

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа

«Управление персоналом в бизнес-организациях
и государственном управлении»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

«Совершенствование системы обучения персонала в сфере информационных технологий (на примере ООО «И-Технологии»)»

Студент

 01.02.2021
(подпись, дата)

Безверхова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 01.02.2021
(подпись, дата)

Федотов Л.Н.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 05.02.2021
(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Рецензент Директор Пензенского
филиала федерального государственного
образовательного бюджетного
учреждения высшего образования
«Финансовый университет
при Правительстве РФ»
(должность, место работы)

 10.02.2021
(подпись, дата)

Бондаренко В.В.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Барсукова С.А.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2021

Аннотация

на магистерскую диссертацию Безверховой Екатерины Алексеевны на тему: «Совершенствование системы обучения персонала в сфере информационных технологий (на примере ООО «И-Технологии»)».

На данный момент большое количество исследователей и практиков уделяет внимание обучению персонала в сфере информационных технологий, так как именно данная область испытывает большой «кадровый голод».

Необходимость обучения играет решающую роль, так как сфера информационных технологий постоянно развивается и движется вперед. Специалисты, которые отстают в своем профессиональном развитии теряют навыки и знания, а, следовательно, перестают быть востребованными на рынке. Именно поэтому обучение – один из основных мотиваторов персонала в данной области, который позволяет сформировать у сотрудников лояльность к организации и способствует ее развитию.

В Главе 1 рассмотрены теоретические основы формирования системы обучения в компании, функционирующей в сфере информационных технологий, а также основные концепции и подходы; изучена роль обучения и ее влияние на развитие предприятия.

Во 2 Главе исследована система обучения персонала ООО «И-Технологии», выделены ее основные преимущества и недостатки, а также методы совершенствования системы обучения.

Приложений 7, таблиц 6, рисунков 11, библиографический список 51 источника.

Автор магистерской диссертации
Безверхова Екатерина Алексеевна_____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ ИТ-СФЕРЫ.....	8
1.1 Понятие и подходы к обучению персонала организаций, функционирующих в сфере информационных технологий.....	8
1.2 Влияние обучения сотрудников компании на развитие ИТ – организаций.....	19
ГЛАВА 2 ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ООО «И-ТЕХНОЛОГИИ».....	29
2.1 Описание процесса обучения сотрудников ООО «И-Технологии» и основных грейдов.....	29
2.2 Анализ удовлетворенности сотрудников системой обучения в компании ООО «И-Технологии».....	38
2.3 Выводы и рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «И-Технологии».....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67

ВВЕДЕНИЕ

Обучение ИТ персонала – это важнейшее направление современной компании, работающей в сфере информационных технологий. На данный момент компании, который занимаются разработкой программного обеспечения так или иначе испытывают кадровый голод, что влечет за собой большие издержки. Именно поэтому организации выбирают обучение, как важную составляющую не только для мотивации своих работников, но и для обеспечения себя грамотными специалистами.

Технологии меняются с быстрой скоростью и для того, чтобы разработчики и другие специалисты ИТ сферы могли работать в комфортном темпе, успевая за всеми инновациями, необходимо уделять внимание профессиональному развитию кадров. Кроме того, спрос на услуги постоянно растет, появляются новые языки программирования, строящиеся на основе уже существующих, с этой целью компании проще обучать уже обладающих каким-то базисом специалистов, чем нанимать с внешнего рынка тех, кто имеет мало опыта и не знаком, с используемыми в контексте конкретной организации, технологиями.

Каждый руководитель стремится создать в своей организации уникальную систему обучения, однако так или иначе, все ИТ-компании обладают общими чертами в плане развития своих сотрудников, поэтому конкурировать становится все сложнее, а рост бюджета на образование персонала растет.

Изучением темы обучения персонала начали заниматься достаточно давно Базаров Т.Ю., Берсин Д., Букович У. Белкова Е.А., Варфоломеева И.В., Дедул В.А., Довлекаева А.А., Журавлев А., Кибанов А.Я., МакотаЕ.М., Минева О.К., Роженцева Е. и другие.

Развитием темы обучения конкретно ИТ-персонала занимаются Форсайт П., Полушкина А.О., Мухин В.И., Иванова Е. и другие.

На данный момент существует много онлайн-школ, работающих в сфере обучения программирования и других интернет-профессий, такие как skillbox, laba, IT Place, Яндекс практикум, Академия АйТи и другие.

Целью данной диссертационной работы является изучение процесса обучения в IT-сфере на примере организации ООО «И-Технологии», а также разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Объектом исследования является персонал ООО «И-Технологии».

Предмет исследования – система обучения сотрудников ООО «И-Технологии» и основные направления ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие «обучения персонала в сфере ИТ», основные элементы и функции;
2. Описать подходы к обучению персонала сферы информационных технологий;
3. Охарактеризовать основные аспекты влияния обучения персонала на развитие ИТ-компаний;
4. Проанализировать систему обучения компании ООО «И-Технологии»;
5. Провести социологическое исследование по оценке системы обучения в компании ООО «И-Технологии» и удовлетворенности сотрудников от нее;
6. Выделить проблемы в системе обучения компании ООО «И-Технологии»;
7. Разработать рекомендации по совершенствованию обучения и развития персонала в ООО «И-Технологии».

При написании работы был проведен анализ научных и учебных изданий по обучению персонала и управлению персоналом, материалы периодических изданий, научных статей в интернет-ресурсах, практик современных ИТ-компаний и программ по обучению современных онлайн-школ. В работе использовались

методы: анализ литературы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики по теме, а также метод анкетирования и глубинного интервью.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ ИТ-СФЕРЫ

1.2 Понятие и подходы к обучению персонала организаций, функционирующих в сфере информационных технологий

Обучение персонала – это процесс, который является целенаправленным, и организованным, он систематически осуществляется и реализует овладение знаниями, умениями, навыками. Данный процесс осуществляется под руководством наставника, руководителя, специалиста или преподавателя.

Это комплексный процесс осуществляется на протяжении всей профессиональной деятельности сотрудника. Как правило, он контролируется с помощью разработки текущих и перспективных планов.

Среди предметов обучения выделяют:

- знания - теоретический, методический и практический материал, который необходим сотруднику для выполнения им своих трудовых обязанностей;
- умения - способность выполнять обязанности на рабочем месте;
- навыки - умение применять полученные знания на практике в высокой степени;
- способы общения или поведения – определенный характер поведения, который соответствует тем требованиям, которые предъявляются на рабочем месте, коммуникабельность и социальные отношения.

Цели обучения персонала зависят от рассматриваемой точки зрения.

Цель обучения со стороны работодателя:

- адаптация новых сотрудников;
- воспроизводство персонала;
- гибкое формирование штата (например, внутренний кадровый резерв);
- внедрение инноваций;
- овладение сотрудниками способностью решать и понимать проблемы;
- конкурентоспособность на рынке труда и рынке товаров и услуг;

- интеграция персонала.

Цели непрерывного образования с позиции сотрудника:

- поддержание на соответствующем уровне своей квалификации и ее периодическое повышение;

- приобретение профессиональных знаний не из сферы той профессиональной деятельности, у которой трудится сотрудник;

- развитие способностей в организации и планировании производства;

- приобретение профессиональных знаний о конкурентах;

- карьерный рост;

- конкурентоспособность на внешнем рынке [26, с.34].

На данный момент выделяют три основных вида обучения сотрудников: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Подготовка персонала – это организованное и планомерное обучение, выпуск квалифицированных специалистов для различных отраслей деятельности. Оно позволяет овладеть персоналу совокупностью конкретных знаний, умений, навыков, способов общения [17, с.137].

Повышение квалификации сотрудников – обучение персонала, основной целью которого является улучшение знаний, умений, навыков, способов общения. Данная процедура требуется в связи увеличением к профессии требований или продвижением сотрудника по карьерной лестнице [9, с.76].

Переподготовка персонала – это обучение, построенное с целью освоения новых знаний, умений, навыков, способов общения по причине освоения новой профессией или изменением требований к содержанию труда и его результатов [9, с.80].

Также существует общепринятая классификация по месту обучения персонала. Обучение на рабочем месте или вне его.

Обучение без отрыва от производства осуществляется в повседневной рабочей обстановке. В процессе данного обучения применяются рабочие инструменты, документация, оборудование и материалы, используемые в реальной трудовой деятельности, они будут продолжать применяться и после

завершения обучения. При этом обучаемый является частично производительным сотрудником.

Обучение с отрывом от производства. Такое обучение проводится вне рабочего места сотрудника и применяет упрощенное учебное оборудование и инструменты. Персонал, который проходит обучение, не является производительной единицей с начала обучения, его работа начинается с выполнения соответствующих упражнений. Оно может происходить в производственных помещениях работодателя или в профессиональных центрах по обучению.

В опыте отечественных и зарубежных компаний часто описываются три концепции обучения квалифицированных сотрудников:

1. Концепция многопрофильного обучения. Такой подход является эффективным с экономической точки зрения, он увеличивает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность персонала. В некоторых случаях внепроизводственная мобильность работника, формирующаяся внутри этой концепции, несет за собой определенный риск для компании, так как он имеет возможность выбора, становится менее лоялен к своему рабочему месту.

2. Концепция специализированного обучения ориентирована на краткосрочное планирование и имеет отношение к конкретной организации, где работает сотрудник. Данный вид обучения эффективен для небольшого временного промежутка. В контексте конкретного сотрудника данная компания способствует сохранению рабочего места, укрепляет его чувство собственного достоинства.

3. Концепция обучения, ориентированная на личность. Основная цель данной концепции – развитие человеческих качеств, которые заложены в сотруднике природой или приобретены в процессе практической деятельности. Такая концепция относится к таким работникам, которые имеют склонность к научным исследованиям, обладают явными лидерскими качествами [6].

На ИТ – рынке обучение персонала является наиболее важной составляющей во всех компонентах системы HR-направления. В первую очередь, это связано с «кадровым голод» ИТ-компаний.

На ИТ-рынке существует довольно условная, но общепринятая система грейдов, на которой базируется процесс обучения. Именно эти грейды являются своеобразной профессиональной лестницей для продвижения персонала внутри компании или вне ее.

Грейды крупных компаний несколько отличаются от региональных небольших компаний, на них также влияет специфика деятельности ИТ-компаний, так, в продуктовых организациях критерии очень частные, а в аутсорс-компаниях - общие, так как этого требует рынок.

Выделяют три основные категории, основанные на технической квалификации специалиста: junior, middle и senior. Для специалиста уровня senior с соответствующими управленческими и лидерскими качествами есть еще один уровень – Team lead. В некоторых компаниях существует такая позиция, как архитектор. Нельзя сказать, что во всех компаниях существует очень четкая грань, исходя из которой можно однозначно отнести сотрудника к той или иной категории [13, с.45].

Финансовая мотивация, как правило, одна из основных мотиваций работника при его стремлении идти вверх по грейдам, так как именно за деньги человек может удовлетворить свои базовые потребности, согласно пирамиде Маслоу. Система грейдов помогает HR-менеджерам и работодателям определить стоимость специалиста на рынке, учитывая его знания, умения и навыки; растить своих сотрудников, формируя у них лояльность к компании; выделяться на конкурентном рынке; помогать менеджерам по обучению и руководителям оценивать уровень профессиональной подготовки своего персонала.

Junior-специалист – это представители поколения Z и Y. В основном, они учатся на последних курсах университета, не имея практический опыт работы. Основное требование при найме такого специалиста - способность самостоятельно выполнять несложные технические задачи. Среди основных

качеств таким специалистам важно иметь желание учиться и развиваться, быть целеустремленным, спокойно воспринимать критику. Junior специалисты лучше всего обучаются с помощью наставничества, в процессе практической деятельности.

Уровень Junior делится на два подуровня:

- Junior минус – специалист с недостатком каких-либо знаний и навыков.

К примеру, отсутствие опыта практической работы, незнание английского языка;

- Junior плюс – сотрудник с опытом работы 6 - 8 месяцев, который обладает базовым опытом и умеет самостоятельно решать простые задачи.

Middle – специалисты способны самостоятельно выполнять поставленные задачи, они не задают уточняющих вопросов, а также не нуждаются в контроле со стороны руководителя, умеют аргументированно доказывать свою точку зрения. Middle имеют средний уровень и опыт работы 1-3 года.

Во многих компаниях Middle – специалисты выступают в роли наставников для Junior-сотрудников, так как у первых есть необходимый опыт для передачи свои знаний. Для того, чтобы Middle мог перейти на уровень Senior, ему нужно научиться доводить до конечного результата крупные задачи, увеличить свои технические навыки, вникнуть в производимый компанией ИТ–продукт и процессы в команде.

Уровень Middle также делится на два подуровня:

- Middle плюс – специалист со знанием фреймворка (программный продукт на базе языка программирования), на котором работает в настоящий момент, а также учит другие фреймворки;

- Middle плюс плюс – проводит релизы и может работать над задачами, которые в последствие запускаются на Production (в реализацию для пользователей). Программист данного уровня занимается проектированием несложных систем, в аутсорс – компаниях он может общаться с заказчиками без посредников.

Senior – опытные Middle – разработчики, они являются одними из лучших сотрудников компании и очень востребованы на внешнем рынке. Бывают молодые Senior-специалисты – Middle – программисты, которых повысили, чтобы их не переманили другие компании, они обучаются уже находясь на профессиональной ступени выше своей реальной квалификации.

Senior обладают широким кругозором в своей сфере, пользуются авторитетом со стороны команды, могут обучать Junior–разработчиков, являются наставниками и ключевыми сотрудниками в команде. Такие программисты легко оценивают затраты, прогнозируют риски и определяют приоритеты [45].

После получения специалистом уровня Senior, сотрудник может развиваться в следующих направлениях:

1. Team Lead – специалист, обладающий высоким уровнем технической квалификации, умеет контролировать и координировать всю команду, грамотно расставлять приоритеты, обладает хорошими менеджерскими навыками;

2. Architect – специалист, который разбирается, понимает и умеет анализировать сложные технические системы, обладает широкими знаниями в области проектирования информационных платформ, хорошо знает рынок.

Обучение сотрудников в ИТ-компаниях имеет определенное количество особенностей, так как персонал ежедневно взаимодействует со сложными программными продуктами. Обучение в больших организациях – это непрерывный процесс, в ИТ-компаниях все должности должны проходить регулярное дополнительное обучение, не только программисты, но и тестировщики, аналитики, менеджеры проектов. Обучение сотрудников в таких организациях проводится на четырех уровнях, как представлено на рисунке 1:



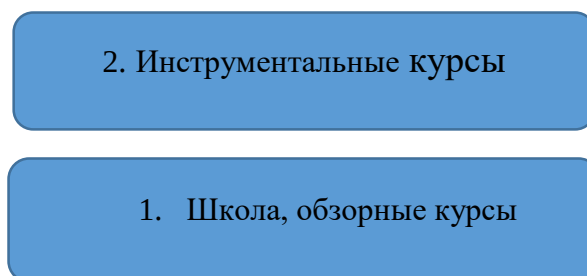


Рисунок 1 – Уровни обучения персонала в ИТ-компаниях

Источник: Дирксен, Дж. Искусство обучать: как сделать любое обучение нескучным и эффективным / Джули Дирксен ; пер. с англ. О. Долговой. - 2-е изд. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – С. 201

Первый уровень предполагает базовое обучение, которое является, как правило, длительным, включает большое количество теоретической информации и практики. Обучение первого уровня проходит в формате самообучения, заочное или очное образование, вебинары и курсы.

На втором уровне предполагаются курсы в лаборатории, работа в компьютерных классах (практика).

Третий уровень включает отработку конкретных навыков на групповых тренингах или личном обучении.

