

СМК, HR-менеджмент и развитие персонала

Помните эту великую фразу Генри Форда: «Вы можете забрать мои заводы, сжечь мои здания, но оставьте мне моих людей, и они все восстановят». Люди — это тоже капитал. Сегодня никто из прогрессивных и устойчиво успешных бизнесменов и топ-менеджеров не будет отрицать это утверждение. Потому что люди — ключевой фактор успеха любого бизнеса на современном этапе.



Одилбек Каттаев,

HR-партнер компании TRIADA CONSULTING, магистр Университета штата Нью-Йорк (США), Вестминстерского университета (Великобритания), приглашенный ученый Университета штата Аризона (США) okattaev@gmail.com



Мурад Ибрагимов,

директор компании TRIADA CONSULTING director.tb@mail.ru

Итак, люди — это капитал. А как всякий капитал — человеческий должен подлежать оценке, постоянному развитию/приумножению, а значит, и инвестициям в него.

Интересно, как относится к человеческим ресурсам стандарт ISO 9001-2015:

- п. 7.1.1 и 7.1.2 ... организация должна определить и предоставить человеческие ресурсы, необходимые для обеспечения ... результативного функционирования и постоянного улучшения системы менеджмента качества, а также для обеспечения функционирования и управления ее бизнес-процессами. Организация должна учесть ... возможности и ограничения имеющихся ресурсов...
- п. 7.1.4 ... организация должна обеспечить и поддерживать ... внутреннюю среду (в том числе социальную и психологическую), необходимую для результативного функционирования ее бизнес-процессов и для достижения соответствия продукции и услуг;

- п. 7.1.6 Организация должна определить знания, необходимые для функционирования ее бизнес-процессов и для достижения соответствия продукции и услуг;
- п. 7.2 Организация должна определить необходимую компетентность персонала, обеспечить ее и оценивать результативность предпринятых действий.

И если в предыдущей статье «СМК, HR-менеджмент и Грейдинг» (Management, № 4'2022) мы с вами рассмотрели, как применяется система грейдинга, как это соотносится с требованием п. 7.2 международного стандарта ISO 9001:2015 в части оценки и мотивации персонала, то в текущей статье предлагаем вам ознакомиться с международными практиками в области обучения и развития персонала и как это соотносится с требованиями п. 7.1.6 стандарта ISO 9001 в части изменений потребностей в знаниях, их выявлении, приобретении и обеспечении доступа соответствующего персонала к ним, и в части примечаний 1 и 2 к этому пункту стандарта.

Пункт 7.1.6 стандарта ISO 9001 гласит:

7.1.6 Внутрифирменные знания

Организация должна определить знания, необходимые для функционирования ее процессов и для достижения соответствия продукции и услуг.

Эти знания должны поддерживаться на соответствующем уровне и быть доступными в необходимом объеме.

При рассмотрении вопросов, касающихся изменений потребностей в знаниях или тенденций в таких изменениях, организация должна рассмотреть имеющиеся у нее знания и определить, каким образом она будет приобретать или получит доступ к необходимым дополнительным знаниям и необходимому обновлению своих знаний.

Примечание 1. Внутрифирменные знания — это знания, специфические для организации, они собираются на основе опыта. Это информация, которая используется и распространяется внутри организации для того, чтобы достичь целей организации.

Примечание 2. Внутрифирменные знания могут основываться:

- а) на внутренних источниках (например, на интеллектуальной собственности; на знаниях, полученных на основе опыта; на уроках, извлеченных из неудачных или успешных проектов; на приобретенных и ставших доступными недокументированных

Организация должна определить знания, необходимые для функционирования ее процессов и для достижения соответствия продукции и услуг.

знаниях и опыте; на результатах улучшений в процессах, продукции и услугах);

б) на внешних источниках (например, на стандартах; на академических изданиях; на материалах конференций; на знаниях, полученных от потребителей или внешних поставщиков).

Давайте сначала придем к общему «знаменателю» — зачем нам нужно обучать персонал, зачем вкладываться, что на самом деле затраты на подготовку и развитие персонала (не только ра-

бочего, но и управленцев всех уровней) дадут. Какой он — «выхлоп», давайте «пощупаем» (см. рисунок 1).

Вам остается только перевести это в цифры, исходя из особенностей вашей деятельности и ее масштабов. И если это откликается, то давайте рассмотрим, какие цели можно ставить перед процессами обучения и развития и достигать в зависимости от стадии развития бизнеса в целом.

