



# ДОРОГИ УСПЕХА

Кейсы призеров  
профессиональной премии  
**Trainings INDEX'10**

ОРГАНИЗАТОР:





## Дорогие коллеги!

2009 год был годом открытий и находок в области T&D решений. Существенное сокращение бюджета на обучение заставило сотрудников T&D департаментов проявить всю свою креативность, максимально задействовать экспертизу, навыки проведения тренингов. В результате обучение не только не прекратилось, но в некоторых случаях, наоборот, стало более сбалансированным, интенсивным.

Победители Профессиональной Премии Trainings INDEX 2010 – ОАО «Вимм-Билль-Данн», ОАО Банк ВТБ, ЗАО «Райффайзенбанк» – это компании, которые предпочли не пережидать неблагоприятную



ситуацию, а активно продолжили свою деятельность, применяя новые форматы, методы, каналы коммуникаций.

Проект Real Estate Management Institute – пример того, как даже в самой, казалось бы, безвыходной ситуации можно найти возможности для реализации планов, которые еще год назад казались абсолютно безумными.

Мы очень надеемся, что и 2010 год подарит нам необычные практики, которые компании успешно используют для решения стоящих перед ними задач.

**Екатерина Клестова-Надеева**  
**Директор проекта Trainings INDEX**



# Штат

**Как мотивировать, не переплачивая?**

**Как добиться результата от сотрудника?**

**Как удержать нужных людей?**

**Впервые – об управлении персоналом  
для всех руководителей**



Подписка:

через редакцию — тел. (495) 255-9579  
по каталогу «Роспечать» — индекс 36299

[www.hrmedia.ru](http://www.hrmedia.ru)

[podpiska@hrmedia.ru](mailto:podpiska@hrmedia.ru)

# XI ежегодная HR выставка-конференция

21-22 СЕНТЯБРЯ  
2010 ГОДА

**TRAININGS  
EXPO**

ЦВК «ЭКСПОЦЕНТР»,  
ЗАЛ 2.4



## Блоки конференции

1. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ И КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ
2. TRAININGS INDEX ПРЕДСТАВЛЯЕТ
3. Е-ОБУЧЕНИЕ
4. РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА
5. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
6. РАЗВИТИЕ ТОП МЕНЕДЖЕРОВ
7. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ. **NEW!**
8. БИЗНЕС И ПСИХОЛОГИЯ. **NEW!**
9. РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА
10. ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ
11. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА
12. ЛЬГОТЫ И ПОощРЕНИЯ
13. СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ. **NEW!**
14. ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
15. КОУЧИНГ
16. HR С ПОЛЬЗОЮ ДЛЯ БИЗНЕСА



Берег  
HR-одушевления  
и информации

Бухта фрилансеров  
Mask командных решений

Остров оценки персонала



Остров ИК «Интеграция Тренинга СПб Про»



Остров консалтинговых решений



Остров одушевления и развития

Лидеры в развитии лидерства  
Остров Центра Креативного лидерства (ССТ)

Mask перепроизводства

Остров решений  
Exec Partners Group

Берлинский четырехугольник

Остров e-Learning

Остров HR-преислов от Кэмпбелл Formatta

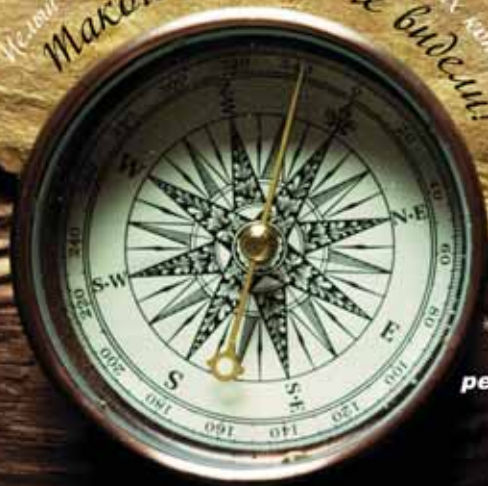
Не мой океан идей, возможностей и новых контактов!  
Такого вы еще не видели!

Остров профессионального одушевления



Остров социальных решений

Остров Школа менеджеров Арсенал



Необходима предварительная  
регистрация – [www.expo.trainings.ru](http://www.expo.trainings.ru)  
Телефоны: 8-925-005-69-83, Ольга Смелова,  
8-925-005-69-73, Наталья Китарь

организаторы:

спонсор:

# ЦЕНТР ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ РАЙФФАЙЗЕНБАНКА

Можно ли построить эффективную систему обучения за 3 года в банке численностью более 8000 человек? Мы скажем – да. А в условиях интеграции двух банков – европейского и российского? Наш ответ – можно. А если при этом постоянно меняются бизнес приоритеты – от бурного роста до кризиса? На наш взгляд, да, и это будет очень интересная и инновационная работа.



## МИССИЯ И ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ЦЕНТРА ОБУЧЕНИЯ

2007 год был годом объединения Райффайзенбанк Австрия (более 2500 человек) с Импексбанком (более 6600 человек) – на сегодняшний день самого большого слияния банков в России. Сейчас Райффайзенбанк – это ведущий универсальный банк в России для всех, кто ценит качество, один из самых крупных банков с иностранным капиталом в нашей стране.

В 2007 году был организован «с нуля» Центр обучения и развития объединенного Банка, определена его структура, стратегия развития и миссия – способствовать достижению наилучших бизнес-результатов Райффайзенбанка в России через системное, эффективное и своевременное обучение и развитие сотрудников.

## ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПА РАБОТЫ ЦЕНТРА ОБУЧЕНИЯ:

- Обучение и развитие начинается с первого дня сотрудника в Банке

### РАЙФФАЙЗЕНБАНК РЕКОМЕНДУЕТ

Британский языковой центр  
Globus International

Корпоративное обучение (General, Business, Special Courses)

Курсы иностранных языков в Москве и Петербурге

Обучение за рубежом

E-learning

LANGUAGES TRAINING COURSES SERVICES BY PROFESSIONALS

■ Английский ■ Немецкий ■ Португальский  
■ Итальянский ■ Испанский ■ Русский язык иностранцев  
■ Японский ■ Французский

