

Повышение эффективности процессов обучения и развития

Оптимизация системы корпоративного обучения через анализ данных

Специально для «HR-Аналитика 2015»

Михаил Бояркин, Руководитель T&D Office, VW Bank RUS

Роман Шляпкин, Управляющий Партнер, Framex

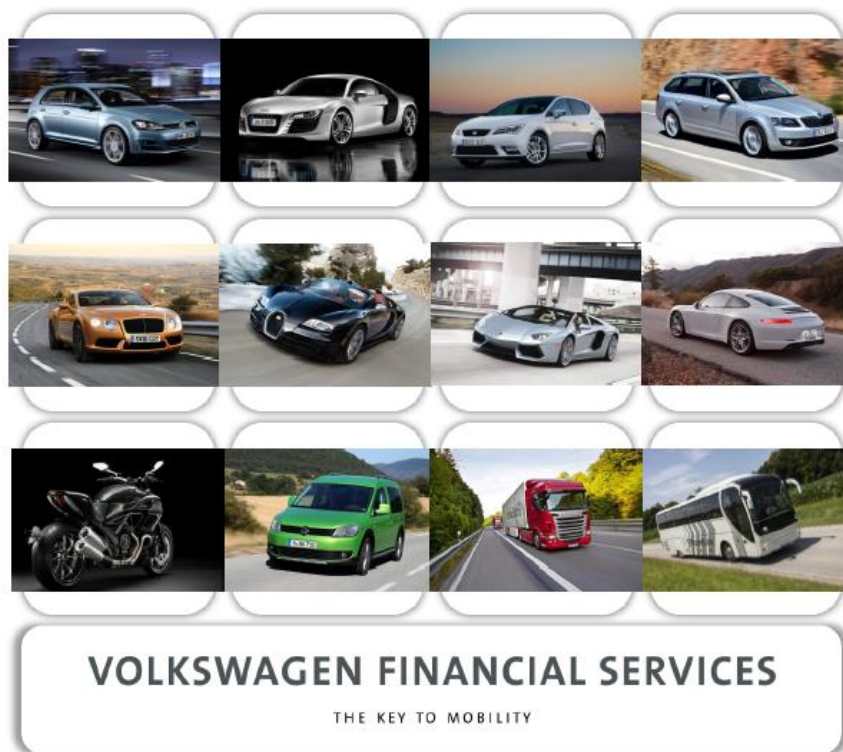
Павел Чарный, Консультант, Framex

VOLKSWAGEN BANK

RUS LLC

Volkswagen Bank в России:

1. Всего **5** лет на рынке
2. Стремительный рост бизнеса и численности персонала
3. Активная проектная деятельность и молодой персонал
4. 60-ти летние традиции и стандарты концерна Volkswagen FS AG



Предпосылки проекта

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ В НАПРАВЛЕНИИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ



1

Оптимизация затрат на обучение

Выявление направления оптимизации инвестиций в человеческий капитал



2

Повышение качества обучения

Увеличить эффект от проводимого очного обучения сотрудников



3

Вывод процессов оценки, обучения и развития на мировые стандарты качества

Процессы Performance Management и Personnel Development отставали по уровню зрелости от процессов в других странах

Методы проекта

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ В НАПРАВЛЕНИИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ



1

Оптимизация затрат на обучение

Анализ расходов на обучение и сравнение с результатами обучения



2

Повышение качества обучения

Аудит содержания и нацеленности существующих программ



3

Вывод процессов оценки, обучения и развития на мировые стандарты качества

Доработка существующих форм и повышение качества данных, автоматизация рекомендаций по обучению



Этапы проекта

1 Оптимизация затрат на обучение

Цель: Выявление направления оптимизации инвестиций в человеческий капитал

Метод: Анализ расходов на обучение и сравнение с результатами обучения

Анализ проблемы

- Идентификация существующих данных о сотрудниках и обучении (расходы на обучение, принадлежность сотрудника к определенной группе, результаты обучения)
- Подготовка формы отчетности
- Заполнение формы отчетности

Результат

- Единая форма отчетности за по расходам на обучение
- Стоимость тренинг-дня для различных групп сотрудников (уровень организационной иерархии, группы талантов) и сравнить с эффектом (оценка по компетенциям и оценка тренера)



Этапы проекта

2 Повышение качества обучения

Цель: определить степень покрытия компетенций программами обучения

Метод: аудит содержания программ

Анализ проблемы

- Анализ описаний программ
- Доработка формата описания
- Запрос данных от провайдеров
- Определение содержания программ – выявление актуальности, влияния на установки, знания и навыки
- Соотнесение программ с имеющимися компетенциями

Результат

- Список развиваемых компетенций для каждой программы обучения
- Список компетенций, не покрытых программами обучения
- Список программ обучения, покрывающих одинаковые компетенции



Этапы проекта

3 Вывод процессов оценки, обучения и развития на мировые стандарты качества

Цель: повысить качество данных о потребностях персонала Банка в обучении.

