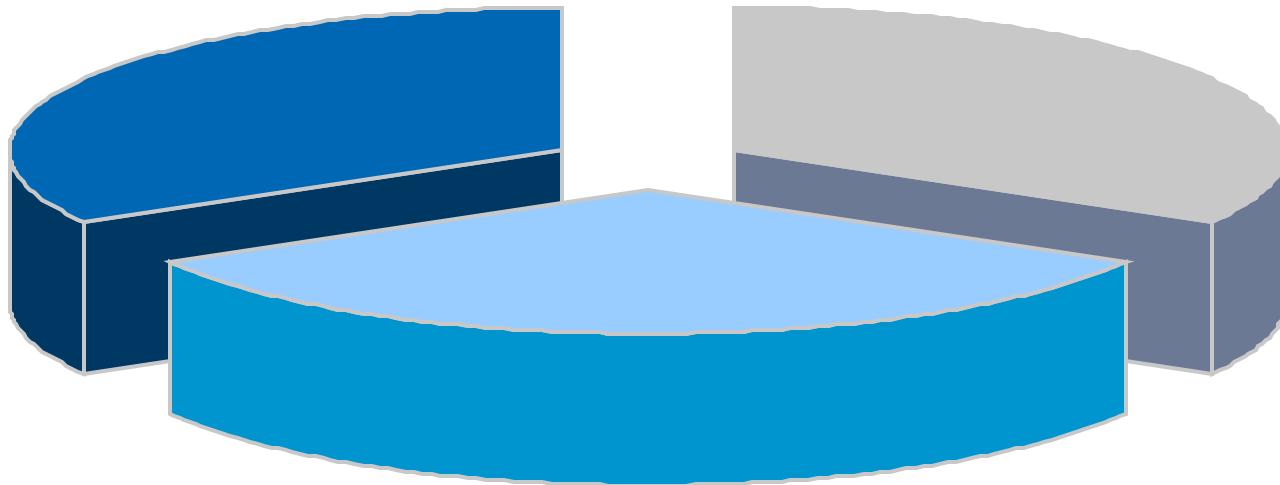
Проведение интеркорреляционных исследований результатов в сравнении с результатами, полученными при применении других оценочных методик

Особенность методологии



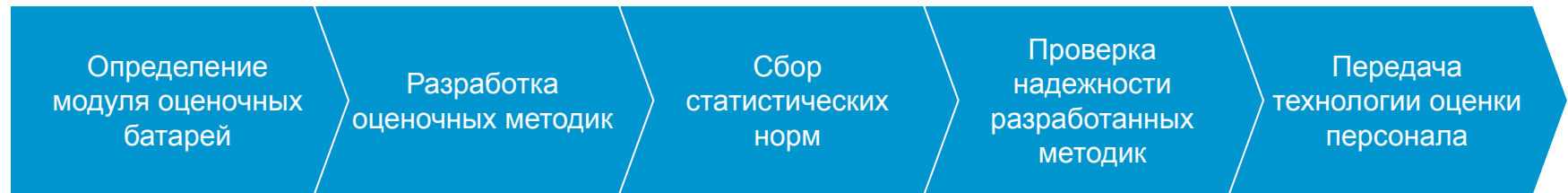
Возможность реализации при помощи электронных решений

Соответствие системы оценки модели корпоративным компетенциям



Объективность системы оценки персонала для применения в соответствии с моделью корпоративных компетенций

Создание системы оценки



Результаты

- Описание модулей и состава оценочных батарей



- Разработанное содержание, система подсчетов результатов и интерпретации каждой из оценочных методик



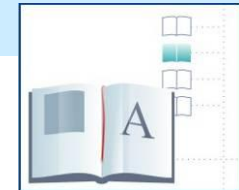
- Статистические нормы для каждой методики



