

УДК 331.108.45

Е.В. Каштанова

РОЛЬ ВНУТРЕННЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В РАЗВИТИИ КОМПАНИИ

Аннотация: Представлены аргументы, обосновывающие роль и значение корпоративного обучения в общей концепции развития персонала в крупной отечественной компании. Дана современная трактовка программы внутреннего обучения, связывающая ее с управлением всей компанией и ее эффективностью. Рассмотрены и систематизированы цели внутренней программы обучения персонала, сгруппированы формы и методы обучения, рассмотрены основные этапы формирования внутренней корпоративной программы обучения персонала.

Ключевые слова: обучение, развитие, корпоративная программа обучения, формы и методы обучения персонала, индивидуальный план развития, адаптация.

Ekaterina Kashtanova

THE ROLE OF INTERNAL CORPORATE PROGRAM OF TRAINING OF THE PERSONNEL IN THE COMPANY DEVELOPMENT

Annotation. Presents arguments justifying the role and importance of corporate training in the General concept of staff development in large domestic companies. Dana is a modern interpretation of an internal training program, linking it with the management of the entire company and its performance. Reviewed and systemized the purpose of the internal program of training staff grouped the forms and methods of training, describes the main stages of formation of internal corporate program of training of the personnel.

Keywords: training, development, corporate training program, forms and methods of staff training, individual development plan, adaptation.

Успешная компания на рынке – это самообучающаяся организация, представляющая собой коллектив единомышленников, деятельность которых направлена на постоянное наращивание компетенции, на саморазвитие во имя достижения организационных и личных целей. Этот тип организации характеризуют такие качества, как гибкость, инновационность, адаптивность, демократизм и партнерство [2]. Именно корпоративное обучение призвано достичь описанные цели.

Корпоративный университет в современном понимании – это система внутрифирменного развития и подготовки персонала, которая всегда неразрывно связана со стратегиями развития организации. Основа любого корпоративного университета, как и всех классических университетов – системность подхода к процессу обучения.

Развитие и обучение персонала является одним из необходимых звеньев в системе управления персоналом компании и наиболее действенным инструментом в конкурентной борьбе за клиента, так как добиться высокого качества обслуживания можно только с помощью компетентного персонала. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний, развитием нужных навыков. В ходе обучения существует реальная возможность включения в текущую деятельность и перспективные планы организации.

Рассмотрим подходы к созданию внутренней корпоративной программы обучения персонала на примере крупной российской компании, занимающейся производством стального проката. Данная компания является ведущей международной компанией, имеющей богатую историю, управляющей вертикально интегрированными металлургическими и горнодобывающими активами в разных странах мира, относится к предприятиям полного металлургического цикла, специализируется на выпуске листового и сортового проката черных металлов широкого сортамента. Стратегия компании в области обучения заключается в предоставлении персоналу широких возможностей в получении

профессиональных знаний и навыков (базового, повышенного уровней), необходимых для выполнения трудовых обязанностей на рабочих местах и решения новых задач, в создании надежного кадрового резерва.

Концепция обучения персонала разрабатывается в соответствии с бизнес-задачами компании, результатами регулярной оценки «360 градусов» по компетенциям, планами развития подразделений и индивидуальными планами развития самих сотрудников. Следует заметить, что потребность в обучении каждого конкретного сотрудника формируется еще на этапе подбора персонала. Подбор персонала производится посредством метода «Интервью по компетенциям». По итогам интервью каждой из компетенции присваивается определенный балл по 5-балльной шкале. Те компетенции, которые получили наименьший балл, в дальнейшем развиваются. С каждым сотрудником проводится «Диалог о целях» с целью составления Индивидуального плана развития.