+7 (495) 645-21-58  
www.globus-int.ru

www.globus-abroad.ru  
www.globusworldwide.com



**СИТУАЦИЯ НА КОНЕЦ 2008 ГОДА:**

Условия	Риски	Направления работы
Ротация персонала в приоритетные бизнес-подразделения, значительное изменение функционала	Снижение эффективности работы в приоритетных для банка областях	Переобучение персонала, развитие ключевых сотрудников приоритетных подразделений
Изменения рынка, повышение требований к уровню знаний и навыков клиентских менеджеров	Ухудшение качества сервиса. Потенциальная потеря клиентов	Фокус на обучение клиентских менеджеров
Недостаточный опыт у менеджеров управления сотрудниками в нестабильной обстановке	Демотивация персонала, снижение эффективности, отток персонала при первой возможности	Программы по развитию управленческих навыков, инструментов для саморазвития для всех сотрудников Банка
Недостаточная вовлеченность руководителей и экспертов в процессы обучения	Неэффективные инвестиции в обучение и развитие	Целевое обучение с активным вовлечением руководителя на всех стадиях, система обмена знаниями между коллегами, оценка эффективности всех обучающих мероприятий
Необходимость экономии на затратах	Нехватка необходимых знаний и навыков у сотрудников в условиях изменений – снижение эффективности	Наименее затратные и инновационные методы обучения

- Обучение происходит вовремя и с наилучшим качеством
- Сотрудник несет ответственность за процесс и результат обучения «в классе» и «на рабочем месте», а роль руководителя – помогать ему в этом
- Результаты обучения измеримы

Цикл Сотрудничества описывает процесс взаимодействия Центра обучения и бизнес-подразделений, а также роли и распределение ответственности и обязанностей (см. рисунок).

Как мы выполняли нашу миссию на практике?

**2009 ГОД – «MORE WITH LESS»**

В конце 2008 – начале 2009 года бизнес был полностью переориентирован. В это непростое время нам нужно было проявить максимальную гибкость, быстро и эффективно отреагировать на изменения. Мы начали с анализа сложившейся ситуации с точки зрения того, какие обучающие мероприятия необходимы для поддержки бизнеса. На основании полученных результатов мы выработали новую стратегию обучения и развития персонала, которую коротко можно

**РАЙФФАЙЗЕНБАНК РЕКОМЕНДУЕТ**

# PM Expert

Professional Project Management

- зарегистрированный PMI® провайдер обучения
- SMK сертифицирована по ISO 9001:2000
- обладатель Национальной премии «Лидер российской экономики»
- Золотой партнер Microsoft

**Профессиональное обучение управлению проектами:**

- свыше 28 000 слушателей на курсах
- 27 очных и 10 дистанционных программ
- 5 симуляционных деловых игр
- собственная система сертификации специалистов PME\* (Project Management Expert)

**Мы знаем об управлении проектами все – учитесь у профессионалов!**

Москва, Каланчевская, 15  
 тел./факс: (495) 981-57-05  
[www.pmexpert.ru](http://www.pmexpert.ru)

охарактеризовать слоганом «more with less» – «больше за меньше».

В результате внедрения новой стратегии в 2009 году обучение и развитие сотрудников Банка удалось вывести на качественно новый уровень. **Наши основные достижения в 2009 году:**

1. Было создано более 200 новых дистанционных курсов и тестов для переквалификации сотрудников, был успешно запущен в работу новый обучающий инструмент – он-лайн конференции, который помогает значительно экономить время и средства за счет сокращения командировок тренеров и участников. В 2009 году на Портале была запущена школа Лидерства – платформа для самостоятельного



обучения и развития, доступная каждому сотруднику Банка, в рамках которой реализовывались программы развития управленческих навыков в нестабильные времена. Портал обучения был признан лучшим в группе Райффайзен Интернациональ.

2. В течение года мы создали и провели 8 модульных программ для клиентских менеджеров различных сегментов бизнеса, а также внедрили систему наставничества и управления продажами в отделениях банка, обучив 160 руководителей отделений, 540 менеджеров по продажам, 560 специалистов и 65 наставников по всей России. Результатом стало улучшение динамики продаж приоритетных продуктов на 93 % во время запуска проекта и, что самое многообещающее, – на 108% на этапе поддержки проекта. Особым уникальным достижением стало то, что нам впервые удалось посчитать окупаемость инвестиций (ROI) по проекту. Исчисленный в миллионах евро доход от проведенных мероприятий позволил укрепить имидж Центра обучения как подразделения, способного положительно влиять на бизнес-результаты нашего Банка.

3. В Москве открыт полностью оснащенный тренинг-центр – 10 тренинговых комнат и 2 компьютерных класса, вместительный холл, гардеробы и кухня обеспечивают все условия для эффективного и комфортного обучения сотрудников. Тренинги, семинары, конференции и встречи теперь проходят в собственных четырех тренинг-центрах Москвы и регионов, что

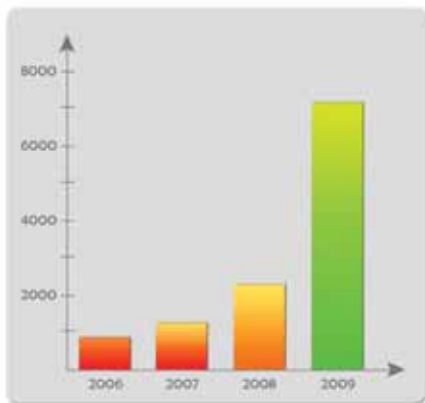
РАЙФФАЙЗЕНБАНК РЕКОМЕНДУЕТ

**Cleverics**

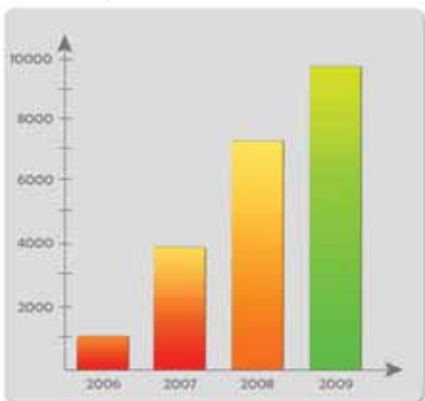
**Мы учим  
эффективно управлять  
ИТ-подразделениями**

- Аккредитованные и авторские курсы
- Широкая линейка тренингов:  
ITIL, ITSM, COBIT, Service Desk...
- Деловые игры и бизнес-симуляции
- Адаптация учебных программ
- Сертифицированные тренеры
- Профессиональная педагогическая подготовка тренеров

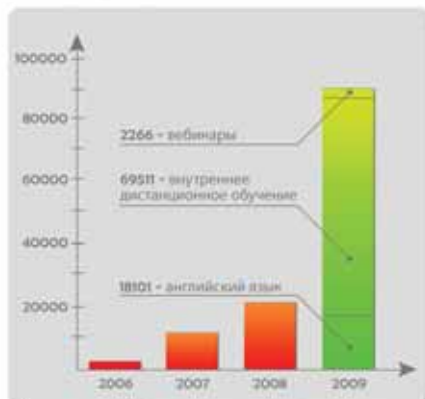
www.cleverics.ru  
info@cleverics.ru  
+7 (495) 517-57-25



Количество обучающих мероприятий в классе  
(в сравнении с 2006/07 и 2008 годом)



Количество участников обучения  
(в сравнении с 2006/07 и 2008 годом)



Количество пройденных мероприятий дистанционного обучения  
(в сравнении с 2006/07 и 2008 годом)

позволяет значительно сокращать затраты на обучение (экономия около 40% затрат на логистическую поддержку обучения).

