

Т.М. Морозова

МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА ПОСТРОЕНИЯ, РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ЦЕНТРАМИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УДАЛЕННЫХ ДОЧЕРНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ И ФИЛИАЛАХ КОМПАНИИ

В статье рассматриваются методы решения основных задач при построении центров обучения персонала в географически распределенных организациях. Проанализированы ограничения и сложности, связанные с удаленным управлением обучения сотрудников дочерних предприятий/филиалов, даны практические рекомендации по профилактике возможных трудностей. Отдельное внимание уделено роли и ответственности руководителей дочерних предприятий в процессе построения, развития и управления обучением в своих филиалах.

Ключевые слова: корпоративное обучение персонала, центры обучения персонала, человеческий капитал, локальные тренеры, посттренинговое сопровождение.

Т.М. Morozova

METHODOLOGICAL SUPPORT FOR THE CONSTRUCTION, DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF PERSONNEL TRAINING CENTERS IN REMOTE SUBSIDIARIES AND BRANCHES OF THE COMPANY

In the article methods of the decision of the basic problems at construction of the centers of training of the personnel in geographically distributed organizations are considered. The limitations and difficulties associated with the remote management of training of employees of subsidiaries / affiliates and practical recommendations for preventing possible difficulties have been analyzed. Separate attention is paid to the role and responsibility of the heads of the subsidiaries in the process of building, developing and managing the training in their branches.

Keywords: corporate training of personnel, training centers for personnel, human capital, local trainers, post-training co-training.

Актуальность задачи. Эффективность коммерческих организаций в условиях постоянной возрастающей конкуренции невозможна без повышения эффективности работы каждого сотрудника. Система постоянного обучения и развития персонала, повышение квалификации работников стала мощнейшим

инструментом для реализации стратегических целей компаний [5].

Корпоративное обучение – система повышения уровня знаний и формирования новых актуальных навыков и умений сотрудников [6]. Построение системы обучения – дорогостоящий и долгий процесс. Это инвестиция, которая должна быть оправдана и эффективна. В связи с этим система корпоративного обучения должна быть построена таким образом,

© Морозова Т.М., 2018.

чтобы каждый сотрудник, прямо или опосредованно вовлеченный в процесс обучения, следовал единому подходу к принципам обучения, принятым в компании. В условиях географической рассредоточенности деятельности организаций особую роль приобретает методологическая поддержка построения и управления удаленными центрами обучения персонала.

Что дает обучение компании, руководителю и сотруднику?

Качественное, своевременное и ориентированное на практику обучение дает высокую отдачу всем включенным в этот процесс сторонам:

- компании, подразделению и отрасли в целом;
- руководителям всех уровней;
- каждому сотруднику.

Выгоды обучения для компании:

- рост производительности труда;
- рост вовлеченности персонала (не только по фактору «Обучение», но и в целом);

• повышение квалификации сотрудников для выполнения не только актуальных, но и будущих задач компании;

• повышение конкурентоспособности как дочерних предприятий, так и организации в целом за счет более профессионального персонала;

• возможность быстрого внедрения изменений;

• снижение текучести кадров, создание условий для удержания сотрудников.

Выгоды обучения для руководителя:

• повышение мотивации сотрудников к работе;

• рост производительности труда;

• рост инициативы сотрудников предлагать улучшения процессов, искать новые пути выполнения задач с большей эффективностью;

• творческий подход к выполнению новых, неизвестных задач;

• принятие ответственности сотрудниками за эффективность и качество своей работы;

• улучшение психологического климата в коллективе, сплочение команды;

• создание системы взаимозамещения: возможность «подключения» сотрудников к выполнению задач коллег в случае необходимости;

• улучшение качества коммуникации между подразделениями предприятия;

• создание условий для удержания ключевых сотрудников подразделения.

Выгоды обучения для сотрудника:

• постоянный рост профессиональных знаний и умений;

• повышение удовлетворенности работой;

• возможность внедрять лучшие практики, эффективность которых подтверждена на мировом уровне;

• обмен опытом с коллегами;

• понимание собственных перспектив карьерного роста внутри компании;

• подтверждение признания заслуг сотрудника руководством;

• осознание своего вклада в развитие компании и отрасли в целом.

