



## Марина Первушина Сертифицированный бизнес-тренер

- Опыт работы в консалтинговом и тренинговом бизнесе с 2002 года.
- Бизнес-консультант в стратегическом HR, вопросах эффективности и самоменеджмента.
- Руководитель проектов по разработке и внедрению программ развития персонала в различных украинских и зарубежных компаниях.



# **Как составить эффективную Программу развития сотрудников компании?**

# Насколько эффективно были потрачены деньги?



1. Было ли предоставлено обучение в наиболее эффективной форме?
2. Действительно ли выгоды данного обучения превосходят затраты на него (т.е. предоставляет ли данное обучение адекватный возврат на инвестицию, сделанную в него)?

# Цикл обучения в компании



Потребности бизнеса

- Анализ потребностей в обучении
- Кого? Зачем?

- Планирование обучения: Чему? Как?
- Выбор способа обучения, провайдеров

- Разработка программ обучения



- Проведение обучения

- Оценка эффективности обучения

Потребности бизнеса

# Тайминг



1я тема: **Связь программы обучения с потребностями бизнеса – 15 мин**

- Вопросы к теме – 5 мин

2я тема: **Связь программы обучения с уровнями компетентности персонала – 10 мин**

- Вопросы к теме: 5 мин

3я тема: **Техническое задание на обучение и выбор провайдера – 10 мин**

- Вопросы к теме – 5 мин

4я тема: **Построение системы обучения в компании - 15 мин**

- Вопросы – 20 мин

# Обеспечение эффективности обучения



Важный первый шаг в обеспечении эффективности, это качественный анализ потребностей в обучении!

Критерии качественного анализа:

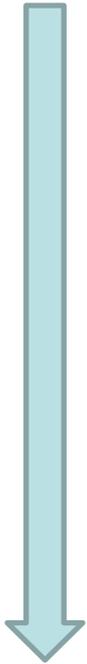
- **Существует четкая связь с потребностью бизнеса и эффектами от обучения** - мероприятие по обучению было определено как наиболее соответствующий путь удовлетворения *данной потребности бизнеса*
- Данное мероприятие по обучению было очень точно описано – в терминах целевой аудитории, измеримых целей обучения и т.д.
- Был исследован вопрос «делать» или «купить» - начиная от разработки и предоставления мероприятия внутри организации до отправки учащихся на открытые курсы, с различными вариантами между ними
- Был выбран соответствующий метод обучения

# Анализ потребностей бизнеса



Результат для бизнеса (с учетом стратегических целей)	Способ измерения, единицы измерения	Ожидаемый\ достигнутый показатель
Сокращение затрат на персонал на _____ за счет повышения лояльности	Оплата больничных Оплата потерь от отсутствия персонала Оплата подбора	
<b>Процесс, обеспечивающий этот результат</b>	<b>Способ измерения, контрольные точки процесса</b>	<b>План\факт</b>
Укрепление корпоративной культуры Укрепление имиджа работодателя Нематериальная мотивация Удовлетворенность персонала	Анкетирование, опрос персонала	
<b>Действия, которые приведут к желаемому результату</b>	<b>Способ отслеживания\ показатели</b>	<b>План\факт</b>
Внутренний Пиар Изменения в процедурах подбора и ввода сотрудника Создание системы нематериального мотивирования Обучение руководителей среднего звена	К-во мероприятий Оценка в конце ИС % уволившихся в течение первого полугодия % текучести, % больничных Оценка 360	

# Анализ потребностей бизнеса



Потребности бизнеса	Контрольные точки и KPI
<b>Бизнес-результат</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li></ul>	
<b>Процессы, обеспечивающие этот результат</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
<b>Знания, навыки, качества персонала, необходимые для процессов</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li></ul>	