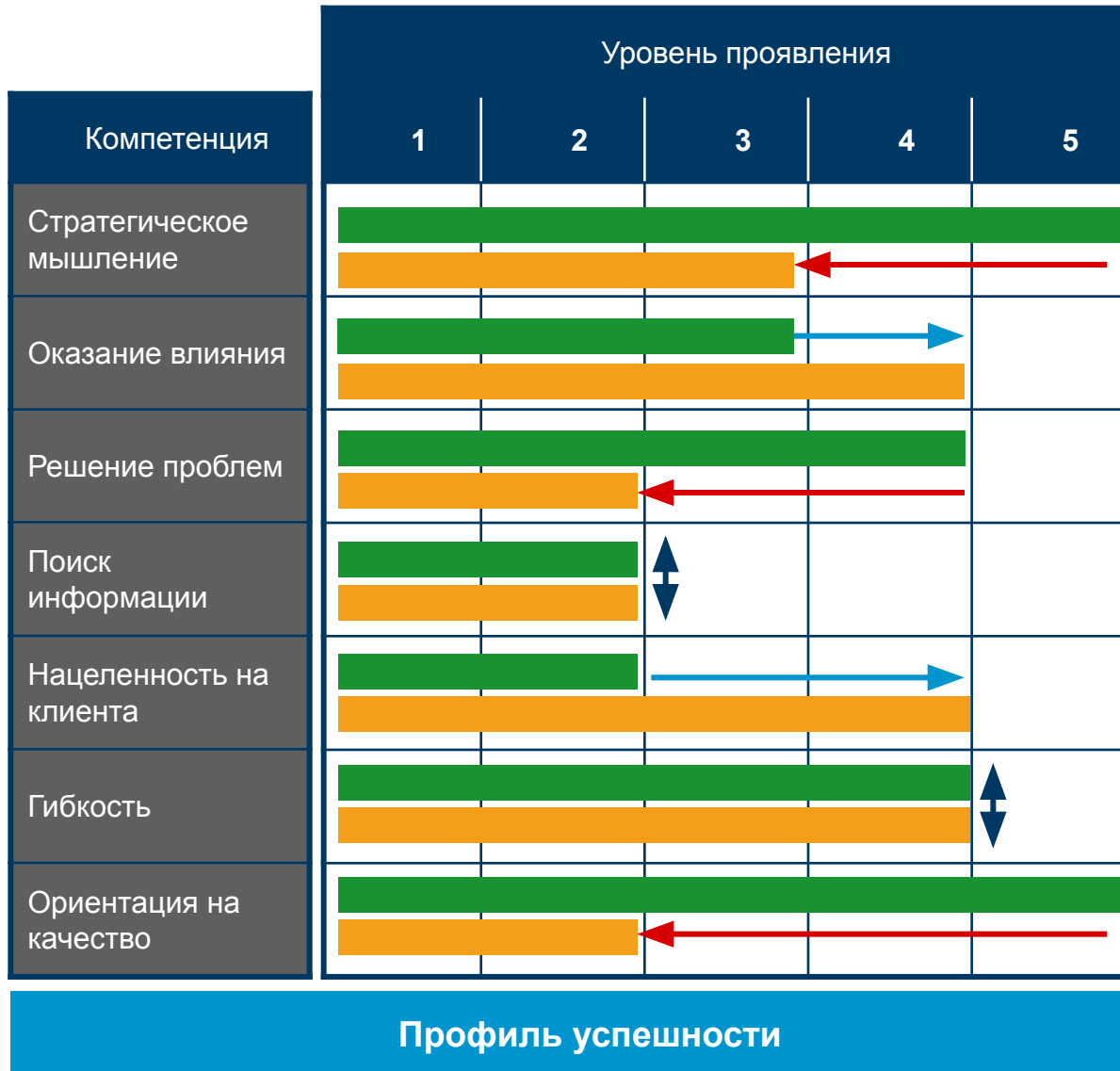
- Показатели надежности и валидности каждой оценочной методики



- Практическое Руководство по проведению оценки персонала в соответствии с моделью корпоративных компетенций



Оценка по компетенциям



Условные обозначения:

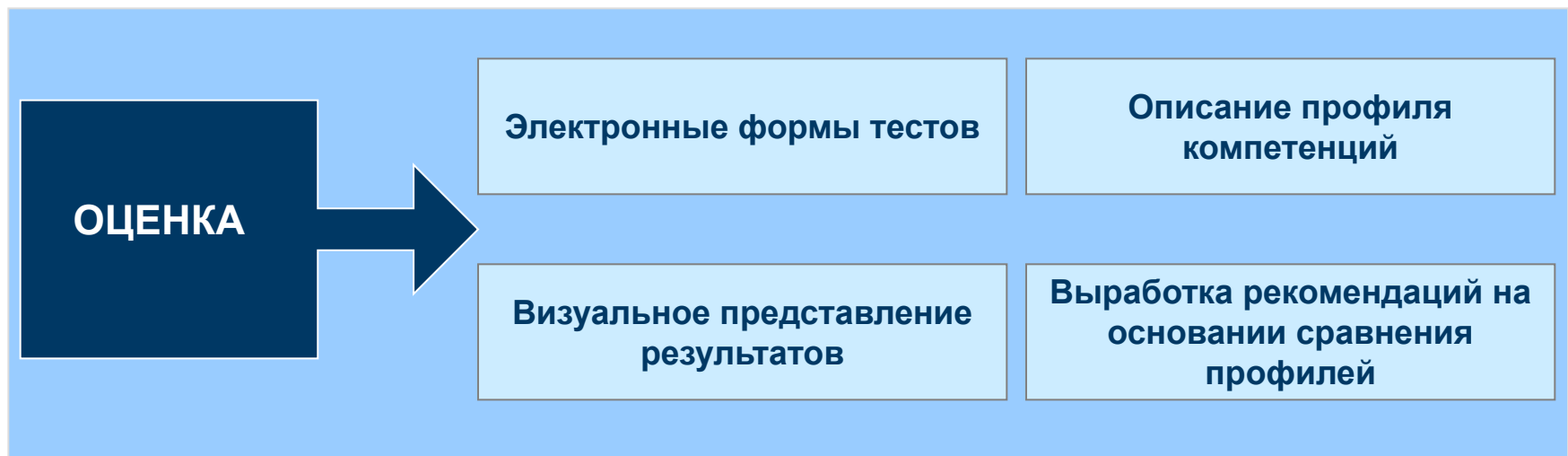
- Профиль
- Оценка

Не соответствует требованиям должности - необходимо развитие

Соответствует требованиям должности

Превышает требования должности

Функции автоматизированной системы оценки персонала



Автоматизируемые процессы

Аттестация и оценка персонала

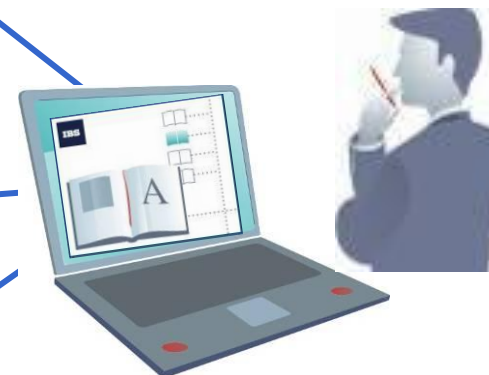
- подбор сотрудников;
- текущая оценка;
- принятие кадровых решений;
- принятие решений об обучении;
- получение обратной связи от сотрудников

