



Образование и обучение

**ОАО «Пивоваренная
компания «Балтика»**

**Программа обучения
сотрудников**

ОАО «Пивоваренная компания «Балтика»

Программа обучения сотрудников



Пивоваренная компания «Балтика» рассматривает обучение сотрудников как инвестиции в развитие бизнеса. На этой идее в компании базируется процесс обучения, который реализует Корпоративный учебный центр.

Любая инвестиция должна быть направлена на развитие бизнеса и связана с результатами работы, поэтому компания инвестирует только в те образовательные программы, которые имеют непосредственное отношение к работе и приведут к положительным изменениям в бизнесе.

Поскольку срок окупаемости инвестиций в обучение не должен превышать двух лет, в компании реализуются краткосрочные и среднесрочные программы обучения продолжительностью не более двух лет, а получаемые знания можно применять, еще продолжая обучение.

Компания стремится гарантировать отдачу от инвестиций и снизить риски, связанные с уходом высококвалифицированных специалистов. Поэтому в случае значительных инвестиций на индивидуальное обучение с сотрудником заключается дополнительное соглашение, по которому он подтверждает намерение продолжить работу в компании в течение определенного срока после окончания обучения. Данное соглашение направлено на то, чтобы сотрудник использовал полученные знания именно в компании. Компания также заинтересована сохранять приобретенные сотрудниками знания, для этого существует процесс передачи технических знаний, в частности, в области эксплуатации оборудования, что позволяет поддерживать высокую квалификацию технических специалистов.

Обучение – это один из способов развития компетенций. В компании определен набор необходимых корпоративных компетенций, грамотное владение которыми необходимо для стабильных результатов как сотрудников, так и бизнеса. Компетенции в компании подразделяются на:

- функциональные, то есть узкоспециальные компетенции, которыми должны владеть сотрудники конкретного функционального подразделения;
- общие корпоративные – ими должен в достаточной степени владеть каждый сотрудник компании;
- управленческие, которыми в достаточной степени должны владеть все руководители, чтобы гарантировать достижение целей компании.

По таким же принципам разделяются направления и формируются программы обучения в Корпоративном учебном центре.

Одним из приоритетных направлений обучения менеджмента компании является развитие управленческих компетенций. Задача стратегического обучения руководителей решается благодаря обязательной для всех руководителей Управленческой программе. Программа рассчитана на руководителей штаб-квартиры компании и производственных подразделений (заводов), в том числе руководителей высшего и среднего звена и линейных руководителей. К целевой аудитории Программы также относятся новые руководители, принимаемые в компанию, и сотрудники кадрового резерва, которых готовят к переводу на руководящие должности.

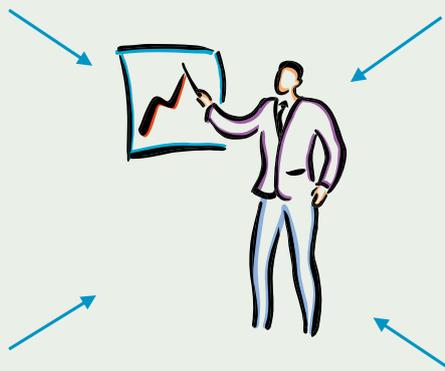
Совершенствование процесса обучения руководителей в 2005–2008 годах



Цели и задачи Управленческой программы

Обеспечить эффективное объединение и взаимодействие менеджеров, пришедших из различных компаний в условиях изменений

Гарантировать, что все руководители в компании получили необходимые технологии и инструменты для эффективного управления сотрудниками



Обеспечить единые стандарты управления в компании и создать единый словарь управленческих терминов, понятий и приемов