# Программа обучения



## Знания, навыки, качества

*Как будут применять?*

- 
- 
- 

## Цели обучения

*Чему научатся?*

- 
- 
- 

## Критерии эффективности обучения

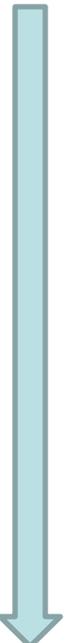
*Как будем измерять?*

- 
- 
-

# Анализ потребностей бизнеса



Потребности бизнеса	Контрольные точки и КРІ
<b>Бизнес-результат</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>•Повышение мотивированности и вовлеченности персонала</li><li>•Снижение издержек на подбор и мотивацию персонала</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Повышение количества предложений и решений</li><li>•Повышение финансовых показателей отделов</li></ul>
<b>Процессы, обеспечивающие этот результат</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>•Взаимодействие руководителя с подчиненным</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Оценка проведения бесед руководителя с подчиненным</li></ul>
<b>Знания, навыки, качества персонала, необходимые для процессов</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>•Методы нематериальной мотивации</li><li>•Ситуативное управление</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Подбирают ситуативные стили управления</li><li>•Используют нематериальную мотивацию</li></ul>



# Программа обучения



## **Знания, навыки, качества. (Как будут применять?)**

- Эффективно подбирать ситуативные стили управления
- Будут использовать 3 новых метода нематериальной мотивации
- Будут развивать сотрудников правильным делегированием задач

## **Цели обучения. (Чему научатся?)**

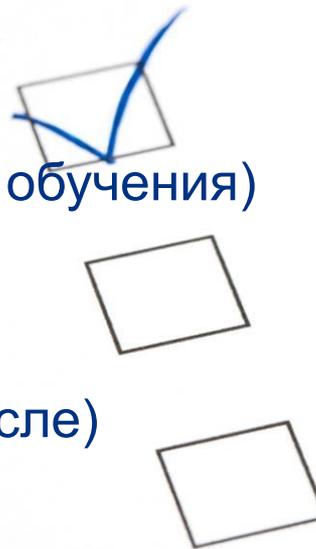
- Узнают не менее пяти новых методов нематериальной мотивации
- Определять потребности и ценности своих подчиненных
- Смогут сами подбирать наиболее эффективные методы мотивации, создавать и обосновывать новые мотивационные мероприятия
- Выбирать эффективный стиль управления

## **Критерии эффективности обучения. (Как будем измерять?)**

- Прохождение теста на стили управления через три недели после обучения
- Выполнение заданий после тренинга
- Оценка проведения бесед руководителя с подчиненным
- ОС подчиненных