Метод: Доработка существующей формы Staff Dialogue (Performance Management)

Анализ проблемы

- Анализ данных результатов оценки компетенций за 2013 год
- Поиск ошибочных данных в формах
- Переработка формы Staff Dialogue с целью минимизации ошибок
- Разработка автоматизированного обработчика для форм Staff Dialogue

Результат

- Единая русско-английская форма Staff Dialogue
- Офис T&D стал назначать программы на базе результатов оценки
- T&D получил автоматизированный инструмент по рекомендациям программ



Результаты проекта

1

В компании всегда есть данные. Однако, на начальных уровнях зрелости компании их сбор сложнее, чем анализ.

2

Не всегда необходимо применять сложный статистический инструментарий для анализа. Можно начать с базовых инструментов аналитики на основе MS Excel, главное – правильно построить процесс.

3

Количество ошибок в данных существенно зависит от того, какие контрольные процедуры встроены в процесс. Создание необходимых контрольных точек и защищенных единых справочников поможет сэкономить время на «очистку».

4

Данные, получаемые из внешних источников должны быть «приведены к единому знаменателю» если стоит задача сравнения.



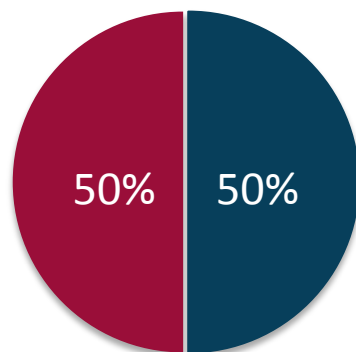
Статистика проекта

1

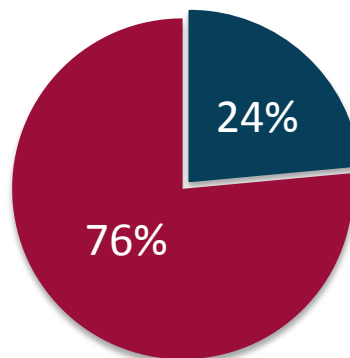
Анализ информации из паспортов тренингов показал различную степень понимания параметров развития (установки, знания, навыки)

Фактически, большое количество провайдеров не уделило достаточного внимания запросу и предоставило данные низкого качества.

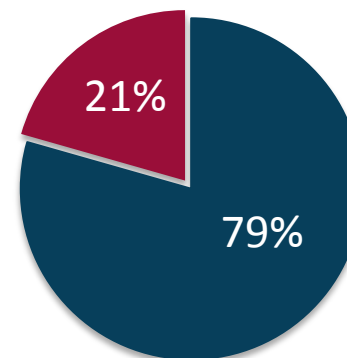
Установки



Знания



Навыки



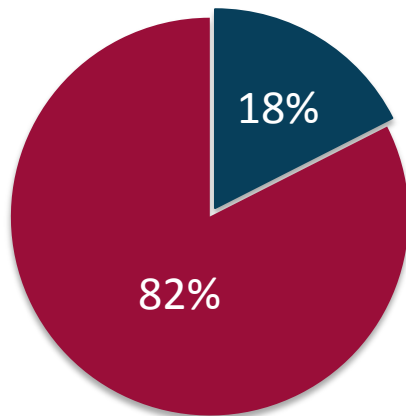
■ Скорее верно или полностью верно ■ Скорее неверно или полностью неверно



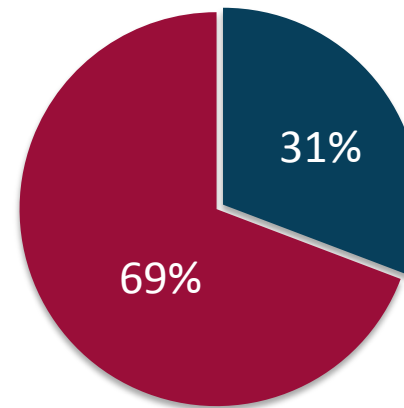
Статистика проекта

2 Анализ содержания форм SD показал необходимость их доработки

Результаты анализа данных из печатных форм показали, что в каждом третьем случае требуется последующее внимание и проработка запроса на обучение в индивидуальном формате.