Четвертый уровень – обсуждения, митинги, прения (лично, онлайн, через социальные сети).

Для того, чтобы войти в сферу ИТ, людям всегда требуется начинать с курсов и профессионального обучения, на этом рынке оно достаточно дорогое. На данный момент во всех ИТ-компаниях обучение для их сотрудников является бесплатным. В современных реалиях практически отсутствуют компании, занимающиеся разработкой, где обучение для их сотрудников персонал оплачивает самостоятельно.

К процессу организации обучения в сфере информационных технологий существует несколько подходов, каждый из которых имеет свои положительные и отрицательные стороны. Первый подход к обучению сотрудников ИТ–

компаний – обучение по запросу. Этот формат является самым распространенным, хорошо работает в небольших компаниях и стартапах. Как правило, в организации есть определенный бюджет на обучение и руководитель контролирует процесс того, чтобы образование сотрудника не выходило за его рамки.

Основные положительные моменты в данном подходе:

- отсутствуют жёсткие установленные правила и ограничения;
- работник самостоятельно выбирает и планирует обучение для себя, компания, со своей стороны, поддерживает его;
- формирует перспективы для персонала, повышает уровень его лояльности.

Среди негативных факторов выделяют:

- отсутствует возможность прогнозирования бюджета на обучение с долгосрочной перспективой. Например, ценный сотрудник просит срочно выделить ему бюджет на важные для него курсы;
- самые активные сотрудники могут проходить обучения много раз, в то время как скромные и стеснительные не проходят обучение вообще;
- нет человека, который оценивает важность обучения и качество;
- нет системы отслеживания эффективности и результатов обучения.

Софинансирование – второй подход, который формируется, когда компания увеличивается в штате и стремится к формированию зрелого подхода к обучению персонала. Такой подход упорядочивает бюджет на обучение персонала за счет совместных вложений в образование работника и компании, и сотрудника [41].

Это рационально в ряде нескольких ситуаций, которые возникают в организациях. Например, когда человек, которого от компании послали на конференцию, посетив первый день, не явился на второй. Или когда на обучающее мероприятие команда выезжала полным составом, в то время как организация могла бы сэкономить и послать одного сотрудника, который по итогам поделился бы опытом с остальными.

Данный подход софинансирования предполагает деление трат на поездку: организация компенсирует обучение и логистику, а сотрудник самостоятельно оплачивает проживание.

Преимущества данного подхода заключаются в:

- повышение уровня осознанности сотрудников в выборе обучения;
- предпочтение онлайн-обучений офлайн-обучениям, что экономит на логистических расходах;
- уменьшение количества дорогих поездок;

Среди недостатков можно выделить:

- не все сотрудники могут позволить себе поездки на действительно важные и полезные конференции;
- увеличение влияния разницы зарплат сотрудников и перспективы их образования;
- отсутствие контроля качества и эффективности обучений.

Юниты – третий подход. Юнит – условная единица, упрощающая бюджет (в некоторых компаниях она может называться по-другому). На каждого отдельного сотрудника в команде начисляется определённая сумма юнитов. Помимо этого, в компании имеется «прайс-лист», где указаны цены на все виды внешних обучений. «Цена» меняется в связи с местом проведения обучения. В конце определенного промежутка времени (года) неиспользованные юниты сгорают, в начале года – снова начисляются [45].

Преимущества данного подхода:

- HR-менеджер не включен в процесс выбора обучения для сотрудников, он просто координирует и финализирует договоренности в команде;
- если какие-либо конференции или обучения пропущены – это является ответственностью команды, в случае промаха – юниты не возвращаются;
- возможность обучения видна в конкретных цифрах;
- бюджет обучения становится прогнозируемым;
- внимание сотрудников направлено на потребность и желание обучаться, а не на подсчет бюджета.

Основные недостатки данного подхода проявляются в:

- идея формирования бюджета на обучение с помощью юнитов от количества человек может привести к неловким ситуациям в команде. Например, если за сотрудника даётся по 5 юнитов, а обучение стоит 10, то персоналу может казаться, что, выбирая дорогое обучение, они тратят юниты своих коллег. Данная ситуация может привести к отказу от обучения;
- локальные сложности с учетом расходов при переводе персонала или увольнении.

На рынке ИТ, как и во многих других сферах, обучение делится на два основных направления, которые подразделяются на увеличение уровня soft skills и hard skills.

Soft skills или гибкие, мягкие навыки – не связаны с конкретной профессией, они помогают качественно выполнять свою работу, являются важной составляющей карьерного роста. Каждый сотрудник, общаясь с людьми, должен уметь выстраивать взаимодействие с партнерами, заказчиками, коллегами и подчиненными, уметь договариваться и аргументировать свою точку зрения. Таким образом, soft skills важны как для руководителя проектов, так и для дизайнера, и для программиста.

Гибкие навыки существовали всегда, однако сам термин «soft skills» и исследования в этом направлении появились в США в 1960-е годы. Сейчас интерес к гибким навыкам вырос. Ряд некоторых soft skills:

1. Коммуникативные навыки - умение договариваться с людьми, работа в команде, умение аргументировать свою точку зрения, лидерские качества и эмоциональный интеллект.
2. Креативные навыки – способность нестандартно мыслить.
3. Навыки самоорганизации – умение эффективно организовывать работу, тайм менеджмент.
4. Умение работать с информацией, анализировать ее, делать выводы.
5. Стрессоустойчивость.

Hard skills – жесткие навыки или умения, необходимые для конкретной работы. Это технические навыки, которые необходимы для той или иной деятельности. Данная группа, как правило, может подкрепляться сертификатами и дипломами [37, с.33].

Сфера ИТ отличается тем, что хороших грамотных специалистов на рынке очень мало, за каждого такого работника компании борются и готовы предлагать любые условия. Часто в ИТ проще обучать собственных сотрудников, чем брать с внешнего рынка. Ситуация осложняется тем, что люди, приходящие из других компаний, привыкли к определённому стилю кода, поведения в команде, процессам, корпоративным ценностям, поэтому процесс внедрения такого сотрудника и его адаптации сильно затягивается. Если же специалист с самого начала растёт внутри одной компании, то развивается вместе с ней, у него формируется лояльность, он лучше знаком с технологиями и процессами, которые реализуются в организации.

1.2 Влияние обучения сотрудников компании на развитие ИТ – организаций

Методы привлечения персонала в сферу информационных технологий крайне ограничены, именно поэтому для достижения поставленных в компании целей важным аспектом является внедрение в практику подходов к обучению, как важного фактора мотивации, учитывающих современный мировой опыт управления кадрами. Именно такое развитие может обеспечить повышение эффективности труда сотрудников, работающих в сфере ИТ, возрастет заинтересованность персонала в росте уровня их квалификации и приобретении новых навыков, знаний и умений. Обучение персонала в современных компаниях – процесс, который направлен на формирование человеческого потенциала и его эффективное использование, исходя из целей компании.

На данный момент каждая отдельно взятая ИТ–компания формирует свои программы развития и обучения персонала, перенимая опыт у других, используя бенчмаркинг-исследования.

В современных реалиях Российский ИТ–рынок, по сравнению с рынком Западной Европы, бизнес переживает период активного роста развития. Сейчас в значительной степени растет спрос на услуги в сфере программного обеспечения не только в примитивном их виде, но и в области разработки комплексных систем и сложных архитектур, при этом задачи формулируются с точки зрения бизнеса, а не в виде технической терминологии [49, с.22].

В настоящее время активно развиваются комплексные интеграторские услуги, происходит постепенное слияние сегментов рынка сферы ИТ, сливаются услуги ИТ со строительной и инженерной инфраструктурой. Сейчас выручка компаний, которые представлены на российском рынке информационных технологий, занимает одну из лидирующих позиций. Сегмент ИТ–услуг по большей части составляют: разработка программного обеспечения, системная интеграция, ИТ-обучение и консалтинг.

Компании, работающие в сфере ИТ увеличивают масштабы и спектр своей деятельности, так как увеличивается спрос и происходит процесс распространения технологий на рынке. Все это говорит о том, что в компании, занимающиеся ИТ-продуктами требуется привлекать только профессиональный и обученный персонал, а также регулярно повышать квалификацию таких сотрудников. С каждым годом спрос на ИТ-персонал растет.

Специфика и требования программных продуктов, крайне высокие требования к ИТ–услугам, инновационность проектов свидетельствует о том, что обучения работников для ИТ-компаний очень актуальная тема. Среди одной из наиболее частой проблемы в системе управления персоналом в ИТ является занижение бюджета на развития сотрудников, которое влечет за собой снижение эффективности работы, низкую мотивацию, увеличение текучести и низкая квалификация кадров. Учитывая высокую конкуренцию, компаниям требуется

уделять особое внимание обучению сотрудников, как самому эффективному способу роста преимуществ.

Специалисты в области управления персоналом, исследователи, такие как Батыгин Б.С, Базаров Т.Ю., Виханский О.С., Космарская Т.Н., Вересов Н.Н., Магура М.И. считают, что нужно уделять особое внимание подготовке, обучению и переподготовке персонала. Это неоспоримо, однако в организациях, которые являются инновационными и связаны с информационными технологиями, управление персоналом является достаточно специфичным направлением.

Основные направления специалистов в сфере ИТ – разработчики, аналитики, инженеры-тестировщики, ERP/CRM специалисты, системные архитекторы, системные администраторы и другие. Такие сотрудники обязаны обладать не только высокой практической подготовкой, но и большой теоретической базой, поэтому эта сфера напрямую связана с видом профессионального образования, которое получил сотрудник.

Процессы создания и регулярного использования новых технологий, быстрая потеря актуальности знаний влечет за собой необходимость непрерывного обновления той квалификации, которой обладают сотрудники. Например, в таких крупных компаниях, как SAP, Microsoft, Oracle программные продукты претерпевают значительные изменения каждые два - четыре года, такая ситуация требует регулярного отслеживания обновлений программ. Основы построения архитектуры ИТ- систем меняются с более медленной скоростью, так как такие знания не так быстро устаревают, однако эффективная работа требует регулярного обновления.

Важным этапом в обучении персонала является оценка квалификации специалистов, она определяется различными методами и факторами. Наиболее актуальный – личный опыт сотрудника, количество проектов, в которых он участвовал, специфика задач и сфера. Показатель – резюме, трудовая книжка или сведения о трудовой деятельности сотрудника.

Важным фактором являются различные сертификаты. Несмотря на то, не существует общепринятой линейки сертификаций для ИТ–специалистов, каждый сертификат дает не только работнику, но и компании определенные преимущества на рынке среди конкурентов. Наличие сертификата может стать весомым зачастую фактором при оценке экспертности человека. На рынке информационных технологий особенно ценятся сертификаты, связанные с международными стандартами.

В ИТ-компаниях нет общепринятой оценки уровня профессионализма сотрудников, большинство из них пользуется системой грейдов. Такая система очень важна и имеет четыре основных фактора, которые влияют на развитие ИТ–компаний на рынке и формируют их конкурентное преимущество.

Первый фактор – это оптимизация расходов. Грейды помогают выявить те кадры, которым переплачивают или недоплачивают, при этом предложить каждому отдельному специалисту определенную материальную компенсацию или отказаться от тех работников, которые не приносят доходов, покрывающих расходы на них. Система грейдов не экономит средства компании, а лишь помогает их оптимизировать [32].

Прозрачные зарплаты позволяют компаниям также развиваться и получать огромное конкурентное преимущество. Западные эксперты всегда выступали за прозрачность и считали, что от такой политики работодатели будут только в выигрыше.

Еще один фактор, способствующий развитию организации - возможность карьерного роста для сотрудников в разных направлениях. Так, сотрудник, продолжая работать на одном определенном проекте, может реализовывать задачу в другом, что повышает и его эффективность, и производительность компании в целом.

Грейдирование также позволяет мотивировать сотрудников, что позволяет формировать лояльность. Лояльность персонала – важный фактор устойчивости и стабильности компании на рынке.

С той целью, чтобы грейды не теряли актуальность, их нужно регулярно обновлять (в идеале каждые 3 года).

На данный момент основной мотиватор как для персонала ИТ-отрасли, так и для самих компаний – расширение своих областей знаний. Современные тенденции диктуют для специалистов определенные правила: либо многопрофильность, либо глубокая экспертиза в какой-то одной области. Например, условия развития бизнеса в направлении внедрения новых программных продуктов требует сотрудников с навыками внедрения и локализации программного обеспечения, что, в свою очередь, стимулирует формирование многопрофильных специалистов.

Базовая подготовка в ВУЗах по направлениям ИТ сейчас является недостаточной, это влечет за собой потребность в дополнительном образовании и постоянном повышении квалификации от людей, которые выбрали такое направление.

Важным и интересным направлением образования сотрудников в среде информационных технологий является обучение и практическое использование профессионального языка – английского. Сейчас основная обучающая литература в данной области и международные сертификации публикуются на английском языке. Учебные курсы под новые программы сформулированы на этом языке, значительная доля профессиональных коммуникаций – англоязычна. В связи с тем, что рабочая среда ИТ полностью англоязычна, русскоязычная индустрия сформулировала своеобразный профессиональный сленг, где большое количество терминов – транслитерация английских слов. большая часть терминов которого является прямой транслитерацией английских слов. Таким образом, английский язык – очень важный пласт обучения. Это сильно влияет на рост и развитие организаций, так как обладая специалистами со свободным владением английского – компании могут позволить себе выходить на международный рынок. Это касается не только аутсорс-организаций, где разработчики напрямую могут общаться с иностранными заказчиками, но и

продуктовых компаний, так как продукты начнут запускаться на зарубежные рынки.

Очень большое количество современных компаний заинтересованы в регулярном повышении квалификации своего персонала, так как это позволяет уменьшить издержки на дополнительных сотрудников, повысить качество выполняемой работы, расширить спектр самого предприятия. Обучение – весомая доля внутреннего бюджета компании и считается важным фактором ее привлекательности.

Обучение персонала в компании подразделяется на внешнее и внутреннее. Внутреннее обучение играет большую роль для развития компании не только в сфере ИТ, но и в любой другой. Внутреннее развитие сотрудников характеризуются фокусом на конкретной проблеме, планируется на небольшой срок. Они способствуют актуализации собственного опыта и той базы знаний, которая сформулирована на его основе.

Корпоративное или внутреннее обучение позволяет сформировать команду высококвалифицированных специалистов под конкретные задачи и цели предприятия в разрезе ближайшего времени. Кроме того, внутреннее обучение позволяет создавать собственный стиль компании и работы его сотрудников, методы выполнения задач. Повышение квалификации внутри компании создает уникальный продукт для рынка труда, является мотиватором для сотрудников [31, с.238].

Большие организации легко позволяют себе обучение уникального персонала, не свойственного для всего рынка, особенно это работает при привлечении еще молодых специалистов или студентов. Обучение внутри компании – мощный инструмент управления структурой специалистов внутри организации, который управляет привлекательность компании в целом.

Внутреннее обучение персонала часто носит нерегулярный характер, иногда – случайный. К сожалению, корпоративное повышение квалификации в ИТ-сфере более эффективную роль играет для начинающих специалистов и не так привлекательно среднему и старшему персоналу.

Рассмотрим следующие виды обучения в ИТ и их влияние на развитие компании.