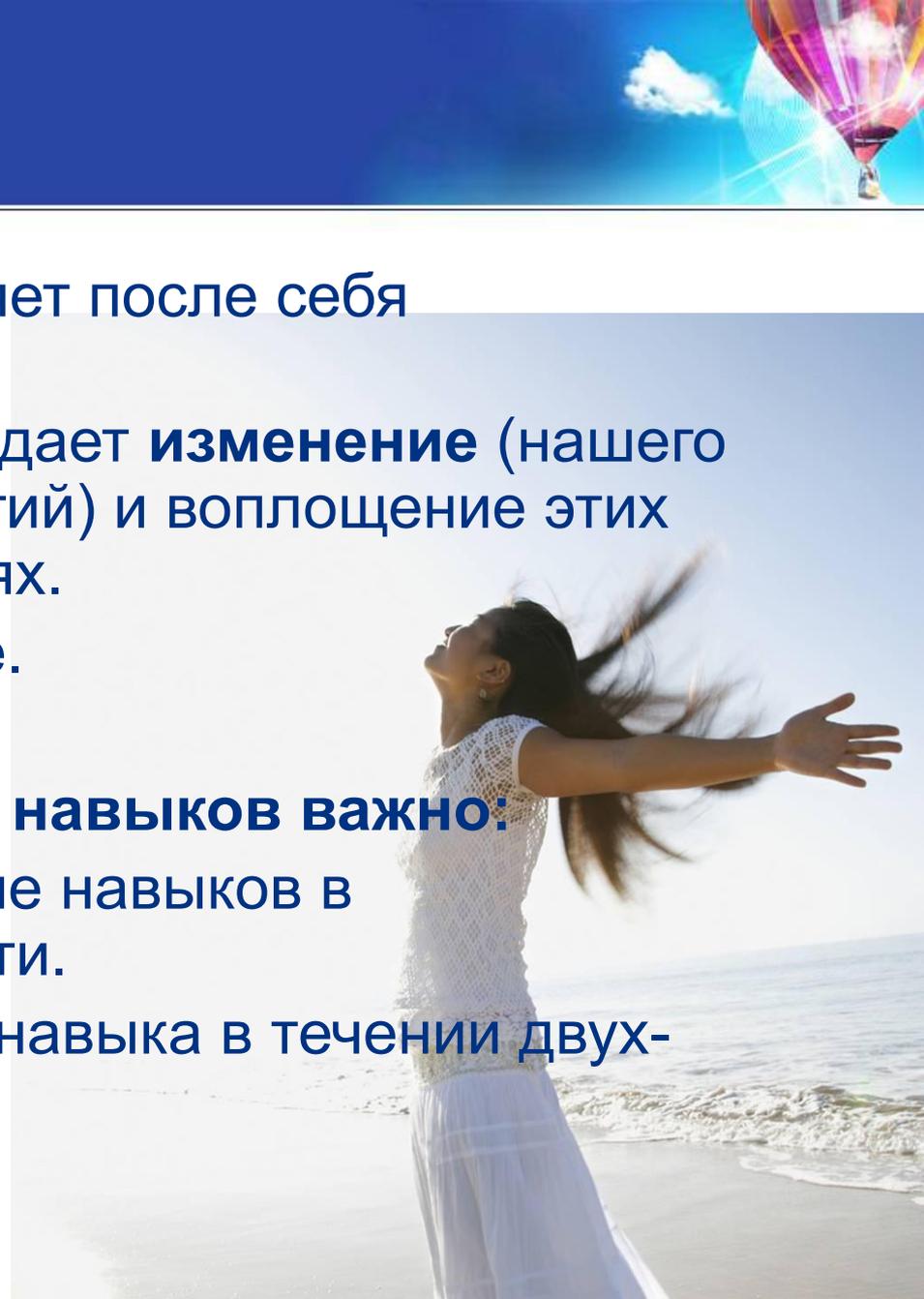
# Модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика

- Реакция обучаемых
  - Анкетирование (после обучения)
- Уровень знаний
  - Тестирование (до и после)
- Поведение на рабочем месте
  - Тестирование, Оценочные мероприятия, Наблюдение
- Влияние на результаты бизнеса
  - Аттестация (на основе MBO, KPI's)



# Пред- и посттренинг

- «Хороший» семинар оставляет после себя **впечатление.**
- «Результативный» семинар дает **изменение** (нашего видения, понимания, стратегий) и воплощение этих изменений в наших действиях.  
А это и называется обучение.
- **Для формирования новых навыков важно:**
  - Обязательное закрепление навыков в практической деятельности.
  - Ежедневное применение навыка в течении двух-трех недель



# Кого учить?



# Кого учить? Как учить?



- **«Профессионал»**

- Конференции, круглые столы
- Решение бизнес-задач компании с участием разных подразделений: деловые игры, мозговые штурмы, воркшопы, active learning, интернациональное кафе, open space
- Творческие проекты
- Обучение «молодых специалистов», проведение тренингов «делай как я»

- **«Отличный» специалист**

- Сертификации, соревнования, публичность
- Описание процессов и стандартов
- Тренинги – «найди решение» : бизнес-игры, бизнес-задачи, ролевые игры, бизнес-модуляции
- Ротация