Разработка учебных курсов

- разработка учебного материала;
- разработка тестов;
- разработка практикумов;
- оформление курса

Организация дистанционного и смешанного обучения

- управление электронным, очным и смешанным обучением;
- оценка и анализ результатов обучения;
- управление библиотекой учебных материалов



Возможности автоматизированной системы оценки и обучения

Управление аттестацией

		Описание			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Компания	Администратор		
	<input checked="" type="checkbox"/>	... Руководитель Московского офиса	Администратор		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... Офис менеджер	Выжелов В.		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... Исполнительный директор	Полякова Полина		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... Секретарь	Фоменко Фомы	рнпшдшдродордродордрод	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... Офис-менеджер	Петров Петр		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... Генеральный директор			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... Директор по маркетингу	Сидоров Сидор		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... Менеджер по продажам	Петров Петр		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... PR менеджер	Устинова Жена		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	... Руководитель отдела разработки			

Копировать

выполнить: назначить необходимо...
удалить
назначить аттестацию
назначить необходимо
назначить курсы
анализ компетенций
анализ обучения

Аттестация по компетенциям

Аттестация → Опросники → Тест специальных способностей

Выберите методику из списка, выделенных

- Интеллектуальный тест
- Личностный опросник
- Мотивационный опросник
- Мотивационно-ценностный опросник

Перейти к заполнению опроса

Инструкция

Перед Вами – гарантия оценочных методов

В данном тесте вы можете использовать подсказки, выделенные в тексте задания и вводить свои варианты ответов, не вводя их в поле ответа. Если задание имеет несколько вариантов ответа, то необходимо выбрать все правильные варианты. Если задание имеет несколько вариантов ответа, то необходимо выбрать все правильные варианты.

Вопрос 11
Новые технологии должны существенно повлиять на объект добавленной стоимости. По отношению к информации, содержащейся в тексте, дайте ответ: да/нет/возможно.

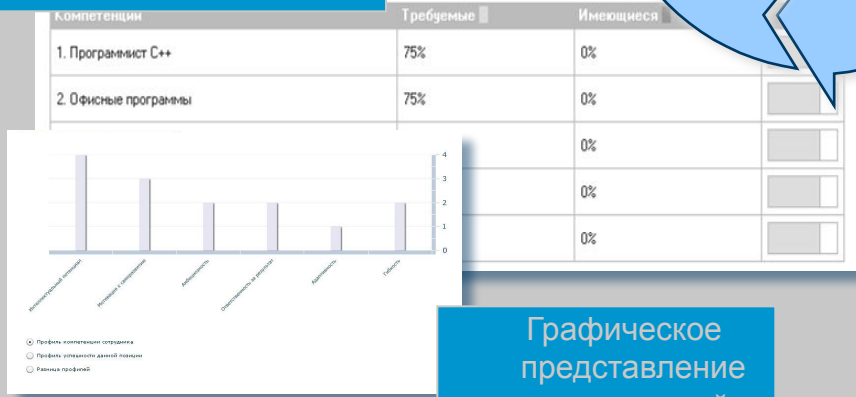
Да
 Нет
 Возможно

Вопрос 12
Что, на Ваш взгляд, может выступать в качестве решающего фактора для достижения договоренностей о взаимовыгодном партнерстве с зарубежными партнерами?

Экономический потенциал
 Экономический потенциал
 Экономический потенциал
 Экономический потенциал
 Экономический потенциал
 Экономический потенциал
 Экономический потенциал
 Экономический потенциал

