

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ, ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ:

как выстроена экосистема обучения
сотрудников в Банке России



Банк России

УЛЭИ

Спикеры



**МАКСИМ
ПИЖАНКОВ**

Заведующий сектором
«Лаборатория образовательных технологий»



**АЛЕКСАНДР
ГРИГОРЯН**

Co-founder, директор по развитию
digital-интегратора



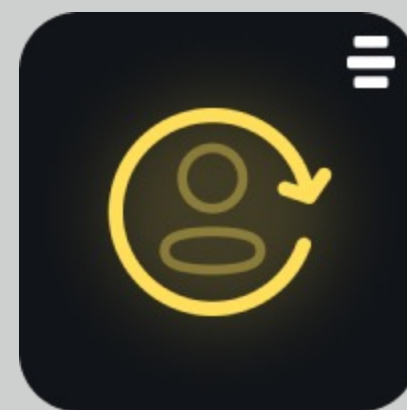
УЛЭЙ

Мы — digital-интегратор

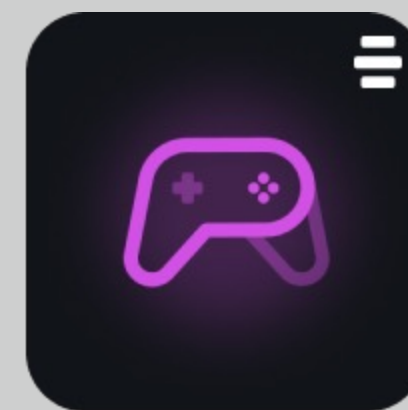
Внедрили более 60 корпоративных порталов и HR-сервисов на **Битрикс24** для компаний от 1 000 до 40 000 сотрудников

- Корпоративные порталы
- HRM – системы
- CRM – системы
- Комплексная поддержка

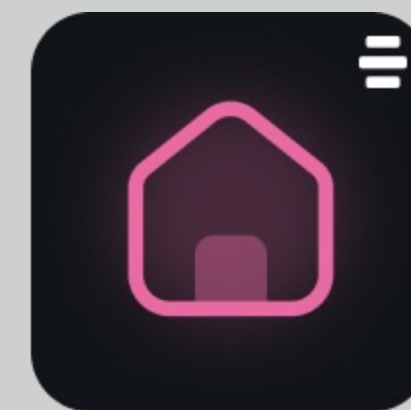
30+ ГОТОВЫХ РЕШЕНИЙ



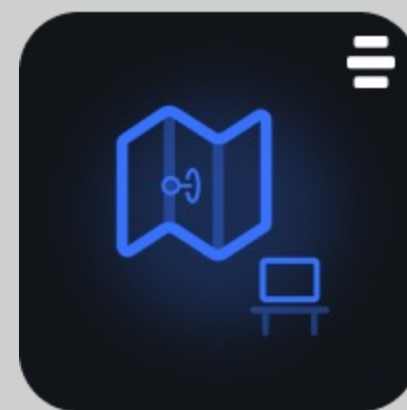
Оценка 360



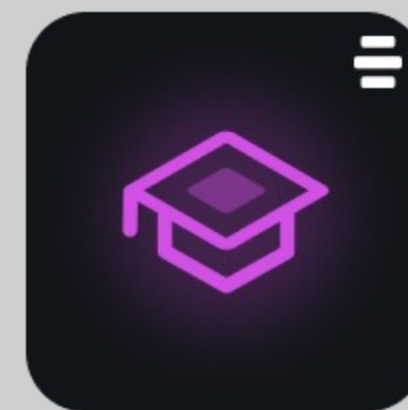
Геймификация



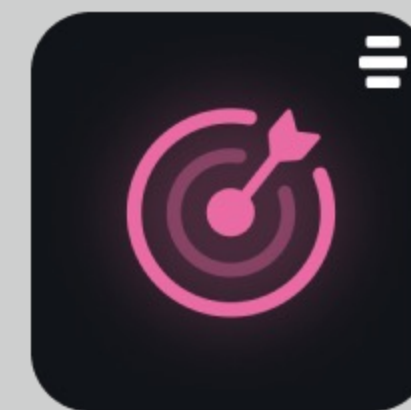
Индивидуальная
главная страница



Бронирование
рабочих мест



Корпоративный
университет



Управление целями
сотрудников

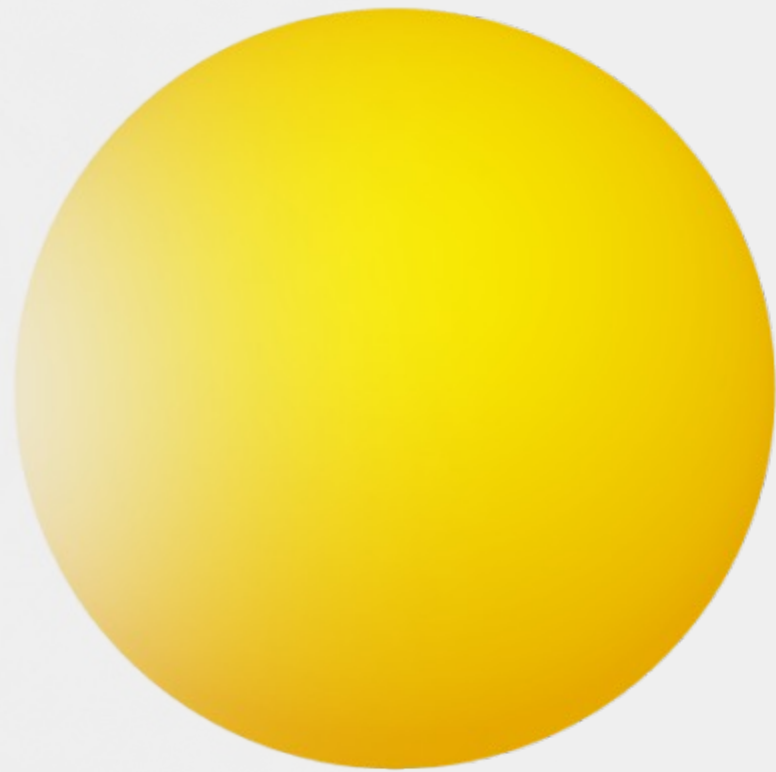
О чем наш доклад

- Цифровая среда, в которой сотрудники развиваются. Из чего она состоит?
- Человекоцентричность как основа экосистемы обучения Банка России
- Кейс внедрения системы с организационной и технической точек зрения
- Хронология, подводные камни и наглядные результаты

**Какие факторы влияют
на развитие сотрудников?**



Какие факторы влияют на развитие сотрудников?