Каковы основные цели и задачи обучения и развития персонала (см. рисунок 2)?

Зачем нам обучать персонал, зачем вкладываться, что на самом деле затраты на подготовку и развитие персонала дадут.

Рисунок 1. Какой «выхлоп» дают затраты на подготовку и развитие персонала?

Влияние на продуктивность работы персонала	Влияние на выпускаемую продукцию	Влияние на основные фонды	Влияние на безопасность
<ul style="list-style-type: none"> улучшится качество выполняемых сотрудниками работ уменьшится время подготовки сотрудников для допуска к самостоятельному выполнению работ уменьшится уровень контроля, который требуется сотрудникам во время выполнения ими работ 	<ul style="list-style-type: none"> улучшится качество выпускаемой продукции уменьшится количество отбракованной продукции уменьшится себестоимость выпускаемой продукции, но сохранится ее качество 	<ul style="list-style-type: none"> позволит повысить коэффициент полезного действия оборудования позволит повысить время полезной работы оборудования позволит реализовать ПНР технологического оборудования/технологического процесса в установленные сроки позволит отработать управление производственными и технологическими процессами в ряде нештатных ситуаций 	<ul style="list-style-type: none"> снизится вероятность травмирования сотрудника снизится вероятность травмирования третьих лиц по вине сотрудника снизится негативное воздействие производства на окружающую среду снизится вероятность проникновения в информационную систему компании извне

Рисунок 1. Каковы основные цели и задачи обучения и развития персонала?

BUSINESS RUN: обеспечение потребности в текущих компетенциях	Развитие функциональных навыков и знаний
	Формирование современных деловых навыков сотрудников
	Повышение профессионального уровня для решения повседневных производственных задач
	Развитие управленческого потенциала руководителей
	Стандарты и знания, требуемые законодательством
BUSINESS CHANGE: подготовка к будущим изменениям	Способность владеть ситуацией и решать проблемы, быстро реагируя на изменения рынка и технологий
	Развитие функциональных навыков и знаний
	Создание кадрового резерва

Потребности в обучении должны быть установлены путем анализа.

Задачи обучения и развития персонала реализуются различными учебными программами. Их можно классифицировать на 4 основных вида (см. рисунок 3):

- Программы обязательного обучения;
- Целевые программы;
- Программы обучения по запросам подразделений;

- Комбинированные программы.
- Для того, чтобы обучение вносило вклад в достижение целей компании, потребности в обучении должны быть установлены путем анализа, который связывает обучение с соответствующими бизнес-результатами, т. е. в результате процесса, называемого анализом потребностей в обучении.

Рисунок 3. Виды обучения в корпорациях и их планирование



Программы обязательного обучения	В основе программ обязательного обучения лежат требования государства к подготовке персонала, обязательные к выполнению
Целевые программы	В основе целевых программ лежит планирование, основанное на принципе «сверху вниз». Цели обучения определяются в соответствии со стратегическими потребностями бизнеса. Заказчиками на целевые программы выступают топ-менеджеры компании: генеральный директор, исполнительные директора, управляющие директора дирекций и функций
Программы обучения по заявкам	В основе программ обучения по заявкам лежит планирование, основанное на принципе «снизу вверх». Цели обучения определяются в соответствии с текущими потребностями сотрудников в обучении и развитии. Планирование осуществляется на уровне самих сотрудников и их непосредственных руководителей исходя из понимания персональных потребностей каждого конкретного сотрудника
Комбинированные программы	Комбинированные программы предполагают смешанное планирование — как «сверху вниз», так и «снизу вверх». Цели обучения могут определяться как на основе стратегических приоритетов бизнеса, так и на основе персональных потребностей сотрудников. Комбинированные программы состоят из элементов целевых программ, программ обязательного обучения и программ обучения по заявкам. Заказчиками на комбинированные программы выступают топ-менеджеры компании

Рисунок 4. Подход МакГи и Тейера к определению потребности в обучении

Анализ	Цель	Примеры определенных методов анализа потребностей
Анализ организации	Определить, где в организации необходимо обучение	<ul style="list-style-type: none"> Установить требования к знаниям и навыкам исходя из организационных целей, задач, бизнес-планов Сравнить показатели эффективности и качества с ожиданиями Руководить персоналом и планами преемственности, включая аудит персонала, в процессе которого определяются основы знаний/навыков имеющихся сотрудников Оценить организационный климат обучения
Анализ задачи	Определить, каким должно быть содержание обучения	<ul style="list-style-type: none"> Для деятельности индивидуумов определить результаты/стандарты выполнения задачи, решаемые для их достижения, и знания, навыки, поведение и установки, необходимые для завершения задачи
Анализ личности	Определить, кто должен получить обучение и какое обучение им требуется	<ul style="list-style-type: none"> Используя оценки выполнения работы, определить знания/навыки, являющиеся причинами несоответствий выполнения работы Собрать и проанализировать критические инциденты (события) Руководить разработкой аналитических опросов потребностей в обучении

