

Ирина ШИРОКОВА, «Ремедиум»

Инвестиции в персонал

Система внутрикорпоративного обучения является одним из основных инструментов профессионального усовершенствования сотрудников фармацевтической компании. Решение о том, какой она должна быть, каждая компания принимает, исходя из своих возможностей, стратегии и специфики деятельности. За основу берутся ее корпоративные ценности и культура, характер деятельности и опыт на рынке. Чем успешнее компания, тем больше средств она вкладывает в систему обучения и тем активнее участвует в развитии своих сотрудников.

Ключевые слова: дополнительное обучение, образовательные программы, информационные технологии, тренинг, наставничество, компетенции, карьера.

● РОЛЬ И ЗАДАЧИ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Любой руководитель согласится с тем, что высококвалифицированный персонал — залог успеха бизнеса, но вместе с тем такие кадры — дефицитный ресурс в любой компании. Поэтому регулярное внутрикорпоративное обучение приобретает особую роль в развитии бизнеса компании, гарантирует ей высокие рыночные позиции и достойное место в рейтинге.

По мнению **Валерия Мясоедова**, начальника службы персонала компании «Сотекс», роль внутрикорпоративного обучения огромна: во время занятий происходит взаимодействие сотрудников, которые делятся друг с другом накопленным опытом и знаниями, а также осознавание конкурентных преимуществ компании. Обучение позволяет ускорить процесс адаптации новых работников, познакомить новичков с историей и традициями компании, сплотить коллектив, внедрить стандарты поведения, управления и общения. Таким образом, дополнительное обучение стимулирует сотрудников двигаться вперед, дает возможность развиваться самому и развивать компанию в целом. При этом внутрикорпоративная система обучения персонала позволяет экономить финансовые и временные ресурсы компании.

Дополнительное обучение может сопровождать сотрудника на разных этапах его деятельности в компании, позволяя ему повысить свой профессиональный уровень и выстроить карьеру.

Но особое значение оно приобретает при приеме на работу новичков. «Конечно, существуют сотрудники, которые приходят на новую работу полностью подготовленными, имеющими необходимый опыт и в дополнительных тренингах не нуждающиеся, как, например, вновь принятый директор по маркетингу, который до этого трудился в другой компании на такой же должности и там прошел необходимое обучение, — замечает **Зоя Козлова**, партнер компании Generis. — Зачастую это требование оговаривается при приеме на работу. Но большинство новичков компании вынуждены доучивать, начиная от знакомства с корпоративными стандартами и требованиями до передачи им профессиональных знаний о продвигаемых продуктах. Дополнительные знания о продуктах и навыки продаж, как правило, получают медицинские представите-



ли, сотрудники отдела маркетинга, коммерческого и медицинского отделов».

● БАЛАНС ВНУТРЕННЕГО И ВНЕШНЕГО ОБУЧЕНИЯ

Корпоративное обучение сотрудников может осуществляться как силами собственных тренеров, так и с привлечением специалистов со стороны. Крупные компании, по словам Зои Козловой, как правило, имеют собственных тренеров. В некоторых из них даже созданы корпоративные университеты (Nuscomed, KRKA, «ЦВ «ПРОТЕК»), где обучение ведется в т.ч. и дистанционно. Что касается небольших компаний, то они в основном пользуются услугами приглашенных тренеров — хорошо известных на рынке специалистов.

Сравнивая две системы обучения, **Татьяна Понюшенко**, директор по персоналу компании Abbott, Россия отдает предпочтение внутренней, поскольку та, будучи всегда ориентирована на потребности компании, отвечает ее задачам гораздо лучше, чем это могут сделать привлеченные тренинговые компании. «Если сравнивать эффективность двух курсов, подготовленных внутренними и внешними тренерами на одну и ту же тему, то курс специалиста нашей компании выигрывает со значительным перевесом, поскольку он адаптирован к конкретным потребностям сотрудников, — подчеркивает она. — Кроме того, зная правила и стандарты компании, внутренний тренер может предложить более адресные и эффективные решения».

«Отказаться полностью от внешних тренеров нельзя, да и не нужно, — полагает **Дмитрий Буньков**, директор по развитию организации российского подразделения немецкой фармацевтической компании Boehringer Ingelheim. — Невозможно держать в собственном штате экспертов по всем направлениям. Но я не верю, что бывают тренеры, которые делают качественные тренинги по любой специфике и проблематике. Любой тренер

SUMMARY

Key words: development, educational programs, information technology, training, coaching, competency, career.

Corporate training is a key element of people development in a company. Trainings help employees to improve their skills and build their career; the benefit for the company is a loyal team of professionals with relevant skills.