- Не выбраны тренинги
- Выбран хотя бы один тренинг



- Форма содержит письменные изменения
- Форма не содержит ручных изменений



Примеры форм – Staff Dialogue

Staff Dialogue 2015: Summary

Employee name: _____

Unit: _____

*Target Category: T1, T2+, T2, T2-, T3
**Overall Performance: P1, P2+, P2, P2-, P3

Degree of Target Achievement: 0,00%

Target Category* **Not selected**

Potential

Development recommendations within 1 year:
If "h" or "v", specific planned assignments: _____

Development recommendations within 3 years:
Possible function or task: _____

Development area

Competency for development (must be filled)		Co
1)	Economical efficient acting	Enterp
2)		Pleas
3)		Pleas

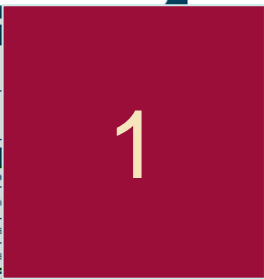
Expected behaviour
and technical knowledge and skills to do the job at a high level of accomplishment

Special internal and external activities, honorary appointments and qualifications

Preferred operational area

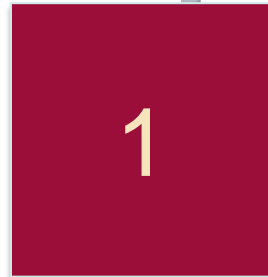
PRINT COMPLETED FORM

Date: _____ Superior: _____

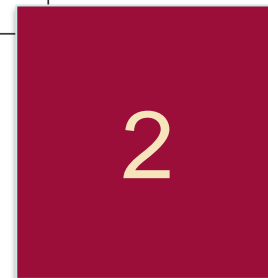




Примеры форм – Паспорт тренинга



НАЗВАНИЕ			
ПАРАМЕТР	ВАРИАНТЫ	КОММЕНТАРИИ	ПОДСКАЗКА
Организационный уровень целевой аудитории	<ol style="list-style-type: none"> Руководители высшего звена Руководители среднего звена Руководители низшего звена Опытные сотрудники Начинающие сотрудники 		<p>ВЫБЕРИТЕ (ПОДЧЕРКНИТЕ) ОДИН ИЛИ БОЛЕЕ ВАРИАНТОВ ГРУПП, НА КОТОРЫЕ НАПРАВЛЕН ТРЕНИНГ.</p> <p>В СТОЛБЦЕ КОММЕНТАРИИ МОЖНО ДАТЬ ПОЯСНЕНИЯ.</p>
Компетенции, на развитие которых направлена программа			<p>УКАЖИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ (НЕ ЗНАНИЯ), НА РАЗВИТИЕ КОТОРЫХ НАПРАВЛЕН ТРЕНИНГ.</p> <p>В СТОЛБЦЕ КОММЕНТАРИИ МОЖНО ДАТЬ ПОЯСНЕНИЯ.</p>
Количество участников	Минимальное количество ___ Максимальное количество ___		<p>УКАЖИТЕ МИНИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ, ПРИ КОТОРОМ ТРЕНИНГ СОСТОИТСЯ (К ПРИМЕРУ, ПРИ ПАРНЫХ ЗАДАНИЯХ, ЧИСЛО УЧАСТНИКОВ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ МЕНЬШЕ 2)</p> <p>УКАЖИТЕ МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ, ПРИ ПРЕВЫШЕНИИ КОТОРОГО ТРЕНИНГ ПЕРЕСТАЕТ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ (К ПРИМЕРУ, ТРЕБУЕТСЯ ЕЩЕ ОДИН ТРЕНЕР)</p> <p>В СТОЛБЦЕ КОММЕНТАРИИ МОЖНО ДАТЬ ПОЯСНЕНИЯ.</p>
Длительность программы (тренинг-дней)	Количество тренинг-дней		<p>УКАЖИТЕ КОЛИЧЕСТВО ТРЕНИНГ-ДНЕЙ, В ТЕЧЕНИЕ КОТОРЫХ ПРОВОДИТСЯ ТРЕНИНГ</p> <p>В СТОЛБЦЕ КОММЕНТАРИИ МОЖНО ДАТЬ ПОЯСНЕНИЯ.</p>
Провайдер			



Ожидаемые результаты			
ПАРАМЕТР			ПОДСКАЗКА
Изменившиеся установки			Перечислите, что поменяется с точки зрения отношения участника к рассматриваемым на тренинге ситуациям или процессам.
Полученные знания			Перечислите все знания, которые получат участники в ходе тренинга.