Прохождение оценки

Анализ результатов



Графическое представление компетенций

Аттестация по компетенциям

Все учетные записи

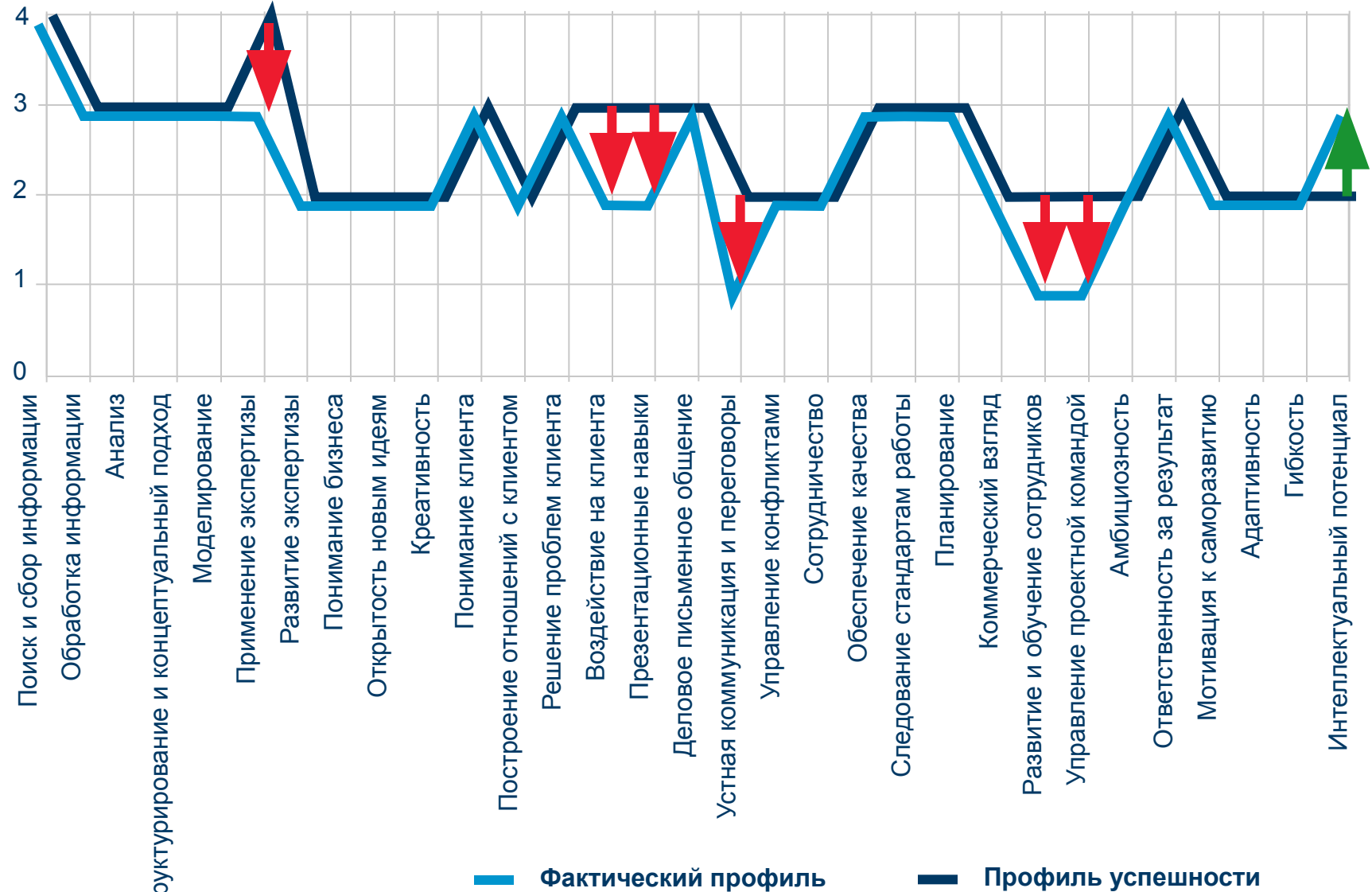
Страница 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 | 111 | 112 | 113 | 114 | 115 | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 | 121 | 122 | 123 | 124 | 125 | 126 | 127 | 128 | 129 | 130 | 131 | 132 | 133 | 134 | 135 | 136 | 137 | 138 | 139 | 140 | 141 | 142 | 143 | 144 | 145 | 146 | 147 | 148 | 149 | 150 | 151 | 152 | 153 | 154 | 155 | 156 | 157 | 158 | 159 | 160 | 161 | 162 | 163 | 164 | 165 | 166 | 167 | 168 | 169 | 170 | 171 | 172 | 173 | 174 | 175 | 176 | 177 | 178 | 179 | 180 | 181 | 182 | 183 | 184 | 185 | 186 | 187 | 188 | 189 | 190 | 191 | 192 | 193 | 194 | 195 | 196 | 197 | 198 | 199 | 200 | 201 | 202 | 203 | 204 | 205 | 206 | 207 | 208 | 209 | 210 | 211 | 212 | 213 | 214 | 215 | 216 | 217 | 218 | 219 | 220 | 221 | 222 | 223 | 224 | 225 | 226 | 227 | 228 | 229 | 230 | 231 | 232 | 233 | 234 | 235 | 236 | 237 | 238 | 239 | 240 | 241 | 242 | 243 | 244 | 245 | 246 | 247 | 248 | 249 | 250 | 251 | 252 | 253 | 254 | 255 | 256 | 257 | 258 | 259 | 260 | 261 | 262 | 263 | 264 | 265 | 266 | 267 | 268 | 269 | 270 | 271 | 272 | 273 | 274 | 275 | 276 | 277 | 278 | 279 | 280 | 281 | 282 | 283 | 284 | 285 | 286 | 287 | 288 | 289 | 290 | 291 | 292 | 293 | 294 | 295 | 296 | 297 | 298 | 299 | 300 | 301 | 302 | 303 | 304 | 305 | 306 | 307 | 308 | 309 | 310 | 311 | 312 | 313 | 314 | 315 | 316 | 317 | 318 | 319 | 320 | 321 | 322 | 323 | 324 | 325 | 326 | 327 | 328 | 329 | 330 | 331 | 332 | 333 | 334 | 335 | 336 | 337 | 338 | 339 | 340 | 341 | 342 | 343 | 344 | 345 | 346 | 347 | 348 | 349 | 350 | 351 | 352 | 353 | 354 | 355 | 356 | 357 | 358 | 359 | 360 | 361 | 362 | 363 | 364 | 365 | 366 | 367 | 368 | 369 | 370 | 371 | 372 | 373 | 374 | 375 | 376 | 377 | 378 | 379 | 380 | 381 | 382 | 383 | 384 | 385 | 386 | 387 | 388 | 389 | 390 | 391 | 392 | 393 | 394 | 395 | 396 | 397 | 398 | 399 | 400 | 401 | 402 | 403 | 404 | 405 | 406 | 407 | 408 | 409 | 410 | 411 | 412 | 413 | 414 | 415 | 416 | 417 | 418 | 419 | 420 | 421 | 422 | 423 | 424 | 425 | 426 | 427 | 428 | 429 | 430 | 431 | 432 | 433 | 434 | 435 | 436 | 437 | 438 | 439 | 440 | 441 | 442 | 443 | 444 | 445 | 446 | 447 | 448 | 449 | 450 | 451 | 452 | 453 | 454 | 455 | 456 | 457 | 458 | 459 | 460 | 461 | 462 | 463 | 464 | 465 | 466 | 467 | 468 | 469 | 470 | 471 | 472 | 473 | 474 | 475 | 476 | 477 | 478 | 479 | 480 | 481 | 482 | 483 | 484 | 485 | 486 | 487 | 488 | 489 | 490 | 491 | 492 | 493 | 494 | 495 | 496 | 497 | 498 | 499 | 500 | 501 | 502 | 503 | 504 | 505 | 506 | 507 | 508 | 509 | 510 | 511 | 512 | 513 | 514 | 515 | 516 | 517 | 518 | 519 | 520 | 521 | 522 | 523 | 524 | 525 | 526 | 527 | 528 | 529 | 530 | 531 | 532 | 533 | 