Личные мотивы

Личные качества:
целеустремленность,
дисциплина

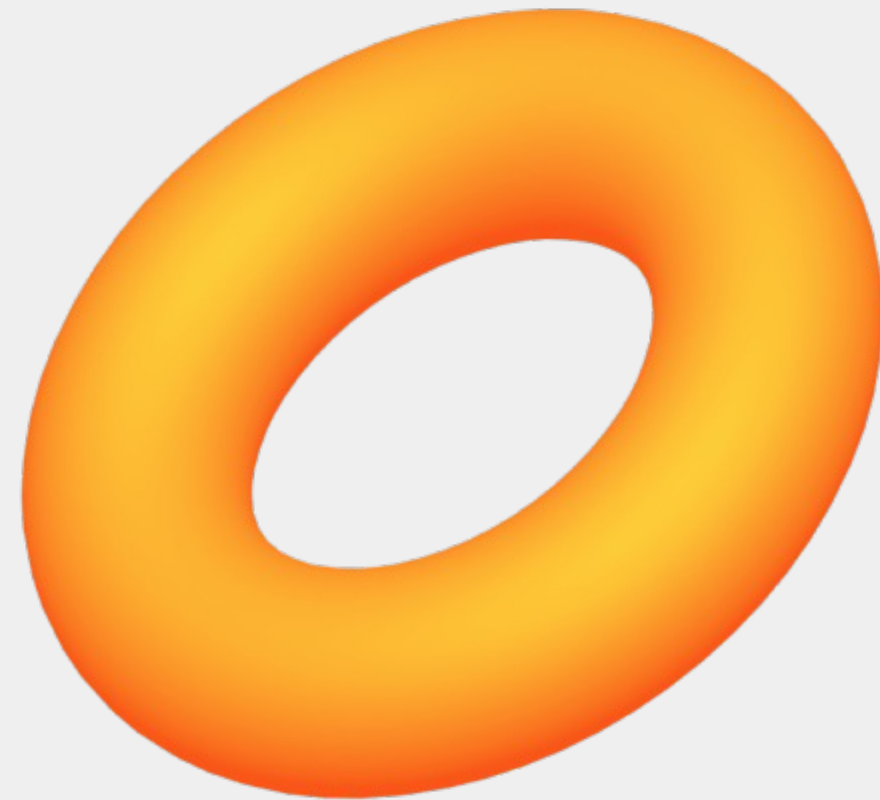
Work&Life balance

Понимание, в чём
сотрудник улучшит свой
рабочий процесс

Появление карьерных
перспектив: рост ЗП,
повышение

Личное понимание,
для каких целей бизнеса
необходимо обучение,
и мотивация на их
достижение

Какие факторы влияют на развитие сотрудников?



Окружение и среда

** Совокупность корпоративной культуры и инструментов для развития.*

Современный цифровой продукт

Качественный образовательный контент

Эффективный процесс обучения сотрудников

Наставники, которым интересно помогать другим

Появление новых технологий и требований к специалистам

Культура компании, в которой ценятся рост и развитие

Прозрачные карьерные траектории

Дополнительные стимулы (награждение, геймификация и др.)

Пример руководителя и коллег

Внимание руководителя к развитию сотрудников

Понимание, какие есть результаты развития

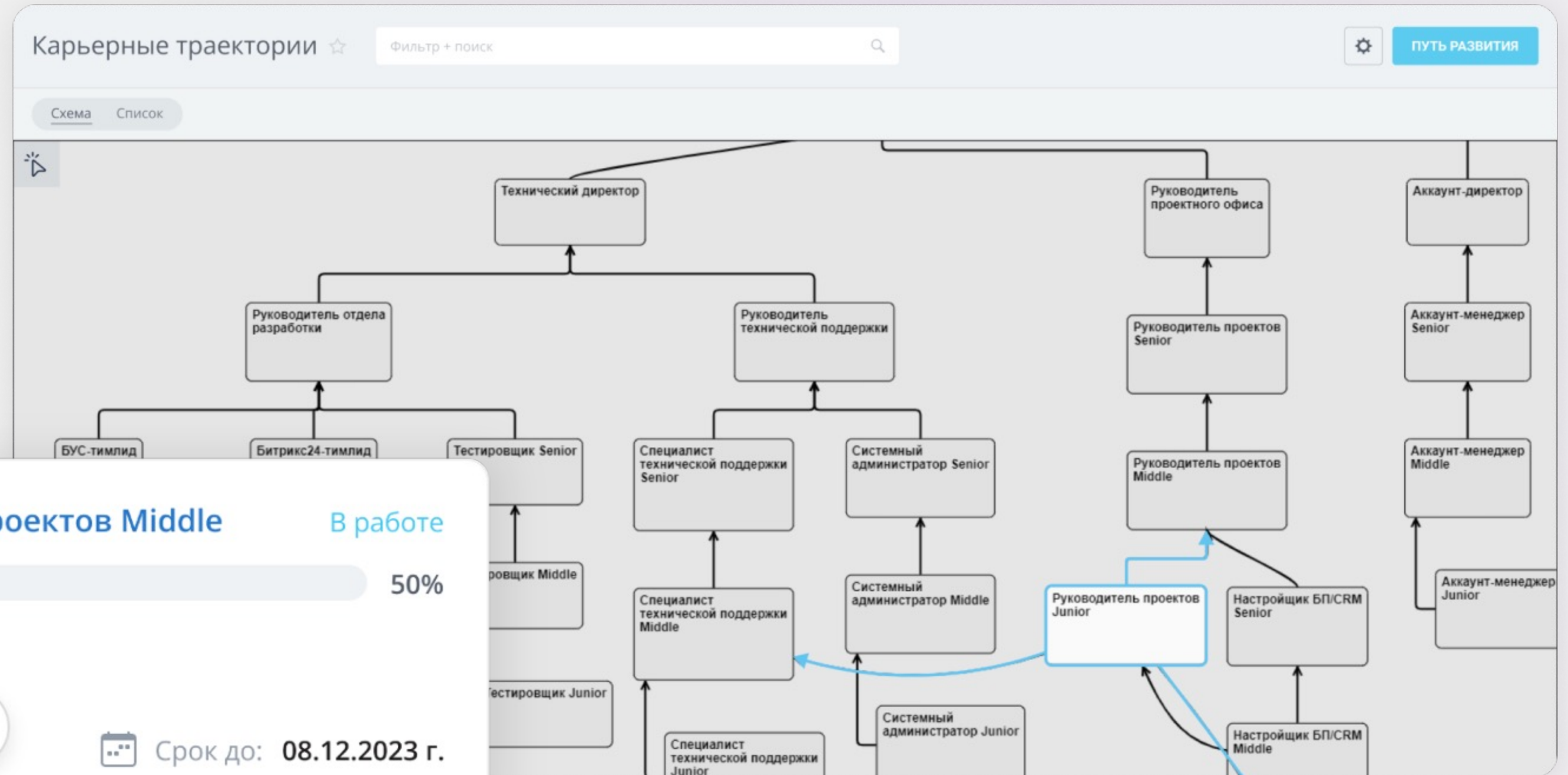
Какой должна быть эффективная среда для развития сотрудников?

Цифровая эпоха → Цифровая развивающая среда



Рабочая среда должна включать инструменты, соответствующие вышеуказанным факторам, влияющим на развития сотрудников

Прозрачные карьерные траектории



Понимание, какие компетенции нужно развивать

Руководитель проектов ☆ в список

Универсальный сотрудник совмещает в себе несколько внутренних должностей компании, умеет управлять персоналом и выполнять ключевые задачи по поддержанию задач в актуальном состоянии и вести их аналитику.
Работают в данной позиции **5** Развиваются до данной позиции **10** Резервисты данной позиции **3**

Насколько я подхожу на позицию?