Ограничения и сложности удаленного управления центрами обучения персонала на дочерних предприятиях/в филиалах компании

Для того чтобы функция обучения была эффективной, повышала стоимость человеческого капитала и способствовала достижению стратегических целей компании, она должна опираться на потребности и задачи всего предприятия (как актуальные, так и перспективные), своевременно реагировать на изменения и способствовать их внедрению на всех уровнях, быть проводником внутренней идеологии. Только следование единым принципам организации, построения и проведения обучения на всех дочерних предприятиях/в филиалах компаний позволяет выстраивать результативную систему обучения.

В географически рассредоточенных компаниях, включающих в себя дочерние предприятия/филиалы в различных федеральных округах, существует ряд ограничений в управлении процессом обучения. Вот типичные из них.

• Руководители на местах лучше знают потребности своего персонала. Они

отказываются от утвержденного плана обучения в пользу того, которое считают более актуальным.

- Отказ от проведения единых программ обучения, разработка своих несогласованных и неутвержденных курсов/тренингов.

- Непонимание, как программы обучения связаны со стратегическими задачами компании в целом, и, как следствие, использование обучения исключительно для решения локальных задач своего филиала.

- Отношение к обучению как к навязанной функции извне; неосознанная трансляция негативного отношения к нему со стороны руководителей.

- Разная квалификация кандидатов на позиции локальных тренеров в различных регионах; небольшой выбор специалистов на рынке.

- Случайный и хаотичный характер обучения: отсутствие единых планов обучения для всех филиалов.

- Абсентеизм: большое количество пропусков обучения сотрудниками и даже некоторое содействие этому со стороны линейных руководителей, которым важнее, чтобы сотрудник выполнял свои рабочие задачи, а не занимался развитием.

Чтобы выстроить управляемую удаленную систему обучения на дочерних предприятиях и филиалах компании, необходимо, чтобы каждый ключевой участник процесса обучения понимал свою роль и ответственность за процесс обучения, а следовательно, свое влияние (даже опосредованное) на эффективность обучения (табл. 1).

Таблица 1

Ответственность ключевых участников процесса обучения

Участник	Ответственность
Руководство предприятия/филиала	<ul style="list-style-type: none"> • демонстрация положительного примера в процессе непрерывного саморазвития; • качество отобранных специалистов по обучению на предприятии; • качество организации процесса обучения; • организация оценки эффективности обучения
HR-подразделение предприятия/филиала	<ul style="list-style-type: none"> • качество организации процесса обучения; • организация и проведение оценки эффективности обучения; • сбор потребности в обучении на предприятии/в филиале; • утверждение графика обучения; • продвижение системы обучения внутри предприятия/филиала
Руководители среднего и линейного звена	<ul style="list-style-type: none"> • вовлечение сотрудников своего подразделения в процесс постоянного обучения и развития, демонстрация положительного опыта собственного профессионального развития; • составление качественного индивидуального плана развития сотрудника; • продвижение системы обучения внутри своего подразделения

Подразделение обучения и развития персонала в головной компании	<ul style="list-style-type: none"> ● определение потребности в обучении; ● развитие навыков и компетенций обучения локальных тренеров, а также сотрудников, вовлеченных в проведение обучения; ● обеспечение методической поддержкой специалистов по обучению; ● обеспечение специалистов по обучению актуальными методическими материалами
---	---

Методологическая поддержка построения, развития и управления региональными центрами обучения

Центральная функция обучения в головной компании должна фокусироваться на том, чтобы сформулировать и внедрить единые принципы и стандарты обучения во всех предприятиях/филиалах.

Для этого необходимо работать с дочерними предприятиями/филиалами по нескольким направлениям.

1. Продвижение системы обучения в компании

Каждый вовлеченный в функцию обучения сотрудник (от руководства предприятия/филиала до непосредственно проводящего обучение) должен понимать:

- каким образом обучение связано с достижением стратегических целей компании и ценностями компании;
- какие задачи может решить обучение персонала;
- как система обучения способствует достижению оперативных и стратегических целей компании;
- какие выгоды от обучения получают сотрудники и компания в целом.