Исходя из концепции обучения, составляется таблица направлений обучения всех сотрудников на основе их Индивидуальных планов развития. Таблица корректируется при изменении бизнес-задач Компании, внедрении новых технологий, продуктов и услуг, планов развития основных бизнес-подразделений, по результатам регулярной оценки по компетенциям и т.п. В таблице 1 показаны основные мероприятия цикла управления развитием персонала

Таблица 1

Обучающие мероприятия, используемые в программе развития персонала

Мероприятие	Содержание и характеристика
Диалог о целях (TargetDialogue)	Ежегодная встреча сотрудника и руководителя, в ходе которой они обсуждают: планы работы и оценку результативности сотрудника, а также связанное с ней вознаграждение планы развития и оценку по ценностям и компетенциям TalentMap (Карта талантов) и SuccessionTable (Таблица замещений)
Кадровый комитет	Позволяет коллегиально, а значит, максимально объективно дать оценку результатов деятельности и соответствия поведения руководителей принятым в компании ценностям и компетенциям, подтвердить наличие потенциала, принимать на основе этого решения по продвижению, перемещению, развитию, расставанию, удержанию, привлечению, отбору и найму руководителей
Обратная связь методом 360°	Ежегодный процесс сбора обратной связи по соответствию поведения сотрудника принятым в компании образцам поведения на основе корпоративного опросника по ценностям и компетенциям, в которой участвует сам сотрудник, его руководитель, подчиненные, коллеги, внешние и внутренние клиенты

Обучение является ключевой составляющей развития персонала компании в целом, неотъемлемым атрибутом карьерного роста, важным элементом корпоративной культуры. Сотрудники проходят следующие этапы: адаптация, развитие, опыт.

Этап «адаптация» составляет от 0 до 6 месяцев со времени приема нового работника на работу. Ее можно разделить на следующие виды:

1) организационная адаптация – это обязательный процесс, который проходит каждый сотрудник, когда приходит в компанию, либо в случае перемещения в рамках подразделения или функции (смена места работы). Он включает в себя оформление на работу, оборудование рабочего места, ориентация на местности и т.д.;

2) адаптация в компанию (в том числе в индустрию) включает в себя набор инструментов, позволяющих быстро и эффективно познакомить нового сотрудника с нормами и правилами, принятыми в компании, а также рассказать о специфике индустрии;

3) профессиональная адаптация (к должности/функциям) это процесс адаптации, который связан непосредственно с профессиональной стороной деятельности сотрудника в компании. Хватает ли у него знаний, умений, навыков или требуется дополнительное обучение. Есть ли перспективы развития у данного сотрудника.

Этап «развитие» продолжается от 6 до 10 месяцев с момента начала работы в компании. Для данного этапа характерно проведение поддерживающего обучения, направленного на регулярную актуализацию имеющихся знаний и навыков. Этап «опыт» начинается с момента деятельности работы в компании более 10 месяцев. На данном этапе обучение направлено на развитие управленческих и личностных навыков, а также необходимых компетенций для сотрудника.

Основные цели обучения и развития персонала: подготовка персонала к эффективному и качественному выполнению трудовых обязанностей на рабочих местах и решения новых задач, работа на опережение; выработка мотивации у работников компании к постоянному повышению уровня профессионализма; систематическая актуализация знаний работников; повышение профессиональной культуры персонала; подготовка кандидатов кадрового резерва; повышение профессионального рейтинга работников в компании. Обучение и развитие персонала – процесс передачи теоретических знаний, формирования практических навыков, необходимых сотруднику для успешного исполнения обязанностей в должности, которую он занимает или на которую его планируется назначить, а так же работа с установками/отношением в целях внедрения изменений в компании. Основой для планирования обучения и развития являются следующие положения и документы: представление об организационной компетенции (что должен знать, уметь каждый сотрудник в рамках исполняемой должности, или в рамках должности, на которую его планируется перевести); стратегия «Развитие компании через развитие сотрудников». Системный подход к развитию сотрудников через выполнение индивидуальных планов развития (ИПР), определяемых в рамках ежегодного Диалога о целях.

– Предметом обучения и развития являются: организационные компетенции (компетенции, обеспечивающие понимание бизнеса и организации и способность качественно работать внутри организации); управленческие и поведенческие компетенции (соответствие ценностям компании и компетенции, обеспечивающие возможность управлять группой сотрудников); профессиональные компетенции (компетенции, необходимые для реализации профессиональных задач, стоящих перед сотрудником); Методы обучения и развития персонала: зависят от конкретных потребностей и целей: получение знаний, развитие навыков или работа с установками и отношением; подбираются индивидуально под каждую потребность сотрудника или группы сотрудников; определяются службой управления и развития персонала на основании профессионального опыта, анализа и знания наилучших практик на рынке, специфики деятельности компании, консультации с экспертами по направлениям в случае необходимости и ожидаемого результата [3].