4. В условиях дефицита ресурсов особое значение для Банка имело повышение эффективности работы каждого сотрудника. Именно поэтому еще одним масштабным проектом стали тренинги по личной эффективности – «эффективная деловая встреча», «Тайм-менеджмент», «Навыки проведения презентации», «Эффективное деловое письмо». Эти тренинги были самостоятельно разработаны сотрудниками Центра обучения, их посетили более 700 сотрудников Москвы и регионов.

5. В общей сложности в 2009 году Центру обучения, несмотря на значительную

**РАЙФФАЙЗЕНБАНК РЕКОМЕНДУЕТ**

**Сеть копировальных центров КОПИТАН**

предоставляет полный спектр оперативных копировальных и печатных услуг и предлагает комплексные решения - от разработки оригинал-макета до послепечатного оформления продукции и доставки.

Ваш менеджер *Помпеяна Анастасия*

(495) 956-6263, (499) 550-6263

[www.copycenter.ru](http://www.copycenter.ru)

Белорусская Красные ворота Пролетарская

печать ч/б и цветная до А0+	перевод (горячий, холодный, лазерный)
копирование	ламинирование
оцифровка до А0+	сувенирная продукция



РАЙФФАЙЗЕНБАНК РЕКОМЕНДУЕТ

**Учебный центр «Микроинформ»**

Лидер авторизованного и корпоративного обучения в области информационных технологий в России и странах СНГ – предлагает:

- самый широкий спектр курсов ведущих компьютерных компаний мира;
- курсы по информационной безопасности;
- курсы по управлению проектами и IT-инфраструктурой.

Учебный центр «Микроинформ» работает на ИТ-рынке России с 1988 г. Специализируется в области авторизованного и корпоративного обучения. Проводит обучение в Москве и 40 регионах России, Украине и Казахстане. Лицензия на образовательную деятельность. Свидетельство о Государственной аккредитации.

115184, Москва, ул. Малая Ордынка, 44  
Телефон: +7 (495) 953 0006,  
www.microinform.ru

экономии бюджета, удалось предоставить сотрудникам Банка рекордное количество обучающих мероприятий – около 6 тренинг дней на одного сотрудника, при этом внешние тренинги в России и за рубежом посетили около 1500 сотрудников (см. диаграмму). Другим достижением стал тот факт, что все (100%) сотрудники Банка получили обучающие мероприятия в 2009 году. Приятно отметить, что обучение и развитие сотрудников входит в 10 приоритетов нашего Банка на 2010 год, обозначенных Председателем Правления.

**За счет чего мы добились таких выдающихся результатов:**

1. Изменили структуру Отдела обучения: организовали группу бизнес-партнеров по обучению, расширили группу дистанционного обучения, усилили центр экспертизы по созданию тренингов, активно формировали проектные команды для создания обучающих материалов с участием региональных сотрудников, в рамках дирекции розничных продаж создали команду наставников.

2. Широко внедрили различные инновационные форматы обучения: фасилита-

ции, вебинары, мозговые штурмы, кросс-функциональные семинары, смешанное обучение, наставничество и т.д. Успешными примерами программ смешанного обучения стали «Азбука ритейла» и комплексная программа по обучению английскому языку.

**3.** Грамотно позиционировали Центр обучения и развития, активно вовлекали сотрудников бизнес-подразделений к обучающим программам на всех стадиях (начиная от участия в процедуре оценки сотрудников и заканчивая участием в роли ко-тренера). Многие мероприятия создавались и проводились силами сотрудников бизнес-подразделений при участии Центра обучения в роли фасилитатора и консультанта.

### **ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ – СОЗДАНИЕ ГРУППЫ ПАРТНЕРОВ БИЗНЕСА ПО ОБУЧЕНИЮ**

Для эффективного взаимодействия с нашими внутренними клиентами мы создали группу партнеров бизнеса по обучению, чья основная задача – обеспечить проактивное партнерство с бизнес-подразделениями (правило 4 P):

**Promotion** – вовлечение бизнеса на всех стадиях, внутренний консалтинг

**Product** – кастомизация, высокое качество, разнообразие, система, гибкость

**Place** – подходящие временные рамки, полная логистическая поддержка, доброжелательность

**Price** – оптимальный баланс с фокусом на внутренних ресурсах, измерение результатов и контроль

#### **Для этого партнер по обучению:**

- как правило, имеет опыт работы в курируемом или смежном бизнес-подразделении;
- знает бизнес процессы, приоритеты, вопросы, текущий статус;
- обеспечивает оптимальные системные решения (методы, инструменты, ресурсы);
- включает сотрудников из бизнеса в активности Центра обучения (как спон-

сор, ролевых моделей, экспертов, тренеров-совместителей, координаторов и т.д.);

- формирует и управляет проектной командой из числа сотрудников Центра;
- обучения и проактивно ведет весь проект по обучению бизнес линии;
- оценивает качественные и количественные результаты, корректирует процессы.

Кроме правильного и своевременного определения потребностей обучения, система бизнес партнеров позволяет получать высокую степень вовлеченности сотрудников бизнеса в процессы обучения, поддержку обучающих мероприятий со стороны бизнеса и готовность выделять ресурсы.