Irina SHIROKOVA, «Remedium». **INVESTMENT IN PEOPLE.**

концентрируется на том, что у него получается хорошо. Часто бывают случаи, когда под разными вывесками мы получаем одного и того же тренера. Или же, наоборот, когда тренер специализируется на одной теме и не готов переключать внимание на другие. С одной стороны, у внешних тренеров есть своя экспертиза, а с другой — им не хватает знания того рынка, на котором работает компания. И им не всегда известна специфика фармацевтических препаратов».

Галина Люлина, директор по развитию бизнеса ООО «Таргет Вояж Тренинг», уверена в востребованности услуг тренинговых компаний, поскольку далеко не все фармацевтические компании имеют в штате собственных тренеров. Но даже те, у кого они есть, включая компании, создавшие свои корпоративные университеты (деятельность которых в основном направлена на передачу новичкам знаний о продвигаемых компанией продуктах и услугах, на вводное обучение профессиональным навыкам), в ряде случаев обращаются к услугам внешних тренеров. Фармацевтические компании заказывают им тренинги базовых навыков продаж для медицинских представителей, эффективного управления территорией для региональных менеджеров. Внешние тренеры также обучают сотрудников фармацевтических компаний коммуникативным навыкам, навыкам презентации, искусству ведения переговоров, работы со сложными клиентами, делегирования полномочий, профилактике конфликтов и т.д. Особой популярностью практически у всех фармацевтических компаний в последнее время пользуется тренинг «Эффективная работа в рамках Ф3-323» для медицинских представителей и менеджеров, в котором учтены особенности работы фармацевтических компаний в новых регуляторных условиях.

Что касается фармацевтических гигантов, то они зачастую заказывают тренинговым агентствам проведение ассессмента (оценка компетенций участников посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх), а также обучение собственных тренеров.

Среди преимуществ внешних тренеров — многолетняя практика работы как в российских, так и в западных фармацевтических компаниях, крупных аптечных сетях. Кроме того, многие из них по-

лучили дополнительное образование. Зачастую внешние тренеры более наблюдательны и объективны, что позволяет им выявлять системные ошибки, предлагать более эффективные варианты решения («взгляд под другим углом»). В этом случае фармацевтическая компания, в свою очередь, может получить не только высокопрофессиональный тренинг, но и консультации по развитию бизнеса/региона/команды.

«В нашей компании («ТТТ») тренеры прекрасно образованы, имеют большой опыт проведения тренингов в различных фармацевтических компаниях, что придает заказчику уверенность в получении качественной услуги, — отмечает Светлана Люлина. — Каждый из тренеров имеет свой портфель собственных программ. Любой тренинг готовится как штучный, единственный в своем роде, максимально ориентированный на конкретного потребителя».

● ИНОСТРАННЫЕ ФАРМПРОИЗВОДИТЕЛИ

На российском фармацевтическом рынке дополнительное обучение сотрудников в той или иной степени осуществляет каждая компания. Наиболее системно и масштабно это происходит в западных фармацевтических компаниях, обладающих большим опытом проведения таких программ и имеющих возможность направлять на их реализацию значительные финансовые ресурсы.

Один из примеров — компания Abbott, для сотрудников которой тренинги являются неотъемлемой частью жизни на протяжении всей карьеры.

Дополнительное обучение в этой компании осуществляется как с привлечением внешних тренеров, так и при использовании внутренних образовательных ресурсов, на которые делается особый акцент.

Как в любой международной компании, в Abbott есть отдельный департамент корпоративного обучения и развития Learning&Development (L&D), который ежегодно разрабатывает новые образо-

вательные программы, а затем локализует их в разных странах, аккумулируя опыт подразделений, работающих по всему миру.

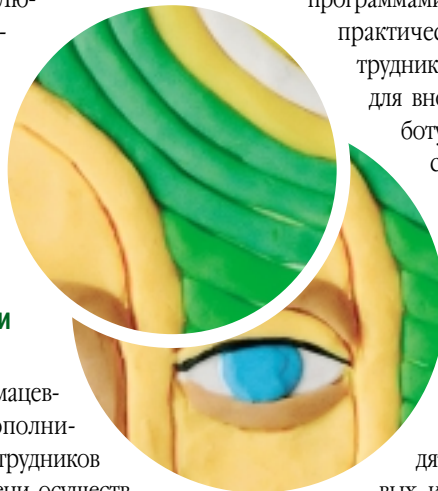
В российском подразделении компании Abbott открыто несколько центров корпоративного обучения, функционирующих в отделах продаж и маркетинга. Кроме того, штатные сотрудники L&D имеются в отделе персонала. Внутренние тренеры и L&D менеджеры тесно общаются с коллегами по всему миру, обмениваются опытом и совместно разрабатывают новые курсы. Все это помогает компании объединить международный опыт и специфику российского рынка во всех образовательных программах, которые предлагаются сотрудникам.