Вы не в текущей позиции, и нет карьерной траектории для вас, чтобы развиваться в ней, но вы всё равно можете оценить на сколько вы сейчас соответствуете этой позиции согласно имеющимся у вас компетенциям.

Сводная и рекомендации

Из них, наиболее развитые у вас компетенции (с оценкой 9.0 и более)

- Клиентоориентированность 9.2
- Проактивность. Позитивное мышление 9.4
- Постановка задач 9.3

Еще 10

Из них, наименее развитые у вас компетенции (с оценкой 7.0 и менее)

- Постановка задач 5.2

Из них, компетенции, уровень развития которых не соответствует текущей позиции

- Работа на результат 4.2 / 5.2
- Построение взаимоотношений 1.2 / 8.1
- Построение взаимоотношений: дружеских, доверительных, партнерских - в и вне компании. Здравый смысл в командном взаимодействии 3.3 / 4.5

Еще 6

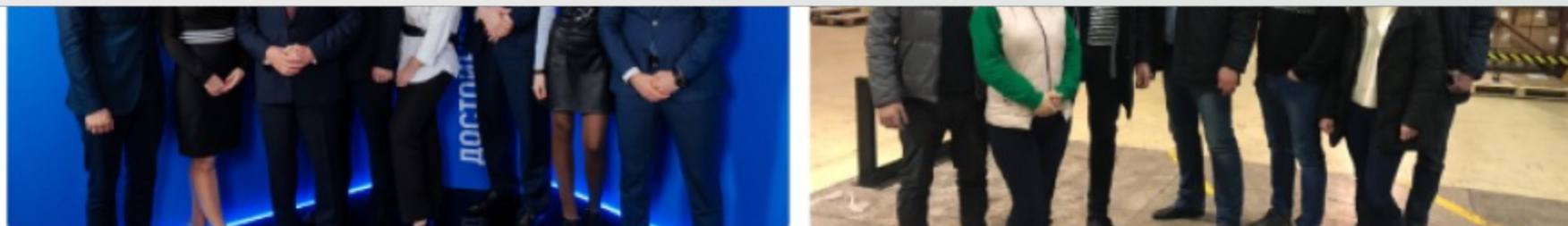
Компетенции

Категория	Процент
Имеющиеся	13%
Недостатки	70%
Другие	10%
Другие	7%

Имеющиеся Недостатки











Skills Behavioral features Корпоративные компетенции

Культура компании, в которой ценятся рост и развитие



НАШИ ЦЕННОСТИ

Ценности АР Трейд отражают наше отношение к работе и жизни. Благодаря им, мы поддерживаем уникальность и культуру нашей компании

 Счастливые люди	 Партнерство и командная работа	 Инициативность и новые идеи	 Качество
 Честность и открытость	 Полная отдача	 Доверие и открытость	 Непрерывное развитие
 Ответственность	 Эффективность		

МАНИФЕСТ

Компания отпраздновала свой 20-летний юбилей. Было приглашено более 200 человек, среди которых были партнеры компании и лучшие сотрудники со всех филиалов. Был запущен ребрендинг компании: был утвержден новый логотип, сформулирована новая миссия и ценности компании.

Пример руководителя и коллег

The screenshot displays the ULEY internal portal interface. At the top, there is a search bar with the text "Искать сотрудника, документ, прочее...", a clock showing "01:55", and a user profile for "Egor Batov".

Left Sidebar (Navigation):

- Главная
- Чат и звонки
- CRM
- Сервисы и заявки
- Видеогалерея
- Фотогалерея
- Совместная работа
- Новости
- Задачи и проекты
- Группы
- Диск
- Календарь
- Сотрудники
- Документы
- Настройки
- Скрыть
- КАРТА САЙТА
- НАСТРОИТЬ МЕНЮ

Main Content Area:

- Hero Section:** "Команда HR-подразделения посетила Персонал Экспо. Делимся инсайтами конференции." The background image shows people at a conference booth.
- News Section:** "Новости компании". It features four news items:
 - Улей на Международном Металлургическом Саммите:** "Небольшое описание анонса в несколько строк и ограничением..." (22.03.2021, 14 likes, 246 comments)
 - Оценка 360: как правильно настроить сотрудников:** "Небольшое описание анонса в несколько строк и ограничением..." (22.03.2021, 14 likes, 246 comments)
 - Геймификация нужна только для мотивации сотрудников? Разбираемся, почему это не...:** "Описание анонса" (22.03.2021, 14 likes, 246 comments)
 - Улей на WOW HR в Казахстане:** "Описание анонса" (22.03.2021, 14 likes, 246 comments)

Right Sidebar (User Profile and Activity):

- Важные сообщения:** "Николай Фролов: Коллеги, мы рады сообщить, что наша компания стала победителем конкурса..." (Action: я ПРОЧИТАЛ, 1 / 104)
- Дни рождения:** "в СПИСОК".
 - Дмитрий Соколов: Сегодня (with gift icon)
 - Анна Миронова: 2 Марта 2020
 - Александр Рыбин: 22 Марта 2020
 - Иван Иванов: 23 Марта 2020
 - Ольга Фролова: 23 Марта 2020
- Ближайшие события:** "11 Пн: Сегодня, 19:15 - 20:15. Проектирование по..."

Внимание к развитию сотрудников

Оценка результатов развития компетенции

Построение взаимоотношений - 1 уровень


Знает, кто является его клиентом (сфера бизнеса, её особенности, масштаб компании, пути развития)


Развивающие действия

Всего	Закрито всего	Закрито за период (10.05-09.06)	Не закрыто
25	20	4	5

XX / XX - текущая оценка сотрудника / оценка из соответствующего профиля должности

Руководитель проектов Middle

5.3 / -  - сотрудник владеет данной компетенцией в достаточной мере для того, чтобы использовать ее в работе, но может продолжить ее развивать для повышения уровня владения ею

 Обратите внимание, что при оценке "Полностью достигнута" или "Достигнута с превышением" компетенция будет добавлена в профиль сотрудника, даже если не все развивающие действия закрыты.

Оценка

Полность достигнута

Комментарий

ОЦЕНИТЬ

ОТМЕНА

Программа развития

Шаблон:

СДО по товарному направлению 1-2 мес / Черноземье

Руководитель

Александр Первый × Сменить

[Указать наставника](#)

Отправить на согласование руководителю

Наставник

Наставник

Семен Константинов × Сменить

Отправить на согласование наставнику

3 месяца 10.02.2020

[Указать целевую должность](#)

[Указать целевую позицию](#)

[Указать следующую программу](#)

Заблокированные и активные компетенции являются компетенция, ее можно добавить в программу.