Наиболее распространенные и эффективно применяемые в компании формы и методы обучения и развития представлены в таблице 2.

Формы и методы обучения и развития персонала

Формы и методы обучения	Содержание
Обучение по стандартам компании	Данный вид обучения включает в себя курсы, которые проводятся в масштабе всей компании и направлены на трансляцию ценностей, стандартов компании и основных инструментов работы с персоналом и процессами компании.
Обучение по выбору	Состоит из трех частей: <ul style="list-style-type: none"> – понимание бизнеса (функциональные программы для всех сотрудников), – развитие навыков повышения личной эффективности, – развитие управленческих навыков
Профессиональное обучение	Включает в себя различные курсы, семинары и тренинги, направленные на получение знаний и навыков, необходимые для работы в конкретной профессии в конкретном направлении (например, налогообложение, финансовый анализ, управление закупками и т.д.). Выделяются следующие виды профессионального обучения: <ul style="list-style-type: none"> – профессиональные краткосрочные семинары, тренинги и курсы (от 1 до 3 дней), – курсы повышения квалификации, – профессиональные сертификационные программы (могут предполагать получение сертификата или лицензии, котируемы на международном или региональном уровне), – долгосрочные программы обучения (МВА)
Дистанционное обучение	Процесс обучения в режиме разделения участников обучения во времени (асинхронное обучение) и пространстве (синхронное обучение), построенный на использовании электронных средств передачи, хранения и обработки учебного материала, а также доставки его участникам обучения (он-лайн курсы, форумы, решения кейсов). Включает в себя все программы и курсы, доступные для сотрудников компании посредством корпоративной системы электронного дистанционного обучения через интернет
Изучение иностранных языков	Блок предполагает индивидуальные или групповые занятия иностранным языком, а также любые другие виды изучения языка. Формат, длительность и прочие условия определяются индивидуально в зависимости от цели подразделения и сотрудника, а также ожидаемого результата
Командное развитие	Спланированные, целенаправленные процессы создания и укрепления внутрикомандных эмоциональных связей, диагностики и разрешения существующих коммуникативных и иных затруднений и сложностей в команде, поддержки команды в формировании стратегии, создания единой ценностной и целевой ориентации в команде, диагностики и распределения ролей в команде, формирования общекомандной ориентации на результат и укрепления взаимозависимости участников команды. Целью поддержки и обеспечения командного развития является повышение эффективности деятельности команд через формирование единого видения и повышения сплоченности внутри коллективов, и как следствие – повышение эффективности бизнеса в целом
Индивидуальное развитие (наставничество, коучинг)	Процесс приобретения или усиления личностных и профессионально важных качеств, компетенции, навыков и умений. Индивидуальное развитие менеджера сопровождается увеличением количества и качества актуальных возможностей, а его косвенным критерием может выступать то, что менеджер делает нечто, чего не делал раньше (или делает нечто эффективнее, чем раньше). Развитие менеджеров в целом – это комплекс мероприятий, обеспечивающих соответствие качества менеджмента перспективным задачам компании

Основные принципы, на которых базируется система обучения персонала:

- соответствие текущим и стратегическим целям и задачам компании;
- направленность на конкретные бизнес-цели сотрудника и структурного подразделения, определяемые ежегодно в процессе Диалога о целях;
- равный доступ к возможности обучения в компании. При этом если программа предполагает определенные требования/критерии/цели для участия, приоритет имеют сотрудники, отвечающие этим требованиям/критериям/целям;
- высокое качество обучающих программ;
- непрерывность обучения и развития в компании

Обучение сотрудников происходит на основе планирования. Основой планирования являются полученные от руководителей структурных подразделений индивидуальные планы развития (ИПР), которые закрепляют договоренность руководителя и сотрудника о развитии и обучении сотрудника в течение ближайшего года.

Решение о направлении обучения должно быть основано на:

- бизнес-необходимости и соответствии обучения должности и целям сотрудника
- необходимости повысить существующий уровень знаний/навыков/умений для качественного выполнения текущих целей и целей на предстоящий период;
- необходимости овладеть дополнительными знаниями/навыками/умениями для качественного выполнения текущих целей и целей на предстоящий период;
- средне/долгосрочной мотивации сотрудника развиваться и работать в компании
- своевременности и целесообразности обучения
- наличии бюджета на обучение [1].