Конференции. К сожалению, на данный момент в большинстве ИТ-компаний на данный момент действует принцип «вы не спрашиваете, можно ли вам поехать на конференцию, а мы не говорим, что это невозможно». В ИТ-организациях сотрудникам, которые хотят поехать на данное мероприятие, необходимо адекватно обосновать потребность в ней, так как такие конференции, как правило, достаточно дорогостоящие и требуют затрат на логистику. С точки зрения пользы для компании, для руководителей не играет роли факт того, что работник там приятно проведет время, узнает много интересной информации и познакомится с новыми людьми. В этом случае, нужно учитывать, что компания получит от поездки ее сотрудников на конференцию. Надо показать, что может получить компания от посылки вас на конференцию. Нетворкинг – или привлечение новых специалистов, хэд хантинг. Получение новых знаний для всех сотрудников, если работник, который посетил конференцию, проведет воркшопы или внутренние лекции по приезду. В отдельных компаниях существует правило для всех сотрудников, которые едут за организационный счет на конференцию, - провести доклад для другого персонала.

Для компаний, который занимается заказной разработкой программного обеспечения, конференции являются площадкой для поиска новых заказчиков, что помогает им расти, развиваться и расширять свое влияние на другие рынки.

Внутренними лекции и воркшопы. Данные мероприятия проводят внутри организации сам персонал конкретной компании. Как правило, такое мероприятие формируется за счет того, что специалист выбирает конкретную тему, готовит доклад или презентацию и рассказывает данный материал для других сотрудников. В некоторых компаниях проведение таких внутренних лекций является частью планов по развитию сотрудников. Например, специалисту не может быть присвоен конкретный грейд, если он не проведет воркшоп.

Плюсов, которые имеет от этого ИТ-компания очень много. Во-первых, сотрудник, подготавливая материал для своего выступления, углубляется в него,

лучше его начинает понимать, тем самым, сотрудник становится более квалифицированным за счет самообразования. Во-вторых, компании не приходится формировать бюджет под такие доклады и воркшопы, поэтому может потратить его на другие нужды.

Тренинги от внешних коучей – это также лекции и воркшопы, но лектором является эксперт в какой-либо ИТ-области. Примером таких тренингов могут служить обучение по новым, еще не реализуемым на практике языкам, или по гибким методологиям Agile. Сторонние коучи отлично поднимают профессиональный уровень каждого сотрудника, что помогает, в свою очередь, развиваться и самой организации [25, с.99].

Менторство – метод, при котором сотруднику назначается ментор или человек, координирующий и направляющий его профессиональное и карьерное развитие. Это, в первую очередь, ускоряет развитие работника и делает это системно. Во-вторых, для персонала, который стремится к росту и развитию, компания, обучающая внутри, является очень привлекательной. В-третьих, факт возможности стать ментором для многих сотрудников является очень интересным и привлекательным, что повышает их лояльность [22].

Аттестация – метод оценки текущего уровня профессионализма и способ координации будущих действий сотрудника. Аттестация проводится за определенный промежуток времени один раз, как правило – год. Сотрудники оцениваются по выбранной внутри компании шкале, там же ставятся цели на будущее.

В ИТ-компаниях аттестацию проводят руководители направлений или сотрудники уровня Senior отдельно по каждым направлениям: менеджмент, бизнес-анализ, тестирование, программирование.

Преимущества такого подхода – каждый сотрудник находится в поле зрения и про его обучение помнят, такая система является прозрачной и понятной с точки зрения повышения заработной платы.

Чтобы современные ИТ-компании не попадали в ситуацию, когда увеличивается уровень текучести и происходит бесконечная смены кадров,

руководителям стоит заботиться об обучении своего персонала, а особенно новых специалистов. Если новичок системно и планомерно осваивает всю необходимую информацию для работы на проекте, то количество ошибок в реализации задач практически исключается. ИТ-рынок – это место, где все решения автоматизированы и склонны к быстрой адаптации и обучению в процессе онбординга.

Качественная и грамотно выстроенная обучающая система – поддерживает все уровни доступа персонала к информации, это дает возможность анализировать действия сотрудников и давать им своевременную обратную связь, получать ее от коллектива. Кроме того, это позволяет проверить факт того, что сотрудник не только прочитал новый материал, но и усвоил его. При такой грамотной системе обучения уже с первого дня - сотрудник не перегружен лишней информацией и получает все необходимые материалы для успешного выполнения им своих должностных обязанностей постепенно.

Цель обучения достаточно ясна – сотрудники компании становятся более профессиональными, не только на рынке ИТ, но и на любом другом. Однако, для каждой организации в сфере информационных технологий обучение персонала – это больше, чем просто рост эффективности работников, это шаг к развитию всего предприятия в целом:

1. Повышение конкурентоспособности компании на рынке. Если компания стремится к росту и развитию, не хочет инструментально, технологически и морально устареть, то ей всегда требуется обновлять используемые технологии, следовательно, и уровень своих сотрудников. Сфера информационных технологий выводит обновления в использовании того или иного стека практически каждые полгода, поэтому останавливаться в своем развитии просто невозможно.

2. Удержание ключевых сотрудников, стремящихся к карьерному росту, в небольших компаниях. Мелкие предприятия, к сожалению, не могут похвастаться большими карьерными возможностями для своих сотрудников,

однако обучение и горизонтальное развитие – удерживающий фактор для кадров.

3. Исключение профессионального застоя. В ИТ-компаниях профессиональный застой – это полная ликвидация организации.

4. Экономия на услугах вендоров и подрядчиков. Очень часто у любой компании возникает потребность обращаться в консалтинговые компании или другого рода предприятия, так как не хватает внутренней компетенции. Однако, когда в организации есть персонал, который стремится к росту, это позволяет развивать в них новые компетенции, избегая материальных трат на сторонние услуги.

5. Формирование правильных установок у сотрудников, выращивание специалистов под конкретные нужды компании. Большое число ИТ-предприятий на данном этапе развития выбирает обучать, а не переучивать сотрудников. Это позволяет быстро и грамотно привить правильную корпоративную культуру и культуру поведения, активное отношение к целям организации, лояльность.

6. Соответствие современным требованиям к актуальности знаний [17,с.102].

Отлаженная система обучения персонала в компании не только снижает затраты на адаптацию, но и позволяет улучшить качество выполняемых сотрудниками задач. В большинстве случаев повышение квалификации сотрудников – индивидуальная цель самого работника, но не в контексте рынка информационных технологий, так как здесь обучение персонала напрямую зависит от развития организации. Необходимость обучения связана с основной проблемой ИТ-рынка – недостаток квалификации персонала в этой области. Не стоит забывать о том, что без сотрудников, которые выполняют задачи, не будет существовать самого предприятия. Именно поэтому, если в компании не хватает знаний сотрудников для реализации тех или иных задач – возможность существования организации сводится к нулю.

В первой главе было рассмотрено понятие обучения персонала и три основные концепции; представлены различные подходы к обучению персонала, их преимущества и недостатки; были исследованы виды обучения в сфере ИТ; а также описано влияние обучения ИТ – специалистов на развитие современных компаний.

ГЛАВА 2 ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ООО «И-ТЕХНОЛОГИИ»

2.1 Описание процесса обучения сотрудников ООО «И-Технологии» и основных геймдизайнов

Общество с ограниченной ответственностью «И-Технологии» - компания, которая занимается разработкой и поддержкой собственных онлайн-игр.

На рынке труда и на рынке продуктов (онлайн-игр) компания выступает под брендом Vigrom. Данный бренд существует с 2010 года и успешно реализует несколько направлений деятельности. Одно из основных – разработка и поддержка собственных игр. Сейчас компания оперирует несколькими брендами онлайн-игр. Основной рынок запуска – русскоязычная аудитория (Россия, Украина, Белоруссия, Казахстан), Австралия. В ближайшее время компания планирует также выходить на рынки Европы и Латинской Америки.

С этого года в компании существует еще одно направление деятельности – B2B. На данный момент запускается проект по продаже ИТ-платформы на рынок B2B.

Сейчас в штате 175 сотрудников, как в офисе, так и на удаленной основе. Основная часть сотрудников – 107 человек работает в главном офисе – в Пензе, который находится по адресу: улица Тамбовская 35Б. 17 сотрудников работают в Тульском офисе. Большая часть персонала работает на удаленной основе из Москвы и Санкт-Петербурга, где сконцентрировались лиды направлений, топ-менеджеры, часть разработчиков. В Новосибирске на данный момент работает удаленно отдел аналитики (6 сотрудников), в Киеве – 5.

Компания Vigrom имеет очень хорошую репутацию на рынке работодателей, так как помимо комфортного офиса, крепкой корпоративной культуры, бесплатного обучения и конкурентоспособной заработной платы, она позволяет своим сотрудникам возможность выбора формата работы.

В структуре компании ООО «И-Технологии» есть несколько основных отделов и подразделов:

1. Технический отдел.
 - отдел JS-разработки;
 - отдел вёрстки;
 - отдел PHP – разработки;
 - отдел тестирования;
 - отдел дизайна;
 - отдел системного администрирования.
2. Маркетинговый отдел.
 - отдел маркетинга;
 - служба технической поддержки;
 - VIP-департамент;
 - SEO отдел;
 - отдел партнерской программы.
3. HR департамент;

4. Продуктовый отдел.
5. Финансовый отдел.
6. Отдел аналитики.
7. Отдел по бизнес-процессам:
 - отдел мониторинга [40].

Таким образом, со штатом компании 175 человек, в компании 25 руководителей среднего звена и 7 ТОП-менеджеров.

На данный момент в штате работает 92 офисных сотрудника в офисах Пензы, Киева и Тулы и 83 удаленных сотрудника, структура компании представлена в приложении А.

Из 175 сотрудников – 114 сотрудников – мужчины и 61 – женщины.

Средний возраст сотрудников ООО «И-Технологии» - 26 лет. Самому взрослому сотруднику – 52 года, самому молодому – 19 лет.

У 95% сотрудников – оконченное высшее образование.

Распределение обязанностей, ролей и полномочий между ТОП-менеджерами ООО «И-Технологии» представлено в приложении Б.

HR-департамент состоит из 7 человек: HR-директор, руководитель сектора подбора, рекрутер, 2 рекрутера с функциями КДП и офис-менеджмента, менеджер по обучению, менеджер по внутренним коммуникациям.

HR-департамент берет на себя практически всю административную и организационную деятельность.

В обязанность HR-директора входит:

- контроль всех подразделений HR-департамента;
- кадровое планирование;
- выстраивание системы мотивации;
- учет расходов на персонал [38].

Менеджер по внутренним коммуникациям отвечает за внутреннюю PR-систему: организацию корпоративных мероприятий, поддержание хорошего психологического климата в коллективе. А также за внешний PR-ведение социальных сетей.

Рекрутеры отвечают за подбор и адаптацию персонала. Руководитель сектора подбора координирует их деятельность.

Менеджер по обучению занимается деятельностью по контролю внешнего и внутреннего обучения сотрудников, проведению Welcome-тренингов и обучению продуктам компании.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами

Обучением персонала в ООО «И-Технологии» занимается менеджер по обучению. Часть задач по обучению на себя берут руководители команд и Head of recruitment.

Основные направления обучения в компании ООО «И-Технологии»:

1. Внутреннее наставничество;
2. Система грейдов;
3. Проект HiPO;
4. Обучение сотрудников в процессе адаптации: Вэлком-тренинг и обучение маркетингу и продукту;
5. Внутренние тренинги, проводимые менеджером по обучению;
6. Корпоративная библиотека;
7. Внешнее обучение от провайдеров обучения;
8. Корпоративный английский язык;
9. Стажировки для внешних кандидатов [40].

Внутреннее наставничество осуществляется за счет внутренних ресурсов, когда руководители курируют сотрудников более низкого профессионального уровня в их техническом развитии.

Наставничество в ИТ – это возможность для новичка или сотрудников среднего уровня быстрее продвинуться в работе. Наставник в ООО «И-Технологии», как правило, смотрит результаты работы сотрудника (его код, достижение тех или иных показателей), но не дает готовое решение, а задает

наводящие вопросы, объясняет, как можно эффективнее достичь хороших результатов.

Наставником в компании выступает Team lead (руководитель команды), он дает своим сотрудникам определенный контекст, показывает, как применять теорию в реальных проектах.

Наставничество может проходить, как и на практике – в процессе работы, тогда показателями эффективности становится система KPI, разработанная в компании, так и в контексте дополнительной работы. Кроме того, наставник делится личным опытом.

Система грейдов в ООО-Технологии» на данный момент находится в стадии разработки. Исторически сложилось несколько основных уровней:

- стажер;
- junior (начинающий);
- middle (средний уровень);
- senior (высокий уровень);
- Team Lead (руководитель команды);
- Head (руководитель подразделения);
- ТОП-менеджер.

Сотрудники могут переходить из одного уровня в другой по итогам роста уровня их профессиональных компетенций.

Данная система грейдов плотно взаимодействует с системой KPI в компании, так как от уровня сотрудника зависит размер бонусной составляющей.

Проект HiPO или проект для сотрудников с высоким потенциалом. Этот проект сформулирован для формирования внутреннего кадрового резерва. В рамках этого проекта для каждого сотрудника с высоким потенциалом разрабатывается индивидуальный план развития для улучшения их лидерских качеств и управленческих навыков.

HiPo – это сотрудник, готовый к новым трудным задачам или к новому уровню в своей работе.

Для выявления лидера в компании ООО «И-Технологии» используется следующая модель:

- выдвижение руководителем кандидатов в HiPo. В процессе работы Team lead так или иначе видят, какие из их сотрудников являются более способными и готовы брать на себя ответственность за команду, поэтому именно они обозначают круг сотрудников, претендующих на эту позицию;

- оценка данных о результативности кандидата включает не только его вклад не только в конкретный результат, но и в средства достижения этого результата;

- оценка лидерского потенциала на соответствие будущей роли: такая оценка в ООО «И-Технологии» проводится для тех команд, руководитель которых не может выдвинуть никого на позицию HiPo. Для этой цели используется соответствующее тестирование, которое представлено в приложении В;

- отбор окончательного пула кандидатов и определение следующих шагов.

Под следующими шагами в ООО «И-Технологии» понимается работа над личным планом развития. Первое обучение в этом плане – базовое обучение по менеджменту [приложение Г].

Развитие HiPo в ООО «И-Технологии» включает:

- проведение регулярных встреч по редактированию и планированию программы развития;

- внедрение многосторонней оценки, обеспечивающей получение данных о результатах обучения и уровне производительности труда HiPo;

- проведение встреч с HiPo по обсуждению целей и ожидаемых результатов, соотносимых с целями компании и проектированию индивидуального плана развития;

- регулярный анализ прогресса.

HR-отдел понимает все риски, связанные с данным обучением и заранее проговаривает их с руководителями подразделений:

– кандидаты не смогут достичь более высокой позиции, но затраты на обучение не компенсируются;

– выявленные кандидаты могут покинуть компанию или конкурировать между собой.

Обучение сотрудников в процессе адаптации: Вэлком-тренинг и обучение маркетингу и продукту.

Вэлком-тренинг – это один из классических видов обучения, он проводится для новых сотрудников в рамках процесса адаптации. Здесь происходит обучение или ознакомление сотрудников с корпоративной культурой компании, внутренними целями, миссией, структурой и так далее.

Несмотря на то, что данный вид обучения больше проводится в рамках процесса адаптации, он также относится к основным направлениям развития персонала.

Обучение продукту и маркетингу направлена для формирования у новых сотрудников понимания того, какие продукты делает компания и с какими пользователями работает.

Два этих вида обучения проводит менеджер по обучению, они позволяют сотрудникам лучше вникнуть в продукт, который производит компания и работать более эффективно.

Традиционно в компании ООО «И-Технологии» Вэлком-тренинг включает следующие блоки:

1. Информация о компании, которая знакомит новичков с прошлым, настоящим и будущим организации. Включает в себя: историю создания, миссию компании, стратегию, цели на текущий период, структуру: ключевые фигуры (ТОПы, лиды) корпоративные мифы и истории.