X.X - текущая оценка сотрудника

✓ - сотрудник не владеет данной компетенцией

✓ - сотрудник владеет компетенцией в достаточной мере для

🎓 - сотрудник является экспертом и может быть наставником

Компетенции

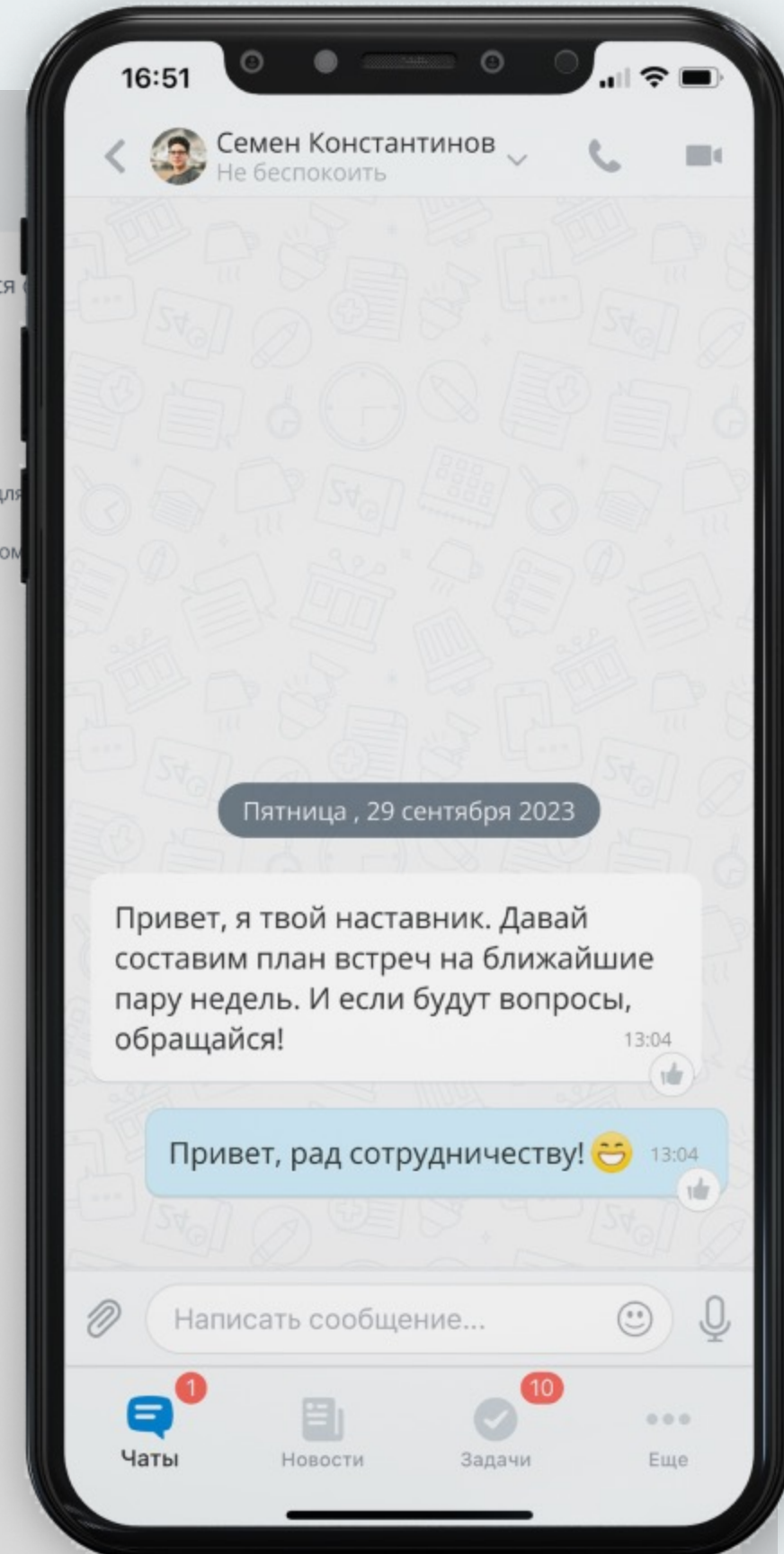
Soft Skills

- Клиентоориентированность
- Постановка задач
- Работа на результат
- Проактивность. Позитивное ...
- Построение взаимоотношений
- Делегирование

Hard Skills

Behavioral features

Корпоративные компетенции



Развитие в теории и на практике

Развивающие действия

Все Просрочены 2 На этой неделе 10 В этом месяце 10

Обязательные Рекомендуемые Все Мероприятия Встречи Книги Задачи Курсы Тесты Другое

Тест "Итоговый тест" по курсу "Эмоциональный интеллект" Тест
ПРОЙТИ Срок до: 08.12.2023 г.

Спасибо за обратную связь. Как стать неуязвимым для критики и открытым ... Книга
ЧИТАТЬ Прочитаю до: 09.12.2023 г.

На что стоит обратить внимание HR специалисту при подборе? Курс
ПРОЙТИ Срок до: Не указан

Систематизация дизайн проектов Задача
ОТКРЫТЬ Срок до: 10.12.2023 г.

Как создать доброжелательную атмосферу в коллективе Мероприятие
ОТКРЫТЬ Дата проведения: 11.12.2023 г.

Встреча с наставником Глеб Пирунов Встреча
ОТКРЫТЬ Дата: 11.12.2023 г.

6 типов развивающих действий

- Онлайн-тесты
- Синхронное обучение (мероприятия)
- Библиотека
- Развитие на рабочем месте
- Рабочие проекты
- Наставник



Work-life balance

Результаты обучения

Егор Батов

Профиль | Мой диск | Задачи | Календарь | Сообщения | Форум | Фото | Группы | Еще

Контактная информация

Имя: Егор
Отчество: Владимирович
Фамилия: Батов
Контактный Email: ebatov@compname.ru
Дата рождения: 12 февраля 1987
Пол: Мужской
Телефон: не заполнено
Должность: Дизайнер интерфейсов

Текущий уровень: **Бывалый**
до след. уровня: 276 баллов

На счету: 350
за все время: 14 890

СКАЗАТЬ СПАСИБО | МАГАЗИН БОНУСОВ

Имеющиеся компетенции

- Soft Skills
 - 2.0 Клиентоориентированность
 - Клиентоориентированность - 1 уровень
 - Проактивность. Позитивное мышление - 1 уровень
 - 2.1 Веб-разработка, БУС, Битрикс24, поддержка. Технические знания
 - 2.2 Управление проектом
- Hard Skills
- Behavioral features
- Корпоративные компетенции

Карточки развития

Адаптация стажера (В работе) 50%
Компетенции (3/20) Открыть
Срок до: 08.12.2019 г.

СДО по товарному направлению (Черновик) 70%
Компетенции (2/15) Открыть
Срок до: 09.12.2019 г.