### **ПРИМЕРЫ ПРОГРАММ СМЕШАННОГО ОБУЧЕНИЯ «АЗБУКА РИТЕЙЛА»**

В 2009 году была внедрена внутренняя программа обучения сотрудников розничного бизнеса «Азбука ритейла», основанная на модели компетенций Райффайзен Интернациональ и интегрированная с такими процессами HR как мотивация персонала, карьерное развитие сотрудников и кадровый резерв. Новые сотрудники розничного бизнеса в первый день работы в Банке получают уведомление о необходимости начать обучение в «Азбуке Ритейла», которая на протяжении 3 месяцев будет служить своеобразным навигатором и практически каждый день сообщать сотруднику о том, что ему необходимо изучить или какие мероприятия посетить (см. рисунок). После прохождения обязательного обучения, тестирования и собеседования с руководителем, сотрудник включается в систему оценки деятельности, которая проводится 1 раз в 6 месяцев. В процессе оценки рассматриваются количественные результаты работы сотрудника, тестируются его знания, проводится самооценка и оценка руководителем его компетенций. На основании данных по оценке формируются индивидуальные

планы обучения, включающие разнообразные методы обучения: очные тренинги, работу с наставником, тесты, дистанционные курсы, вебинары, симуляции работы в операционных системах, чтение процедур, собеседования с руководителем. Результат оценивается несколькими способами:

- удовлетворенность обучением – при помощи обратной связи от участников обучения и их руководителей;
- динамика изменения уровня знаний (при помощи тестирования и анализа ошибок);
- динамика развития компетенций (при помощи самооценки/оценки руководителя на основании листов наблюдения (заполняются на каждого сотрудника еженедельно), анализа жалоб и благодарностей, результатов mystery shopping);
- динамики результатов работы (в зависимости от позиции).

В будущем планируется также отслеживать карьерные передвижения сотрудников розничного блока.

### ПРОГРАММА СМЕШАННОГО ОБУЧЕНИЯ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ

Программа смешанного обучения английскому языку GlobalEnglish Corporate Learning Service функционирует в нашем банке с 2007 года. За это время обучение прошло около 3500 сотрудников в 60 региональных подразделениях. При выборе партнера по обучению мы руководствовались следующими принципами: программа должна давать ощутимые и четко измеряемые результаты, быть доступной в разных регионах, рабочих средах и ИТ системах, иметь оптимальное соотношение между затратами и преимуществами. Такой программой стала для нас GlobalEnglish Corporate Learning Service.

Занятия на базовом и элементарном уровне проводятся только в системе дистанционного обучения. Начиная с третьего уровня, студенты переходят к смешанному обучению, в котором дистанционное обучение дополнено аудиторными занятиями; такая система открывает дополнительные возможности для практики речи и понимания на слух.

**За три года функционирования смешанной системы обучения английского языка удалось добиться следующих результатов:**

- экономии в размере 60% от тех расходов, которых требовала прежняя аудиторная система обучения каждый год;
- улучшения уровня владения английским языком

**Процент студентов, улучшивших свои навыки в различных бизнес ситуациях:**

- Понимание документов на английском языке – 83%
- Составление и понимание писем на английском языке – 79%
- Помощь клиентам и ответы на вопросы на английском языке – 67%
- По продолжительности занятий Райффайзенбанк входит в 15% самых активных мировых корпораций, в которых принята программа Global English.

Мы очень высоко ценим нашего стратегического партнера по обучению англий-



скому языку. Дух нашего сотрудничества можно выразить словами «Как сделать это еще лучше?»

### ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ ЦЕНТРА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ В БАНКЕ

Успешное позиционирование обучения и развития в организации – важный элемент эффективного обучения, ведь мотивация и желание познавать новое составляет основу для результативного обучения. У Центра обучения в Райффайзенбанке есть логотип, слоган, миссия и принципы, отдельная информационное поле – постоянно обновляемый красочный Портал (см. рисунок), на котором в том числе размещаются новости, публикуются результаты обучения и фотографии с мероприятий. На Интранете всегда размещен баннер-ссылка на Портал «До обучения всего 1 клик», а в корпоративном журнале есть освященный обучению раздел. Мы также активно пользуемся сувенирной продукцией с нашим логотипом – календарями, ручками, блокнотами, кружками и т. д. Отличным способом мотивации к обучению является красочность и доступность материалов, а также игровые элементы обучения. Так, например, обязательным курсом для всех сотрудников Банка является курс по Информационной безопасности, который мы сделали в виде анимированного комикса. Интересным и эффективным маркетинговым ходом для нас было назначение наиболее активным пользователям Портала шуточного новогоднего теста. В результате наших усилий порталом Центра обучения сейчас активно пользуются более 8000 сотрудников, при этом в среднем в день портал посещают около 500 пользователей.

### ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЛАНЫ ЦЕНТРА ОБУЧЕНИЯ

За 2009 год мы, команда Центра обучения и развития, получили колоссальный опыт эффективного партнерства с бизнесом в условиях изменений, а также значительно



повысили эффективность наших внутренних процессов. В будущем мы планируем и дальше развивать наше успешное партнерство с внутренними клиентами. Основными приоритетами в нашей работе будут:

- смешанные программы обучения и инновационные форматы
- измерение эффективности обучения до расчета окупаемости инвестиций
- расширение сотрудничества с внешними провайдерами обучения
- укрепление культуры наставничества и обучения на рабочих местах
- дальнейшее развитие команды Центра обучения и усиление нашей экспертизы.

**Мы уверены, что впереди нас ждет много новых интересных проектов, реализация которых будет ценным вкладом в общий успех Райффайзенбанка в России.**

# ОТРАСЛЕВОЙ УНИВЕРСИТЕТ REAL ESTATE MANAGEMENT INSTITUTE – ЭКОНОМИКА СОТРУДНИЧЕСТВА

Начало 2008 года... Стратегия агрессивной экспансии, быстрого оборота капитала... конкурентная борьба за профессионалов, практически неограниченные бюджеты на HR-сопровождение – в таких условиях развивался российский рынок девелопмента недвижимости...до кризиса.

Конец 2008 года... Стратегия выживания, минимизация потерь, реструктури-



зация долгов, сохранение активов... сокращение численности персонала, ликвидация бюджетов на обучение и развитие персонала – депрессивное состояние отрасли.

Начало 2009 года... Осознание, что кризис не вечен... переоценка ресурсов компаний... ставка на команду профессионалов ... поиск новых возможностей – стратегия сотрудничества.

Проект REMI – это яркое проявление современных трендов в области экономики сотрудничества. Он создан силами HR-подразделений 8 компаний, работающих на одном и том же конкурентном рынке. Команды HR-специалистов смогли выйти за рамки распространенных шаблонов «заключать конкурентов» и выбрали вектор сотрудничества с другими представителями рынка. В результате общие возможности инвестирования в человеческий потенциал возросли многократно.

## ПРЕДПОСЫЛКИ

Последние 10 лет рынок недвижимости в России развивался быстро и сумбурно, росли темпы и объемы строительства, появлялись новые технологии. Кадровый рынок часто не успевал соответствовать запросам бизнеса. Основными характеристиками отрасли с точки зрения человеческих ресурсов были:

- Дефицит квалифицированных специалистов в области строительства и девелопмента недвижимости, при этом большинство профессионалов пенсионного возраста. Как следствие – в отрасли отсутствует кадровый резерв.
- Отсутствует система вузовской и послевузовской подготовки специалистов.
- Низкая управленческая квалификация линейных менеджеров.