2. Производимые продукты. Более полную информация дается на еще одном блоке обучения – презентацию «Продукт и маркетинг», поэтому в рамках Вэлком тренинга сотрудникам дается лишь общая информация. Сведения о сегменте рынка, основных конкурентах и пользователях.

3. Корпоративная культура - нормы и принципы, стандарты дресс-кода и делового общения, традиции и различные мероприятия.

4. Корпоративная политика в области HR:

- профессиональный рост (виды и направления обучения);
- развитие карьеры: грейды и оценка персонала, существующие примеры карьерного продвижения;

- система вознаграждений: бонусная и мотивационная политика компании;

- условия работы: график, офисы и так далее.

5. Экскурсия по компании.

6. Фильм о компании.

7. Ответы на вопросы.

Корпоративная библиотека – важная составляющая системы обучения в компании ООО «И-Технологии», она формируется и курируется менеджером по обучению. В компании есть определенный бюджет на каждый отдел, исходя из которого любой сотрудник может оставить заявку на покупку той или иной книги как в онлайн, так и в физическом формате. В сводной таблице ведется учет каждой книги и ее перемещение, чтобы она не терялась в офисе или не оставалась на руках у сотрудников.

Внешнее обучение от провайдеров обучения – данный блок достаточно большой и включает в себя ряд правил и условий. Основная задача данной ветви обучения – улучшение профессиональных компетенций каждого сотрудника за счет компании. Для сотрудников приглашаются коучи, покупаются различные вебинары и семинары, оплачиваются поездки на конференции.

Первое направление – тренинги и обучения от известных тренеров и внешних коучей. Такой вид обучения особенно актуален для службы технической поддержки. Для них известные тренеры по продажам нашего города и России разрабатывают определенную программу, исходя из специфики деятельности компании ООО «И-Технологии» и в течение нескольких дней проводят различные лекции и интерактивы. Исходя из обратной связи от

сотрудников службы технической поддержки, можно сделать вывод о том, что особенно эффективно то обучение, которое тренеры разрабатывают конкретно для организации ООО «И-Технологии», так как обычный тренинг продаж для организации, занимающейся разработкой и поддержкой онлайн-игр, плохо адаптирован и не эффективен.

Также спикеры приглашаются для проведения ежеквартальной стратегической сессии для ТОП-менеджеров. На данной встрече для менеджеров высшего звена разрабатывается стратегия поведения на квартал, очерчиваются роли и модели поведения.

Внутренние тренинги, проводимые менеджером по обучению – сейчас данный блок в стадии разработки. У компании есть только два тренинга, которые являются авторскими и разработаны HR департаментом Vigrom.

1. Тренинг по тайм- менеджменту. Разработан по запросу большинства сотрудников в компании с целью рационализации использования ими своего рабочего времени. Тренинг можно проходить в формате онлайн, так как она разработан как для сотрудников в офисе, так и для удаленных сотрудников. В тренинг входят следующие практики:

- Практика: «Колесо баланса»;
- Практика: «Маркеры модели SMART» ;
- Практика: «ТОП-10 целей». Ежедневные записи;
- Практика: «Модель Эйзенхауэра»;
- Практика: «Планирование горизонтов»;
- Практика: «Жесткие, гибкие, бюджетлируемые задачи»;
- Практика: «Метод ALPEN»;
- Практика: «Мои кайросы»;
- Практика: «Похитители времени»;
- Практика: «Дневной хронометраж».

2. Тренинг «Обратная связь». Данное обучение создано для сотрудников ТОП и middle, с целью выдачи ими грамотной обратной связи для своих сотрудников.

Корпоративный английский язык – в компании есть два штатных преподавателя, которые занимаются с сотрудниками английским языком в зависимости от уровня их знаний. Английский язык проходит как для сотрудников в офисе, так и для удаленных работников. Обучение проходит 2 раза в неделю по часу в рабочее время. По окончании одного уровня и перехода на другой, сотрудники проходят тестирование.

Стажировки для внешних кандидатов – данный блок создан для формирования внешнего кадрового резерва и предполагает возможность заинтересованным лицам из вне абсолютно бесплатно стажироваться в ООО «И-Технологии».

Основной документ, который регламентирует обучение сотрудников – это регламент на обучение [приложение Д]. Этот документ существует только для руководителей, сотрудников компании знакомят с данным регламентом путем подписания дополнительного соглашения к трудовому договору [приложение Е].

Таким образом, в компании ООО «И-Технологии» достаточно грамотно и разносторонне подходят к организации и реализации системы обучения сотрудников. Для выявления тех проблем, которые возникают в данной системе было проведено социологическое исследование и более детальный анализ документов.

2.2 Анализ удовлетворенности сотрудников системой обучения в компании ООО «И-Технологии»

На основе существующей системы обучения в компании ООО

«И-Технологии» и в целях ее исследования для сотрудников организации в количестве 175 человек было проведено социологическое исследование. Основной инструмент – анкета, разработанная автором отчета [приложение Ж].

Согласно половозрастному анализу сотрудников компании. В ООО «И-Технологии» работает 114 мужчин и 61 женщина. Средний возраст работников – 27 лет. В Таблице 1 представлен половозрастной анализ ООО «И-Технологии»:

Таблица 1– Половозрастной анализ респондентов

Пол	мужской	65.14 %
	женский	34.86 %
Возраст	До 25 лет	39.4 %
	25-35 лет	44.6 %
	Старше 35 лет	16 %

Источник: составлено автором на основе анализа штатного расписания ООО «И-Технологии»

Образовательный уровень респондентов представлен в таблице 2:

Таблица 2 – Половозрастной анализ респондентов

Высшее образование	86.3 %
Неоконченное высшее	4 %
Среднее профессиональное	9.7 %

Источник: составлено автором на основе анализа штатного расписания ООО «И-Технологии»

В таблице 3 представлено распределение сотрудников ООО «И-технологии» в процентном соотношении:

Таблица 3 – Распределение сотрудников по отделам

Отдел JS-разработки	7.4%
Отдел тестирования	7.4%
Отдел дизайна	9.7%

Отдел системного администрирования	3.4%
Отдел маркетинга	13.1%
Служба технической поддержки	8.5%
ВИП-департамент	6.3%
SEO отдел	9.1%
Отдел партнерской программы	8%
HR департамент	4%
Финансовый отдел	6.3%
Отдел процессов	2.2%
Продуктовый отдел	5.1%
Отдел РНР – разработки	5.7%
Отдел вёрстки	3.4%

Источник: составлено автором на основе анализа штатного расписания ООО «И-Технологии»

Анкета нацелена на всех сотрудников компании вне зависимости от их пола, возраста и образования, она раскрывает все основные направления обучения, по которым могут быть выявлены недостатки. Анкета разделена на несколько основных блоков:

1. Уровень удовлетворенности сотрудников системой обучения в компании ООО «И-Технологии» определяется, исходя из ответов на вопросы 7,8 и 10;
2. Качество проводимого обучения – вопросы 11 и 9, 13;
3. Качество работы менеджера по обучению – 3,4,17 и 19;
4. Информирование сотрудников об обучении, документационная база – 5, 14, 18;
5. Основные мотивационные факторы, заставляющие сотрудников проходить обучение в компании – 16;
6. Регулярность проводимого обучения – 1,2;
7. Рекомендации и способы улучшения системы обучения по мнению сотрудников – 20 вопрос.

По итогам проведенного исследования общие данные показывают, что сотрудники компании ООО «И-Технологии» удовлетворены системой обучения в компании.

Исходя из анализа блока вопросов на удовлетворенность сотрудников получены следующие данные, где 119 сотрудников удовлетворены (68%), 40 сотрудников частично удовлетворены (23%) и 16 человек (9%) – не удовлетворены:

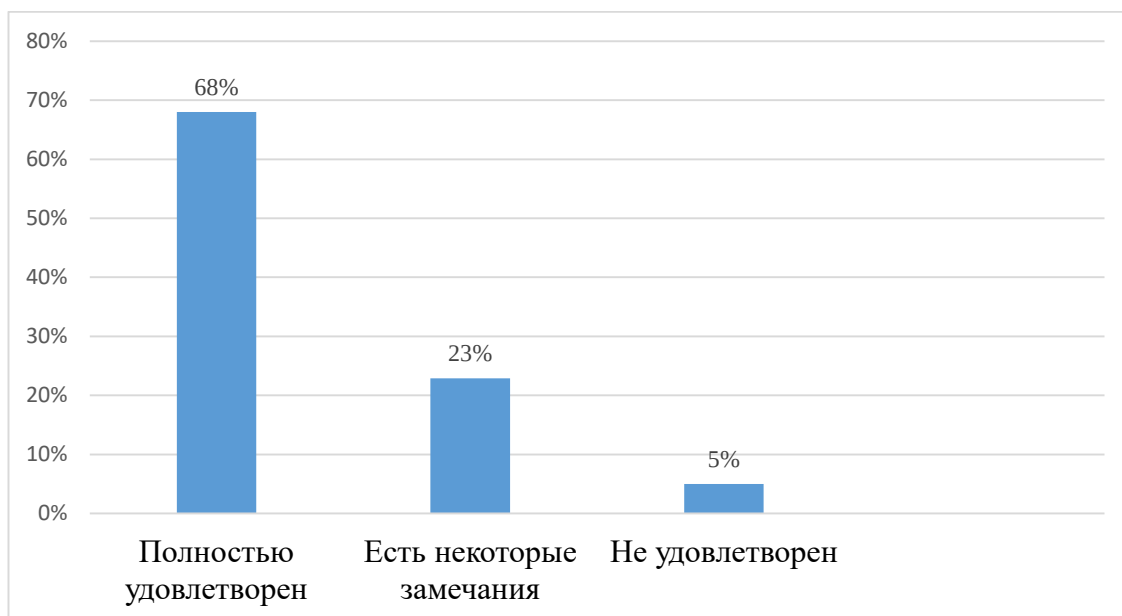


Рисунок 2 – Удовлетворенность системой обучения сотрудников ООО «И-Технологии»
(в процентах от числа опрошенных, n = 175)

Сводный анализ данных, полученных при обработке блока вопросов по удовлетворенности качеством работы менеджера по обучению показывает следующие данные:

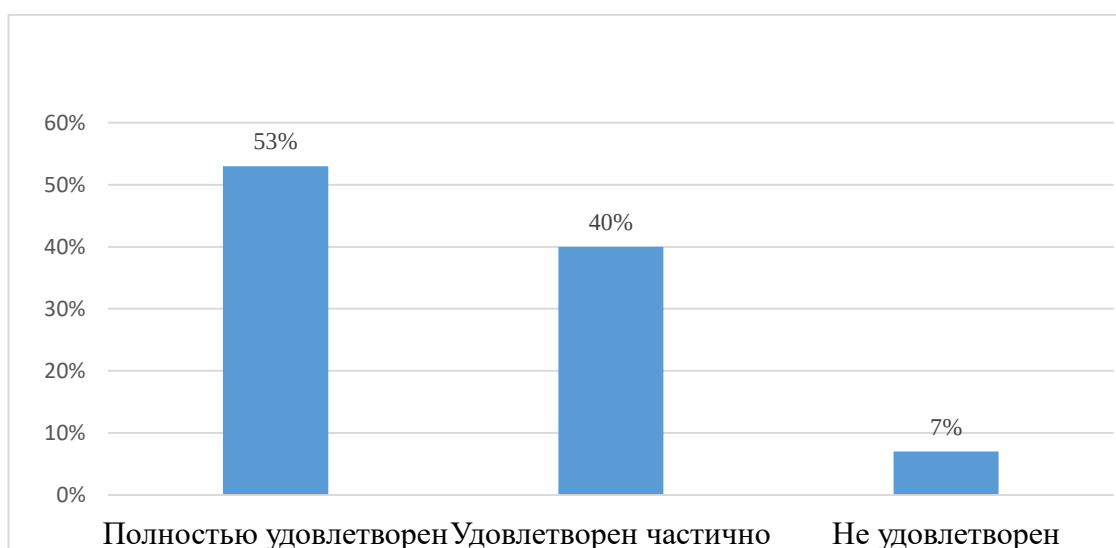


Рисунок 3 – Оценка качества работы менеджера по обучению ООО «И-Технологии»

(в процентах от числа опрошенных, n = 175)

Из диаграммы видно, что более 90 сотрудников удовлетворены работой менеджера по обучению, более 70 сотрудников удовлетворены частично и 8 сотрудников не удовлетворены.

Проведя опрос, можно сделать вывод о том, что основная причина неудовлетворенности связана с уровнем информированности сотрудников об обучении и возможности его проведения.

Так, на рисунке 4 представлены данные по информированности сотрудников об обучении в ООО «И-Технологии»:

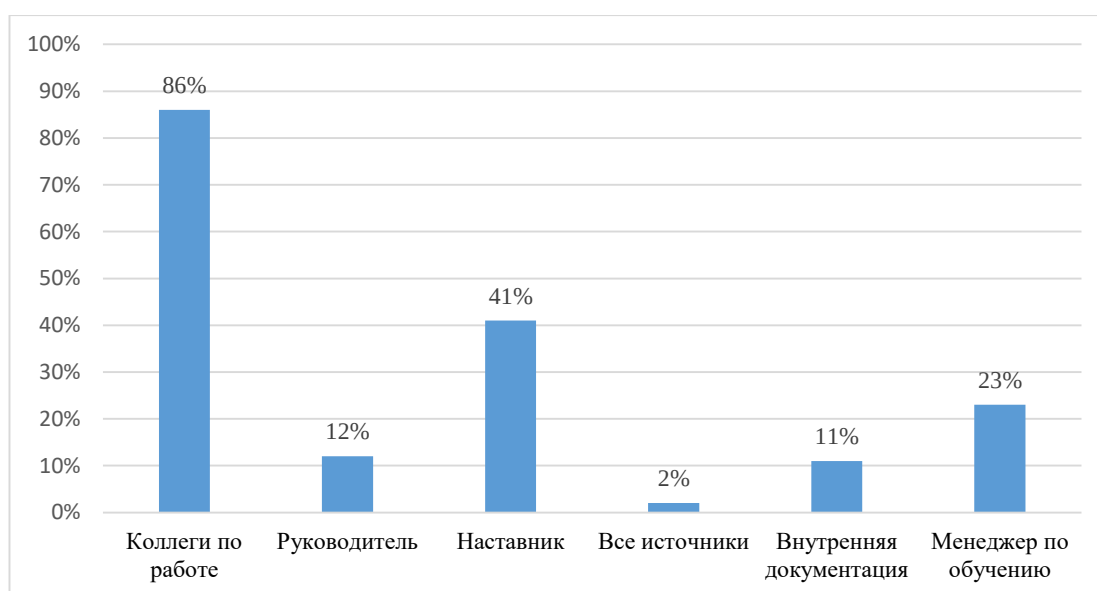


Рисунок 4 – Информированность сотрудников об обучении в компании ООО «И-Технологии»

(в процентах от числа опрошенных, n = 175)

Примечание: Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%

Из диаграммы видно, что большая часть сотрудников узнает об возможности обучения от своих коллег, не от наставников, менеджера по обучению или из внутренней документации.

Об этом же говорит и анализ ответов на вопрос об ознакомлении сотрудников с документами компании на тему обучения. Более 73 % сотрудников ответили, что не знают о существовании таких документов, 3 % выбрали вариант, что не были ознакомлены с данного рода положениями. Только 14 % респондентов знают о таких документах и изучали их.