Имеющиеся компетенции на странице сотрудника

Егор Батов
Проектировщик интерфейсов

Пройдено за месяц

Тест по курсу "Управление проектами"
17.11.22

Курс: Целеполагание
12.11.22

Задача: Систематизация дизайн-проектов
06.11.22

Книга: Скоростное конспектирование
05.11.22

Встреча с наставником Дмитрий Ефремов
03.11.22

Мероприятие: Конференция на тему "Работа в коллективе"
02.11.22

Результаты обучение в Университете

Дополнительная мотивация

УЛЭЙ

Магазин бонусов ☆

Бонусная программа

Текущий уровень: 12
до след уровня: 5200 баллов

На счету: 350 Б

За все время: 14 800 Б


Лучшие в прошлом месяце

- Кол-во новых комментариев
Константин Петров
PR менеджер
- Кол-во сообщений в чатах
Дмитрий Пронин
PR менеджер
- Кол-во поставленных задач
Дмитрий Пенов
PR менеджер
- Кол-во полученных лайков
Вера Минина
PR менеджер

[Показать весь список](#)


Магазин бонусов

Все Новинки Партнерские Компания

- 


Скидка 15% при заказе от 999 руб. в пиццерии Папа Джонс

Партнер
250 Б

[получить](#)
- 


2 дня оплачиваемых выходных

Компания
350 Б

[получить](#)
- 


Дополнительный монитор


Компания
550 Б


ВАМ НЕ ХВАТАЕТ 200 БАЛЛОВ
- 


Новое комфортное кресло

Компания
250 Б

[получить](#)
- 

Возможность включить свою музыку в колонках
- 

Устроить час тишины
- 

Подарочный сертификат на 500 баллов
- 

Случайный бонус

Текущий уровень: Эксперт
до след. уровня: 100 баллов

На счету: 28591 Б

За все время: 153790 Б

СПАСИБО ⁹⁹ МАГАЗИН БОНУСОВ

Общий рейтинг

Общий рейтинг содержит в себе сумму произведений высчитанных показателей всех рейтингов.

Место	Сотрудник	Изменение позиций за день
1	Дмитрий Фонин Руководитель ИТ отдела	0
2	Надежда Пестикова PR менеджер	0
3	Александра Пронина Руководитель PR отдела	+1

Все сервисы Уля в Битрикс24

Главная страница

Сервисы и заявки

HelpDesk

База знаний

Университет

Оценка 360

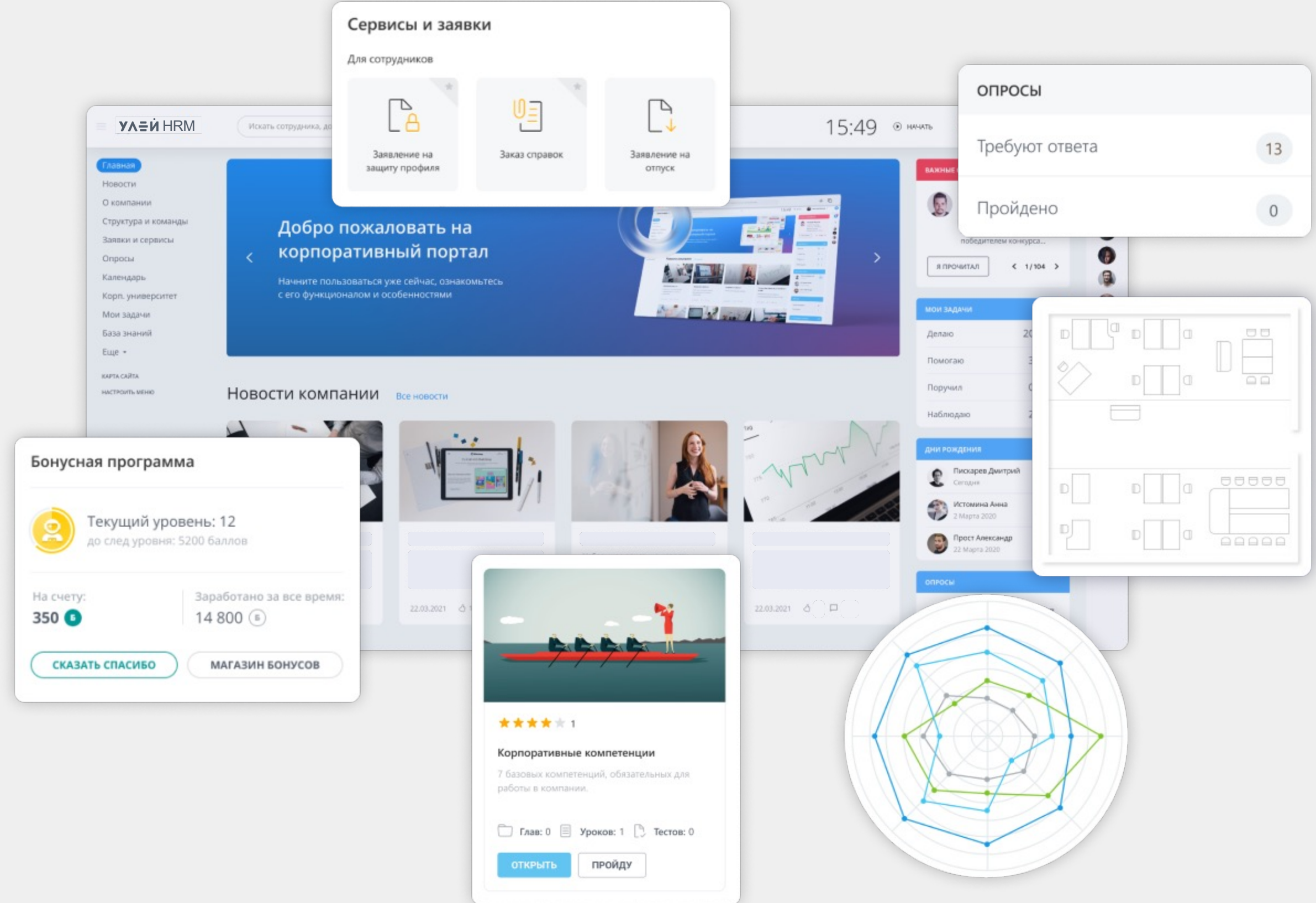
Управление целями

Бонусная программа

Опросы

Карта офиса

Битрикс24





- 45 000 сотрудников в организации
- Университет Банка России:
126 сотрудников
- Строгие правила
информационной безопасности
- Линейка флагманских программ,
требующих длительного
сопровождения участников





Экосистема обучения выполняет функцию единого программного и информационного пространства. Участник обучения реализует в этом пространстве весь опыт обучения (learning experience, LX)

Философия экосистемы отражает принцип человекоцентричности. Экосистема строится вокруг пути участника, минимизируя необходимость выхода из экосистемы в процессе обучения.

Флагманские модульные программы

60% очно

- Длительность обучения 5 - 9 месяцев.
- Средний менеджмент (выше линейного менеджмента и ниже Совета Директоров).
- 4 - 5 очных модулей длительностью 5 дней, 100+ участников.
- Различные форматы активностей в очных сессиях: выступления внешних спикеров с ответами на лучшие вопросы, брейнштурмы и фасилитация, тренинги в мини-группах.
- Длительная и объемная межмодульная работа, как индивидуально, так и в мини-группах.
- Пре-риды и пост-риды, курсы, тесты, книги, опросы и голосования, совместная и индивидуальная работа над проектами.
- Сквозная геймификация всех активностей.



100% digital



50% очно (*blended*)

ЭКОСИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ В БАНКЕ РОССИИ

демонстрация
функционала портала



Банк России
УНИВЕРСИТЕТ

Искать сотрудника, документ, прочее...