REAL ESTATE MANAGEMENT INSTITUTE РЕКОМЕНДУЕТ



территория тренинга  
– технологии победы

- Более 10 лет на рынке
- Среди клиентов ведущие Российский и Западные корпорации – РосЕвроДевелопмент, МТС, РОСНЕФТЬ, L'oreal и др.
- Более 50 тренинговых программ по направлениям: Менеджмент, Обслуживание, Продажи

[www.trainingzone.ru](http://www.trainingzone.ru)

+7 (495)665-62-36

- Внутренние системы T&D в компаниях не выстроены, образовательные услуги заказываются у внешних провайдеров по мере необходимости.
- Содержание работы на одной и той же должности у специалистов в разных компаниях сильно отличается – нет единых отраслевых стандартов.
- Дефицит квалифицированных кадров привел к формированию существенно перегретого рынка дорогих специалистов посредственной квалификации.

В таком состоянии отрасль вошла в кризис.

## ИСТОРИЯ

В апреле 2009 года на очередном заседании клуба профессиональных HR-директоров рынка недвижимости обсуждались актуальные и наиболее острые вопросы: необходимость преодоления кризисной депрессии в коллективах и поиск возможностей для реализации программ развития персонала в условиях сокращенного финансирования. Бюджеты на обучение отсутствовали, во многих компаниях сократили ставки внутренних тренеров. Нужны были альтернативы. В таких размышлениях родилась идея сделать совместный проект – объединить ресурсы и вместе продолжить развитие и обучение персонала. Решили собраться позже – обсудить.

На первую встречу 9 июня 2009 г. пришли представители десяти компаний рынка недвижимости. Обсуждали, какие задачи в области обучения наиболее актуальны, какой формат выбрать, кто и чем готов поделиться, при этом, не нарушив корпоративных принципов конфиденциальности. Страсти кипели нешуточные, ведь в узком кругу собрались представители компаний-конкурентов, которые еще недавно «перекупали» друг у друга персонал, технологии, проекты. Было очень сложно начать думать по новому и отнестись к конкурентам как к партнерам. Для HR-ов было очевидно, что если создается единая площадка для обучения, то основной кадровый резерв и потенциал, фактически «золотой фонд» компаний, поименно, станет общим достоянием –

это сильно настораживало и не давало общаться открыто. Поэтому первое, о чем договорились, – подписать партнерское соглашение о том, что в рамках проектного сообщества персонал друг у друга не переманиваем. После этого процесс обсуждения пошел более конструктивно. Сформулировали два основных направления для совместного сотрудничества: развитие управленческих компетенций линейного менеджмента и профессиональное развитие за счет обмена опытом (best practices). Более детальное обсуждение программ было запланировано на 1 июля 2009 года – первое заседание «деканата». Наверное, эту дату можно считать датой образования REMI. В проект рискнули войти 7 HR-директоров: Татьяна Климентьева (ИГ АБСОЛЮТ), Юлия Сушкова (CAPITAL GROUP), Нармина Бо-

### REAL ESTATE MANAGEMENT INSTITUTE РЕКОМЕНДУЕТ

## Анна Барабанова

Коуч, независимый тренер

### Услуги:

- Индивидуальный коучинг, коучинг команд.
- Консультирование на русском и английском языке.
- Проведение сессий организационного развития и сессий по урегулированию конфликтов.
- Диагностика и управляемое изменение корпоративной культуры. Методика OCAI.

### Авторские программы:

- Управление состоянием, стрессменеджмент.
- Профессиональное выгорание: ресурсы и ограничения опытных сотрудников.
- Основы конфликтологии: теория и практика.
- Обучающие программы по коучингу: управленческие аспекты, инструментарий для поддержки продаж, мотивация и построение команды.

Телефон: +7 916 676 06 18

E-mail: barabanova-anna@yandex.ru

рисова (ГК ALCON), Наталья Евдокимова (УК ДС ХОЛДИНГ), Светлана Шевцова (Холдинг МИЭЛЬ), Елена Гнеушева (РосЕвроДевелопмент), Александр Альхов (MIRAX GROUP).

22 июля в ИГ АБСОЛЮТ прошел первый мастер-класс «Информационная защита бизнеса», а 22 сентября в башне «Город Столиц», Москва Сити стартовала управленческая программа «Эффективный руководитель» и 90 линейных менеджеров из 7-ми компаний начали 10-ти месячный марафон за знаниями в области управления бизнесом. Так родился REMI.

С февраля 2010 года к проекту присоединилась ведущая международная консалтинговая компания Knight Frank.

Сегодня Real Estate Management Institute – это объединенный отраслевой учебный центр, созданный в рамках Real Estate HR-

community (сообщества HR-руководителей) ведущими компаниями, работающими на рынке недвижимости, с целью аккумулировать образовательные ресурсы и накопленный опыт для повышения профессиональной квалификации своих специалистов.

### УПРАВЛЕНИЕ

С самого начала нами были разработаны основы существования REMI: определены цели и задачи, сформулированы принципы работы, схемы взаимодействия, распределены зоны ответственности и ресурсы, которые выделяет каждая из компаний-участниц проекта.

**Принципы, которые заложены в основу деятельности Сообщества, едины для всех участников:**

- Принцип добровольности
- Принцип бесплатности (на начальном этапе)
- Принцип равного вклада
- Принцип равных возможностей
- Принцип профессиональной ответственности
- Принцип взаимного доверия
- Принцип информационной открытости

Для реализации программ обучения мы сформировали преподавательский состав, разработали структуру и формат курсов, систему обратной связи и оценки результатов. Административные функции распределили между всеми компаниями-участницами поровну, также поделили обязанности по созданию образовательных программ и мастер-классов, договорились о стандартах проведения учебных мероприятий, назначили администраторов из числа сотрудников HR-подразделений. Со временем функционал перераспределился. Так, например, сегодня административно-организационную функцию выполняет ИГ АБСОЛЮТ, информационную поддержку осуществляет ГК ALCON, методическую — УК ДС ХОЛДИНГ, за продвижение отвечает CAPITAL GROUP, организацию и координацию мастер-классов взял на себя MIRAX GROUP, вопросы вступления других компаний в проект — РосЕвроДевелопмент и т.д. Вся работа в рамках REMI ведется коллегиально, каждая из компаний имеет

**REAL ESTATE MANAGEMENT INSTITUTE РЕКОМЕНДУЕТ**

**Тренинг - Бутик**

Территория корпоративной культуры

**в сфере корпоративной культуры**

Корпоративные события  
Коучинг  
Тренинги  
Консалтинг  
Диагностика

**Наши координаты**

12170, Москва  
Кутузовский проспект, 36  
строение 3, офис 315В  
Тел. (495) 234 4495, 545 7718  
E-mail: contact@tboutique.ru  
<http://www.tboutique.ru>

свою зону ответственности, один раз в месяц мы встречаемся на «деканате» – подводим промежуточные итоги, обсуждаем текущие вопросы, мониторим работу над перспективными проектами, обсуждаем новые идеи, принимаем решения.