Рисунок 5. Инструменты обучения и источники финансирования



МакГи и Тейер (McGeehe & Thayer, 1961) представили трехэлементную систему (модель) анализа потребностей в обучении, которая и сегодня является наиболее распространенной моделью (см. рисунок 3).

Анализ организации (компании) проводится для того, чтобы точно

определить, где в организации необходимо обучение. Организационные цели, задачи и бизнес-планы просматриваются для того, чтобы установить требования организации к знаниям и навыкам.

В дополнение к рассмотрению задач показатели эффективности сравнивают-

Для анализа личности могут использоваться оценки выполнения работы, при этом определяются области несоответствия между ожидаемым и фактическим выполнением работы индивидуумом и выясняется, происходят ли такие несоответствия от недостатка знаний или навыков, что указывает на потребность в обучении.

ся с целями, чтобы определить степень несоответствия выполнения работы, в части которой следует провести обучение. Персоналом (человеческими ресурсами) и планами преемственности руководят с тем, чтобы определить требования к будущему кадровому обеспечению и замене людей, которые освобождают позиции из-за продвижения по службе, отставки или ухода из организации. Эти планы, как правило, включают аудит персонала, в процессе которого знания и навыки работников сравниваются с будущими требованиями в целях установления потребностей в обучении.

В то время, как анализ организации проводится на уровне всей организации или в пределах подразделений, анализ задачи проводится на уровне определенной деятельности. Посредством анализа задачи устанавливается содержание обучения. Подобно анализу труда, используемому для отбора персонала, анализ задачи включает определение результатов выполнения работы и стандартов труда, заданий, которые должны быть выполнены индивидуумом, чтобы достичь этих результатов, и, наконец, знаний, навыков, поведения и установок, требующихся

для успешного решения задач.

Анализ личности (человека, индивидуума) используется, чтобы определить, кто в организации нуждается в обучении и в каком обучении нуждается каждый человек. Для анализа личности могут использоваться оценки выполнения работы, при этом определяются области несоответствия между ожидаемым и фактическим выполнением работы индивидуумом и выясняется, происходят ли такие несоответствия от недостатка знаний или навыков, что указывает на потребность в обучении. Основываясь на том, что работник и его непосредственный начальник определили, как потребности в обучении работника, оценив результаты выполнения работы и обсудив цели карьеры, работником и его непосредственным начальником может быть разработана программа обучения.

Анализ личности может также проводиться с использованием информации о критических событиях, когда непосредственные начальники ведут записи фактических случаев, особенно эффективного или неэффективного трудового поведения. В отличие от оценок выполнения работы, в которых потребности в обучении определяются на

Рисунок 6. Внутреннее и внешнее обучение

Виды обучения	Преимущества	Недостатки
Внутреннее обучение	<ul style="list-style-type: none"> • Специалист занимается только функциями обучения и развития персонала; • Учебные материалы полностью согласуются со стратегией компании и текущими задачами; • Внутренний специалист может дать грамотный ответ на сложные вопросы сотрудников в ситуациях, имеющих связь со спецификой работы компании; • Специалист по обучению хорошо знает продукт, с которым работает компания, ориентируется в текущих изменениях рынка 	<ul style="list-style-type: none"> • Вы не всегда уверены в качестве обучения сотрудников, если не проверяете все проводимые программы; • Велика вероятность профессионального выгорания, если специалист имеет большой объем однообразных тренингов и программ; • Необходимо постоянное повышение квалификации специалиста и периодическое изменение функциональных обязанностей для качественной работы; • Внутренний специалист может проводить только программы, соответствующие его квалификации
Внешнее обучение	<ul style="list-style-type: none"> • Профессионалы в короткий срок обучат необходимым навыкам персонал; • Большой выбор компаний провайдеров, позволит выбрать наиболее подходящего специалиста и форму обучения; • Профессионалы обладают необходимыми для обучения навыками и владеют техническими средствами обучения, что позволяет повысить эффективность программ 	<ul style="list-style-type: none"> • Специалисты по обучению компаний провайдеров не имеют знаний о специфике компании; • Выбор компаний провайдеров достаточно долгий процесс, занимающий время руководителя; • Это дорогостоящая форма обучения; • Внешние специалисты не в полном объеме заинтересованы в результате проводимого обучения

индивидуальном уровне, критические события сгруппированы по всем индивидуумам, выполняющим конкретную работу, чтобы определить потребности в обучении на уровне группы.