Елизавета Романова

ЦЕЛЬС УНИВЕРСИТЕТА 10 90%

МОИ ЗАДАЧИ

Делю	16	13
Помогаю	0	0
Поручил	0	0
Наблюдаю	0	0

БЛИЖАЙШИЕ СОБЫТИЯ

14 С 14.11.2023 по 16.11.2023
1 модуль «Стратегия и корпоративная культура Банка России. Актуальные лидерские практики в управлении командой и изменениями»

ОПРОСЫ

Требуется ответа	13
Пройдено	0

Главная

Чат и звонки

Сервисы и заявки

Видеогалерея

Фотогалерея

Совместная работа

Новости

Задачи и проекты

Группы

Диск

Календарь

Участники

Документы

Настройки

Скрыть

КАРТА САЙТА

НАСТРОИТЬ МЕНЮ

Добро пожаловать в онлайн сообщество «Ступени лидерства»

Новости университета

Перейти к списку

Приветствуем в онлайн-сообществе «Ступеней лидерства»!

Онлайн сообщество «Ступеней лидерства» - информационный и ко...

ОБУЧЕНИЕ

12.10.2023 1 0 15

Знакомство с менторами

В открытом формате пройдет собрание участников обучения с их менторами.

МЕРОПРИЯТИЯ

02.10.2023 14 23 50

Большое обновление материалов для обучения и книг по направлениям

Новые материалы уже доступны в базе знаний и библиотеке.

МАТЕРИАЛЫ

25.09.2023 30 12 45

Завершилось обучение первого потока в группе «Управление и внедрение»

Поздравляем всех участников и их руководителей.

РЕЗУЛЬТАТЫ

19.09.2023 11 3 121

Живая лента

Все сообщения

Екатерина Иванова · Ступени лидерства Поток 7 Команда 1

02.09 15:17


Добавлен новый пользователь

14

Название события: 1 модуль «Стратегия и корпоративная культура Банка России. Актуальные лидерские практики в управлении командой и изменениями»


Начало: Вторник, 14 ноября 2023

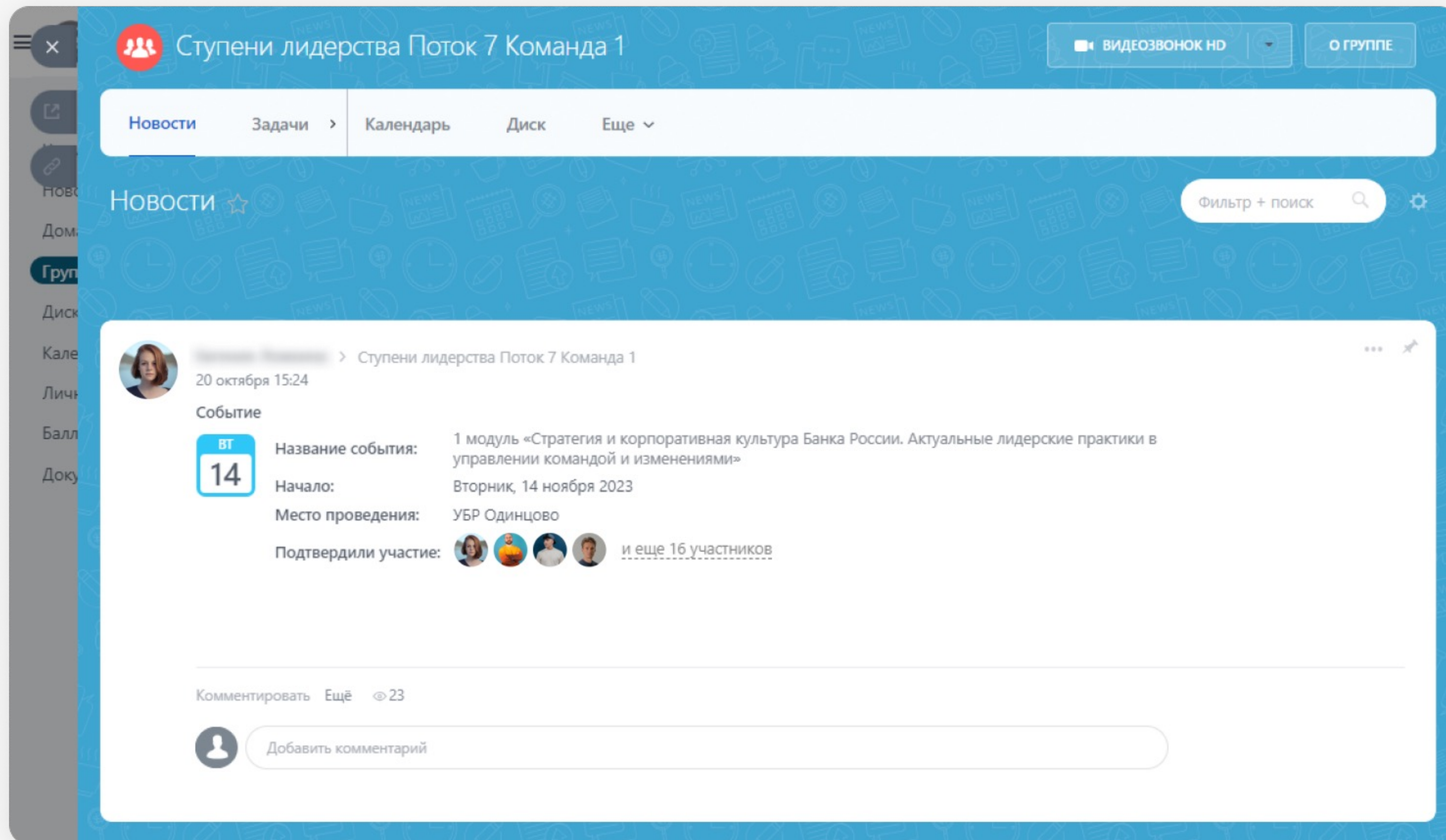
Место проведения: УБР Одинцово

Подтвердили участие:  и еще 16 участников

Вы участвуете в этом событии

Нравится · Комментировать · Не следить · Еще





Ступени лидерства Поток 7 Команда 1

ВИДЕОЗВОНОК HD О ГРУППЕ

Новости Задачи > Календарь Диск Еще ▾

Новости ☆

Фильтр + поиск 🔍 ⚙️

Ступени лидерства Поток 7 Команда 1

20 октября 15:24

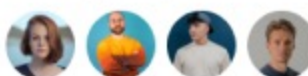
Событие

ВТ
14


Название события: 1 модуль «Стратегия и корпоративная культура Банка России. Актуальные лидерские практики в управлении командой и изменениями»

