



- Образование,  
обучение

**ОАО «Пивоваренная  
компания «БАЛТИКА»**

**Проект  
«Школа внутренних тренеров»**

Одной из стратегических целей пивоваренной компании «Балтика» является создание обучающейся организации, то есть компании, которая эффективно отвечает на изменения бизнес-среды путем создания новых технологий и овладения новыми знаниями и умениями. Необходимым условием функционирования такой организации является хорошо отлаженный процесс передачи знаний внутри компании. Для этого в пивоваренной компании «Балтика» с 2007 года в технической службе и в производстве начала действовать система передачи знаний, а с 2009 года - институт наставничества. Помимо этого в 2009 году была запущена Школа внутренних тренеров.

### **СУТЬ ПРОЕКТА «Школа Внутренних Тренеров»**

В рамках Школы внутренних тренеров осуществляется подготовка тренеров из числа сотрудников компании, которые в дальнейшем будут проводить обучение для своих коллег. Программы Школы внутренних тренеров включают в себя как курсы, направленные на приобретение узкофункциональных знаний, например, работа в Excel или PowerPoint, так и базовые тренинги по развитию компетенций – это такие программы как «Принятие решений», «Переговоры» и т.д.

### **ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА**

С 2007 года в пивоваренной компании «Балтика» в формате внутренних курсов уже проводились такие программы как «Знание продукта», «Финансы для нефинансовых менеджеров». Целью на 2009 год было расширить линейку проводимых курсов, добавив к ним, в том числе, и тренинги по развитию компетенций. Соответственно, возникла потребность и в увеличении количества внутренних тренеров.

В начале 2009 года было принято решение о создании Школы внутренних тренеров, которая осуществляла бы систематизированную подготовку тренеров для проведения обучения внутри компании, занималась развитием линейки обучающих курсов, координацией передачи программ в случае ухода внутренних тренеров и, тем самым, способствовала процессу обмена знаниями внутри компании.

#### 1 этап – Подготовка к запуску

Первым этапом стала разработка концепция Школы внутренних тренеров, а также планирование этапов реализации проекта. На этой стадии был также осуществлен ряд шагов по созданию бренда Школы внутренних тренеров, продуманы маркетинговые активности, направленные на продвижение проекта. У Школы появился свой логотип, был придуман слоган проекта - «Трансформируй Творчество в Тренерство» - отражающий суть работы внутренних тренеров.

С самого начала компания определила для себя ряд критериев успешности проекта, которые касались как качества проводимого внутренними тренерами обучения, так и экономической целесообразности проекта в целом:

- обеспечить систематическое, регулярное и бесперебойное проведение массовых программ обучения - не реже **4-х программ в месяц** силами внутренних тренеров;
- оптимизировать затраты на обучение за счет привлечения и подготовки внутренних тренеров - цель, провести **тот же объем тренинговых активностей, что и в 2008 году, но с экономией бюджета на 60%**;
- сформировать пул тренеров для проведения внутренних программ - **не менее 2-х ведущих на программу**;
- **средняя оценка внутреннего обучения по стандартным анкетам обратной связи не менее 4.3 (по 5-ти балльной шкале)**;

- предоставить возможности для развития и удержания сотрудников компании, ставших внутренними тренерами - **текучка среди внутренних тренеров не более 2 % в год.**

Долгосрочной целью реализации проекта является создание основ самообучающейся организации.

## 2 этап – Маркетинг проекта

Следующим этапом был внутренний анонс проекта, который начался с презентации Школы внутренних тренеров президентом на ежеквартальной встрече с менеджерами. Затем информация о запуске проекта и начале набора в школу была размещена в корпоративной газете, на внутреннем портале компании. Афиши с анонсами Школы внутренних тренеров были разосланы по почте и размещены на информационных стендах.



## 3 этап – Отбор претендентов

Третьим этапом проекта стал непосредственно отбор претендентов в школу. Внутренним тренером мог стать каждый сотрудник из штаб-квартиры, филиалов, сбытовых подразделений и региональных складов компании, начиная от уровня специалиста, со стажем работы в компании не менее года. Опыт работы в Компании гарантировал понимание претендентом культуры и ценностей компании, а также обладание ими экспертизы специфичной для компании.

С апреля по май собирались анкеты от тех, кто решил попробовать себя в качестве внутреннего тренера. Заявки поступали со всех филиалов компании, среди них даже наметились чемпионы по количеству поданных анкет – это Ростов и Новосибирск. Всего поступило 74 заявки.

В течение июня все участники, подавшие заявки, прошли ряд этапов отбора в Школу внутренних тренеров: заполнили анкеты, написали эссе, прошли интервью по компетенциям и ассесмент центр.



