

## Встреча участников программы по обмену опытом «Современные технологии управления» по теме: «Практика разработки и реализации школ развития линейных руководителей»

### Обзор результатов дискуссии участников.

*В обзоре представлены результаты дискуссионного обсуждения по теме «Ключевые вопросы обучения и развития линейных руководителей». Необходимо отметить, что по результатам предварительного анкетирования наибольший интерес для обсуждения вызвали вопросы, связанные с разработкой качественной программы обучения и обеспечения программы методистами и преподавателями, организацией процесса обучения, объективностью системы оценки и эффективным использованием результатов обучения и развития руководителей.*



Дискуссия была организована в формате групповой работы: участники мероприятия разделились по командам, каждая из которых должна была обсудить и предложить решения одной из четырех проблемных областей. По результатам выступления представителей каждой команды остальные участники задавали вопросы и предлагали альтернативные варианты решений. В данной статье представлены основные выводы участников встречи.

### **Проблемная область 1. Разработка качественной программы обучения. Обеспечение программы методистами и преподавателями.**

*Проявлениями проблемной области являются сложности с формулированием внутреннего заказа на обучение, дефицит внутренних преподавателей и методистов, несоответствие программ, представленных внешними провайдерами, требованиям предприятия и несоответствие опыта внешних экспертов реалиям конкретного производства.*

В ходе обсуждения данной проблемной области участники отметили сложности не только с разработкой программ обучения, но и с формулировкой внутреннего заказа на обучение. Поэтому решение проблем, возникающих при создании новых учебных программ и курсов было предложено начать со стратегического хода – сбора и анализа проблем производства с целью понять его текущее состояние. Как пояснила **Вероника Фоминенкова, ведущий специалист ГУП «ТЭК СПб»:** «Такой подход обеспечит понимание методистов, каким именно навыкам требуется обучать руководителей, чтобы они смогли решать актуальные проблемы и развивать производство в нужном направлении». Кроме того, по мнению участников дискуссии, важно определить, кто является заказчиком образовательной программы. Это будет способствовать правильному пониманию целей обучения.



Сложности с кадровым обеспечением образовательного процесса участники команды предложили решать классическими способами: проводить подготовку собственных преподавателей и методистов, привлекать провайдеров и использовать любые комбинации этих вариантов. Главное,

конечно, чтобы их компетенции позволяли проводить необходимые программы. Обеспечить качество образовательных программ должны метрики, по которым можно оценить их эффективность.

***Для разработки качественных и по-настоящему полезных образовательных программ, нужны не только энтузиасты, но и грамотные методисты.***

Ключом к успеху было признано наличие в команде энтузиастов. Однако, не остался без внимания тот факт, что такие ценные кадры, безусловно, в любой компании редкость, поэтому для вовлечения в образовательные проекты большего числа участников, их нужно дополнительно мотивировать. А, главное, для разработки качественных и по-настоящему полезных образовательных программ, нужны не только энтузиасты, но и грамотные методисты.

## **Проблемная область 2. Организация процесса обучения линейных руководителей.**

*Проявлениями проблемной области являются отсутствие поддержки со стороны руководства, сложности совмещения обучения и основной работы учащихся, низкая мотивация к обучению, дефицит средств для обеспечения качественных материалов и самого процесса на должном уровне.*

***Если программа и методика преподавания составлены в соответствии с целями, то и процесс организации будет более простым.***

Вопрос организации процесса обучения линейных руководителей оказался достаточно ёмким. Участниками команды было отмечено, что для качественной организации необходимо проработать множество аспектов. В первую очередь, как и при создании самой программы, так и в ее реализации нужно опираться на цели, которые задает вышестоящее руководство. Главная мысль здесь заключается в том, что если программа и методика преподавания составлены в соответствии с целями, то и процесс организации будет более простым. Ведь если всем участникам понятны цели и требуемые результаты, их достижение на практике становится более реалистичным. Хотя, безусловно, важен также фактор мотивации, который во многом обусловлен поддержкой образовательного проекта вышестоящим руководством.

Решать вечную проблему, что важнее и как совместить основные обязанности руководителя производства с его участием в программе обучения и развития, по мнению участников, нужно исключительно совместными усилиями технического руководства и отдела персонала.



Также для обеспечения высокой посещаемости проводимых учебных мероприятий прозвучала рекомендация давать учащимся мотивационные установки не только в ходе программы, но и перед ее началом. По словам **Ольги Васильевой, директора Корпоративного университета ПАО «Кировский завод»**, «сотрудник, который точно понимает, для чего он учится, как это поможет в его основной деятельности и какие перед ним открываются возможности после успешного завершения программы, будет более мотивирован». Конечно и в этом случае всегда будет определенный процент немотивированных учащихся. Поэтому чтобы снизить риски потраченных впустую средств, следует воспользоваться законодательной базой и заключать со всеми ученические договоры.