Анализ ответов об основных мотивационных факторах, которые заставляют персонал ООО «И-Технологии» проходить обучение, представлен на рисунке 5:

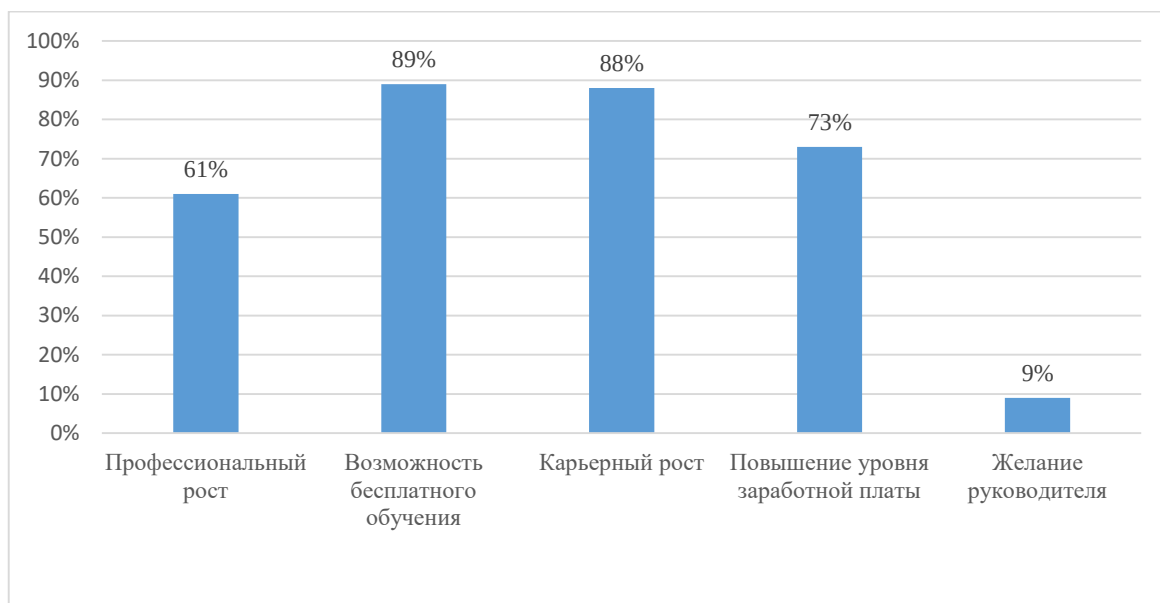


Рисунок 5 – Мотивация сотрудников ООО «И-Технологии» при прохождении обучения
(в процентах от числа опрошенных, n = 175)

Примечание: Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%

Анализируя таблицу, можно прийти к выводу, что основная мотивация пройти обучение для работников компании ООО «И-Технологии» - это возможность бесплатного обучения, карьерный рост и повышение уровня заработной платы. Есть респонденты, которые выбрали вариант ответа, демонстрирующий тот факт, что в некоторых случаях обучение проводится под влиянием руководства, без особой инициативы со стороны работников.

Вопросы 1 и 2 направлены на то, чтобы выяснить периодичность, с которой необходимо проводить обучение сотрудников в компании ООО «И-Технологии». На основании данных получены следующие показатели, представленные на рисунке 6:

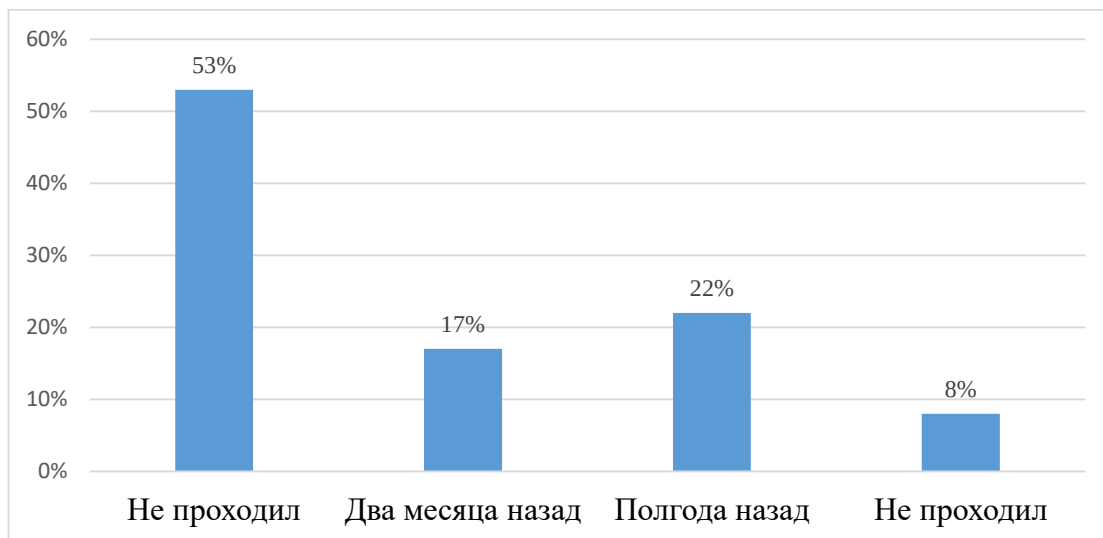


Рисунок 6 – Периодичность прохождения обучения
(в процентах от числа опрошенных, n = 175)

Также для оценки и анализа данного блока вопросов были соотнесены сроки работы сотрудников в компании и количество пройденных обучений, что показано в таблице 4:

Таблица 4 – Количество пройденного обучения сотрудниками ООО «И-Технологии» за год

№2 Сколько обучений вы прошли за последний год? Срок работы в компании	До 3-х месяцев	От 3 до 6 месяцев	От 7 месяцев до года	От года до 5 лет	Более 5 лет	Итого
Не проходил	95%	34%	0%	0%	0%	100%
Одно обучение	5%	66%	21,5%	0%	0%	
	86%	14%	0%	0%	0%	
	13%	80%	7%	0%	0%	100%

Два-четыре обучения	0%	0%	78.5%	21%	11%	
	0%	0%	57%	26%	17%	100%
Более четырех	0%	0%	0%	79%	89%	
	0%	0%	0%	13%	87%	100%

Таким образом, можно сделать вывод о том, что обучение в компании проводится регулярно. Каждый сотрудник, работающий более 3-х месяцев проходил, как минимум, одно обучение, что является очень хорошим показателем качества развития персонала в компании.

Сотрудники, которые еще не прошли испытательный срок, не имеют право проходить обучения, только с согласования руководителя.

Анализируя блок вопросов по качеству проводимого обучения, можно выделить основные негативные моменты, на которые обращают внимание сами сотрудники при прохождении обучения, которые представлены на рисунке 7:

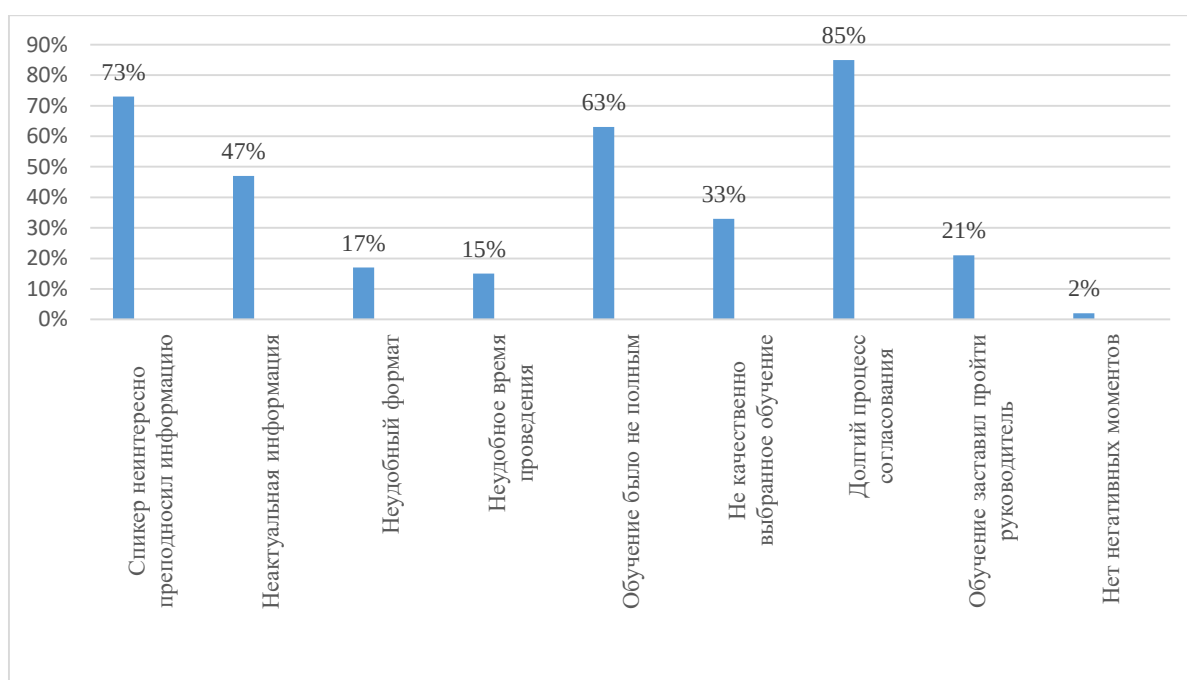


Рисунок 7 – Негативные моменты в обучении сотрудников ООО «И-Технологии»
(в процентах от числа опрошенных, n = 175)

Примечание: Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%

Рисунок 7 наглядно показывает, какие основные негативные моменты в своем обучении выделяют сотрудники компании. Таким образом, мы делаем вывод о том, что большая часть сотрудников выделяет плохую подготовку спикера и подачу им обучающих материалов, особенно это актуально для службы технической поддержки и ВИП-департамента, где тренер был приглашен специально и проводил уникальное обучение для компании. Это может быть связано с нерелевантным выбором спикера менеджером по обучению.

Второй негативный момент, который выделяет большая часть сотрудников ООО «И-Технологии» в своем обучении – не актуальность подаваемой информации. Исходя из анализа системы обучения в компании, можно сделать вывод о том, что это пересекается со спецификой деятельности компании. Большая часть всех обучений не направлена на игровую сферу.

Фактор неудобного формата обучения среди негативных моментов выделяют в основном служба технической поддержки и ВИП-департамент, что оправдано, так как эти два отдела работают по сменному графику, следовательно, полноценно прослушать спикера могут не все. По той же причине эти департаменты выделяют и факт того, что время обучения накладывалось на рабочий процесс. Большой процент сотрудников Службы технической поддержки из всех опрошенных выделяют также вариант ответа о том, что обучение для них было не полным.

Из анализа опрошенных, которые выбрали вариант – «обучение для вас было выбрано не качественно», можно сделать вывод о том, что основные респонденты, которые выбрали такой ответ, не участвовали в процессе выбора обучения для себя. Для данных опрошенных программа была составлена менеджером по обучению, без их участия.

В процессе анализа вопроса о выборе обучения для сотрудников по инициативе руководителя, был сделан вывод, что 73% опрошенных, выбравших данный вариант – служба технической поддержки, 23 % - HR-департамент. Все

эти подразделения проходили обучение не по своей инициативе, а по инициативе их руководителя.

На вопрос о долгом согласовании обучения ответило большое количество респондентов, что говорит о том, что в данной составляющей системы развития сотрудников ООО «И-Технологии» есть определенные проблемы.

Также оценку качества проводимого обучения могут оценить сами сотрудники, проанализировав свои профессиональные качества по прошествии того или иного курса. Данные по этому вопросу представлены на рисунке 8, где персонал оценивал рост своих профессиональных данных после пройденного обучения:

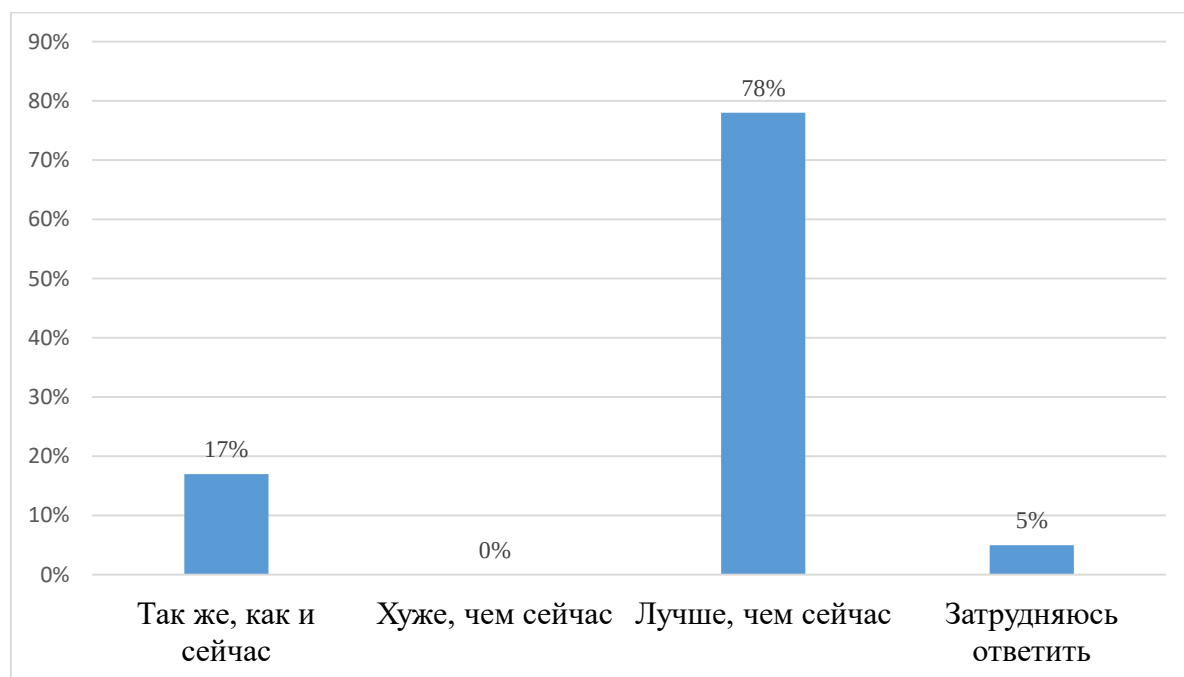


Рисунок 8 – Анализ ответов вопроса по оценке роста профессиональных знаний сотрудников после обучения
(в процентах от числа опрошенных, n = 175)

Таким образом, из диаграммы можно сделать вывод о том, что более 70 % сотрудников компании ООО «И-Технологии» считает, что после прохождения обучения, их уровень профессионализма повысился, следовательно, обучение несет положительную динамику. Из опрошенных никто не считает, что их уровень стал ниже, только 17% ответили, что их знания остались на том же месте.

Очень полезным для анализа и совершенствования системы обучения в компании ООО «И-Технологии» был открытый вопрос, где персонал мог высказать свои рекомендации по улучшению системы обучения в компании: «Какие рекомендации и пожелания вы можете дать для улучшения системы обучения в ООО «И-Технологии»?»