Из 74 кандидатов, подавших анкеты для участия в Школе, 64 прошли интервью, 53 прошли ассесмент центр, 42 сотрудника было отобрано для обучения на программе «Тренинг для тренеров», который проводился в Санкт Петербурге как для сотрудников штаб-квартиры так и для сотрудников из филиалов и сбытовых подразделений Компании.

Среди участников программы два директора, одиннадцать средних и линейных менеджеров, двадцать девять специалистов и менеджеров без

подчиненных.

## 4 этап – Обучение внутренних тренеров



В течение августа были проведены программы «Тренинг для тренеров», а также прошло распределение внутренних программ между сотрудниками. В процессе обучения каждый будущий внутренний тренер, совместно с тренером, проводящим программу, составил свой индивидуальный план развития, в котором зафиксированы стороны для развития каждого участника Школы.

Также был составлен график проведения пилотных тренингов и курсов, в рамках которых сотрудники будут совершенствовать свое мастерство в области проведения обучения, в чем им как раз и поможет составленный на тренинге план индивидуального развития.

#### 5 этап – Передача тренинговых программ

После прохождения «Тренингов для тренеров» и распределения программ началась доработка и дополнение существующих программ, а также разработка новых. В этом процессе принимали участие как сами внутренние тренеры, так и сотрудники Корпоративного Учебного Центра.

#### 6 этап – Проведение пилотных тренингов

По мере готовности программ и будущих тренеров в компании начали проводить пилотные (тестовые) курсы. Такой «пилот» являлся своеобразным выпускным экзаменом для участников проекта.



По итогам проведения пилотного тренинга или курса группа оценивала тренера с помощью анкет обратной связи. Каждому выпускнику Школы вручался сертификат о прохождении «Тренинга для тренеров», и он становился полноправным внутренним тренером нашей компании.

В ноябре и декабре 2009 пилотные курсы проводят внутренние тренеры, работающие в региональных подразделениях, для этого они приезжают в Санкт-Петербург. Такая централизация позволит компании дать каждому выпускнику разностороннюю и глубокую обратную связь по его работе в качестве тренера и помочь ему стать профессионалом в своем новом ремесле.

#### 7 этап – Проведение тренингов внутренними тренерами

В дальнейшем программы внутренних тренеров будут проходить под выборочной супервизией коуча. Каждый тренер будет получать развернутую обратную связь не реже двух раз в год.

После награждения знаками отличия внутренних тренеров, прошедших все этапы Школы, планируется сформировать Клуб Внутренних тренеров. Он будет объединять внутренних тренеров в сообщество для обмена опытом и обсуждения различных вопросов, связанных с внутренним обучением. Также компания планирует приглашать в Клуб внешних экспертов (гостей) для выступлений по актуальным темам.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА**

К концу 2009 года:

- в компании подготовлено 30 внутренних тренеров, прошедших обучение и готовых для самостоятельного ведения программ;
- силами выпускников Школы будут покрыты ряд потребностей компании в обучении по таким программам как «Основы пивоварения», «Основы логистики», «Финансы для нефинансовых менеджеров», «Управлением временем» и «Навыки работы в Excel», около 150 обученных сотрудников;
- существовавшие в компании программы доработаны и/или адаптированы на основании выявленных потребностей сотрудников, с учетом специфики бизнес-процессов компании;
- разработаны новые программы: «Принятие решений», «Проведение интервью» и «Развитие подчиненных»;
- сформирована библиотека программ, методических материалов, презентаций по внутренним курсам;

- заложена процедурная основа для проведения ежегодного набора сотрудников в Школу Внутренних Тренеров.

На Январь 2010 года линейка курсов Школы Внутренних Тренеров будет состоять из 13 программ:

- Основы логистики
- Основы пивоварения
- Финансы для нефинансовых менеджеров
- Навыки работы в Excel
- Презентация в Power Point
- Навыки проведения интервью
- Принятие решений
- Развитие подчиненных
- Эффективная презентация
- Управление временем
- Наставничество
- Эффективная коммуникация
- Переговоры

#### **ЧТО ПРИНЕСЕТ КОМПАНИИ ДАННЫЙ ПРОЕКТ:**

Для участников проекта Школа внутренних тренеров - это возможность получения дополнительных знаний и навыков, самореализации в смежной области и получения материального вознаграждения.

Школа внутренних тренеров будет способствовать поддержке процесса обмена знаниями в компании, позволит повысить практичность обучения за счет учета специфики бизнес-процессов компании и более гибко управлять системой внутреннего обучения. Школа внутренних тренеров поможет удержать лучших специалистов компании, предложив им смежную область для реализации.

Для компании данный проект поможет снизить затраты на закупку обучения у внешних провайдеров. Уже в течение первого года проект не только окупится, но и начнет приносить прибыль. В дальнейшем, по оценкам компании, Школа внутренних тренеров позволит добиваться до 83% экономии бюджета на каждый курс, проведенный внутренними тренерами.