В качестве альтернативы для анализа личности могут использоваться опросы. Работников или их непосредственных начальников просят указать потребности в обучении обычно путем проверки или оценки каждого навыка и знания из списка по соответствующим областям. Такие опросы для установления потребности в обучении менеджеров были расширены с помощью следующих:

1) в качестве дополнения к оценке непосредственного руководителя зачастую используются оценки подчиненных и равных по положению;

2) часто используются две шкалы оценки для каждой области знания/навыков, при этом одна шкала указывает оптимальный уровень мастерства для выполнения работы, а вторая — фактическое мастерство индивидуума. Потребности в обучении обнаруживаются в тех областях, где существует большой разрыв между фактическими и оптимальными уровнями выполнения работы.

Чтобы разработать соответствующую программу обучения для удовлетворения установленных потребностей,

должны быть определены цели обучения, поскольку они руководят содержанием обучения, методом обучения и критериями оценки.

В зависимости от финансового состояния компании, от того, сколько денег может быть выделено на программы и обладает ли компания квалифицированными тренерами или нет, применяют способы проведения тренингов, описанные на рисунке 5.

Названия большинства из представленных программ говорят сами за себя, а некоторые, такие как «LMS Система» и «Менторинг», вероятно, требуют пояснения, что мы сейчас и сделаем.

LMS¹ — (от англ. «Learning Management System») — Система управления обучением) — платформа или программное приложение, предназначенные для интеграции инструментов обучения, а также администрирования, управления и распространения образовательных и информационных материалов, формирования аналитики и отчетности.

Бенчмарки по РФ показывает, что компаниям, в которых работает более

¹ У авторов этой статьи есть как опыт внедрения систем LMS в ЛУКОЙЛе, Вестминстерском университете и в СИБУРе, так и большой опыт как пользователя LMS в университетах штатов Нью-Йорк и Аризона, США.

В отличие от оценок выполнения работы, в которых потребности в обучении определяются на индивидуальном уровне, критические события сгруппированы по всем индивидуумам, выполняющим конкретную работу, чтобы определить потребности в обучении на уровне группы.

Рисунок 7. Институт внутренних тренеров

<p>1. Кто преподает:</p> <p>Внутренние преподаватели — привлеченные эксперты с производства на основе частичной занятости</p>	<p>2. Отбор преподавателей:</p> <p>Регламентированная процедура отбора преподавателей</p>	<p>3. Кто утверждает кандидатуру:</p> <p>Кандидатура утверждается на уровне руководителя функции по направлениям</p>	<p>4. Критерии подбора:</p> <p>Должности преподавателей определяются методом масштабирования (каскадный или смешанный)</p>	<p>5. Оценка качества работы:</p> <p>Оценка преподавателей на основе анкет слушателей, входной и итоговый контроль знаний слушателей и супервизии</p>
<p>6. Алгоритм привлечения экспертов:</p> <p>Вовлечение руководителей структурных подразделений производства в процесс согласования привлечения преподавателей</p>	<p>7. Нагрузка преподавателя:</p> <p>Средняя нагрузка преподавательской деятельности на экспертов с производства — 10% от рабочего времени</p>	<p>8. Риски при работе:</p> <p>Наличие регламентированных процедур по управлению рисками</p>	<p>9. Подготовка внутренних преподавателей:</p> <p>Обучение преподавателей по их специализированному курсу, наличие подготовки преподавательскому мастерству</p>	<p>10. Мотивация:</p> <p>Система материальной мотивации на основе анализа рынка и на основе KPI</p>

Если компания решает применять систему внутренних тренингов, то важно систематизировать и «Институт внутренних тренеров». Не важно, 2-3 у вас внутренних тренера или 20-30, этот элемент должен быть систематизирован, отличаться будет лишь масштаб.

500 сотрудников, рекомендуется внедрить LMS как «must have», «hygiene» инструмент (не «nice to have» или «wish to have»). Также Корпоративный университет СБЕР проводил детальное исследование по дистанционным обучением с применением LMS систем. По личному запросу можем поделиться с вами результатами подобных исследований.