Для формирования единого понимания системы обучения и отношения к ней необходимо:

- проводить регулярную разъяснительную работу: очные встречи, вебинары, рассылать информационные письма. Крайне желательно, чтобы ключевая информация о важности обучения исходила от высших руководителей компании;
- каждую новую программу обучения связывать с актуальными потребностями компании и рынка, с решением оперативных и стратегических задач,

с выгодами, которые получают дочерние предприятия/филиалы от внедрения программы обучения;

- при любой возможности стремиться подключать к обучению экспертов от бизнеса/производства, приглашать на открытие обучения и вступительное слово руководителей предприятия/филиала, чтобы они подчеркивали важность и значимость, как обучения в целом, так и задачи конкретной программы.

2. Квалификация локальных тренеров

Не имея возможности самостоятельно осуществлять отбор кандидатов на позиции локальных тренеров, центральное подразделение по обучению должно выработать и согласовать единые требования к квалификации тренеров. Обязательным методическим документом должны стать: профиль тренера; рекомендации по отбору; критерии отбора. Также необходимо разработать и внедрить единую систему адаптации новых сотрудников по обучению, порядок передачи им действующих программ обучения, установить условия сертификации и допуска к проведению каждой программы обучения. Регулярно должны проводиться методические сессии с сотрудниками по обучению, в ходе которых центральное подразделение передает новые программы тренингов, а также повышает квалификацию и навыки локальных тренеров. Супервизия качества обучения также должна быть неотъемлемой частью работы по развитию специалистов по обучению.

3. Принципы планирования обучения

Выбор программы обучения должен быть максимально прозрачным на каж-

дом уровне: от руководителя до специалиста по обучению.

Для этого для каждой функции должны быть составлены единые маршруты обучения: последовательность программ и сроков, в которые сотрудник должен пройти тренинг. Это позволяет снизить риск хаотичности и случайности в обучении. При этом каждая программа обучения должна сопровождаться аннотацией, в которой она описывается по единой схеме:

- актуальные задачи компании и предпосылки разработки программы обучения;

- категория сотрудников для обучения и их уровень квалификации;

- ожидаемые результаты и эффекты обучения;

- методы посттренингового сопровождения.

4. Стандарт организации обучения

Вне зависимости от того, где проводится обучение, оно должно быть организовано в соответствии с едиными принципами. Необходимо сформулировать и внедрить правила обучения касательно:

- места проведения и материально-технической базы;

- набора группы, согласования с руководителями порядка направления на обучение сотрудников подразделения;

- минимального и максимального количества участников обучения;

- пропуска обучения сотрудниками (важно добиться включения этого параметра в оценку деятельности линейных руководителей, ответственных за направление сотрудников своего подразделения на обучение).

5. Стандарт проведения обучения

Одной из важнейших задач в построении эффективной системы обучения в компании является достижение единообразия проводимого обучения в различных филиалах. Каждый локальный тренер должен проходить методическую подготовку для проведения нового тренинга, а также сертифицироваться для получения допуска к проведению про-

граммы. В ходе методической подготовки тренеры должны:

- получить опыт самостоятельного участия в тренинге;

- глубоко изучить теорию и практику программы;

- понимать назначение каждой дидактической единицы тренинга;

- владеть необходимыми навыками для проведения каждой дидактической единицы тренинга;

- пройти подготовку у экспертов от бизнеса/производства для более глубокого понимания проблематики тренинга;

- пройти сертификацию для получения допуска к обучению: проверку теоретических знаний, а также в части самостоятельного проведения части программы под супервизию.

Для упрощения процесса передачи программ обучения, а также подготовки специалистов по обучению к проведению обучения, каждая программа тренинга должна иметь комплект методических материалов:

- руководство тренера – документ, в котором подробным образом описывается весь ход тренинга. В некоторых случаях руководство тренера может даже содержать прямую речь тренера (когда критично важно добиться единой трансляции сотрудникам ключевой информации);

- поминутного плана-сценария тренинга – документ, которым тренер может пользоваться в течение обучения. В нем кратко описана каждая дидактическая единица программы, а также даны необходимые инструкции для практических заданий;

- раздаточный материал и рабочая тетрадь – документы, которые участники тренинга получают на обучении, содержат краткие теоретические выкладки, а также практические задания;

- презентация – документ, который использует тренер на обучении для визуального подкрепления материала;

- дополнительные материалы – все, что может быть полезно тренеру для подготовки к проведению обучения (до-

полнительная литература, выдержки из внутренних документов компании, статистические данные и пр.).