## ТЕХНОЛОГИЯ

**В основе обучающих программ лежит методический подход, сочетающий четыре основных идеи:**

- консолидация отраслевого опыта, то, что принято называть best practices (лучшие практики) – эта идея наиболее полно реализована в мастер–классах, на которых участники знакомятся с практическим актуальным опытом успешно работающих на рынке недвижимости компаний;
- комплексность и системность получаемых знаний – данная идея нашла свое воплощение в управленческой программе «Эффективный руководитель»;
- гибкость и модульность – участники имеют возможность проходить как всю программу целиком, так и выбирать те блоки, модули и мастер–классы, которые являются для них наиболее актуальными;
- практичность – максимальное соответствие программ и мастер–классов потребностям обучающихся с учетом специфики их профессиональной деятельности на рынке недвижимости.

В настоящий момент реализация проекта идет по двум основным направлениям: системное развитие управленческих компетенций и обмен профессиональным опытом.

Программа «Эффективный руководитель» — это конкурсная программа, мини-МВА для линейных руководителей и кадрового резерва. Основная задача программы – развитие управленческих компетенций линейного менеджмента.

**Общая продолжительность 148 академических часов. Программа состоит из пяти курсов:**

- Общий менеджмент (управление собой, управление людьми) – 44 ч.
- Маркетинг и управление продажами – 32 ч.
- Управление финансами – 20 ч.
- Управление проектами – 36 ч.

Управление изменениями – 16 ч.

Каждый курс закреплен за одной из 8-ми компаний, которая ответственна за подбор преподавателя, разработку содержания курса и пакета методических материалов к нему, а также за все административно-организационные вопросы (помещение, раздаточный материал, табель посещаемости и пр.).

При создании управленческой программы мы руководствовались всеми классическими принципами построения учебного процесса, а также использовали дополнительные преимущества, которые получили благодаря отраслевому содействию (в тексте выделено курсивом):

## АКТУАЛЬНОСТЬ И КАЧЕСТВО СОДЕРЖАНИЯ

- Набор тем комплектовался на основе данных о потребностях в знаниях и навыках слушателей, для этого предварительно проводилось анкетирование.
- *Содержание курсов разрабатывали а) практики, т.е. сотрудники компаний – специалисты высокой квалификации в своей предметной области; б) бизнес-тренеры, привлеченные к сотрудничеству.*
- Группы комплектовались с учетом управленческого опыта слушателей. Каждый преподаватель адаптирует материал курса с учетом уровня группы (начинающий, средний, продвинутый).

## КОНТРОЛИРУЕМОЕ СООТНОШЕНИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

- Соотношение теории и практики – 40/60, а в ряде курсов 20/80 — зависит от специфики блока и тем модулей.
- Использование в курсе различных методов обучения: лекций, ролевых игр, кейсов, групповых дискуссий, упражнений и индивидуальной работы.
- *Большинство примеров, заданий и упражнений, которые используют преподаватели, разработаны или взяты из практики отрасли недвижимости.*

## ПОВТОРЕНИЕ И ЗАКРЕПЛЕНИЕ ПРОЙДЕННОГО МАТЕРИАЛА

- После каждого занятия слушатели выполняют домашнее задание. По резуль-

татам преподаватель персонально дает обратную связь.

- В конце каждого курса слушатели выполняют итоговые работы (тесты, кейсы)
- В конце обучения слушатели выполняют выпускной проект в формате решения бизнес-кейса. Кейсы, созданные специально для REMI, моделируют ситуацию управления в девелоперской компании, их решение предполагает применение комплекса управленческих компетенций. Экспертами выпускного проекта являются преподаватели программы «Эффективный руководитель».

#### **МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА ТЕКУЩЕГО ОБУЧЕНИЯ**

- В конце каждого курса слушатели заполняют анкету обратной связи.
- Обсуждение результатов анкет обратной связи происходит на заседаниях деканата (1 раз в мес.). При необходимости совместно с преподавателем в курс вносятся корректировки.

#### **ОПТИМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ**

- Роль учебной части выполняет информационный портал: [www.hr-remi.ru](http://www.hr-remi.ru), где находится вся необходимая информация по организации обучения для слушателей, преподавателей, администраторов и др. заинтересованных лиц.
- На сайте выложены все материалы по пройденным занятиям: презентации, раздаточный материал, домашние задания, рекомендованная литература. У каждого слушателя есть свой персональный пароль доступа.
- Занятия в каждой группе проходят 1 раз в неделю по 4 ак. часа с 18.00 до 21.15.
- Если по производственной необходимости слушатель пропустил какое-либо занятие, он может посетить его с другой группой, т.к. программа циклична.

#### **ОБЕСПЕЧЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ**

- В ситуации отсутствия преподавателя (длительная командировка, болезнь, увольнение из компании) он заменяется другим преподавателем. Передача ин-

формации и преемственность обеспечиваются разработанным подробным методическим пакетом документов по каждому курсу.

В настоящее время обучение проходят около 120 человек (6 групп).

**Мастерская практического опыта** (мастерская) – это открытая программа REMI, площадка для обмена практическим опытом специалистов успешно работающих на рынке недвижимости.

Мастерская представлена циклом мастер-классов от профессионалов – гуру определенной предметной области. Это могут быть как сотрудники и руководители компаний, так и привлеченные специалисты.

С самого начала для нас было важно провести PR-популяризацию мастерской внутри компаний, чтобы сформировать интерес у слушателей и потенциальных спикеров. Поэтому мы сделали ставку на специалистов, которые являются не просто мастерами-профессионалами в бизнесе, но также имеют опыт публичных выступлений. После успеха первых мастер-классов, сами сотрудники стали инициативно предлагать интересные темы и свои кандидатуры для проведения занятий. Все мастер-классы тщательно готовятся в соответствии со специально разработанным методическим пособием.

План мастерской составляется на полугодие и размещается на сайте REMI, потенциальный интерес к темам тестируется с помощью интернет-опроса и, при необходимости, корректируется.