Ответственность за результаты деятельности по обучению персонала компании несет начальник Управления и развития персонала и внутренние заказчики обучения.

Отдел обучения Управления и развития персонала несет ответственность за планирование, организацию, проведение и анализ результатов обучения.

Внутренние заказчики ответственны за принятие решения об обучении работников, а также за формирование соответствующих заявок.

Систему внутреннего обучения компании составляют следующие элементы:

- план обучения (индивидуальные планы развития);
- ресурсы;
- участники обучения/слушатели;
- база учебных программ и материалов

Как мною отмечалось выше, процесс обучения и развития персонала в компании происходит непрерывно. При этом выделяются следующие ключевые этапы:

1 этап. Диалог о целях. Создание индивидуального плана развития сотрудников (ИПР).

2 этап. Выгрузка из системы заполненных руководителями структурных подразделений ИПР. Формирование отчета по потребностям развития. По получении всех ИПР сотрудников, Единый центр обслуживания (ЕЦО) производит их систематизацию и выгрузку из системы. ЕЦО предоставляет сводные данные Управления и развития персонала для анализа и последующей работы с потребностями. Индивидуальные планы развития, заполненные в бумажном виде, передаются руководителем подразделения HR бизнес-партнеру/HR менеджеру, затем сканируются и пересылаются HR бизнес-партнером/HR менеджером в ЕЦО для систематизации и обработки.

3 этап. Анализ и уточнение потребностей развития. Определение приоритетов с руководителями структурных подразделений (в случае необходимости). Формирование окончательного перечня

потребностей развития, реализуемых с помощью Службы управления и развития персонала, либо подразделениями самостоятельно. По получении всех ИПР служба персонала производит анализ потребностей и необходимости обучения сотрудников. При этом принимается во внимание производственная необходимость обучения с точки зрения:

- 1) профессиональных задач, стоящих перед сотрудником;
- 2) бизнес-плана подразделения,
- 3) стратегического плана профессионального развития подразделения и всей компании,
- 4) своевременности обучения;
- 5) экономической обоснованности обучения;
- 6) данных об эффективности программ обучающих компаний;

По результатам проведенного анализа Служба управления и развития персонала составляет итоговый перечень потребностей для реализации в текущем году и рекомендует конкретные методы развития потребностей – реализации индивидуальных планов развития. Если во время встреч, либо в течение года, возникли потребности, не включенные в Индивидуальный план развития сотрудника, руководитель направляет менеджеру по обучению и развитию запрос на реализацию данной потребности у сотрудника/включения сотрудника в обучение. В то же время руководитель обязан вписать вновь возникшую потребность в индивидуальный план развития.

4 этап. Подтверждение бюджета развития персонала.

После окончания предыдущего этапа, происходит подтверждение бюджета развития персонала, основанного на:

- 1) собранных индивидуальных планов развития;
- 2) мероприятиях, запланированных централизованно.

В случае, если объем запланированных потребностей развития превышает ранее запланированный бюджет, управление развития персонала запрашивает возможность увеличения бюджета у генерального директора компании, либо пересматривает с руководителями подразделений приоритеты в развитии сотрудников.

5 этап. Формирование расписания обучения на текущий год.

Управление развития персонала формирует расписание обучения в группах на текущий год, опираясь на:

- индивидуальные потребности развития сотрудников
- запланированные централизованно мероприятия по обучению сотрудников
- количество сотрудников, имеющих схожие потребности развития и ожидаемые результаты

Потребности развития, связанные с индивидуальными методами развития (коучинг, наставничество и др.), командным развитием, функциональным обучением, а также с дистанционным обучением, передаются соответствующим менеджерам по направлениям и планируются ими отдельно. Расписание формируется на календарный год.

6 этап. Информирование руководителей о расписании на текущий год. Начало реализации потребностей развития текущего года. Руководители уровня ТОП 50 дополнительно информируются о предстоящем обучении на следующий месяц путем ежемесячной рассылки графика обучения, программ и списка зарегистрированных сотрудников. В процессе реализации потребностей развития для обеспечения максимально качественного обучения в компании широко практикуется предтренинговая диагностика потребностей непосредственных участников и целей обучения. Для этого участникам обучения высылается анкета для заполнения, составленная для каждого курса и направления. При необходимости могут быть организованы индивидуальные/групповые встречи-интервью для составления максимально качественной программы, кейсов или упражнений.