Основными целями LMS является следующее:

1. Размещение электронного учебного контента, разработанного в различных форматах.
2. Регистрация обучающихся, сбор данных и отслеживание хода обучения.
3. Разграничение уровней доступа к учебным материалам.
4. Контроль процесса обучения, в том числе хронология действий слушателя и контроль выполнения заданий.
5. Взаимодействие и коммуникация участников процесса обучения.
6. Создание нового электронного учебного контента, а также оценка эффективности обучения.

МЕНТОРИНГ (от англ. «mentoring» — *воспитатель, наставник, руководитель*) — комплексный метод обучения, в ходе которого более опытный сотрудник (ментор) делится своими знаниями, умениями и навыками с менее опытным сотрудником на протяжении определенного времени по определенному плану.

Выделяют три типа менторинга:

1. Персональный — один ментор ведет одного сотрудника.

2. Групповой — один ментор ведет группу сотрудников.
3. Коллективный — несколько менторов ведут одного сотрудника или группу сотрудников.

Если с высокими и низкими бюджетами все само собою разумеется, то преимущества и недостатки внутренних и организуемых внешне тренингов и учебных мероприятий неоднозначны и не все очевидно. Рассмотрим их систематизированно (см. рисунок 6).

Если компания решает применять систему внутренних тренингов, то важно систематизировать и «Институт внутренних тренеров». Не важно, 2-3 у вас внутренних тренера или 20-30, этот элемент должен быть систематизирован, отличаться будет лишь масштаб.

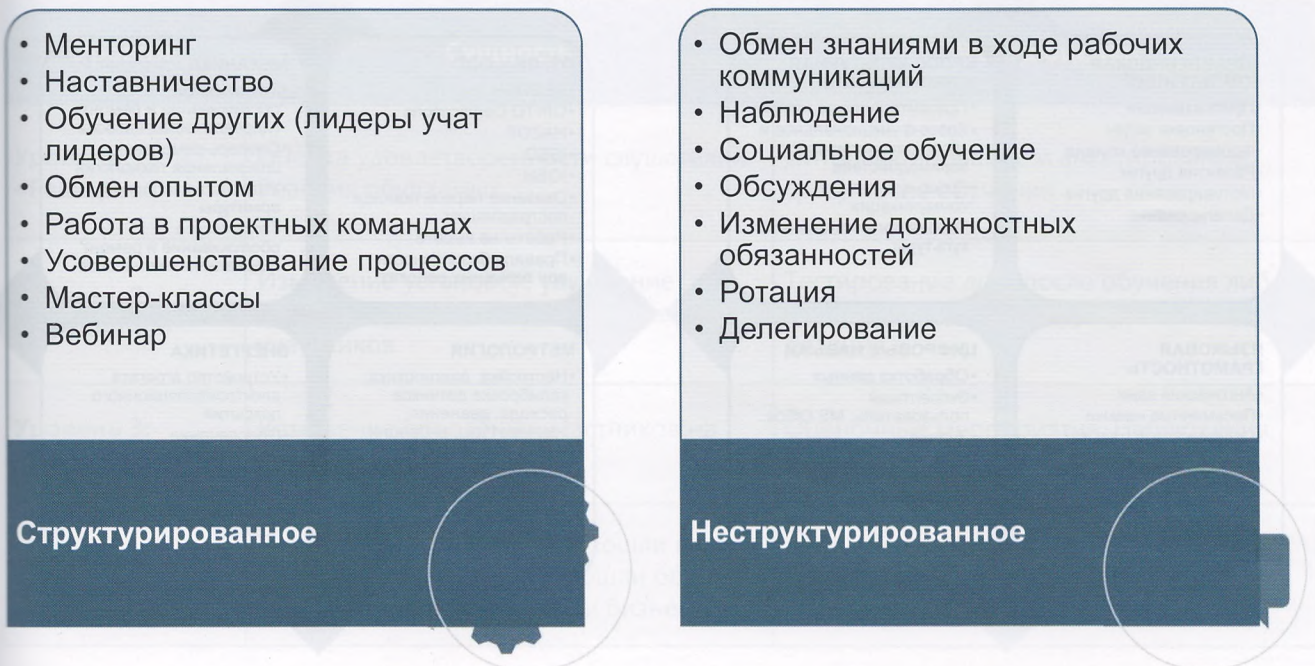
По всем нижеследующим аспектам следует принять решения и процедурно оформить (см. рисунок 7).