Анализ данного вопроса помог изнутри изучить систему обучения в компании ООО «И-Технологии», так как сотрудники самостоятельно предложили те рекомендации, которые считают необходимыми для реализации их внутри организации. На основании данных предложений, наиболее частые были сформулированы в виде диаграммы, представленной на рисунке 9:

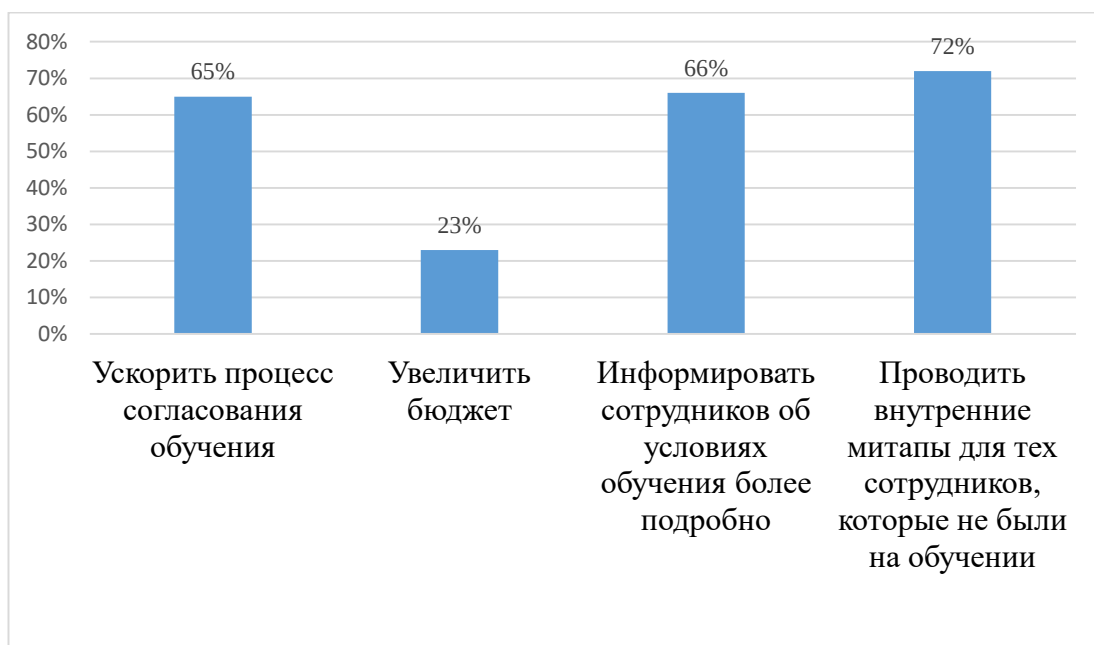


Рисунок 9 – Анализ рекомендаций сотрудников по вопросу совершенствования системы обучения в компании ООО «И-Технологии»
(в процентах от числа опрошенных, n = 175)

Примечание: Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%

Сотрудники ООО «И-Технологии» предложили 4 основные рекомендации, которые могли бы повысить уровень системы обучения компании.

Большее количество сотрудников предложило проводить внутренние митапы по обмену опытом. Данная практика используется во многих компаниях, здесь работники, которые проходили обучение, презентуют в последствие свой доклад для тех работников, которых на данном обучении не было.

Информировать сотрудников об условиях их обучения в компании. Рисунок 5 также наглядно демонстрирует факт того, что в ООО «И-Технологии» работники узнают об обучении в основном от коллег, а не из какой-либо документации или от менеджера по обучению.

Более 60% опрошенных среди рекомендаций выделили усовершенствование и повышение скорости процесса согласования обучения, на рисунке 7 также показано, что более 70% персонала среди негативных моментов выделили долгий процесс согласования.

Более 20% опрошенных выделили среди рекомендаций – увеличение бюджета на обучение.

Таким образом, исходя из анализа социологического исследования, проведенного в компании ООО «И-Технологии», можно сделать вывод о том, что персонал организации удовлетворен сложившейся системой обучения. Отзывы по всей системе обучения в целом и работе менеджера по обучению от сотрудников положительные. В ходе анализа был выделен ряд проблем системы обучения, рекомендации по их решению представлены в следующем параграфе.

2.3 Выводы и рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «И-Технологии»

Анализ существующей системы обучения, который был выполнен в организации ООО «И-Технологии», в целях совершенствования системы развития персонала и повышения качества работы показал следующие основные проблемы:

1. Отсутствие в компании документационного обеспечения системы обучения персонала;
2. Отсутствие информированности сотрудников о системе обучения в компании и ее основных положениях;
3. Ошибки при выборе спикеров для некоторых обучений;
4. Не гибкость форматов обучений для некоторых подразделений;
5. Отсутствие возможности самостоятельно выбирать обучение сотрудникам некоторых подразделений;
6. Долгий процесс согласования обучения.

Отсутствие в компании документационной базы в вопросах обучения, которые регламентируют основные направления и порядок, может стать большой проблемой. Это позволяет по-разному интерпретировать процесс обучения, порождает большое количество вопросов у сотрудников, не создает общего формата поведения в процессе обучения, исключает систематизацию в развитии персонала.

Для современной ИТ–компании можно исключить вариант бумажных документов и создавать данную базу в электронном виде. В компании ООО «И-Технологии» сотрудники пользуются внутренней системой для хранения документации Confluence.

Confluence – это портал, wiki – библиотека для хранения внутренней документации. Он позволяет давать всем пользователям возможность читать и редактировать документы. Для организации работы компании необходим такой единый информационный центр, где можно решать следующие задачи, позволяющие усовершенствовать процесс обучения:

- хранение документов по обучению сотрудников;
- ведение рабочих материалов: протоколы, открытые вопросы, риски;
- информирование и напоминание участникам (сотрудникам) о правилах и событиях;
- проведение различных опросов;
- сбор информации по выполнению задач.

Один из важных документов, которые следует ввести в практическое использование в компании ООО «И-Технологии» – это план обучения на год. Это позволяет заранее сформировать приблизительную смету на обучение работников, а также систематизирует этот процесс. Если в начале года даты проведения конкретных курсов, конференций будут известны, то руководители будут готовы к отсутствию сотруднику в определенный день заранее.

План обучения может выглядеть по-разному, автором предложен план, представленный в таблице 5:

Таблица 5 – График/план обучения сотрудников на год или один календарный период

Отдел	Дата обучения	Формат обучения	Стоимость обучения	Стоимость логистики	Ссылка на сайт обучения
Отдел вёртки					
ФИО сотрудника	Чч.мм.гг	Конференция, вебинар, тренинг и т.д	Рубли/доллары	Стоимость логистики + командировочные	

Источник: составлено автором на основе используемой литературы [12]

В компании ООО «И-Технологии» уже существует дополнительное соглашение на обучение, в котором содержатся основные положения и правила развития персонала. Однако, для лучшей работы и продуктивной системы обучения следует расписать каждое положение в отдельном документе.

В первую очередь, на внутреннем портале следует сформулировать положение о бюджете на год для обучения каждой категории сотрудников. У работников часто возникают вопросы по поводу того, какой суммой при выборе обучения они могут располагать. Данный документ позволит избежать вопросов к менеджеру по обучению, качественнее выбирать для себя провайдера, не отказываться от тех мероприятий, которые кажутся дорогостоящими.

Еще одним важным документом, который мог бы стать полезным для компании и ее сотрудников, является Инструкция по обучению персонала или процесс обучения в ООО «И-Технологии». На данный момент персонал не знает с чего начинать и куда обращаться для того, чтобы пройти обучение. С этой целью, менеджеру по обучению следует описать данный процесс и оформить в формате единого стандарта.

Отсутствие информированности сотрудников о системе обучения в компании и ее основных положениях – также одна из основных проблем в компании ООО «И-Технологии». Исходя из анализа результатов анкеты, видно, что большой процент сотрудников сказали о том, что просто не знают про те документы, которые сейчас существуют в организации и направлены на регламентирование процесса обучения.

Для того, чтобы совершенствовать данный процесс можно предложить следующие рекомендации:

- контролировать процесс знакомства сотрудников со всеми документами по обучению в процессе адаптации. В компании за каждым новым сотрудником закреплен нанимающий его HR, который периодически собирает обратную связь с работника и его руководителя. Одним из вопросов при сборе обратной связи, можно сформулировать именно вопрос про ознакомление с документационной базой;

- добавить все документы, которые связаны с обучением персонала в Confluence. Это позволит иметь каждому работнику регулярный доступ к документации, для того, чтобы вспомнить какую-либо информацию или ознакомиться с ним. Важным шагом, позволяющим, улучшить информированность персонала об обучении, может стать еще одно обучение – правила использования внутреннего портала документации. Помимо вводных тренингов в период адаптации сотрудников можно также внедрить тренинг по обучению внутренними инструментами компании.

В сфере информационных технологий часто используются три основных инструмента, позволяющих регулировать и упрощать работу:

– внутренний мессенджер – в компании ООО «И-Технологии» - это приложение Slack;

– приложение для постановки и отслеживания выполнения задач – YouTrack;

– внутренняя библиотека или система для хранения документации – Confluence.

Так или иначе персонал работал хотя бы с одной из данных систем или с похожими, они имеют одинаковый функционал, однако есть различия. Так, наполнение внутренней системы по хранению документации в каждой организации разные. С целью того, чтобы каждый сотрудник умел пользоваться каждым из этих приложений, а также знал, где, в каком разделе и какие документы хранятся, автором работы рекомендовано ввести еще одно внутреннее обучение – знакомство с внутренними системами.

Программа данного обучения может состоять из следующих разделов:

1. информация обо всех инструментах, которые используются в компании;
2. теоретическое обучение каждому инструменту;
3. практическое использование каждого приложения в режиме онлайн;
4. информация о внутреннем портале и его наполнении, навигация по portalу;
5. вопросы по тренингу.

Ошибки при выборе спикеров для некоторых обучений – это еще одно слабое место в системе обучения и развития сотрудников ООО «И-Технологии».

На данный момент выбор спикера проходит путем рекомендаций и нескольких этапов интервью, однако часто возникают ошибки, когда отзывы о тренере от сотрудников негативные.

Чаще всего такая ситуация складывается, потому что спикер выбирается только менеджером по обучению или руководителем, при этом не учитывается мнение самих сотрудников. Для совершенствование данного вопроса и роста

уровня удовлетворенности персонала рекомендуется регулярно проводить опросы среди сотрудников не только по вопросам качества прошедшего обучения, но и уточнения рекомендаций. Так как сотрудники определенных направлений интересуются той сферой, в которой они работают, они, как правило, обладают большим количеством информации о известных тренерах и спикерах, поэтому могут высказать свое желание и порекомендовать кого-то из специалистов для проведения обучения.

Не гибкость форматов обучений для некоторых подразделений – данный вопрос в контексте компании ООО «И-Технологии» актуален для таких департаментов, как служба технической поддержки и VIP-департамент. В первую очередь это связано с графиком работы сотрудников данных отделов. Персонал в данных департаментах работает в две смены: дневную и ночную, отрываться от работы нельзя, так как звонки от пользователей поступают регулярно.

В связи со сложившейся ситуацией, обучение днем может проходить только тот персонал, который в этот день работает в ночную смену. Таким образом, складывается ситуация, что обучение может проходить только 50 % сотрудников этих департаментов.

Для решения данной проблемы можно воспользоваться следующими рекомендациями:

- проводить обучение в несколько дней: разделить сотрудников по группам, организовав одинаковое обучение для каждой группы. Это позволит развивать весь персонал, сформировать у них высокий уровень лояльности, однако с точки зрения финансирования, данное решение не совсем актуально. Компании нужно будет потратить в два раза больше материальных вложений на несколько дней тренинга, если организация может это позволить, то этот способ имеет право на существование;

- сделать запись офлайн-обучения, чтобы продемонстрировать эту запись персоналу, который не смог посетить тренинг. Этот способ не требует материальных вложений и может быть очень эффективным, однако имеет и

негативные моменты. Так, если в процессе тренинга есть какие-либо активности или игры, те работники, которые смотрят обучение в записи, не смогут поучаствовать в данных мероприятиях и в погрузиться в обучение;

– проводить для одного отдела разные обучения в группах, организовав в дальнейшем встречи по обмену опытом. С этой целью во многих современных ИТ-компаниях проходят митапы, где спикерами выступают сотрудники, которые прошли обучение. По итогам посещения конференции или просмотра вебинара, сотрудник готовит выступление с презентацией, для своих коллег, где рассказывает все понравившиеся ему доклады и отвечает на вопросы.

Отсутствие возможности самостоятельно выбирать обучение. Данная ситуация характерна не для всех департаментов. Как показывает анализ анкеты, это характеризует HR-подразделение и службу технической поддержки. В ООО «И-Технологии» большая часть персонала выбирают для себя индивидуальные обучения: поездки на конференцию, онлайн-вебинары, поэтому впечатление от данных активностей у сотрудников, как правило, положительное.

Сотрудникам службы технической поддержки не совсем рационально проводить индивидуальные обучения, так как их развитие больше связано с изучением вопросов психологии и взаимодействия, а не с техническими инструментами. Данный вопрос касается и HR-департамента.

Для решения данного вопроса рационально проводить сбор регулярной обратной связи от сотрудников всех подразделений о том, какие обучения они хотели бы проходить и учитывать их предпочтения.

При проведении общих тренингов и обучений, руководителю следует запрашивать мнение своих сотрудников по поводу того, насколько для них актуально и интересно участвовать в данной активности.

Еще одной рекомендацией в этом вопросе может стать возможность выбора из нескольких вариантов. Так, менеджер по обучению и руководитель могут подобрать несколько спикеров, из которых работники могут выбрать для себя наиболее подходящего и интересного им. Пример сводной таблицы для выбора спикера представлен в таблице 6:

Таблица 6 – Выбор спикера для обучения

Спикер	Ваша оценка спикера по техническим навыкам, где 0 – не знакома со спикером; -1 – низкая оценка; 1 – высокая оценка.	Ваша оценка спикера по коммуникациям, где 0 – не знакома со спикером; -1 – низкая оценка; 1 – высокая оценка.	Ваша оценка программы обучения данного спикера, где 0 – не знакома со спикером; -1 – низкая оценка; 1 – высокая оценка.	Примечания
Спикер А				
Спикер Б				

Источник: составлено автором на основе используемой литературы [41]

Долгий процесс согласования обучения – это еще одно направление в системе обучения компании ООО «И-Технологии», которое требует совершенствования.

На данный момент процедура согласования обучения и финансирования в компании ООО «И-Технологии» может занимать более месяца. Это связано с тем, что подтвердить необходимость обучения должен сначала руководитель подразделения, потом менеджер по обучению обязан согласовать его с сотрудником. После чего менеджер по обучению обсуждает это с руководителем подразделения и с HRD. Бюджет на обучение выделяется по заявке, которую формирует менеджер по обучению. Данные заявки могут долго согласовываться и начисляться не полностью, из-за чего сотрудникам часто приходится доплачивать из собственных средств и ждать пока им не компенсируют.

С целью совершенствования системы согласования обучения персонала в ООО «И-Технологии» автором были разработаны следующие рекомендации:

1. Отрегулировать этапы согласования обучения для сотрудника.

Предполагаемая схема согласования обучения представлена на рисунке 7:





Рисунок 7 – Этапы согласования обучения

Источник: составлено автором на основе используемой литературы [22]

Такая схема позволяет убрать лишние коммуникации в процессе согласования обучения, дает возможность менеджеру по обучению самому согласовывать данные мероприятия, без участия HR-директора, а также исключает вероятность того, что у сотрудника будет негативная обратная связь, так как он сам будет принимать участие в выборе.

2. Ввести электронную систему согласования. Во многих современных компаниях сейчас используются разнообразные системы заявок и отслеживания. Одни из наиболее популярных: JIRA, ELMA, Youtrack. При этом на рынке используются как бесплатные программы, так и платные аналоги, где функционал может быть такой, как пожелает заказчик. Данная система может иметь параллельно несколько этапов согласования: и от руководителя, и от менеджера по обучению, и от HR- директора. Суть данной системы состоит в том, что сотрудник самостоятельно выбирает себе обучающую программу, оставляет заявку в системе, а заявка автоматически отправляется всем участникам, задействованным в данном процессе. То, как может выглядеть такая программа, представлено на рисунке 11:

ФИО сотрудника	Обучение	Номер карты получателя	Картхолдер	Стоимость обучения	Стоимость логистики
Григорьева Ксения				10 000Р	5 000Р
				10 000Р	5 000Р

Рисунок 11 – Заявка на обучение в системе ELMA

Источник: Иванова Е. Особенности обучения IT-специалистов // Учебный Центр LUXOFT. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.luxofttraining.ru/files/features_of_training_in_it.pdf

3. Третий метод совершенствования системы согласования обучения в системе развития сотрудников компании ООО «И-Технология» - составление бюджета на обучение заранее. Таким образом, менеджер может заранее формировать бюджет для сотрудников и выставять заявки на оплату. Это позволит ускорить процесс финансирования.