Начало: Вторник, 14 ноября 2023

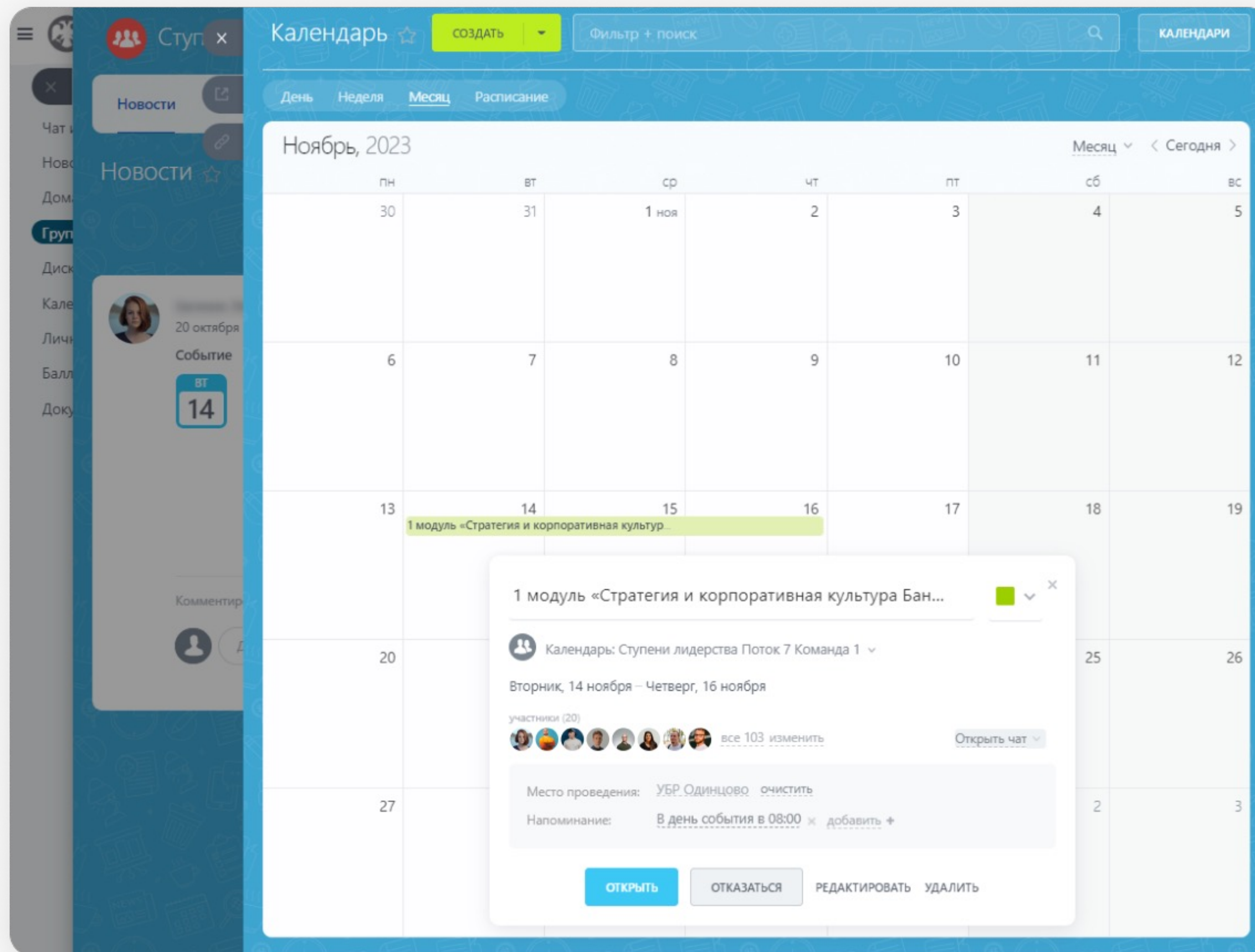
Место проведения: УБР Одинцово

Подтвердили участие:  и еще 16 участников

Комментировать Ещё 👁️ 23

 Добавить комментарий

Экосистема обучения в Банке России



Календарь

создать

Фильтр + поиск

КАЛЕНДАРИ

День Неделя Месяц Расписание

Ноябрь, 2023

Месяц < Сегодня >

пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
30	31	1 ноя	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	1	2	3

1 модуль «Стратегия и корпоративная культура Бан...

Календарь: Ступени лидерства Поток 7 Команда 1

Вторник, 14 ноября – Четверг, 16 ноября

участники (20)