***Обучение выступает как удобный и достаточно надежный способ проверки на соответствие сотрудника корпоративной культуре.***

Ведущий мероприятия исполнительный директор Института ИМИБА Константин Наумов в своем комментарии отметил, что роль образовательной программы для руководителей может быть шире, чем просто передача знаний и развитие компетенций. Программы и курсы, результатом которых становится решение реальной производственной и управленческой задачи, могут рассматриваться вышестоящим руководством как оценка участников по принципу «свой» и «чужой». «Своим» может называться тот сотрудник, который не просто ответственно подошел к образовательному процессу, но и проявил в нем качества и приверженность ценностям, разделяемым топ-менеджментом компании. Таким образом, обучение выступает как удобный и достаточно надежный способ проверки на соответствие сотрудника корпоративной культуре.

**Проблемная область 3. Разработка объективной системы оценки результатов обучения и развития руководителей.**

*Проявлениями проблемной области являются сложности с формулированием результатов обучения и подбором системы оценки, организационные сложности в проведении оценочных мероприятий, формальное отношение к оценке вышестоящего руководства.*

«Прежде чем оценивать результаты, давайте поймем цели», - такую мысль озвучили в своем выступлении **Наталья Непочетая, руководитель учебного центра АО «218 АРЗ»** и **Ирина Спиркина, начальник цеха ООО «ГЕРОФАРМ»**. Безусловно, что для оценки как результатов программы, так и ее качества, необходимы заранее установленные метрики. Их определение является задачей рабочей группы, состоящей из представителей основного заказчика образовательной программы и методистов.



***Одной из задач руководства компании является формирование правильного отношения к оценке результатов обучения сотрудников.***

Организационные аспекты проведения оценки зависят от таких факторов, как цели оценки, ресурсы, в том числе временные, и отношение сотрудников к оценочным процедурам. С выбором методов и инструментов оценки дело обстоит достаточно просто, так как сегодня существует множество научно обоснованных и доказавших свою эффективность методов. Для проведения оценки участники команды предложили привлекать экспертов, в том числе студентов или аспирантов, компетентных в данном вопросе, а также применять такие известные методы, как оценка 360 градусов, различные тесты и опросы. Однако сложность, по их мнению, может возникнуть в отношении сотрудников компании к проведению оценки и ее результатам. Если в культуре организации не сформирована установка объективно оценивать результаты и использовать их для дальнейшего развития, то отношение к оценке будет негативным, что и скажется на ее качестве. Поэтому одной из задач руководства компании является формирование правильного отношения не только к процессам обучения и развития сотрудников, но и к оценке их результатов.

Интересная ремарка прозвучала от ведущего мероприятия, исполнительного директора Института ИМИБА Константина Наумова. Он обратил внимание присутствующих на

необходимость режиссерского подхода к проведению тех оценочных процедур, которые проходят в форме защиты проектов перед высшим руководством компании. За короткий период времени этого процесса важно показать не только достижения сотрудника, но и человеческие качества его личности. Потому что именно они позволяют увидеть ту самую общность ценностей, на которых строится доверие, в том числе при передаче руководящих полномочий. Именно этот аспект является главным маркером в оценке соответствия корпоративной культуре.

#### 4. Эффективное использование результатов обучения.

*Проявлениями проблемной области являются неопределенность в дальнейшей деятельности выпускников образовательной программы, отсутствие интереса у руководства к результатам программы, нематериальность результатов образовательных программ для руководителей.*

Данная проблемная область в процессе анкетирования была отмечена участниками как наиболее сложная. И это неудивительно, так как оценка управленческого и интеллектуального труда и эффективное применение его результатов является одной из самых актуальных областей познания в современной теории и практике научного управления. По мнению участников встречи, для оценки результатов очень важно создать условия для их проявления. Это могут быть открытые защиты перед руководством, вовлечение непосредственного руководителя в процесс обучения и тренировку навыков, проведение Центра оценки и решение участниками реальных кейсов, обучение в условиях, максимально приближенных к практике.

***Важно отслеживать результаты обучения и после завершения образовательной программы.***



Оценка при этом не ограничивается лишь периодом проведения занятий. Результаты могут проявиться позже, как следствие рефлексии или отработки навыка учащегося. По этой причине важно их отслеживать и после завершения образовательной программы. По словам **Елизаветы Бакскаковой, ведущего специалиста ГУП «ТЭК СПб», «менеджмент решает, кто и чему будет учиться, поэтому именно они должны увидеть результат».** Такое мнение вызвало общее согласие участников дискуссии, поскольку именно менеджмент задает цели и направления развития всей компании, а, значит, и цели самой программы обучения. Видеть результат для них – это адекватное осуществление функции контроля.

***В целом, следует отметить, что дискуссия участников встречи прошла весьма оживленно, в ней активно участвовали как представители производства, так и представители отделов управления персоналом. Общий вердикт таков, что вопрос обучения и развития сотрудников – общее дело, а главное в этом деле – четкая и понятная всем участникам цель. И, конечно, достижение этой цели и результаты зависят от мотивационной среды и поддержки вышестоящего руководства.***

**Обзор подготовлен:**

**Федорова Екатерина, руководитель Центра компетенций «Лидер производства», к.э.н.  
+7 (911) 957 77 88, EFedorova@imiba.ru**