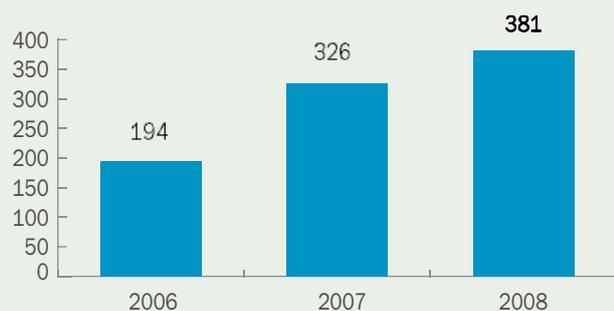
Выровнять уровень владения навыками руководства на основе корпоративной модели компетенций и добиться общего для всех участников понимания основных целей, функций и задач менеджера в организации



Управленческая программа состоит из четырех модулей: 1) «Основы управления»; 2) «Эффективная управленческая коммуникация»; 3) «Ситуационное руководство»; 4) «Практическая мотивация». Содержание модулей сформировано с учетом задач, которые приходится решать руководителям разного уровня, а также с учетом ключевых задач руководителей в рамках корпоративной модели компетенций. Продолжительность каждого тренингового модуля – два дня. Количество модулей, по которым обучается тот или иной руководитель, зависит от его уровня. Сегодня все модули Управленческой программы объединены под названием «АКТИВ» (Активность, Коммуникация, Талант, Инициатива, Влияние).

Задачи, стоящие перед руководителем	Модули, направленные на выполнение стоящих перед руководителем задач	Содержание модуля; на какие аспекты работы может влиять
Управление бизнесом	Бизнес-симуляция в модуле «Основы управления»	Взаимосвязи бизнес-процессов и их влияние на общий результат, специфика коммуникации между отделами, демонстрация основных сбоев в руководстве и их последствий для бизнеса
Организация людей и задач	«Основы управления»	Обзор цикла управления и основных функций руководителя, рассмотрение техник и набора инструментов, которые помогут руководителю избежать основных сбоев в управлении задачами и сотрудниками (инструменты анализа, постановки целей, обратной связи и др.)
	«Ситуационное руководство»	Улучшение управления за счет снижения демотивации сотрудников при постановке им целей и контроле выполнения ими работы, снижение количества невыполненных сотрудниками задач: организация людей с учетом степени готовности подчиненных к выполнению поставленных задач, выбор правильной степени контроля
	«Практическая мотивация»	Улучшение управления за счет понимания личностной специфики сотрудников и ее проявлений в работе: организация людей с учетом их личностной специфики по системе личностных особенностей
Взаимодействие между подразделениями	«Эффективная управленческая коммуникация»	Правила и уровни управленческой коммуникации (позволяют улучшить коммуникацию и уменьшить количество сбоев за счет правильно выбранных коммуникационных каналов)

Число руководителей, прошедших обучение по Управленческой программе в 2006–2008 годах, чел





“

«Считаю, что обучение было проведено на высококлассном уровне, тренеры показали себя высочайшими профессионалами, за что им огромное спасибо и низкий поклон. Обучение прошло на одном дыхании, материал был представлен в доступной и изящной форме. Теперь, когда у меня возникают какие-либо вопросы, я снова перечитываю полученные на тренинге материалы. Еще раз спасибо за обучение».

Р.Б. Боллоев,
главный пивовар
завода «Балтика – Вена»

“

«Преимущество программы – конечно, возможность постоянного диалога как с тренером, так и с другими участниками, что позволяет прояснить все непонятные моменты, получить более широкий опыт. Безусловно, полезно и практическое моделирование различных ситуаций: сразу видишь, что ты делаешь неправильно, что можно исправить или улучшить в будущем».

Д. Е. Маневич,
начальник отдела
коммерческого права, ШК

“

«Лично у меня остались самые яркие впечатления от тренинга не потому, что он еще самый «свежий». Главное – это его содержание и возможности применения в работе. У меня даже возник вопрос – почему данный курс был завершающим, а не одним из первых, ведь тогда мы могли бы уже использовать полученные знания. Все, чему нас учили, действительно работает в жизни. Нам рассказали о таких простых, но действенных методах, которых лично мне всегда не хватало при работе с персоналом».

Б.В. Рыкунов,
директор обособленного структурного
подразделения «Балтика – Вена»