В качестве обратной связи, при анализе анкет, замечено, что больше 20% сотрудников указывали в рекомендациях увеличение бюджета на обучение. На данный момент обучение персонала в ИТ-сфере действительно дорогостоящее и требует больших затрат. Сотрудники поставлены в определенные рамки, каждый работник может доплатить за курсы, которые он выбрал, если они не умещаются в заложенный бюджет, однако это не всегда удобно и возмущает недовольство персонала.

Проведя беседу с менеджером по обучению компании ООО «И-Технологии» была получена информация о том, что анализ рынка по бюджетированию различными компаниями обучению своих сотрудников проводится регулярно. Именно такой мониторинг дает понять, что бюджет, который выделяют компания, находится в рынке и даже несколько выше. Поэтому данная мера для ООО «И-Технологии» не актуальна.

Таким образом, несмотря на то, что есть некоторые моменты, которые являются неудовлетворительными для системы обучения компании ООО «И-Технологии», их регулирование поможет быстро усовершенствовать ее и улучшить работу HR-департамента. Исходя из общей оценки сотрудников компании, можно сделать вывод о том, что система обучения и развития персонала ООО «И-Технологии» оценивается персоналом хорошо.

В процессе прохождения преддипломной практики, рекомендация автора работы по внедрению системы согласования обучения, была принята в

реализацию. Для улучшения и ускорения процесса согласования обучения для сотрудников, руководителем ООО «И-Технологии» был выделен бюджет на покупку системы ELMA, для ее практического применения в контексте HR-департамента. Данная программа используется для:

- заявок на открытие новых позиций (вакансий);
- офисные задачи по починке и ремонту офисных предметов;
- заявка на покупку канцелярии;
- заявки на обучение от сотрудников;
- заявки на участие в тренингах;
- заявки на получение справок т отдела кадрового делопроизводства.

Данная система используется на протяжении небольшого количества времени, однако данный процесс достаточно успешно реализуется и уже дает положительные результаты и хорошую обратную связь от менеджера по обучению, сотрудников и руководителей.

Во второй главе работы ,ыла изучена система обучения персонала ООО «И-Технологии»; проведен анализ социологического исследования сотрудников ООО «И-Технологии» и выделены ее преимущества и недостатки; наработаны основные рекомендации к совершенствованию системы обучения сотрудников компании ООО «И-Технологии».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сложный характер ИТ-рынка, который быстро растет и развивается, а также постоянно испытывает «кадровый голод» требует от руководителей регулярного обеспечения высокого качества развития и обучения персонала, так как от этого зависит конкурентоспособность компании, эффективность производства, качество продукции, лояльность персонала.

В первой главе рассмотрены теоретические основы процесса обучения сотрудников ИТ-компаний. На данный момент в современных ИТ–компаниях

все обучение базируется на достижении определенного уровня своей профессиональной квалификации, которые призвано называть: junior, middle и senior. Для специалиста уровня senior с соответствующими управленческими и лидерскими качествами уровень – Team lead.

Каждый сотрудник, который работает в сфере информационных технологий стремится занять все более и более высокую ступень, так как от этого зависит не только его положение в компании, профессиональные знания, но и финансовая мотивация. Именно для того, чтобы каждый работник имел возможность примерять на себя грейды, руководители заботятся об организации процесса обучения.

Обучение персонала в сфере ИТ бывает, как внешним, так и внутренним. Обучение внутри компании, как правило, проводят специалисты более высокого уровня, для сотрудников, имеющих низкие грейды. Внешнее обучение проводят различные провайдеры и спикеры. Благодаря данному виду развития персонала работники компании могут идти по карьерной и профессиональной лестнице. Однако, в связи с тем, что критерии грейдов для каждой компании индивидуальны, часто возникает ситуация, что специалист уровня middle в одной компании, является junior в другой.

Во второй главе работы представлен анализ компании, а также проведено социологическое исследование с целью выявления проблем с обучением сотрудников. В компании ООО «И-Технологии» руководство очень профессионально и тщательно следит за обучением своего персонала. С этой целью в организации введена должность менеджера по обучению.

На данный момент в ООО «И-Технологии» есть несколько составляющих обучения: внутреннее наставничество, система грейдов, проект HiPO, обучение сотрудников в процессе адаптации, внутренние тренинги, проводимые менеджером по обучению, корпоративная библиотека, внешнее обучение от провайдеров обучения, корпоративный английский язык, стажировки для внешних кандидатов. Все это является неотъемлемой частью общей системы развития и обучения сотрудников.

В ходе проведенного социологического исследования был проведен анализ системы обучения персонала в компании ООО «И-Технологии». Общие показатели по удовлетворенности сотрудников сложившейся системой обучения высокие. Персонал удовлетворен обучением в компании и мотивирован на прохождение новых обучений, однако, были выявлены и зоны роста:

- Отсутствие в компании документационного обеспечения системы обучения персонала;
- Отсутствие информированности сотрудников о системе обучения в компании и ее основных положениях;
- Ошибки при выборе спикеров для некоторых обучений;
- Не гибкость форматов обучений для некоторых подразделений;
- Отсутствие возможности самостоятельно выбирать обучение сотрудникам некоторых подразделений;
- Долгий процесс согласования обучения.

По всем этим пунктам в работе представлены разработанные автором способы совершенствования.

На данный момент, в компании ООО «И-Технологии» применяется один из способов, предложенных автором, позволяющий ускорить процесс согласования и финансирования обучения – работа с системой автоматизации данного процесса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. - 8-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия», 2010. - 224 с.
2. Безверхова, Е. А. Профессиональное развитие персонала: цели и основные принципы / Е.А. Безверхова, Е.В. Щанина // Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. - Под редакцией Г.Б. Кошарной, Л.И. Найденовой, Н.В. Корж. Пенза, 2018.- С.42-45.
3. Безверхова, Е. А. Тренинг как метод активного обучения персонала / Е.А. Безверхова // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества . - Под редакцией Г.Б. Кошарной, Н.В. Корж. Пенза, 2019. - С. 29-32.
4. Безверхова, Е.А. Развитие потенциала HiPo через обучение и развитие лидерского потенциала / Е.А. Безверхова, Е.В. Щанина // Социокультурные факторы консолидации современного общества. - Под редакцией Г.Б. Кошарной, Н.В. Корж. Пенза, 2020. – С. 45-48.
5. Безверхова, Е.А. Управление карьерой сотрудника в сфере IT / Е.А. Безверхова, Е.В. Щанина // Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. - Под редакцией Г.Б. Кошарной, Л.И. Найденовой, Н.В. Корж. Пенза, 2019. – С. 51-54.
6. Берсин, Д. Модернизация корпоративного обучения, 2009. [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.bersin.com <http://www.exectgroup.com/info-centre/articles/March-2011/Obuchenie-irazvitie-personala-v-2011?year=2011>.
7. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию: пер. с англ. / У. Букович, Р. Уилльямс. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 504 с.
8. Бюджет на персонал с нуля. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63482-qqe-15-m4-byudjet-napersonal-s-nulya-statya-rashodov-obuchenie>

9. Белкова, Е. А. Технологии управления развитием персонала / Е.А. Белкова, А.В. Карпов, А.О. Грицай. - Москва: Проспект, 2016. – 408 с.
10. Буйло, Е.В. Тренинг как метод развития коммуникативной компетентности / Е.В. Буйло, И.В. Иванова // Журнал Научно-методическая работа. – 2014. – №12. – С. 12-22.
11. Варфоломеева, И.В. Как сформировать бюджет на обучение и развитие персонала. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://sdo-regional.ru/prof-post/kak-sformirovat-byudzh-et-na-obuchenie-i-razvitie-personala>.
12. Воротынцева, Т. Строим систему обучения персонала: практ. руководство для специалистов по обучению / Т. Воротынцева, Е. Неделин. - Санкт-Петербург : Речь, 2008. - 128 с.
13. Герш, М. В. Развитие персонала / М. В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. - 2014. -№1.-С.45-49.
14. Дедул, В. А. Обучение и развитие персонала: актуальные тенденции / В.А. Дедул // Автоматизация и управление в технических системах. - 2016. - № 2. С. 75-76.
15. Джон Сонмез Путь программиста : человек эпохи IT / Сонмез Джон – изд. Питер, 2016. – 172 с.
16. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов: пер. с англ./Д. Джой-Меттьюз, Д.Меггинсон, М.Сюрте.- 3-е изд.-Москва :Эксмо,2006.- 432 с.
17. Дирксен, Дж. Искусство обучать: как сделать любое обучение нескучным и эффективным / Джули Дирксен ; пер. с англ. О. Долговой. - 2-е изд. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 276 с.
18. Довлекаева, А. А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала / А.А. Довлекаева // Молодой ученый. - 2017. - №5. -С. 154-159.
19. Журавлёв, А. Специфика обучения с помощью тренингов / А. Журавлев // Научные исследования в образовании. – 2013. – №1. – с.49-53.

20. Иванова Е. Особенности обучения IT-специалистов // Учебный Центр LUXOFT. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.luxofttraining.ru/files/features_of_training_in_it.pdf
21. Иванова, С.В. Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат/С.В. Иванова. – Альпина - Паблишер, 2014. – 213 с.
22. Исследование: идеальное обучение для IT-специалиста. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/494342/>
23. Кабанов, Д. Немного о миграции IT-специалистов. [Электронный ресурс]. Режим доступа – URL: <https://geektimes.ru/post/274763>
24. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. для вузов / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
25. Макота, Е.М. Игра стоит свеч. Как оценить эффективность бизнес-тренинга? / Е.М. Макота. - Издательство Грифон, 2014. - 216 с.
26. Маусов, Н.К. Управление карьерой: учеб. пособие / Н.К. Маусов, Д.А. Безделов. - Москва : Рос. экон. акад., 2016. - 136 с.
27. Мердок, М. Взрыв обучения: Девять правил эффективного виртуального класса: пер. с англ. / Мэттью Мердок, Трейон Мюллер. - Москва : Альпина Паблишер, 2012. - 190 с.
28. Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера / Е.Г. Молл. - Санкт-Петербург : Питер, 2013. - 352 с.
29. Метелев, Е.С. Управление карьерой персонала / Е.С. Метелев, О.С. Колущинская // Журнал Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского. – 2015. - № 3. – С. 66-70.
30. Минева, О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 160 с.
31. Мухин В. Н. Подбор, обучение и развитие IT-персонала (на примере компании EPAM Systems, Inc.) / В. Н. Мухин // Молодой ученый, 2019. - № 20 (258). - С. 238-239.

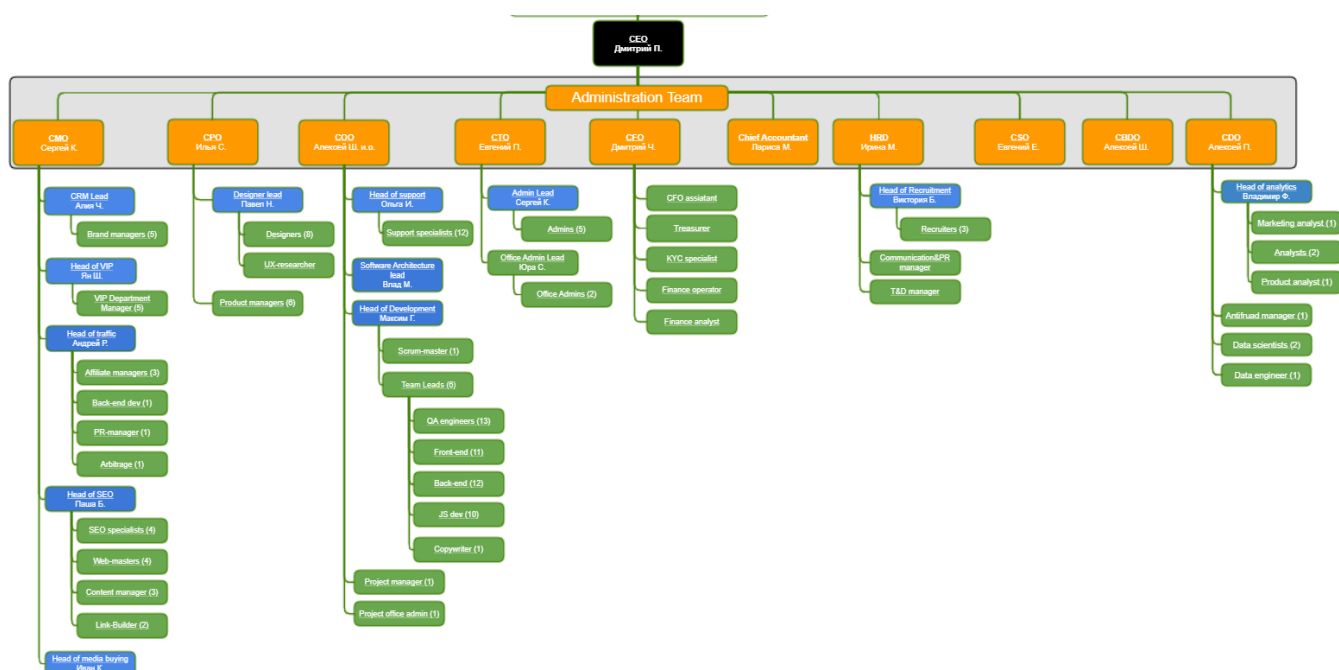
32. Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков ИТ // Аналитический обзор рынка ИТ Фонда РВК и Компании IDC. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://habrahabr.ru/company/moex/blog/250463/>
33. Образцы документов по обучению персонала. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://hr-portal.ru/training_doc.
34. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - М. : Издательство Юрайт, 2014. — 513 с.
35. Официальный сайт компании Vigrom (ООО «И-Технологии»). [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://vigromcorp.com/>
36. 3. Папонова Н. Обучение персонала компании / Н. Панонова. – Финпресс, 2011. – 176 с.
37. Полушкина А.О. Повышение квалификации в области ИТ: состояние и проблемы / А.О. Полушкина // Вестник Российского университета дружбы народов, 2016. – № 15. - С. 32-38.
38. Положение о службе управления персоналом Общества с ограниченной ответственности «И-Технологии» // утв. Ген. Директором ООО «И-Технологии» от 15.11.2010.
39. Положение о коммерческой тайне Общества с ограниченной ответственностью «И-Технологии» // утв. Ген. Директором ООО «И-Технологии» от 15.11.2010.
40. Портал внутренней документации Vigrom (ООО «И-Технологии»). [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://confluence.fbn/pages/viewpage.action?pageId=36798674>
41. Роженцева, Е. Планирование затрат на обучение: руководство для начинающих. [Электронный ресурс]. Режим доступа. – URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/925/529205>.
42. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: пер. с англ. / П. Сенге. - Москва : Олимп-Бизнес, 2018. - 408 с.
43. Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций: учеб. пособие / А.Л. Слободской. - Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2013. - 124 с.