534 | 535 | 536 | 537 | 538 | 539 | 540 | 541 | 542 | 543 | 544 | 545 | 546 | 547 | 548 | 549 | 550 | 551 | 552 | 553 | 554 | 555 | 556 | 557 | 558 | 559 | 560 | 561 | 562 | 563 | 564 | 565 | 566 | 567 | 568 | 569 | 570 | 571 | 572 | 573 | 574 | 575 | 576 | 577 | 578 | 579 | 580 | 581 | 582 | 583 | 584 | 585 | 586 | 587 | 588 | 589 | 590 | 591 | 592 | 593 | 594 | 595 | 596 | 597 | 598 | 599 | 600 | 601 | 602 | 603 | 604 | 605 | 606 | 607 | 608 | 609 | 610 | 611 | 612 | 613 | 614 | 615 | 616 | 617 | 618 | 619 | 620 | 621 | 622 | 623 | 624 | 625 | 626 | 627 | 628 | 629 | 630 | 631 | 632 | 633 | 634 | 635 | 636 | 637 | 638 | 639 | 640 | 641 | 642 | 643 | 644 | 645 | 646 | 647 | 648 | 649 | 650 | 651 | 652 | 653 | 654 | 655 | 656 | 657 | 658 | 659 | 660 | 661 | 662 | 663 | 664 | 665 | 666 | 667 | 668 | 669 | 670 | 671 | 672 | 673 | 674 | 675 | 676 | 677 | 678 | 679 | 680 | 681 | 682 | 683 | 684 | 685 | 686 | 687 | 688 | 689 | 690 | 691 | 692 | 693 | 694 | 695 | 696 | 697 | 698 | 699 | 700 | 701 | 702 | 703 | 704 | 705 | 706 | 707 | 708 | 709 | 710 | 711 | 712 | 713 | 714 | 715 | 716 | 717 | 718 | 719 | 720 | 721 | 722 | 723 | 724 | 725 | 726 | 727 | 728 | 729 | 730 | 731 | 732 | 733 | 734 | 735 | 736 | 737 | 738 | 739 | 740 | 741 | 742 | 743 | 744 | 745 | 746 | 747 | 748 | 749 | 750 | 751 | 752 | 753 | 754 | 755 | 756 | 757 | 758 | 759 | 760 | 761 | 762 | 763 | 764 | 765 | 766 | 767 | 768 | 769 | 770 | 771 | 772 | 773 | 774 | 775 | 776 | 777 | 778 | 779 | 780 | 781 | 782 | 783 | 784 | 785 | 786 | 787 | 788 | 789 | 790 | 791 | 792 | 793 | 794 | 795 | 796 | 797 | 798 | 799 | 800 | 801 | 802 | 803 | 804 | 805 | 806 | 807 | 808 | 809 | 810 | 811 | 812 | 813 | 814 | 815 | 816 | 817 | 818 | 819 | 820 | 821 | 822 | 823 | 824 | 825 | 826 | 827 | 828 | 829 | 830 | 831 | 832 | 833 | 834 | 835 | 836 | 837 | 838 | 839 | 840 | 841 | 842 | 843 | 844 | 845 | 846 | 847 | 848 | 849 | 850 | 851 | 852 | 853 | 854 | 855 | 856 | 857 | 858 | 859 | 860 | 861 | 862 | 863 | 864 | 865 | 866 | 867 | 868 | 869 | 870 | 871 | 872 | 873 | 874 | 875 | 876 | 877 | 878 | 879 | 880 | 881 | 882 | 883 | 884 | 885 | 886 | 887 | 888 | 889 | 890 | 891 | 892 | 893 | 894 | 895 | 896 | 897 | 898 | 899 | 900 | 901 | 902 | 903 | 904 | 905 | 906 | 907 | 908 | 909 | 910 | 911 | 912 | 913 | 914 | 915 | 916 | 917 | 918 | 919 | 920 | 921 | 922 | 923 | 924 | 925 | 926 | 927 | 928 | 929 | 930 | 931 | 932 | 933 | 934 | 935 | 936 | 937 | 938 | 939 | 940 | 941 | 942 | 943 | 944 | 945 | 946 | 947 | 948 | 949 | 950 | 951 | 952 | 953 | 954 | 955 | 956 | 957 | 958 | 959 | 960 | 961 | 962 | 963 | 964 | 965 | 966 | 967 | 968 | 969 | 970 | 971 | 972 | 973 | 974 | 975 | 976 | 977 | 978 | 979 | 980 | 981 | 982 | 983 | 984 | 985 | 986 | 987 | 988 | 989 | 990 | 991 | 992 | 993 | 994 | 995 | 996 | 997 | 998 | 999 | 1000