- **«Молодой» специалист**

- Обучение задачами
- Тренинги «делай как я», на основе реальных кейсов и ролевых игр
- Саморазвитие: книги, наблюдение, самооценка, электронное обучение
- Регулярная оценка

- **«Стажер»**

- Изучение стандартов должности, инструкций и политик (описанные в корпоративных книгах)
- Электронное обучение
- Моделирование наставника, «тень»
- Частая обратная связь



# Чему учить?

- качества
- навыки
- знания
- 



1. Обучение продукту
2. Производственно функциональное обучение (Hard Skills)
3. Обучение деловым навыкам (Soft Skills)
4. Развитие лидерских качеств

# Техническое задание для провайдера



- Цель обучения
- Уровень участников
- Ожидаемые результаты (к концу программы участники научатся)
  - Знания
  - Навыки
  - Установки
  - Что изменится в их поведении на рабочем месте
- Предпочтения в организации обучения
- Основные критерии выбора



# Алгоритм проведения тендера



- Анализ потребностей в обучении, принятие решения о внешнем обучении
- Определение критериев отбора, составление техзадания провайдерам
- Сбор информации о провайдерах обучения
  - Выбор 10-15 компаний по открытым источникам
  - Отбор 5-7 на основании рекомендаций коллег
- Рассылка техзаданий
- Выбор 2-3 компаний на основе анализа коммерческих предложений, программ, резюме тренеров и рекомендаций
- Проведение переговоров и презентаций
- Выбор основного и альтернативного провайдера
- Проведение пробного обучения (в случае если тренингов несколько)
- Окончательный выбор

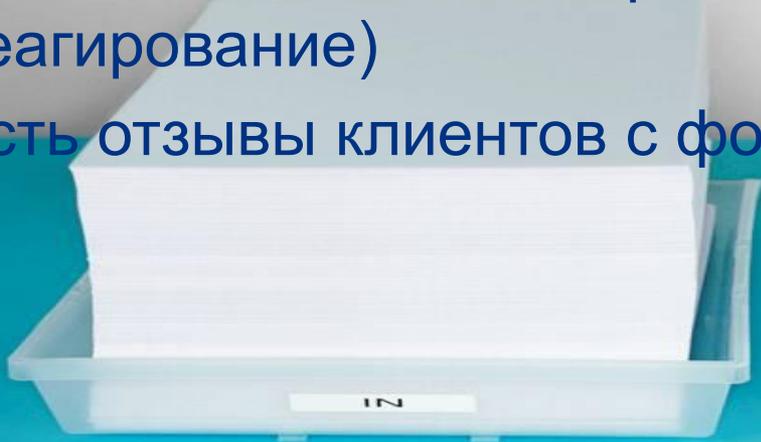
- Соответствие ТЗ
- Возможность адаптации
  - К уровню группы
  - К специфике компании с
  - создание кейсов и заданий на примерах компании
- Понимание темы
- Информация структурирована
- Способы подачи, технологичность, наличие разнообразных методик
- Качество методических материалов



# Возможности, результаты, фокус на эффекты от тренинга

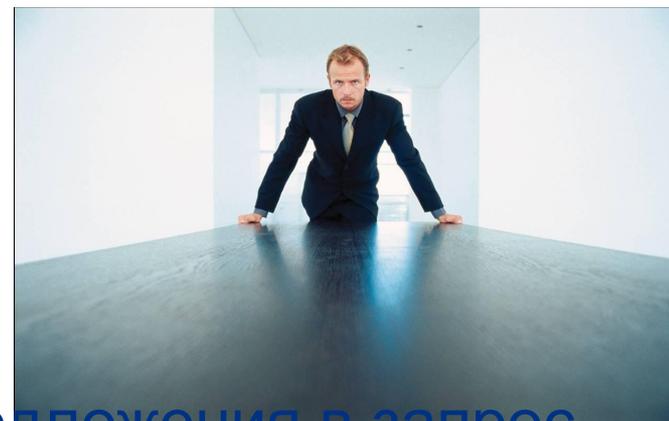


- Проводится тщательный предтренинг
- Предлагается посттренинг – предложения о поддержке встраивания навыков
- Учитывается влияние на работу всей (большой) системы, просчитываются отдаленные эффекты
- Есть опробованные методики оценки эффективности
- Предоставляется быстрая обратная связь (отчеты, гибкое реагирование)
- Есть отзывы клиентов с фокусом на результат