44. Тим Кларк Твоя бизнес модель. Системный подход к построению карьеры / Кларк Тим, Александр Остервальдер, Ив Пинье – изд. Альбина Паблишер, 2018 – 252 с.
45. Управление карьерой в IT. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/190356/>
46. Устав Общества с ограниченной ответственностью «И-Технологии» // утв. Ген. Директором ООО «И-Технологии» от 15.11.2010.
47. Форсайт, П. Развитие и обучение персонала / П. Форсайт. - Нева, 2014. – 192 с.
48. Чарам Рэм Талант побеждает / Рэм Чарам, Дэннис Кэри, Доминик Бартон. – Олимп-Бизнес, 2019. – 210 с.
49. Чуланова, О.Л. Бенчмаркетинг как технология совершенствования обучения персонала организации / О.Л. Чуланова, З.К. Алиева // Мир науки, 2014. - № 4. - С. 21 – 29.
50. Шакирова, И. Тренинги для персонала: корпоративные стандарты обучения и оценки / И. Шакирова. – Речь, 2008. – 144 с.
51. IT-рынок в России. Обзор РБК. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://marketing.rbc.ru/reviews/it-business/chapter_1_1.shtml.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «И-Технологии»



Источник: Портал внутренней документации Vigrom (ООО «И-Технологии» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://confluence.fbn/pages/viewpage.action?pageId=36798674>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Распределение ролей ТОП-менеджеров ООО «И-Технологии»

	Берет на себя ответственность за	Полномочия	Роли
CFO	<ul style="list-style-type: none"> - бюджет и его исполнение; - обеспечение структуры бизнеса (юр.+фин.) - управление финансовыми потоками; - финансы акционеров; - специнструменты; - управление свободными деньгами; - инвест проекты (их финансирование); - договора (новые); - IP settled. 	<ul style="list-style-type: none"> - отклонение неплановых сверхбюджетных платежей; - запросить и получить любую инфу отн. Денег. 	<ul style="list-style-type: none"> - большой денежный красный флаг; - финансовый советник; - схемотехник; - финансовый аудитор.
CBDO	<ul style="list-style-type: none"> - выход на новые рынки; - обеспечение проходимости платежей; - поиск новых возможностей; - открытие новых направлений, в т.ч. B2B; - ведение пилотных проектов (inside) (до MVP) - приносить внешнюю экспертизу с рынка. 		<ul style="list-style-type: none"> - инноватор - берет то, что никто не берет на себя (problem solver)

Распределение ролей ТОП-менеджеров ООО «И-Технологии»

СМО	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечение целевых показателей продукта; - обеспечение целевых GGR показателей; - бонусная политика; - поддержка пользователей; - управление трафиком; - маркетинговая стратегия, исследования, политика; - бренд-менеджмент – ТДС, партнерка – Аналитика – CRM; - рост доли на российских и зарубежных рынках. 		<ul style="list-style-type: none"> - эксперт; - пушер; - заказчик; - инноватор.
СРО	<ul style="list-style-type: none"> - открытие новых направлений; - обеспечение целевых показателей продукта; - поддержание RTP на заданном уровне (обеспечение математики продукта); - расчет и моделирование новых продуктов; - управление производственными ресурсами (продуктовые задачи); - обеспечить инструменты бэкофиса. 		<ul style="list-style-type: none"> - эксперт-продуктолог; - лидер-создает направления продукта; - реализатор; - инноватор.

Распределение ролей ТОП-менеджеров ООО «И-Технологии»

СТО	<ul style="list-style-type: none"> - платформа; - стабильность инфраструктуры; - обеспечение качества разработки; - техническая архитектура и интеграция. 		<ul style="list-style-type: none"> - технический эксперт; - критик (риск-менеджер).
СОО	<ul style="list-style-type: none"> - пост оперирование по заключенным договорам; - построение процессов внутри компании; - контроль ключевых метрик всех подразделений; - управление производительностью; - обеспечение сквозной приоритизации; - интеграция работы - управление рисками – check текущих, approve новых; - управление проектами; - краткосрочное и среднесрочное планирование; - подготовка изменений орг структуры. 	<ul style="list-style-type: none"> - может влезать в любой процесс, наказывать руководителей. 	<ul style="list-style-type: none"> - микроскоп (почему ты делаешь так?); - анализатор процессов (аудитор); - дирижер, интегратор.

Распределение ролей ТОП-менеджеров ООО «И-Технологии»

HRD	<ul style="list-style-type: none"> - система мотивации (внедрение и KPI); - обеспечение бизнеса качественными ресурсами в срок; - обеспечение оптимального уровня затрат на персонал (ФОТ + админ); - обеспечение информационного поля; - поддержка и развитие КК и HR-бренд. 		<ul style="list-style-type: none"> - мама; - интегратор/модератор; - организатор; - эксперт.
------------	--	--	--

Источник: Портал внутренней документации Vigrom (ООО «И-Технологии» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://confluence.fbn/pages/viewpage.action?pageId=36798674>

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета для HiPo-сотрудников на выявление риска их ухода из компании Выберите среди ответов вариант, наиболее соответствующий Вашей точке зрения. Подчеркните его.

Вопрос	Ответ	Баллы, которые присваиваются ответам
1. Ощущается ли в Вашем подразделении взаимопомощь, поддержка коллег?	Да, мы работаем, как одна команда	+1
	Уровень поддержки удовлетворительный, помощь можно полу-	0
	чить при необходимости	
	Нет, у нас каждый сам за себя	-2
2. Насколько Вас удовлетворяет оплата труда?	Устраивает полностью	+1
	Устраивает частично	-1
	Не устраивает	-2
3. Насколько Вас устраивает действующая в Вашем подразделении система мотивации?	Устраивает полностью	+1
	Устраивает частично	-1
	Не устраивает	-2
4. Работая в компании, чувствуете ли Вы уверенность в завтрашнем дне?	Да, я чувствую, что компания стабильна и мое место в ней тоже	+1
	В основном да	0
	Нет, не чувствую	-2
	Затрудняюсь ответить	-1
5. Как Вы полагаете, признаются ли Ваши успехи и достижения в работе?	Да	+1
	Признаются частично (не полностью)	0
	Нет	-2
6. Посоветуете ли Вы своим друзьям прийти в компанию, если узнаете, что они ищут работу?	Да, безусловно	+1
	Затрудняюсь ответить	-1
	Нет	-2
7. Каковы Ваши ближайшие планы, связанные с компанией?	Я рассчитываю сделать карьеру, добиться успеха, обеспечить свой профессиональный рост и благосостояние	+1
	Я работаю в компании только до тех пор, пока не найду другую работу	-2

У меня нет определенных планов относительно работы в этой компании	–1
Я не хочу никаких перемен, буду работать на моей нынешней должности как можно дольше	+2
Я не планирую увольняться из компании, но если поступит интересное предложение от другого работодателя, рассмотрю его	–1
Я готов сменить место работы	–3
Зависит от планов компании, которые мне неизвестны	0

Ключ для интерпретации ответов и выставления баллов

Оценка (в баллах)	Критерий выбора	Зона удовлетворенно- сти
+2	Ответы явно свидетельствуют о приверженности сотрудника к компании	Высокий комфорт/лояль- ность
+1	Ответы показывают удовлетворенность	Комфорт, лояльность
0	<ul style="list-style-type: none"> Условно позитивные ответы Ответы, которые можно отнести к нейтральным Ответы, не несущие информации 	Незаинтересован- ность, безразли- чие, отсутствие информации
–1	Респондент испытывает сомнения в удовлетворенности дан- ным фактором	Неуверенность
–2	Негативные ответы	Неудовлетворенн- ость
–3	Ответы резко негативные, что свидетельствует о незаинтере- сованности сотрудника в работе и/или компании	Критичная степень неудовлетво- ренности

«Красная зона» – итоговый балл меньше нуля или равен нулю.

«Желтая зона» – итоговый балл больше нуля и менее 5 баллов.

«Зеленая зона» – итоговый балл равен или более 5 баллов (максимум 14 баллов).

Личная карточка сотрудника HiPo

ФИО:

Обратная связь от руководителя на момент встречи:

Обратная связь от кандидата:

Индивидуальный план развития

Мероприятие	Формат результата (ожидания после реализации мероприятия)	Сроки	Наставник	Контрольные точки	Обратная связь наставника
1.Базовое обучение менеджменту					

Регламент на обучение 2020 года компании Vigrom

РЕГЛАМЕНТ ОБУЧЕНИЯ 2020

УСЛОВИЯ

VIGROM

- Сотрудник может посетить обучение в том случае, если его испытательный срок успешно пройден.
- Количество индивидуальных обучений для одного сотрудника не ограничено, если их общая стоимость не превышает бюджет за 1 календарный год.
- Сотрудник может посетить не более 2-х офлайн-обучений за год.
- Если стоимость обучения превышает бюджет, сотрудник самостоятельно оплачивает недостающую сумму.
- В случае, если в течение 6 месяцев после обучения сотрудник увольняется по собственному желанию, он должен компенсировать компании 50% стоимости обучения.

5

Источник: Портал внутренней документации Vigrom (ООО «И-Технологии»). [Электронный ресурс]. Режим доступа. - URL: <http://confluence.fbn/pages/viewpage.action?pageId=36798674>

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Анкета

Уважаемый участник опроса!

Просим Вас принять участие в опросе и ответить на вопросы анкеты. Внимательно прочтите каждый вопрос и возможные варианты ответов к нему. Выберите ответ, наиболее отвечающий вашему мнению, и укажите его. Просим отвечать искренне. Участие в опросе анонимное.

1. Когда вы последний раз проходили обучение в компании ООО «И-Технологии»?

- а. В этом или прошлом месяце;
- б. Два месяца назад;
- в. Полгода назад;
- г. Я еще не проходил ни одного обучения.

2. Сколько обучений вы прошли за последний год работы в компании ООО «И-Технологии»?

- а. Не проходил;
- б. Проходил одно обучение;
- в. Два-четыре;
- г. Более четырех.

3. Вам была предоставлена возможность самостоятельно выбрать обучение для себя?

- а. Да, я выбирал сам – переход к вопросу № 3;
- б. Нет, обучение для меня выбрал мой руководитель – переход к вопросу № 4;
- в. Я проходил обучение совместно со всем подразделением руководитель – переход к вопросу № 4.

4. При выборе программы обучения получали ли вы помощь или консультацию от менеджера по обучению?

- а. Да – переход к вопросу № 5;
- б. Нет – переход к вопросу № 6.

5. Из каких источников вы узнали про обучение:

- а. Коллег по работе;
- б. Непосредственного руководителя;
- в. Наставника;
- г. Принимали участие все вышеперечисленные;
- д. Внутренняя документация компании;
- е. Менеджер по обучению.

6. Какое обучение вы проходили?

- а. Поездка на профильную конференцию;
- б. Вебинар;
- в. Онлайн-курс;

- г. Занятие с коучем;
- д. Несколько видов одновременно.

7. Удовлетворены ли Вы проведенным обучением?

- а. Да, полностью удовлетворен(-на);
- б. Скорее удовлетворен (-на);
- в. Скорее не удовлетворен (-на);
- г. Полностью не удовлетворен (-на);
- д. Затрудняюсь ответить.

8. Что Вам показалось наиболее интересным в вашем обучении?

9. Какие негативные моменты вы увидели в своем последнем обучении?

- а. Спикер неинтересно преподносил информацию;
- б. Информация, которую давал спикер, была не актуальна;
- в. Формат обучения для Вас был не удобен;
- г. Время обучения накладывалось на рабочий процесс;
- д. Обучение было не полным;
- е. Обучение для вас было выбрано не качественно;
- ж. Обучение вас заставил пройти ваш руководитель;
- з. Обучение для вас долго согласовывалось;
- и. Нет негативных моментов.

10. Если бы вам предложили пройти еще одно обучение у того же провайдера обучения, что бы вы на это ответили?

- а. Да, с радостью;
- б. Нет, мне это уже не интересно;
- в. Нейтрально.

11. Как Вы оцениваете рост ваших профессиональных знаний после проведенного обучения?

- а. Так же, как сейчас;
- б. Хуже, чем сейчас;
- в. Лучше, чем сейчас;
- г. Затрудняюсь ответить.

12. При выборе возможности прохождения обучения, что для вас стало решающим фактором? (выберите не более 2 вариантов)

- а. Дальнейшее увеличение уровня заработной платы;
- б. Возможность карьерного роста;
- в. Рост профессиональных навыков и знаний;
- г. Желание моего руководителя;
- д. Другое _____.

13. По результатам прохождения обучения произошли ли какие-либо изменения лично для Вас внутри компании (увеличение заработной платы, продвижение по должности и т.д.)? (выберите не более 2 вариантов)

- а. Повышение заработной платы;
- б. Повышение в должности;
- в. Никаких изменений;
- г. Другое _____.

14. Были ли вы ознакомлены с документами регламента на обучение в компании ООО «И-Технологии»?

- а. Да, был;
- б. Нет, не был;
- в. Я не знал о существовании такого рода документов в компании.

15. Компенсировали ли вы свое обучение в компании ООО «И-Технологии»?

- а. Да, мое обучение выходило за рамки выделенного бюджета, поэтому я доплачивал разницу;
- б. Нет, бюджет компании полностью покрыл мое обучение;
- в. Я не знал, что в компании есть бюджет на обучение и оплачивал его самостоятельно.

16. От чего зависит ваше желание пользоваться возможностью бесплатного обучения в компании ООО «И-Технологии»? (выберите не более 2 вариантов)

- а. На этом настоял мой руководитель;
- б. Эта возможность не требует от меня материальных затрат;
- в. Это позволит мне пойти вверх по карьерной лестнице;
- г. Это гарантирует мне повышение уровня моей заработной платы;
- д. Основная цель – профессиональное и личное развитие;
- е. Другое _____.

17. Оцените качество работы менеджера по обучению:

- а. Хорошо;
- б. Нейтрально;
- в. Плохо.

18. Пользуетесь ли вы Confluence (внутренняя система электронного хранения документации) для заявок на обучение и изучение регламентов по обучению?

- а. Да, всю актуальную информацию узнаю там;
- б. Да, но не часто;
- в. Нет, не пользуюсь;
- г. Я не знаю свои данные для входа в Confluence.

19. Возникали ли у Вас какие-либо проблемы в компенсации обучения?

- а. Да, очень часто;
- б. Да, один-два раза;
- в. Нет, никогда не возникали.

20. Какие рекомендации и пожелания вы можете дать для улучшения системы обучения в ООО «И-Технологии»?

В заключении сообщите некоторые сведения о себе:

21. Укажите Ваш пол:

- а. Мужской;
- б. Женский.

22. Сколько Вам лет?

- а. От 18-24;
- б. От 25-39;
- в. 40-54;
- г. 55-64;
- д. 65 и старше.

23. Укажите уровень Вашего образования:

- а. Неполное среднее;
- б. Среднее общее;
- в. Среднее профессиональное, среднее специальное;
- г. Неполное высшее образование;
- д. Высшее образование.

24. К какой категории работников Вы относитесь?

- а. ТОП-менеджер;
- б. Руководитель middle;
- в. Линейный сотрудник.

25. В каком подразделении работаете?

- а. Отдел JS-разработки;
- б. Отдел вёрстки;
- в. Отдел РНР – разработки;
- г. Отдел тестирования;
- д. Отдел дизайна;
- е. Отдел системного администрирования;
- ж. Отдел маркетинга;
- з. Служба технической поддержки;
- и. ВИП-департамент;
- к. SEO отдел;
- л. Отдел партнерской программы;
- м. HR департамент;
- н. Финансовый отдел;
- о. Отдел процессов;
- п. Продуктовый отдел.

26. Сколько лет Вы работаете на данном предприятии?

- а. До 3 мес.;
- б. От 3 до 6 мес. включительно;
- в. От 7 мес. до 1 года включительно;
- г. От 1 года до 5 лет включительно;
- д. Более 5 лет.

Благодарим за участие в опросе!

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 51 наименований.
Рисунков 11, таблиц 6 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«01» февраля 2021 г.



Безверхова Е.А.