ID	Имя	ФИО	Последнее посещение	Всего посещений	Действия
1	admin	Администратор	06-05-2009 16:58:22	398	
2	MazokUS	Мазюк Сергей Васильевич	-	0	
3	AbanavaTV	Абанова Тамара Валерьевна	05-02-2009 15:32:12	1	
4	AlmazovSE	Алмазов Сергей Евгеньевич	-	0	
5	AmirovOV	Амиров Дмитрий Владиславович	29-04-2009 12:17:15	1	
6	AntypovAVM	Антупов Юрий Михайлович	-	0	
7	BotovskiyBV	Ботовский Борис Васильевич	-	0	
8	BohobitovSB	Богобитов Станислав Борисович	-	0	
9	BorisovVP	Борисов Валерий Иванович	-	0	
10	VasilevaIN	Васильева Ирина Борисовна	-	0	
11	VolkovAV	Волков Алексей Владимирович	-	0	

Контроль выполнения

Сопоставление факта с требованиями

Профили компетенций управленческого консультанта ДУК IBS 3 грейда



Использование полученных профилей



Полученные профили сотрудников, результаты, сравнения с профилями успешности позволяют:

- Накапливать статистику, анализировать динамику развития компетенций (эффективность программ обучения по развитию различных компетенций)
- Прогнозировать кадровый голод отдельных должностей в долгосрочной перспективе
- Определить сотрудников для наставничества как носителей корпоративных компетенций
- Давать HR-менеджерам и руководителям объективную обратную связь по результатам аттестации и отбора персонала
- Выявить потребности в обучении и развитии для соответствия актуальной должностной позиции
- Определить потенциал для перехода на вышестоящую должность

Решения по результатам оценки

Результаты оценки персонала служат основанием для принятия следующих решений

- Формирование кадрового резерва
- Планирование вертикальной карьеры сотрудника
- Горизонтальное развитие карьеры
- Подготовка программы развития сотрудника
- Корректировка профессиональных целей
- Принятие решений о кадровых перемещениях
- Формирование проектных групп
- Регулирование заработной платы
- Разработка актуальных программ обучения



Пример оценочных методик (Assessment Tools)

Выберите методику из списка, внимательно ознакомьтесь с инструкцией к ней и нажмите кнопку внизу страницы.

- Личностный опросник 
- Мотивационно-ценностный тест (аттестация)  
- Конструктор решений  
- Тест специальных способностей  
- Тест общепрофессиональных знаний  
- Ситуационный тест (аттестация) 
- Мотивационный опросник (аттестация)

[перейти к заполнению опросника](#)

Прошло: 0 мин. Осталось: 180 мин.



КЕЙС 1. ФАРМА СОФТ

[Кейс 2](#)



Краткое описание кейса

КЕЙС 1. ФАРМА СОФТ

Введение

Представьте себе, что Вы являетесь совладельцем ЗАО «ФАРМА СОФТ», небольшой компании, занимающейся разработкой и установкой информационных систем в фармацевтической промышленности.

Общие сведения

ФАРМА СОФТ были...

[Открыть полный текст кейса](#)

Вопрос 1

Вопрос 11. Какое предположение из числа перечисленных представляется Вам наиболее реалистичным?