Начиная с 21 июля 2009 года по сегодняшний день, проведено 20 мастер-классов столько же запланировано на второе полугодие 2010г.

#### **РЕЗУЛЬТАТЫ**

REMI живет совсем недолго – всего восемь месяцев, еще не закончен наш первый учебный год, но мы уже сегодня можем зафиксировать результаты:

- Сформулированы задачи отраслевого университета, принципы, на которых строится наша работа, распределены зоны ответственности и ресурсы, ко-

торые выделяет каждая из компаний-участниц проекта. Разработаны и описаны учебные программы, сформирован учебный план, утверждены технологии отбора слушателей и методики оценки эффективности обучения. Сформирован преподавательский состав из числа профессиональных специалистов/руководителей отрасли и бизнес-тренеров.

- Деятельность REMI стала стимулом для позитивного изменения климата внутри коллективов. В самый сложный период кризиса (2009 год) у сотрудников появилась вера в завтрашний день отрасли, состояние депрессии и взаимного недоверия сменилось живым профессиональным интересом и желанием изучать опыт конкурентов в атмосфере открытого сотрудничества, а также делиться собственными удачными технологиями. Преподаватели, эксперты и спикеры REMI пользуются авторитетом среди сотрудников. Сформированы списки очередников на обучение в 2010-2011 учебном году. Популярность университета вышла за пределы восьми компаний, есть заявки от других организаций и отдельных специалистов отрасли.

- Площадка REMI стала базой для формирования профессионального сообщества инвесторов с целью обсуждения за круглым столом меотраслевых проблем и принятия совместных решений по вопросам действующего законодательства, а также возможностей представлять интересы девелоперов в органах законодательной власти. Первый круглый стол прошел 29 марта 2010г., на нем обсуждалась возможность вмешательства представителями отраслевого бизнес-сообщества в процесс подготовки законодательных актов, связанных с госрегулированием в сфере строительства. Результат: 7 апреля по решению первого зампреда Комитета Госдумы по строительству и земельным отношениям трое наших представителей включены в состав Рабочей группы при Комитете по строительству и градостроительной политике и, начиная с 9 апреля, принимают участие в подготовке предложений для внесения изменений и дополне-

ний в действующие нормативно-правовые акты.

## ПЕРСПЕКТИВЫ

REMI – это свободный обмен информацией и опытом. Новаторские сочетания знаний и умений, образующиеся в коллективном опыте, способствуют открытию мощных источников импульса для развития, использование которых позволит вывести бизнес компаний-участников этого проекта на качественно другой уровень. Сейчас мы понимаем, что ресурсы, сформированные на базе REMI, позволяют нам расширять линейку программ для решения не только образовательных, но и актуальных профессиональных задач отрасли недвижимости и строительства. В разработке находятся:

- **Школа Руководителей проектов** – это комплексная учебная программа подготовки проектных менеджеров, направленная на формирование профессиональных компетенции на всех этапах инвестиционно-девелоперского цикла.

- **Практикум** – это цикл выездных семинаров, которые проводятся специалистами для специалистов на объектах недвижимости компаний – участников REMI с целью обмена опытом использования уникальных технологий в строительстве и эксплуатации зданий и сооружений.

- **Стандартизация должностей** – это проект по формированию единых для участников REMI квалификационных карт, а вернее, профилей должностей по основным категориям специалистов отрасли.

- **Круглый стол** – это открытая площадка для сотрудничества профессионалов отрасли недвижимости (не только участников REMI) с целью обсуждения, кооперации и совместного решения актуальных рабочих задач.

Мы надеемся, что список проектов будет расширяться и способствовать дальнейшему развитию отрасли недвижимости и строительства в точном соответствии с заявленной миссией REMI: «**ОТ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА – К РАЗВИТИЮ ОТРАСЛИ**».

## КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»

«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН  
ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»  
– КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ НАПИТКОВ И МОЛОЧНЫХ ПРОДУКТОВ В РОССИИ И СНГ. КОМПАНИЯ ОСНОВАНА В 1992 ГОДУ.



бимый сад», «100% Gold»), природную воду «Ессенски», «Родники России» и питание для детей «Агуша» и «Здрайверы».

Компания производит молочную продукцию (основные бренды – «Домик в деревне», «Веселый молочник», «Чудо», «Имунеле» и другие), соки («J7», «Лю-

В настоящее время в компании работает более 16 тысяч человек. В компанию входит 37 производственных предприятий в России, Украине, Кыргызии, Узбекистане и Грузии.

В 2005 году «Вимм-Билль-Данн» стал первым производителем молочных продуктов, получившим разрешение экспортировать свою продукцию в страны ЕС.

В 2009 году служба рейтингов корпоративного управления Standard & Poor's подтвердила рейтинг корпоративного управления ВБД GAMMA-7+, что свидетельствует об эффективной работе Совета директоров, в частности, о реальном влиянии независимых директоров на процесс принятия решений и о приверженности контролирующих акционеров высоким стандартам корпоративного управления.

Каждый завод, каждое предприятие компании были и остаются уникальными своей корпоративной культурой, традициями и отношениями в коллективе. Многие предприятия удалены от региональных центров и крупных городов, но их всех объединяют корпоративные стандарты и высокое качество выпускаемой продукции. Мы гордимся той продукцией, которую производим.

### О КОНТЕКСТЕ РЕШЕНИЯ

Корпоративный университет был создан в компании в 2005 году. Его стратегия

«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН» РЕКОМЕНДУЕТ

Development Group  
развитие группы

- Разработка и внедрение систем обучения
- Создание и реализация программ развития руководителей, с использованием инновационных форматов



Подробности - [www.d-group.ru](http://www.d-group.ru)  
тел. +7 (495) 987 19 68

развития тесно связана со стратегией компании. В период бурного роста и региональной экспансии все внимание Корпоративного университета было уделено развитию менеджеров, в связи с потребностью в профессионалах, способных быстро интегрировать приобретенные заводы в структуру компании и в ее основные бизнес-процессы, открывать новые торговые филиалы и развивать регионы. В соответствии с этими бизнес-задачами в Корпоративном университете была внедрена программа «Профессия – руководитель», которую проходили все менеджеры компании. Но постепенно ситуация начала меняться. К 2008 году период быстрого роста закончился, и в фокусе внимания оказалась операционная эффективность.

Опираясь на стратегические цели компании, с учетом реалий текущего дня была разработана стратегия Корпоративного университета Вимм-Билль-Данн на 2009-2010 гг.