Какие задачи решает институт внутренних тренеров:

- сохранение и приумножение уникальности компании;
- сохранение и передача знаний;
- экономия бюджета компании;
- повышение вовлеченности персонала;
- рост и развитие сотрудников;
- новые возможности для всех специальностей.

Очень эффективным, низкобюджетным внутренним способом подготовки персонала является «Обучение на рабочем месте». Кстати, они могут быть как структурированными, так и неструктурированными (см. рисунок 8).

Рисунок 8. Обучение на рабочем месте



Таким образом, в зависимости от того, с какой целью (целью обеспечения потребности в текущих компетенциях или целью подготовки персонала к предстоящим изменениям в компании/процессах/продукции/системе) и для кого проводятся обучающие мероприятия, выбирается соответствующий тип программы, ее архитектура (см. рисунок 9), в том числе и с учетом потребностей той или иной функции/должности (см. рисунок 10).

Сила компании — сильная команда. Чтобы сотрудники наращивали силу, их нужно регулярно обучать. И делать это непросто для галочки, а эффективно.

Как оценить, эффективно ли прошло обучение? Много умных людей пытались изобрести модель оценки. Кое-что осталось в вечности. И одну из самых эффективных в HR-менеджменте моделей — **Модель Киркпатрика** — мы сейчас и разберем.

Чтобы сотрудники наращивали силу, их нужно регулярно обучать. И делать это непросто для галочки, а эффективно.

Рисунок 9. Архитектура программы обучения и развития персонала

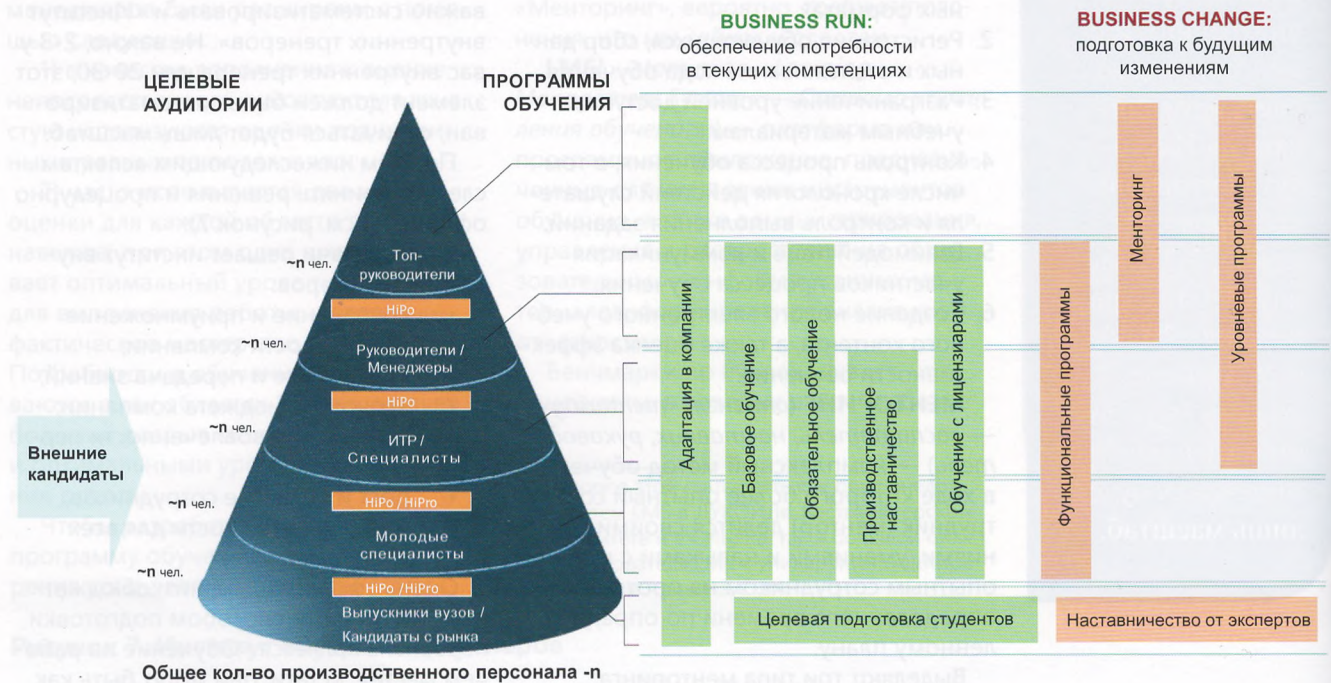
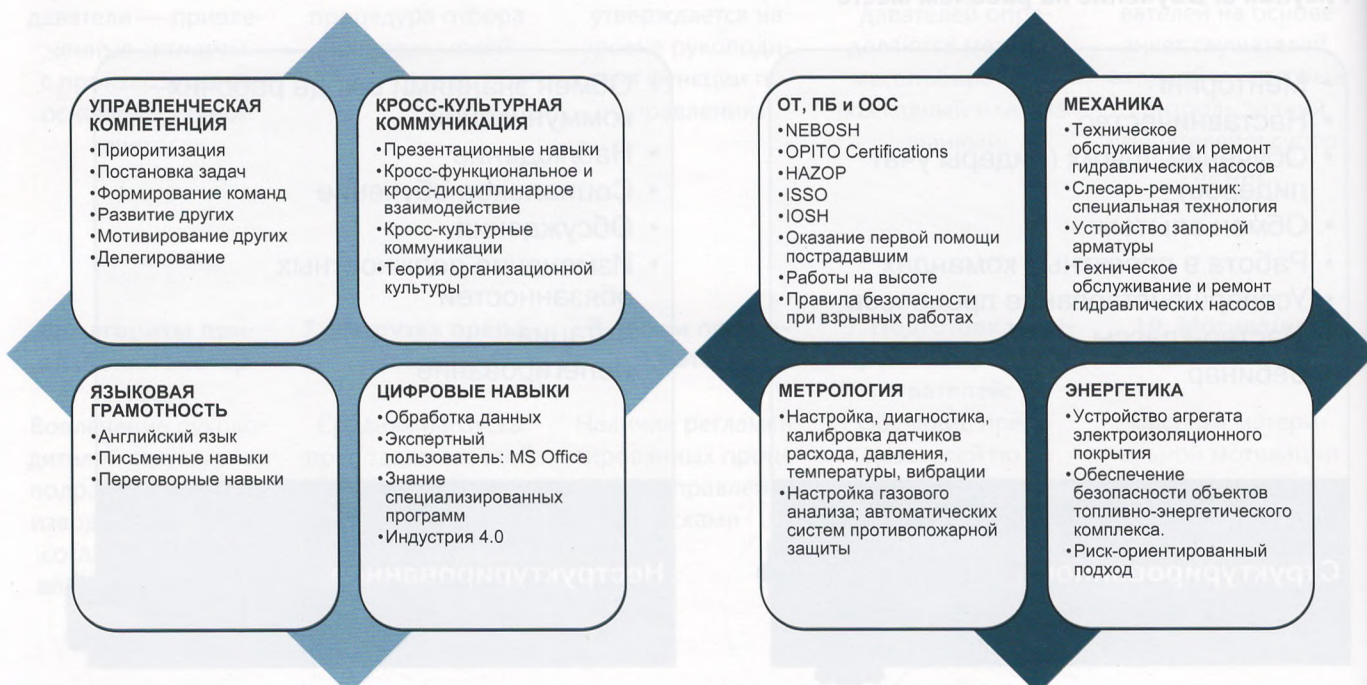