На сегодняшний день различными программами и курсами охвачены практически все группы сотрудников Abbott. Например, для вновь принятых на работу медицинских представителей проводятся вводные тренинги, которые длятся более 3 недель. В дальнейшем эти сотрудники регулярно участвуют в учебных программах, которые проводятся в рамках цикловых и региональных конференций. Что касается тренингов

для топ-менеджеров, то здесь применяется индивидуальный подход. Раз в год оцениваются потребности всех менеджеров высшего звена, после чего им предлагаются варианты тренингов на основе внутренних ресурсов Abbott в России и за рубежом, например, в учебных центрах в Германии и Чикаго, а также внешние программы, такие как MBA. Широко развита система обучения и развития персонала и в компании «АстраЗенка Россия». Она является составной частью внутрикорпоративной системы по управлению эффективностью (Performance management), в задачи которой входит постановка целей для сотрудников и оценка достижения этих целей.

Среди приоритетов корпоративного обучения:

◆ Изучение английского языка, необходимого для работающих в международ-



ной компании. Для этого AstraZeneca предоставляет сбалансированные программы по обучению — как групповые, так и индивидуальные.

◆ Развитие менеджерских навыков. Компания делает ставку на развитие сотрудников внутри компании и помогает им обрести навыки управления командами, постановки целей и делегирования полномочий.

◆ Развитие лидерских компетенций — умение мотивировать и воодушевлять команду, быть авторитетом для своих коллег.

◆ Специальные знания, необходимые конкретному сотруднику для выполнения конкретных задач, например навыки по управлению проектами.

По словам **Анастасии Бикинцевой**, руководителя групп по подбору и развитию персонала компании «АстраЗенека Россия», ключевым элементом данной системы является индивидуальный план развития сотрудника (IDP — individual development plan), который является важнейшим источником информации о потребностях в обучении. При составлении IDP сотрудник совместно с менеджером определяет области, в которых ему нужно развиваться, чтобы успешно выполнять как ближайшие, так и перспективные задачи. Кроме анализа IDP при планировании курса обучения и развития сотрудников также учитываются бизнес-цели компании на конкретном этапе и мнения директоров отделов и соответствующих менеджеров, которые могут рекомендовать сотруднику определенные направления для профессионального развития с учетом его потенциала на 2—3 года вперед. Компания «АстраЗенека Россия» стремится к тому, чтобы система обучения каждого сотрудника в идеале соответствовала формуле «10-20-70», где:

◆ 10% — формальное обучение, тренинги, предоставляемые внешним провайдером. В зависимости от задач конкретного тренинга и целевой аудитории из пула поставщиков специалистами «АстраЗенека Россия» выбирается компания, наиболее подходящая для конкретного случая.

◆ 20% — программа развития, построенная на коммуникации сотрудников. В ча-

стности, это может быть осуществление обратной связи от руководителя к сотруднику в рамках выполнения поставленных перед ним задач (на еженедельной или даже еженедельной основе), а также получение обратной связи от коллег (оценка лидерских компетенций по системе «360 градусов» (термин подразумевает «систематический сбор информации относительно результатов индивидуума или группы, получаемый от окружения»), обратная связь в рамках работы в кросс-функциональных проектах и т.д.).

◆ 70% — применение теоретических знаний на практике (например, участие в конкретных проектах) и самостоятельное обучение.

Системный подход к организации дополнительного образования персонала, основанный на принципе «10-20-70», также используется в компании Sanofi, обучение в которой проходят все категории сотрудников — отдела продаж, офисные работники и др. В зависимости от программы и участников тренинги проводят либо специализированные тренинговые компании, либо сама компания. По словам **Ирины Остряковой**,

директора по коммуникациям Евразийского региона компании Sanofi, при формировании обучающей программы за основу берутся планы индивидуального развития, которые каждый сотрудник составляет со своим непосредственным руководителем. Для высокопотенциальных сотрудников компания составляет долгосрочные планы развития на несколько лет. Кроме того, в Sanofi активно внедряется институт наставничества как элемент развития персонала. Отдельно можно отметить вопрос дополнительного обучения производственного персонала (технологиям производства и методам контроля качества продукции), который стал особенно актуальным после приобретения завода «Санофи-Авентис Восток» в Орловской области. Многие сотрудники завода прошли дополнительное обучение в центре производства инсулинов компании во Франкфурте. Также в целях обеспечения интеграции завода «Санофи-Авентис Восток» в состав Группы Sanofi для сотрудников предприятия были организо-

ваны тренинги специалистов, работающих на других заводах Sanofi, и экспертов в области глобальной системы качества. «Эти мероприятия позволили обеспечить высокий уровень качества на всех производственных площадках и оперативно внедрять инновационные технологии и решения, — констатирует Ирина Острякова. — В настоящее время на предприятии работает 140 человек. Это высококвалифицированный персонал, более 65% сотрудников имеют высшее образование».