7 этап. Обратная связь и выполнение ИПР. Составление истории обучения за текущий год.

С целью подготовки к Диалогу о целях с сотрудниками, а также формирования предварительного графика обучения на следующий год, Служба управления и развития персонала проводит анализ выполнения ИПР и обменивается обратной связью с руководителями подразделений. Обратная связь включает в себя статус по запланированным ранее потребностям: что реализовано, что запланировано для реализации до конца учебного года, и какие потребности развития есть смысл перенести на следующий год для дальнейшей реализации. На основании этой деятельности Управление развития персонала формирует предварительное расписание обучения на следующий год, и, в частности, 1-й квартал. Окончательное расписание составляется по результатам проведения диалога о целях и анализа ИПР.

Для планирования, организации, проведения и контроля обучения привлекаются следующие трудовые ресурсы:

- внутренние – ресурсы отдела обучения управления развития персонала, а также подразделений компании;
- внешние – ресурсы внешних обучающих компаний, высших учебных заведений, внешние тренеры, работники государственных учреждений

К трудовым ресурсам отдела обучения, управления и развития персонала относятся:

- главные специалисты (внутренние тренеры, методолог);
- ведущие специалисты и специалисты (организаторы внутрикорпоративного и внешнего обучения).

К трудовым ресурсам подразделений Компании относятся:

- региональные директора дивизионов, в соответствии с Положением о наставничестве,
- эксперты – ключевые специалисты подразделений наставники, в соответствии с Положением о наставничестве,

К материально-техническим ресурсам относится материально-техническая база учебного центра.

Материально-техническую базу составляют:

- учебные площади: (рабочие места сотрудников, конференц-залы и переговорные на 60 мест, организация внешних конференц-залов)
- комната для организации питания;
- современные технические средства обучения (далее ТСО): проекторы, компьютеры с необходимым программным обеспечением, экраны, флип-чарты и т.п.;
- система дистанционного обучения;
- учебные материалы

Подготовку ТСО в учебных классах, а также его сохранность организует и контролирует отдел обучения.

К финансовым ресурсам относятся затраты на обучение. Планируемые затраты на обучение персонала компании учитываются в годовом бюджете на персонал. Они рассчитываются в соответствии с утвержденным планом обучения, на основании планируемого количества обучающих мероприятий, требующих затрат, а также примерной стоимости одного учебного мероприятия, после проведения мониторинга рынка внешних провайдеров по обучению.

Участниками обучения/слушателями являются работники компании, которые проходят обучение. Участники обучения/слушатели в зависимости от занимаемой позиции и вида деятельности распределены на целевые аудитории, в соответствии с которыми определяется необходимая программа обучения. Если тренинг проводится для группы около 10 человек и выше, то всю организа-

цию берет на себя отдел обучения (поиск провайдеров, программы обучения, выбор тренера, место проведения, документация и т.д.)

Одной из форм обучения руководителей, ключевых специалистов и кадрового резерва является долгосрочное повышение квалификации. Направление на такое обучение осуществляется в соответствии с утвержденным планом обучения на год, планом развития кадрового резерва и личным согласованием заместителя генерального директора по работе с персоналом.

В заключении можно сделать вывод, что целью поддержки и обеспечения командного развития в виде проведения корпоративной программы обучения в компании является повышение эффективности деятельности команд через формирование единого видения и повышения сплоченности внутри коллективов, и как следствие – повышение эффективности бизнеса в целом.

Библиографический список

1. Митрофанова, Е. А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала / Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов, Е. В. Каштанова. – М. : Проспект, 2012. – 71 с. – ISBN 978-5-392-02881-8.
2. Одегов, Ю. Г., Практика формирования корпоративных университетов/ Ю. Г. Одегов, А. Мерко // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 51–57.
3. Трубицын, К. В. Внутрифирменная система непрерывного профессионального образования/ К. В. Трубицын, Г. П. Гагаринская, Е. А. Митрофанова, [и др.] // Вестник Самарского государственного технического университета. – 2012. – № 3. – С. 67–73.