6. Система оценки эффективности проведенного обучения

Для каждой программы обучения необходимо разрабатывать и согласовывать критерии оценки эффективности. С одной стороны, это позволит оценить, как обучение влияет на результаты работы сотрудников; с другой стороны, помогает в оценке квалификации тренеров. Критерии эффективности должны вырабатываться на этапе разработки программы обучения совместно с подразделением-заказчиком обучения. Как и любой тренинг, критерии эффективности должны быть апробированы и уточнены в процессе пилотирования программы обучения. Параметры, по которым анализируются эффекты тренинга, могут быть как количественными, так и качественными. Включение двух типов критериев позволяют полнее видеть результаты обучения.

Резюме. Ключевая задача центрального подразделения по обучению в компании – разработка и внедрение единых, прозрачных и понятных принципов обучения. Эти принципы должны быть сформулированы относительно всех этапов построения и управления удаленных центров обучения: от их функции и критериев отбора сотрудников на позицию локального тренера до методов проведения обучения и оценки эффективности проводимого обучения. Важно помнить, что в систему обучения включены не только сотрудники, непосредственно проводящие обучение, но также и HR-подразделение и Руководство филиала/дочернего предприятия. Только постоянное сотрудничество и включение в процесс обучения управленцев позволит построить действительно эффективную систему обучения, которая будет партнером и опорой в достижении стратегических целей компании в целом.

Литература

1. Аллен М. E-learning. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 200 с.
2. Крук Б., Журавлева О. Корпоративное сетевое обучение. – LAP Lambert Academic Publishing, 2013. – 240 с.
3. Леонтьева Е. Тенденции современного корпоративного обучения. – LAP Lambert Academic Publishing, 2012. – 232 с.
4. Мальцев К. Ценный кадр. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 112 с.
5. Морозов М.А. Повышение эффективности управления персоналом (на примере предприятий туриндустрии) // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 96–104.
6. Морозова Н.С., Морозова Т.М. Современные виды и методы подготовки и переподготовки персонала // Цивилизация знаний: российские реалии: труды Семнадцатой Международной научной конференции, 2016. – М. : РосНОУ, 2016. – С. 272–275.
7. Морозова Т.М. Вовлечение руководства организации в PR системы обучения // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». – 2015. – Выпуск 4. – С. 114–116.
8. Морозова Т.М. Посттренинговое сопровождение в системе обучения и развития персонала // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». – 2015. – Выпуск 1. – С. 111–115.
9. Орт М., Эффрон М. Управление талантами. – М. : Азбука Бизнес, 2014. – 224 с.
10. Уиллс М. Корпоративный тренинг. – М. : Гиппо, 2009. – 368 с.

Literatura

1. Allen, M. E-learning. – М. : Al'pina Pablisher. – 2016. – 200 s.

2. *Kruk, B., Zhuravleva, O.* Korporativnoe setevoe obuchenie. – LAP Lambert Academic Publishing, 2013. – 240 s.
3. *Leont'eva, E.* Tendencii sovremennogo korporativnogo obucheniya. – LAP Lambert Academic Publishing, 2012. – 232 s.
4. *Mal'cev, K.* Cennyj kadr. – M. : Al'pina Pablisher. – 2015. – 112 s.
5. *Morozov, M.A.* Povyshenie ehffektivnosti upravleniya personalom (na primere predpriyatij turindustrii) // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2003. – № 2. – S. 96–104.
6. *Morozova, N.S., Morozova, T.M.* Sovremennye vidy i metody podgotovki i perepodgotovki personala // Civilizaciya znaniy: rossijskie realii: trudy Semnadcatoj Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii. – 2016. – M : Rosnou, 2016. – S. 272–275.
7. *Morozova, T.M.* Vovlechenie rukovodstva organizacii v PR sistemy obucheniya // Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. Seriya «Chelovek i obshchestvo». – 2015. – Vypusk 4. – S. 114–116.
8. *Morozova, T.M.* Posttreningovoe soprovozhdenie v sisteme obucheniya i razvitiya personala // Vestnik Rossijskogo novogo universiteta. Seriya «Chelovek i obshchestvo». – 2015. – Vypusk 1. – S. 111–115.
9. *Ort M., Ehffron M.* Upravlenie talantami. – M. : Azbuka Biznes, 2014. – 224 s.
10. *Uills, M.* Korporativnyj trening. – M. : Gippo, 2009. – 368 s.