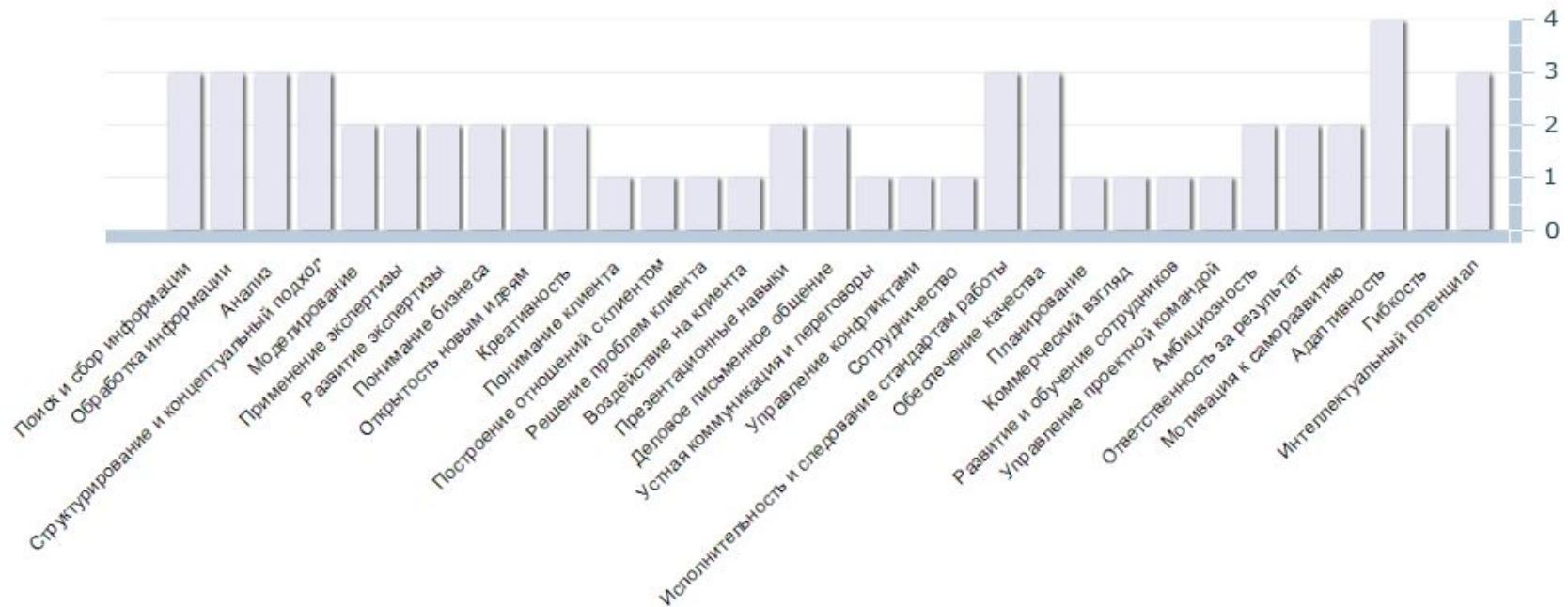
- Три консалтинговые компании могут выступить с единым тендерным предложением для компании Северфарм
- Группа Лидер Инфо будет активно позиционировать себя на фармацевтическом рынке, и поэтому будет являться опасным конкурентом
- Альтаир является «темной лошадкой» при рассмотрении возможности переговоров о контракте с Северфарм
- Контракт с Каданс наиболее привлекателен с точки зрения возможности добиться преимуществ для имиджа Фарма Софт

[сохранить ответ](#)

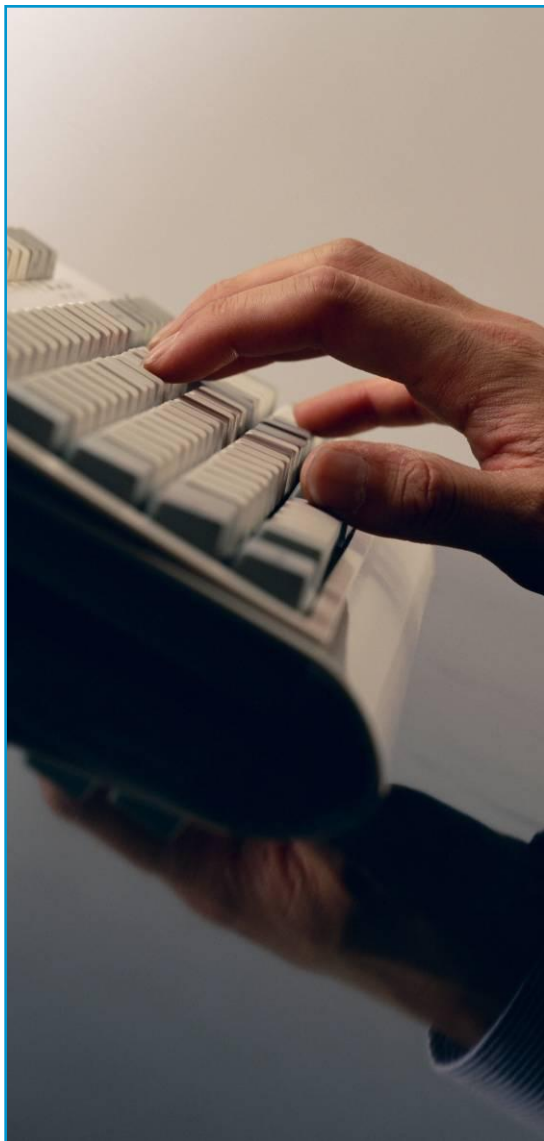
Представление результатов оценки (Assessment Tools)

Вы прошли оценку по компетенциям. Пожалуйста, ознакомьтесь с результатами.

экспортировать результаты в Excel



Работа с автоматизированной системой



Создан

Определение должностей,
требующих наличие
кадрового резерва

«ключе
вой
должно
сти»