Большим количеством тренингов охвачены и сотрудники российского подразделения немецкой фармацевтической компании Boehringer Ingelheim. Для них компания регулярно проводит тренинги по продуктам, привлекая собственных специалистов из медицинского отдела и отдела маркетинга. Медицинские представители повышают свой профессиональный уровень, участвуя в тренингах по навыкам продаж (построенных на взаимодействии с партнерами), по организации презентаций ЛС, проведению фармкружков и т.д. Эти занятия компания также проводит собственными силами, за исключением случаев, когда за короткие сроки необходимо обучить значительное количество людей (например, когда в компанию одновременно приходит 100—150 новых сотрудников, которым нужно передать навыки продаж). В такой ситуации компания прибегает к услугам внешних тренеров, с которыми она работает на долгосрочной основе. Внешние компании также привлекаются для проведения тренингов по менеджменту, по работе с коммерческими структурами, когда нужна определенная внешняя экспертиза.

Кроме того, к их услугам прибегают, когда компании необходимо решить некоторые специфические задачи, например, провести занятия для key-account-менеджеров, менеджеров по работе с ключевыми клиентами.

Форматы тренингов, проводимых для сотрудников Boehringer Ingelheim, могут быть разными, обычно это 2-дневные занятия. Зачастую тренинги «привязываются» к региональным совещаниям или совещаниям менеджеров, когда собираются специалисты из регионов, где работает компания. «Для удобства людей мы стараемся не проводить тренинги в выходные



дни, однако иногда нам приходится это делать, особенно когда сразу приезжает большое количество наших сотрудников, — замечает Дмитрий Буньков. — Безусловно, за эти дни люди получают отгулы, но мы надеемся, что они расценивают обучение как некую инвестицию в свое собственное развитие».

В компании «Никомед Россия-СНГ» создан собственный отдел по обучению и развитию персонала, который разрабатывает стратегию обучения, стандарты качества тренинговых программ, протоколы предтренинговой диагностики и посттренингового тестирования и анкетирования. Он также координирует деятельность региональных менеджеров по обучению, которые, в свою очередь, отвечают за обучение и развитие персонала на своих территориях. Наличие общей организационно-методологической платформы позволяет успешно сочетать корпоративные стандарты качества со спецификой конкретных территорий.

Приоритетной сферой деятельности отдела является работа с «полевыми» сотрудниками, составляющими значительную часть персонала компании (из 1 500 сотрудников «Никомед Россия-СНГ» около 80% занимаются непосредственным продвижением препаратов на фармацевтическом рынке России-СНГ).

Тренинговый портфель отдела по обучению и развитию персонала насчитывает более 50 программ, направленных на повышение профессиональной компетентности сотрудников. Эти программы разрабатывались под конкретные запросы от бизнес-подразделений компании и делятся на базовые, продвинутые и специализированные.

По словам **Станислава Шейна**, руководителя отдела обучения и развития персонала компании «Никомед Россия-СНГ», подбор необходимой для сотрудника тренинговой программы производится по специальному алгоритму, связанному с действующей в компании системой аттестации персонала. Это позволяет персонифицировать план развития сотрудника и учесть организационные и технические аспекты предстоящих тренингов всем заинтересованным сторонам: собственно со-

труднику, его руководителю и менеджеру по обучению.

В ряде случаев отдел по обучению и развитию персонала привлекает к тренингам внешние обучающие компании, являющиеся экспертами в таких специальных областях, как, например, финансовый менеджмент.

Значительная роль в сфере повышения профессионального уровня сотрудников компании «Никомед Россия-СНГ» отводится корпоративной Академии по маркетингу и продажам. Так, например, в рамках факультета управления Академии действует специальная программа обучения менеджменту.

Участники 3-летнего модульного курса обучения выполняют большое число теоретических и практических заданий, начиная от интервьюирования кандидатов на работу. В течение всего учебного курса они совершенствуются в навыках эффективных межличностных и внутриорганизационных коммуникаций, мотивации персонала, программах модификации поведения, ситуационного лидерства, проходят сертификацию по основным дисциплинам, обеспечивающим эффективное управление персоналом.

В Академии также действует и факультет маркетинга со своей программой подготовки корпоративных специалистов.

Большое значение в Академии уделяется программам по поддержанию корпоративной культуры. Региональные менеджеры по обучению оказывают существенную поддержку при организации и проведении территориальных и региональных диалог-сессий по продвижению корпоративных ценностей среди сотрудников, выступая модераторами дискуссий, направленных на формирование эффективных и результативных рабочих команд.