все 103 изменить

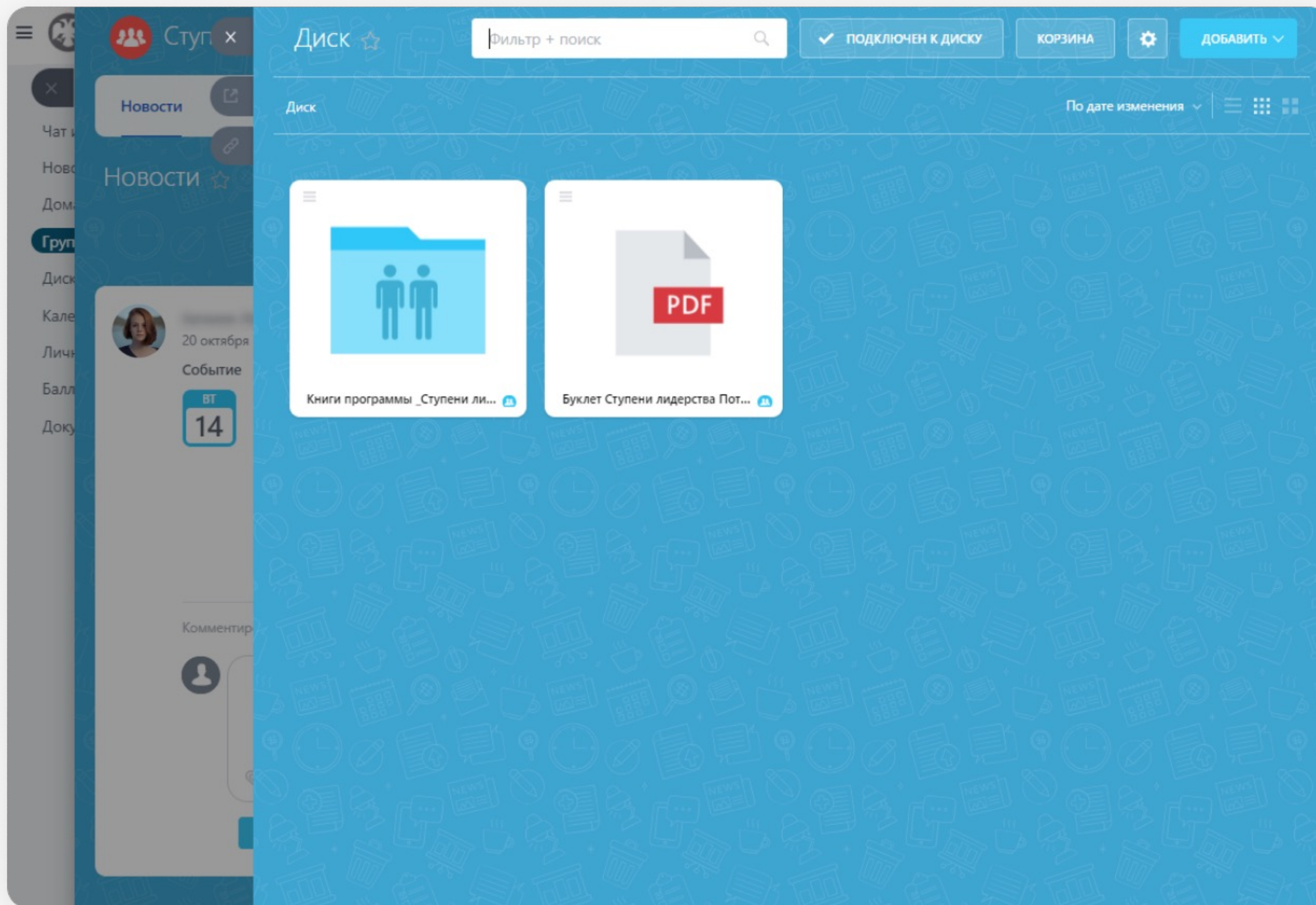
Открыть чат

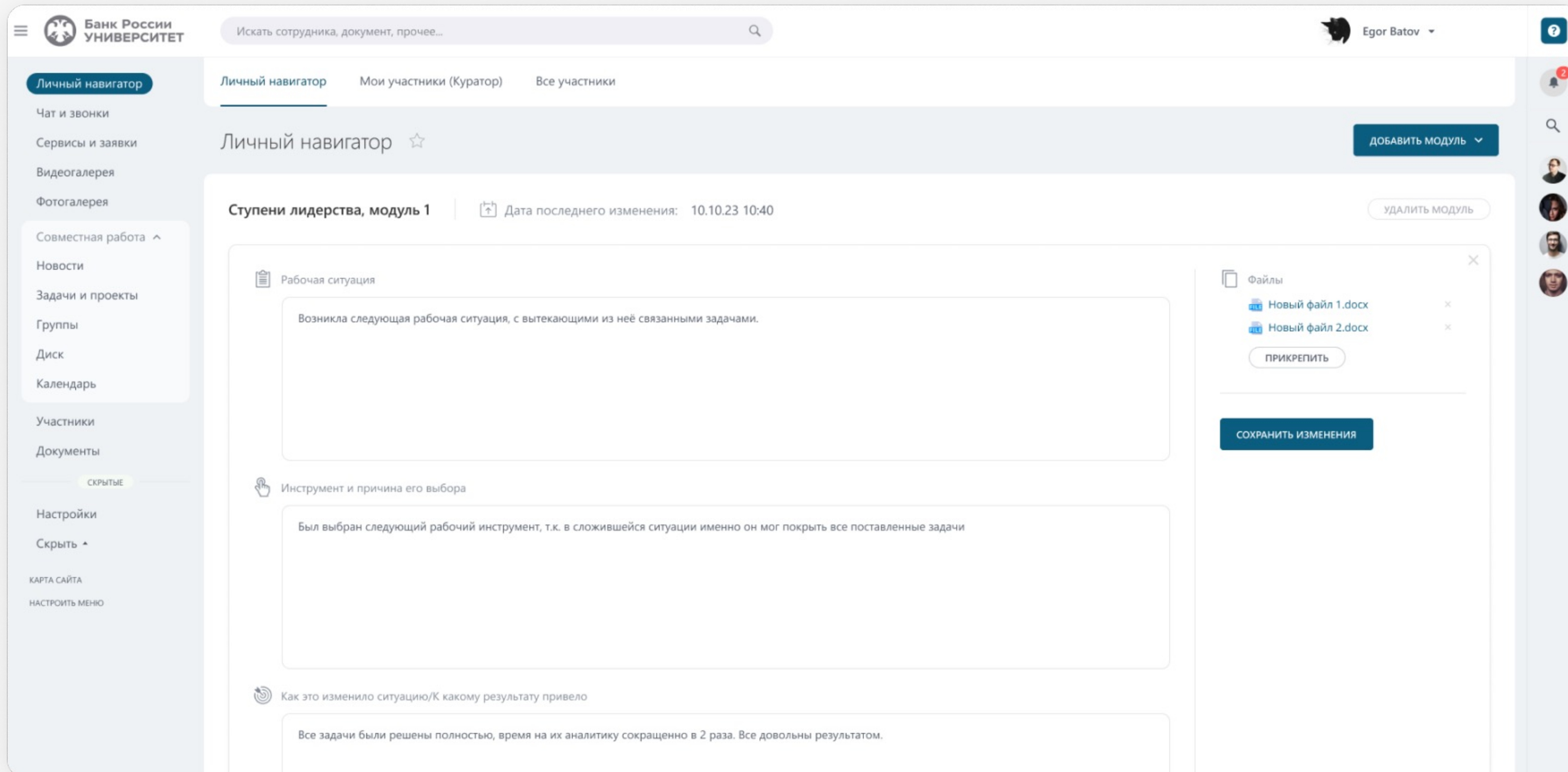
Место проведения: УБР, Одинцово [очистить](#)

Напоминание: В день события в 08:00 [×](#) [добавить +](#)

ОТКРЫТЬ ОТКАЗАТЬСЯ РЕДАКТИРОВАТЬ УДАЛИТЬ

Экосистема обучения в Банке России





Банк России УНИВЕРСИТЕТ

Искать сотрудника, документ, прочее...

Egor Batov

Личный навигатор | Мои участники (Куратор) | Все участники

Личный навигатор ☆

ДОБАВИТЬ МОДУЛЬ

Ступени лидерства, модуль 1 | Дата последнего изменения: 10.10.23 10:40

УДАЛИТЬ МОДУЛЬ

Рабочая ситуация

Возникла следующая рабочая ситуация, с вытекающими из неё связанными задачами.

Файлы

- Новый файл 1.docx
- Новый файл 2.docx

ПРИКРЕПИТЬ

СОХРАНИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

Инструмент и причина его выбора

Был выбран следующий рабочий инструмент, т.к. в сложившейся ситуации именно он мог покрыть все поставленные задачи

Как это изменило ситуацию/К какому результату привело

Все задачи были решены полностью, время на их аналитику сокращенно в 2 раза. Все довольны результатом.

Чат и звонки

Сервисы и заявки

Видеогалерея

Фотогалерея

Совместная работа

Новости

Задачи и проекты

Группы

Диск

Календарь

Участники

Документы

СКРЫТЫЕ

Настройки

Скрыть

КАРТА САЙТА

НАСТРОИТЬ МЕНЮ

КАК РАЗВИВАЛСЯ ПРОЕКТ ЭКОСИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ:

организация процесса и
хронология событий

Внедрение экосистемы: организация процесса

Организовали эксперимент.
Провели апробацию в узком кругу

Проработали карту стейкхолдеров
в рамках управления изменениями

Применили
в учебных
мероприятиях

По окончании эксперимента получили одобрение от высшего руководства

Вовлекли методологов в творческий
процесс адаптации платформы
к задачам обучения

Собирали
обратную связь

Реализовали обмен опытом
с коллегами, решавшими похожие
задачи в других организациях

Внедрение экосистемы: техническая сторона

- 1 Выписали все активности тренера и участника в модульной программе
- 2 Установили приоритетность реализации активностей в digital
- 3 Сформировали сценарии использования и перечень критичной функциональности
- 4 Взвесили критичность
- 5 Сформировали скоринговую модель и провели сравнительный анализ
- 6 Добавили нефункциональные критерии
- 7 Написали ФТ. Запустили предпроект
- 8 В рамках предпроекта выбрали решения на пилот. Провели отбор. Закупили решение для пилотирования
- 9 Сформировали бэклог доработок для пилота, реализовали их и запустили



Внедрение экосистемы: хронология



БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ

Будем рады ответить на вопросы



АЛЕКСАНДР ГРИГОРЯН

Co-founder, директор по развитию Уля

t.me/gralsar

g@wehive.ru

УЛЕЙ



МАКСИМ ПИЖАНКОВ

Заведующий сектором

«Лаборатория образовательных технологий»



Банк России