Ранжирование требований и
характеристик

распис
канд
атов в
кадров

ый
«ключе
резерв
вые
должно
сотруд
сти»
ников в
кадров

сотруд
резерв
ников в
кадров

Подготовка рекомендаций по
развитию кадрового резерва

ом
резерв

Возможности автоматизированной системы

Анализ уровня профессионального развития персонала компании

Подбор кандидатов для кадрового резерва на основе результатов оценки

Учет сотрудников, находящихся в кадровом резерве

Просмотр истории работы с кадровым резервом за период времени

Анализ истории изменения профиля сотрудника

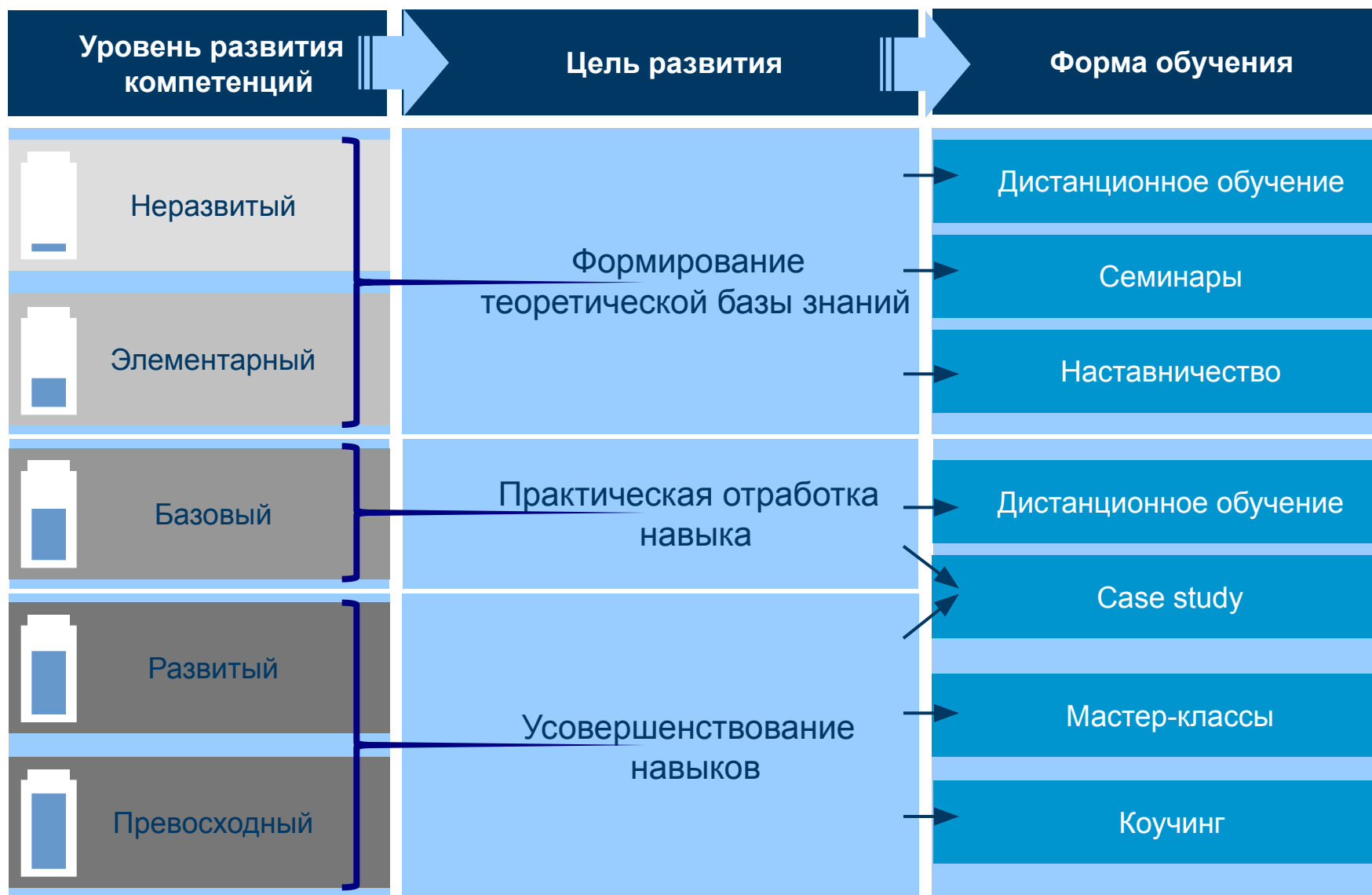
Анализ деятельности службы по управлению персоналом

Оценка сотрудников, находящихся в кадровом резерве

Формирование рекомендаций по развитию компетенций сотрудников в кадровом резерве



Выбор формы обучения



Компоненты eLearning

eAuthor CBT

подготовка
курсов, тестов,

eLearning CMS

жизненный цикл и хранилище учебных
объектов, документов и т.п.

iNstructor

контроль за
обучением
в классе

eLearning Server

организация и ведение
дистанционного и
смешанного
обучения

Учебный центр

управление
потоком заявок

Assessment Tools

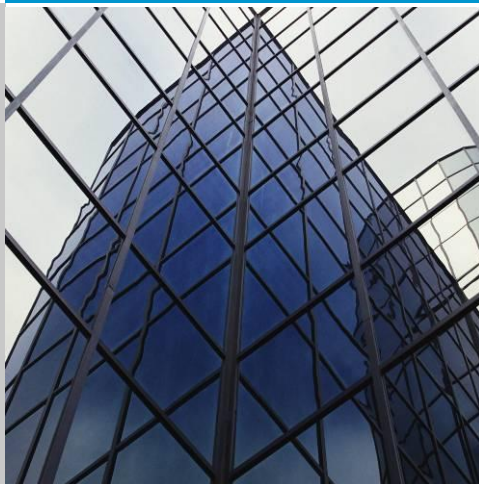
модуль оценки персонала

eLearning SIS

Управление внутренним
информационным порталом

Горизонты решений

eLearning CMS + eLearning SIS =	База знаний организации
Assessment Tools + eLearning Server =	Подготовка кадров на основе модели требуемых компетенций
eLearning SIS + eLearning Server =	Образовательный портал организации
Assessment Tools + eLearning CMS + eLearning SIS + eLearning Server =	Система управления интеллектуальным капиталом компании



Алексей Дмитриевич Вербецкий

Директор отделения развития
корпоративных университетов, IBS

+7 (495) 967 8080

averbetsky@ibs.ru

Спасибо за внимание!