Система корпоративного обучения в компании, помимо очного, имеет и дистанционный формат. «Благодаря информационным технологиям появилась возможность снизить расходы на проведение обучения и обеспечить обучающими ресурсами существенно большее число сотрудников, — подчеркивает Станислав Шейн. — Создана единая образовательная среда с on-line-тестированием, полу-

чением анкет обратной связи, проведением актуальных вебинаров, формированием заявок на очное или дистанционное обучение».

● ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ФАРМПРОИЗВОДИТЕЛИ

Систему дополнительного образования сотрудников активно развивают и отечественные фармацевтические производители, для которых кадровая проблема зачастую не менее актуальна, чем для зарубежных коллег. «В настоящее время крайне сложно найти кандидатов, квалификация которых соответствовала бы всем требованиям и нормам фармацевтического производства, приток специалистов на рынок труда невелик, — отмечает Валерий Мясоедов. — Тем не менее «Сотекс» готов привлекать кандидатов без опыта работы в фармацевтической отрасли, поскольку имеет возможность провести с ними серьезную подготовку».

В компании «Сотекс» существует группа обучения отдела обеспечения качества и службы охраны труда, которая занимается образовательными программами для новых сотрудников и повышением квалификации уже работающих. Внутреннее обучение проводится по программам: «Правила производственной санитарии и личной гигиены»; «Правила производства и контроля качества лекарственных средств» (Правила GMP), предусматривающим формирование у сотрудников понимания личной роли и ответственности в обеспечении качества выпускаемой продукции; организуется тренинг по обеспечению безопасности труда и т.д.

По окончании всех этапов обучения проводится итоговая аттестация, подтверждающая компетентность и владение практическими навыками, предусмотренными должностной инструкцией.

Внутрикорпоративная система обучения «Сотекса» направлена на всех сотрудников, которые задействованы в производственном цикле на заводе компании в Сергиево-Посадском районе. В их число входит персонал, занятый в процессе производства, контроля и сбыта готовой продукции, обслуживания оборудования и систем жизнеобеспечения предприятия, а также любой другой деятельности, которая могла бы повлиять на качество выпускаемого продукта.



«Для компании «Сотекс» важно подготовить каждого сотрудника к работе: главной целью является принятие идеологии GMP на всех уровнях, начиная от рабочих и заканчивая высшим руководством», — подчеркивает Валерий Мясоедов.

Дополнительное обучение сотрудников — одно из приоритетных направлений кадровой политики и ООО «НПО Петровакс Фарм». В компании реализована как система внешнего, так и внутреннего обучения персонала, которая распространяется на все категории сотрудников.

По словам **Елены Лифановой**, директора по персоналу «НПО Петровакс Фарм», внутреннее обучение начинается с первого дня работы сотрудника и проводится компетентными представителями компании. Ежегодно для каждого работника составляются индивидуальные программы занятий с учетом результатов его обучения за предыдущие периоды. Внешнее обучение сотрудников «НПО Петровакс Фарм» реализуется благодаря сотрудничеству с профильными учебными заведениями, специализирующимися на подготовке специалистов фармацевтических производств.

В последнее время компания стала отдавать предпочтение корпоративному обучению с привлечением специалистов внешних учебных центров, которое позволяет охватить максимальное количество сотрудников, а также составить программу тренинга или семинара с учетом специфики именно компании «Петровакс».

«Современные технологии производства, обеспечения и контроля качества ЛС в соответствии с международными стандартами GMP требуют нового уровня профессионализма от сотрудников предприятия», — отмечает Елена Лифанова. — Компания «Петровакс» упорно работала над тем, чтобы собрать команду высокопрофессиональных специалистов, способную справиться с задачами освоения высоких технологий, в т.ч. за счет сотрудничества с опытными иностранными компаниями (Abbott и Pfizer), которые делятся своим опытом с нашей компанией во многих областях».

● ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЕ ДИСТРИБЬЮТОРЫ

Еще несколько лет назад инвестиции в обучающие программы составляли суще-

ственную долю в общих затратах фармацевтических дистрибьюторов. Однако в результате кризиса и усиления регуляторного влияния уровень этих вложений у многих участников данного сегмента фармацевтического рынка существенно сократился, а само дополнительное обучение было сведено к минимуму. Теме не менее крупные фармацевтические дистрибьюторы по-прежнему уделяют большое внимание повышению образовательного уровня сотрудников.