- Слишком большое количество критериев
- Неполная информация для провайдеров
  - сокрытие критериев ведет к увеличению «неправильных» предложений
  - слишком «глобальный» запрос ведет к большому количеству вопросов или «непопаданию» предложения в запрос
- Формальность тендерного запроса
  - Отсутствие привлекательности для провайдеров

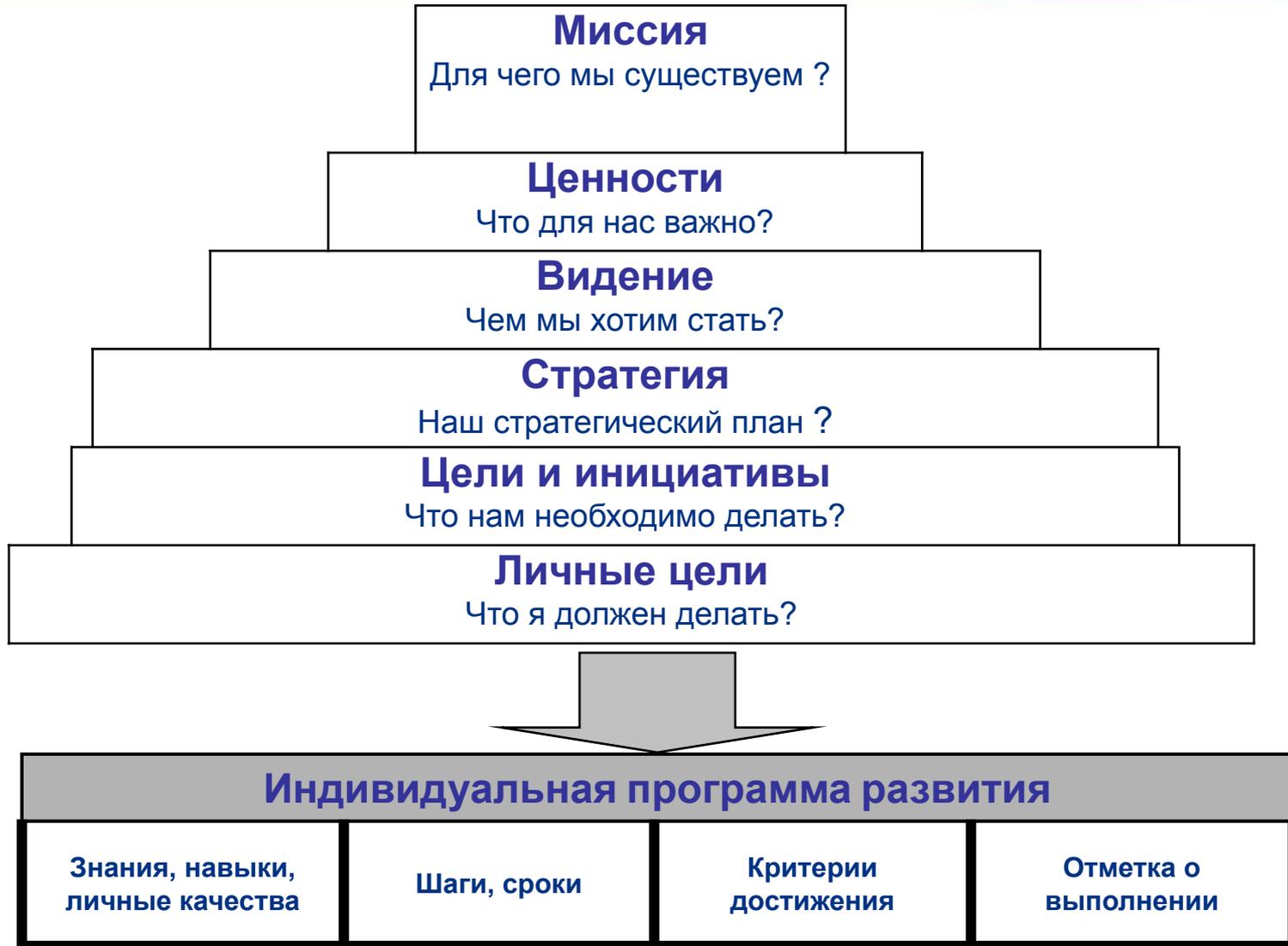


# Самообучающаяся организация - построение системы обучения внутри компании

A hot air balloon with a colorful pattern of purple, pink, and orange is floating in a blue sky with white clouds. The balloon is positioned in the top right corner of the slide.

- **Индивидуальные программы обучения**
- **Оценка сотрудников**
- **Цикл обучения в компании**

# Философия организации



# Пример программы развития руководителя



Что?	Шаги	Сроки	Критерии достижения
<b>Знания</b>			
Разработка и ведение проектов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тренинг «проектный менеджмент»</li> <li>2. Минимум одна книга, например: «Deadline»</li> <li>3. Проведение минимум одного проекта по стандартам ПМ</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведенный по стандартам проект</li> </ol>
<b>Навыки</b>			
Просчет рисков, проблем	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цель – шаги – проблемы</li> <li>2. Книги по риск-менеджменту</li> <li>3. Проведение мозговых штурмов с подчиненными для обнаружения и просчета рисков</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корректная реализация задачи. Количество отклонения от плана.</li> <li>2. Наличие планов с графой «риски/проблемы» и шагами по предотвращению.</li> </ol>
<b>Личные качества</b>			