Рисунок 10. Архитектура программы обучения и развития персонала с учетом потребностей той или иной функции/должности



МОДЕЛЬ КИРКПАТРИКА

Модель Киркпатрика состоит из **четырёх уровней**, и при оценке эффективности обучения мы последовательно проходим через каждый из них. Важно иметь в виду, что *только с третьего уровня начинается реальное отслеживание переноса обучения на практику*.

Модель Д. Киркпатрика осуществляется на четырех уровнях, однако важность этих уровней для разных заинтересованных сторон (стейкхолдеров) различна.

Уровень 1. Реакция — в какой степени участники обучения реагируют позитивно на обучающее событие.

Уровень 2. Научение — в какой степени участники приобрели ожидаемые знания, умения и установки, основанные на их участии в обучающем событии.

Уровень 3. Поведение — в какой степени участники применяют то, что изучили в ходе обучения, когда они вернулись обратно на рабочее место.

Уровень 4. Результаты — в какой степени целевые результаты компании являются следствием обучающих мероприятий и последующих событий (ROI — Return on Investment).

Примеры показателей

Уровень 1. Оценка программы, преподавателя, степени полезности содержания программы, условий обучения.

Уровень 2. Оценка уровня усвоения материала участниками программы.

Уровень 3. Соответствие полученных навыков рабочим обязанностям сотрудника, применимость и актуальность полученных знаний.

Уровень 4. Изменение производительности сотрудника после обучения, затрат, качества работы, объема продукции.