По словам **Нины Павличевой**, зам. ген. директора по персоналу ЗАО ЦВ «ПРОТЕК», дополнительное обучение сотрудников является неотъемлемой частью развития персонала компании. Сотрудники ЦВ «ПРОТЕК» могут повышать свои профессиональные знания и навыки с помощью системы дистанционного обучения, методов внешнего обучения, занятий на рабочем месте под руководством куратора или наставника, стажировок, используя ресурсы корпоративной библиотеки для самообучения.

В ЦВ «ПРОТЕК» образовательный процесс организован по нескольким направлениям:

- ◆ обучение сотрудников сбытовых и закупочных подразделений;
- ◆ программы развития руководителей;
- ◆ обучение персонала работе с программными продуктами;
- ◆ обучение на основании индивидуальных карт развития.

Для проведения тренингов и семинаров приглашаются лучшие преподаватели и тренеры, которые пишут программы под потребности заказчика.

Для проведения некоторых тематических занятий, например по логистике, более эффективными оказываются руководители и специалисты ЦВ «ПРОТЕК».

По мнению Нины Павличевой, определение зон развития персонала по результатам оценочных мероприятий дает возможность проводить занятия точно и целенаправленно, подбирать индивидуально способы обучения. Она подчеркивает, что сегодня любой сотрудник ЦВ «ПРОТЕК» может участвовать в создании обучающих курсов, размещать свои материалы в корпоративных СМИ, а также обращаться за профессиональным советом к более опытному коллеге или к руководителю. Дополнительное обучение сотрудников, позволяющее не только поднять уровень

их компетенции, но и увеличить качественные и количественные показатели работы, — важная часть работы компании Alliance Healthcare Rus. «Наши специалисты регулярно обучаются по программам, разработанным тренинг-менеджерами компании, и по программам, разработанным центром обучения ADC специально для сотрудников во всех странах, где представлены подразделения Alliance Boots», — отмечает **Тамара Петоян**, директор по персоналу компании Alliance Healthcare Rus. — Это позволяет сотрудникам углублять свои профессиональные компетенции, используя как российские технологии, так и передовой европейский опыт».

По словам **Анастасии Спирьковой**, старшего менеджера по обучению Московского учебного центра, на сегодняшний день в компании Alliance Healthcare Rus разработаны и проводятся образовательные программы по следующим направлениям:

- ◆ Обучение для сотрудников Департамента продаж. Программа состоит из 5 тренингов, направленных на отработку навыков, необходимых менеджерам и операторам для повышения качества работы.
- ◆ Обучение управленческим навыкам для руководителей.
- ◆ Целевое обучение для сотрудников маркетинга.
- ◆ Обучение для клиентов компании.

● ПРОИЗВОДИТЕЛИ МЕДИЦИНСКИХ ИЗДЕЛИЙ И МЕДИЦИНСКОЙ ТЕХНИКИ

Не остались в стороне от общих тенденций и производители медицинских изделий и медицинской техники, уделяющие серьезное внимание дополнительному образованию и развитию сотрудников.

В компании Philips эта задача решается силами собственного корпоративного университета, тренеры и специалисты которого работают по всему миру.

«Обучение в компании представляет собой постоянный процесс, т.к. именно из профессионального и личностного развития каждого сотрудника складывается рост компании в целом», — замечает **Владимир Габриелян**, вице-президент и глава сектора «Здравоохранение» в России, Беларуси, Украине, Закавказье и Центральной Азии. По его словам, компания

Philips ведет длительную подготовку специалистов, отбор которых начинается еще на стадии сотрудничества с ведущими профильными вузами. Попадая в компанию на стажировку, специалист проходит долгий путь от ассистента до инженера, ведущего самостоятельные проекты. Причем внимание уделяется не только технической подготовке специалистов, но и развитию других навыков. Для компании важно то, как сотрудник умеет принимать решения, находить выходы из различных ситуаций, возникающих при работе с клиентом, как он умеет общаться с представителями клиентской стороны и как представляет интересы компании Philips. Для укрепления всех этих навыков в компании есть различные программы. Обучение проходит фактически непрерывно.

Он отмечает, что в штате Philips «Здравоохранение» работают разные категории сотрудников: инженеры, устанавливающие и настраивающие оборудование, специалисты отдела сервиса, маркетологи, логисты, специалисты отдела продаж и финансового отдела. Любой из них может найти курс, соответствующий как его сегодняшней профессиональной деятельности, так и его карьерным ожиданиям в будущем.

Сотрудники обучаются с помощью удаленной системы по Интернету, а также посещая семинары, которые 2 раза в год проходят в офисе для всего персонала сектора «Здравоохранение». Среди тем тренингов — продукты и решения, которые предоставляет компания, технологии продаж.