Примеры форм – отчетность по обучению

1. Численность по категории, FTE					3. Количество тренинг-дней по категории, дни					Тренинг-дней на FTE в 2014				
	HIPO	Promotable	WellPlaced	Issue		HIPO	Promotable	WellPlaced	Issue		HIPO	Promotable	WellPlaced	Issue
CM	-	-	1,00	-	CM	-	-	3,00	-	CM	-	-	3,00	-
M	3			-	M	2,00	1,00	5,00	-	M	0,67	0,50	0,71	-
MM	2			1,00	MM	5,00	20,00	21,00	2,00	MM	2,50	4,00	1,91	2,00
CC	5			4,00	CC	25,00	51,00	117,00	4,00	CC	5,00	1,96	2,13	1,00
C				2,00	C	-	23,00	104,00	-	C	-	1,35	0,81	-
1					6. Количество фактически тренинг-дней по тренингам на компетенцию "Качество работы"					Качество работы				
						HIPO	Promotable	WellPlaced	Issue		HIPO	Promotable	WellPlaced	Issue
					CM	-	-	-	-	CM	-	-	-	-
					M	-	-	-	-	M	-	-	-	-
					MM	-	-	-	-	MM	-	-	-	-
CC	-	-	-	-	CC	-	-	-	-					
C	-	-	-	-	C	-	-	-	-					
2					10. Количество фактически тренинг-дней по тренингам на компетенцию "Техниче"					Техниче				
						HIPO	Promotable	WellPlaced	Issue		HIPO	Promotable	WellPlaced	Issue
					CM	-	-	-	-	CM	-	-	-	-
					M	1,0			-	M	0,33			-
					MM	3,0			-	MM	1,50			-
CC	6,0			-	CC	1,20			-					
C	-			-	C	-			-					
3					14. Количество фактически тренинг-дней по тренингам на компетенцию "Решение проблем"					Решение проблем				
						HIPO	Promotable	WellPlaced	Issue		HIPO	Promotable	WellPlaced	Issue
					CM	-	-	-	-	CM	-	-	-	-
					M	-	-	-	-	M	-	-	-	-
					MM	-	-	-	-	MM	-	-	-	-
CC	-	-	-	-	CC	-	-	-	-					
C	-	-	-	-	C	-	-	-	-					
18. Количество фактически тренинг-дней по тренингам на компетенцию "Решение проблем" <th colspan="5">18. Количество фактически тренинг-дней по тренингам на компетенцию "Решение проблем"</th> <th colspan="5">Решение проблем</th>					18. Количество фактически тренинг-дней по тренингам на компетенцию "Решение проблем"					Решение проблем				
						HIPO	Promotable	WellPlaced	Issue		HIPO	Promotable	WellPlaced	Issue
					CM	-	-	-	-	CM	-	-	-	-
					M	-	-	-	-	M	-	-	-	-
					MM	-	-	-	-	MM	-	-	-	-
CC	-	-	-	-	CC	-	-	-	-					
C	-	-	-	-	C	-	-	-	-					



Примеры форм – отчетность по обучению

№	F	G	H	I J K L M N O P							Q	R		S
				УРОВЕНЬ ИЕРАРИИ								Установки (проявляя)	Установки (Гдемы)	
1	Рус.члавание (проявляя)	Компетенция	Блок	Д	ОМ	М	ММ	СС	С					
4	I. ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ													
5	Вводный курс для новых сотрудников	Развитие обучаемости и обмен знаниями	Экспертиза	X	X	X	X	X	X					
6	Проведение Staff Dialogue	Ориентация на процесс	Экспертиза	X	X	X	X	X	X					
7	Составление ИПР	Ориентация на процесс	Экспертиза	X	X	X	X	X	X					
8	II. ВНЕШНИЕ ТРЕНИНГИ													
9	Постановка и достижение целей		Экспертиза				X	X	X					
10	Клиентоориентированность		Предпринимательский подход и активность	X	X	X	X	X	X					
11	Работа с информацией. Менеджмент информации.	Решение проблем	Экспертиза	X	X	X								
12	Деловая переписка	Клиентоориентированность	Предпринимательский подход и активность	X	X	X	X	X	X					

1

2

3



Вопросы?



VW Color Palette

VWAG Grey	VWAG Petrol		
VWAG Red	VWAG Silver	VWAG Petrol light	VWAG Sand