Системность, видеть слабое звено	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тесты Айзенка</li> <li>2. Маркетинговые задачи (в т.ч. консультации с А. М.)</li> <li>3. Книга: «Искусство системного мышления» О. Коннор</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Качественное внедрение проектов</li> </ol>
Стрессоустойчивость	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тренировка переключения</li> <li>2. Аутотренинг (возможно ребефинг)</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение оценки 360 в компетенции 2.1.</li> <li>2. Снижение количества конфликтов и стрессовых ситуаций с моим участием</li> </ol>



# Пример программы развития руководителя 2

Что?	Шаги	Сроки	Критерии достижения
<b>Знания</b>			
Современные методы тайм-менеджмента	1. Прочитать современную книгу по тайм-менеджменту		1. Проведенная презентация для сотрудников
<b>Навыки</b>			
Опора на глубинные ценности сотрудников	1. Освоить структуру вопросов для выяснения глубинных потребностей 2. Пройти тренинг по КОУЧИНГУ 3. Составить мотивационные карты подчиненных 4. Продумать план мероприятий под каждый критерий		1. Составленный мотивационный профиль менеджеров и план мотивационных мероприятий
<b>Личные качества</b>			
Скорость принятия решений	1. Выполнение договоренностей в срок 2. Информирование о решениях 3. «Моделирование» успешных в быстром принятии решений людей из близкого окружения		1. Выполнение 100% договоренностей в срок
Умение «отпустить процесс»	1. Делегирование задач на СМ 2. Расставление КТ 3. Формирование эффективной работы в отделе 4. Использование методов коучинга в работе с подчиненными		1. Наличие «свободного» времени для продумывания стратегических задач -2 ч/день 2. Выполнение заданий подразделения и уход с работы вовремя

Вопросы?  
Пожелания?





**Успешных нам сотрудников и  
удовольствия от развития!**



**Марина Первушина  
[hrm@btg.com.ua](mailto:hrm@btg.com.ua)**