Особая образовательная программа существует для инженеров и сотрудников сервисного отдела. Процесс их обучения непрерывен и длится около 3 лет. Молодой сотрудник находится под патронажем у старшего специалиста, помогает ему, перенимая опыт. Непосредственно к аппаратуре допускаются только сертифицированные инженеры. Обучение они проходят в одном из трех образовательных центров Philips за границей. Это специальные центры, оснащенные самым современным оборудованием, где рабо-

тают самые «сильные» преподаватели. Курс предполагает как теоретическую, так и практическую подготовку. К примеру, командам молодых специалистов дают задание найти поломку в оборудовании, которую тренер до этого специально «спрятал».

Помимо технического обучения, инженеры проходят тренинги по развитию других навыков: лидерства, коммуникабельности, а также получают знания о стандартах качества компании Philips.

В международной медико-технологической компании BD внутрикорпоративная подготовка организована на базе глобальной разработки, называемой Университет BD (BDU). По словам **Алексея Бобрика**, главы представительства компании BD в России и странах СНГ, BDU представляет собой комплекс из 3-х обучающих блоков для развития необходимых навыков у всех сотрудников компании:

- ◆ Обязательная подготовка по корпоративным стандартам и этическим нормам ведения бизнеса, которая начинается с момента прихода сотрудника в компанию (т.н.

Induction plan) и

продолжается на базе виртуальных обучающих курсов во внутрикорпоративной электронной платформе C2C (Compliance to Capability). Эта базовая подготовка обычно также дополняется обучением продуктам компании (на рабочем месте или в штаб-квартире) в зависимости от подразделения и позиции сотрудника.

- ◆ Классические групповые тренинги по развитию основных профессиональных компетенций в области управленческих и клиентских навыков (например, «Навыки ведения переговоров», «Управление проектами», «Управление операционной эффективностью», «Управление изменениями» и т.д.). Как правило, такие занятия проводятся 2–3 раза в год наиболее опытными сотрудниками компании,

а также внешними профессиональными тренерами.

- ◆ Инновационная обучающая электронная платформа Harvard Manage Mentor (HMM), содержащая обучающие презентации, материалы и статьи ведущих мировых деловых изданий по таким направлениям, как бюджетирование, подготовка бизнес-планов, управление карьерой, кризис-менеджмент, коучинг и др. Являясь по своей сути интерактивной электронной библиотекой, HMM также предоставляет сотрудникам возможность проводить виртуальные «круглые столы» для обсуждения возникших вопросов.

«Кроме того, учитывая постоянно изменяющееся законодательство и динамичную рыночную среду, наши сотрудники по мере необходимости посещают тематические семинары и «круглые столы», организуемые внешними компаниями-консультантами», — добавляет Алексей Бобрик.

«Для индустрии медицинских изделий вопросы дополнительного образования сотрудников являются критически значимыми, поскольку отрасль очень динамичная, — подытоживает **Александра Третьякова**, исполнительный директор Ассоциации международных производителей медицинских изделий (IMEDA). — К представителям индустрии традиционно предъявляются высокие профессиональные и, что особенно важно, этические требования. Даже рядовые сотрудники медицинских компаний, не говоря уже о топ-менеджерах, обязаны знать, помимо своих прямых функциональных обязанностей, десятки разнообразных кодексов и положений, без которых карьерный рост в индустрии невозможен».

● ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРЕМЕНЫ

Система дополнительного обучения не стоит на месте и постоянно совершенствуется с учетом новых веяний и возможностей. Так, по словам Нины Павличевой, в сфере внутрикорпоративного обучения в компании «ПРОТЕК» новой тенденцией стала разработка собственных дистанционных курсов по функциональным направлениям. Этот видео-курс, разработанный с учетом специфики деятельности компании, обобщает разрозненные знания, создает единое понятийное поле у сотрудников, занятых в бизнес-процес-



се. Курс модульный, позволяющий при необходимости индивидуально подбирать набор изучаемых тем. Еще одной новинкой этого года стали видеоконференции для профильных специалистов. Так, например, в апреле прошла видеоконференция для менеджеров по персоналу и секретарей филиалов компании «ПРОТЕК».

Активное внедрение дистанционного обучения стоит и на повестке дня компании Alliance Healthcare Rus. Компания широко представлена в российских регионах, и данный метод позволяет передавать технологии работы одновременно во все ее филиалы.

В рамках дистанционного обучения проводятся web-семинары, количество которых будет увеличиваться; электронные курсы обучения для различных категорий сотрудников; работает электронная библиотека с документами компании, осуществляется web-оценка персонала.