Как внедрить эффективную систему обучения персонала

Создавая системы обучения в компании, следует решить ряд ключевых вопросов:

- Кого обучать?
- Чему обучать разные категории сотрудников?
- Каким образом проводить обучение?
- Кто будет проводить обучение?
- Какой бюджет необходимо и оптимально потратить на обучение?
- Как оценивать результаты обучения?

В зависимости от того, с какой целью и для кого проводятся обучающие мероприятия, выбирается соответствующий тип программы, ее архитектура, в том числе с учетом потребностей той иной функции/должности.

Рисунок 11. Измерение результатов обучения, модель Киркпатрика

Уровни	Сущность	Метод оценки
Уровень 1: «Реакция»	Оценка удовлетворенности слушателей. Реакция обучаемых	Интервьюирование и анкетирование сразу после обучения
Уровень 2: «Обучение»	Изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников	Тестирование до и после обучения либо отчет руководителя структурного подразделения
Уровень 3: «Поведение»	Изменение поведения участников на рабочем месте	Оценочные мероприятия. Наблюдения руководителя
Уровень 4: «Результаты»	Изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение. Влияние на результаты бизнеса	Внутренняя сертификация

- Как мотивировать сотрудников на обучение?
- Где проводить обучение?

Основные этапы построения системы обучения персонала в компании (их можно выполнять как последовательно один за другим, так и параллельно для ускорения процесса; например, с привлечением внешних провайдеров):

1. Разработка моделей компетенций (списка компетенций) и профилей успеха для конкретных должностей или групп должностей компании по отделам (подразделениям).
2. Диагностика мотивации сотрудников компании на обучение.
3. Диагностика потребностей в обучении сотрудников по отделам с учетом целей, планов развития компании и конкретных бизнес-задач.
4. Разработка концепции и утверждение системы обучения в компании.
5. Разработка и составление плана обучения сотрудников на год.
6. Расчет и утверждение бюджета на обучение на год.
7. Выбор и утверждение состава преподавателей, тренеров как внутри компании, так и на внешнем рынке среди внешних провайдеров — тренинговых и консалтинговых компаний для проведения последующего обучения. Проведение тендера по выбору внешнего провайдера — это наиболее эффективный подход к организации обучения персонала с использованием внешних ресурсов. Это позволит вам максимально предметно проанализировать и сравнить одновременно несколько подходов к обучению вашего персонала и сделать, таким образом, наилучший выбор.
8. Разработка и утверждение конкретных программ обучения персонала в соответствии с планом обучения.
9. Разработка и утверждение процедур, методик и точек контроля

для оценки эффективности обучения.

10. Разработка и внедрение системы оценки (аттестации) сотрудников.
11. Внесение изменений (если это необходимо) в корпоративную культуру и систему мотивации (как ее части) сотрудников в компании.
12. Проведение процедур обучения сотрудников.
13. Оптимизация и развитие системы обучения.

Система обучения является живым и очень гибким организмом, а не каким-то жестким и действующим по одной и той же схеме механизмом. Система обучения является, образно говоря, каркасом и подстраивается под цели и задачи компании, может и должна меняться вместе с ростом и развитием компании и происходящими изменениями в бизнесе. Поэтому очень важно отслеживать результаты обучения, те процедуры и мероприятия, которые дают реальный результат, оптимизировать и закреплять их в существующей системе обучения.

Важным аспектом в совершенствовании системы обучения в организации является изучение новых тенденций на рынке тренинговых услуг и дополнительного бизнес-образования для того, чтобы использовать новые, наиболее прогрессивные технологии для развития и повышения квалификации сотрудников вашей компании!

Если у вас недостаточно компетенций и времени для надлежащей разработки, внедрения и систематизации процессов обучения и развития персонала компании, то вам в этом поможет компетентное кадровое агентство или специализирующиеся на HRM бизнес-консультанты, в частности, консалтинговая компания Triada Consulting. Мы компетентно поможем решить задачу по систематизации процессов профессиональной подготовки и повышению квалификации сотрудников, формированию кадрового резерва внутри организации, в дополнительном обучении и подготовке руководителей с понятными процедурами и точками контроля, с осознанными целями и результатами. 

Проведение тендера по выбору внешнего провайдера — это наиболее эффективный подход к организации обучения персонала с использованием внешних ресурсов. Это позволит вам максимально предметно проанализировать и сравнить одновременно несколько подходов к обучению вашего персонала и сделать, таким образом, наилучший выбор.