Компания также намерена внедрять электронные курсы обучения для клиентов. В настоящее время в Alliance Healthcare Rus проводится дистанционное обучение пользователей программой Инфо-Аптека 3.0. На прошедшем web-семинаре команда Инфо-Аптеки обучала руководителей аптек и аптечных сетей строить и анализировать отчет, позволяющий исключить возможность злоупотребления персоналом при работе на кассе (продажи без чеков, скорректированные чеки). «Сегодня web-семинары дублируют семинары, проводимые для клиентов в офисе компании, но в будущем мы планируем, что они возьмут на себя основной объем обучения пользователей, — отмечает Тамара Петоян. — Это позволит ускорить получение пользователями необходимой информации и повысит эффективность работы наших клиентов».

В компании «АстраЗенека Россия» летом планируют внедрить в практику прохождения тренингов в электронном формате на специализированном портале — сотрудники смогут проходить там тематические тренинги, например, по управлению командами, эффективному проведению совещаний, организации рабочего времени и др.

Среди новых тенденций, появившихся в сфере внутрикорпоративного обучения в компании Philips, — применение современных Интернет-технологий — Lear-

ning 2.0. Это on-line-ресурс, своеобразная социальная сеть, доступ к которой имеет любой сотрудник с момента поступления на работу. С помощью этого образовательного портала сотрудник может подбирать интересные для себя материалы, прослушивать лекции и мастер-классы вне зависимости от того, в каком отделе он трудится и каковы его прямые обязанности.

Не меньший интерес представляет внутренняя социальная сеть Connect Us, с помощью которой сотрудники Philips со всего мира могут задавать друг другу вопросы на профессиональные темы, делиться своими достижениями, обсуждать проекты. Все эти опции доступны в режиме «24/7» (24 часа, 7 дней в неделю), из любой точки мира, где есть Интернет. Для сотрудников сектора «Здравоохранение» это особенно ценно, т.к. у них очень интенсивный график командировок.

На пороге изменений и пересмотра подхода к обучению стоит компания российского подразделения немецкой фармацевтической компании Boehringer Ingelheim. «Раньше у нас был подход: «Учить всех всему», — вспоминает Дмитрий Буньков. — Сегодня мы прошли этот этап и теперь пытаемся составить программу индивидуального развития для каждого сотрудника. В компании разработана новая программа обучения для топ-менеджмента. Планируем запустить ее на всю организацию. В нее входит индивидуальный план развития карьеры для каждого сотрудника. Исходя из карьерных ожиданий и планов по развитию сотрудника, определяются необходимые мероприятия и тренинги, участие в проектах, самообучение, посещение электронных курсов, которые необходимо пройти сотруднику, чтобы занять запланированную позицию и успешно в ней функционировать. Этот индивидуальный план развития становится базой для организации тренинговых мероприятий. Основная цель — не учить всех всему, а развивать людей, которым это требуется, в нужном направлении».

По его словам, со временем будет меняться и формат проведения тренингов: «Мы строим систему дистанционного обучения. Форма уже есть, и сейчас мы занимаемся ее наполнением. Хочу заметить, что это одна из важных задач компании на 2012 г. Вторая задача: сделать каждого ру-

ководителя тренером и коучером для своей команды».

Ряд новых тенденций, безусловно, нашел отражение и в программе тренингов компании Abbott. «В прошлом году мы разработали и внедрили систему электронного обучения медицинских представителей, — сообщила Татьяна Понюшенко. — Это достаточно новый инструмент для фармацевтического рынка. Мы разработали комплексный формат электронного обучения, начиная с этапа подготовки и заканчивая оценкой результатов и виртуальными интерактивными сессиями. Другой недавно введенный формат — масштабная образовательная программа в формате learning map (карты обучения). Более 600 человек одновременно приняли участие в интерактивном семинаре, посвященном новым процессам и стандартам работы в компании. Модерировали сессию руководители отделов, т.е. люди, которых участники мероприятия хорошо знали лично». Сейчас основное внимание компании сосредоточено на тренингах для руководителей, что тоже является новой тенденцией в корпоративном обучении. В компании разработали и внедрили специализированный курс под названием «Abbott Management Fundamentals», который обязателен для всех руководителей компании. Он состоит из нескольких модулей. Обучение занимает полтора года и охватывает все важные управленческие аспекты, такие как постановка целей, осуществление контроля, коммуникационные навыки, оценка, мотивация и т.д.

Образовательные программы остаются фактором, значительно повышающим лояльность сотрудников, позволяющим сохранять лучшие кадры, повышая их профессионализм. В то же время специалисты отмечают отсутствие прямой связи между карьерным ростом и количеством пройденных тренингов. «Не важно, сколько тренингов посетил сотрудник. Важно другое — сколько приемов, инструментов, которые ему там показали, он использует на практике, — уверен Дмитрий Буньков. — Только 10% карьерного роста сотрудника составляют тренинги. Все остальное зависит от самого человека, его собственного желания развиваться и от поддержки его руководителя».