**Одной из стратегических задач Корпоративного университета в 2009 году стало создание системы обучения и развития производственного персонала.**

### **СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА**

Для построения системы обучения и развития производственного персонала необходимо было ответить на следующие вопросы:

- какова текущая ситуация в производственном департаменте;
- кто заинтересован в изменении ситуации;
- кто является экспертом, готовым поддержать наши инициативы?

Для того, чтобы узнать ответы, нам пришлось полностью погрузиться в работу данного департамента, заговорить с его сотрудниками на одном языке, чтобы нам стали доверять и рассказывать не только о проблемах, но и об их причинах. Наше желание изменить ситуацию

позволило нам стать одной командой с ключевыми специалистами и менеджерами производственного департамента.

В итоге наши основные идеи охватывали несколько категорий сотрудников: массовый персонал, занятый в работе по обслуживанию производственных линий, и линейных руководителей (мастеров основных производственных цехов).

### **I. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ МАССОВОГО ПЕРСОНАЛА: НОВЫЕ И ОПЫТНЫЕ СОТРУДНИКИ ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ**

Новым сотрудникам на производстве особенно нелегко – они сразу погружаются в реалии трудовых будней, от них

#### «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН» РЕКОМЕНДУЕТ

#### **E-SURVEYS. ОПРОСЫ СОТРУДНИКОВ**

- Обратная связь с сотрудниками предприятия
- Детальное исследование удовлетворенности персонала
- Информация для принятия ответственных HR решений



- Короткие сроки проведения оценки
- Полная анонимность всех участников
- Большая библиотека компетенций
- Любые изменения в структуре отчетов

**WWW.E-SURVEYS.RU**  
**(812) 715-95-23**

ожидают эффективных результатов работы на оборудовании, которое в 70% случаев они видят впервые. Нами совместно с экспертами производственного департамента был разработан и внедрен стандарт, описывающий критерии выбора наставника, сам процесс наставничества и то, как мы определяем его результат.

По мнению экспертов, результатами внедрения процедуры наставничества на самой большой производственной площадке в течение года стало уменьшение срока адаптации целевой группы и снижение текучести персонала. В 2010 году мы планируем внедрить этот положительный опыт на других производственных площадках компании.

В помощь новичку была разработана

брошюра – удобная для использования и легко помещающаяся в карман рабочего костюма. Мы включили в нее все важные темы, привлекли к ее разработке экспертов по качеству, охране труда и промышленной безопасности.

### БАЗОВЫЙ КУРС «ХОРОШАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА»

Программа «Хорошая производственная практика» существовала в компании с 2008 года. Ее цель – повышение уровня знаний сотрудников об особенностях работы на пищевом производстве. Программа была разработана внутренними экспертами, а ее модули проводят самые опытные сотрудники производственных подразделений на молочных и соковых заводах. Программа начинается и заканчивается тестом на уровень знаний в данной области.

**Результаты впечатляющие – уровень знаний сотрудников повышается в среднем на 25-30%.**

Нашими задачами было распространение программы на нескольких площадках компании, в том числе на самом большом заводе – ЛМК. Это было не просто, так как опытные сотрудники данного завода – люди на самом деле незаменимые люди: их отсутствие на рабочем месте, даже в течение нескольких часов, может отразиться на производственном процессе. Но нам удалось организовать процесс обучения без ущерба для производства, и в 2009 году программа была запущена.

### ЭЛЕКТРОННЫЙ КУРС (ЛИНИЯ ФАСОВКИ ТВА 8)

К концу 2008 года у нас был опыт технического аттестации на самой большой производственной площадке, который помимо систематизации позволил выявить зоны развития персонала и понять, что сотрудникам для обучения элементарно не хватает информации. Наставничество, безусловно, часть дан-

#### «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН» РЕКОМЕНДУЕТ



**НОВЫЙ ДИСК** НОВЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

- На рынке e-learning с момента его зарождения в России – большой опыт работы с корпоративными клиентами.
- Высококвалифицированная команда специалистов – качественное выполнение работ в сжатые сроки.
- Нестандартный подход к разработке на заказ – каждый курс отражает индивидуальный стиль компании-заказчика.
- Использование новейших технологий – высокий уровень реализации любых идей.
- Широкий спектр услуг – от анализа потребностей до внедрения электронного обучения.
- Надежные партнеры – крупнейшие тренинговые компании и мировые лидеры в области электронного обучения.
- Повторные заказы наших клиентов – самая лучшая рекомендация!

Многолетний опыт / Системы дистанционного обучения / Разработка на заказ / Индивидуальный курс / Интеграция

телефон: (495) 785-65-14  
e-mail: e-learning@ndru  
www.e-learning.ndru



РИСУНОК № 1.  
ПРИВЕТСТВЕННОЕ  
СЛОВО РАЗРАБОТЧИ-  
КОВ ЭЛЕКТРОННОГО  
КУРСА

ной проблемы решает, но не полностью. Специфика работы сменного персонала – именно в ее сменности, таким образом, форматы тренингов и очных курсов более чем неудобны, и зачастую руководители отказываются включать своих сотрудников в группы в ущерб производственному процессу. Мы предложили альтернативный подход, ставший инновационным для данной целевой аудитории.

При разработке курса не предполагалось голосового сопровождения, так как компьютеры для прохождения курса установлены непосредственно рядом с производственной линией, и сотрудники, практически не отходя от рабочего места, могут пройти данное обучение. Это позволяет наставнику оперативно продемонстрировать новичкам, какие процессы идут внутри автомата, а более опытным сотрудникам – уточнить у наставника информацию, если у них возникли трудности в процессе работы.

Компьютеры с системой дистанционного обучения установлены на всех предприятиях, имеющих такое оборудование, результаты отражаются в общей системе. Эксперты снова рвутся в бой – готовятся к разработке следующих

«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН» РЕКОМЕНДУЕТ



- Тренинги
- Диагностика и Оценка
- Коучинг

История с  
продолжением...

+7(495)223-6383

upgrad' интеллект на [www.prepoda.net](http://www.prepoda.net)

курсов, им, как техническим специалистам, оказался близким такой формат. Кстати, после анонса на внутреннем портале, помимо заявок на обучение, мы получили заказчиков совсем из других областей, например, из торгового маркетинга.

### МАСТЕР-КЛАССЫ «ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ НА ПРАКТИКЕ»

Совместно с управлением по качеству и производственным департаментом мы воплотили идею обмена лучшими практиками на производстве – мастер-классы «Лучшие практики на практике».

Пилотный проект – «Производство кефиrow длительных сроков хранения на кефирных грибах». Коллеги выбрали площадку, где производится лучший ке-

фир, мы помогли экспертам с систематизацией материалов, разработкой презентации, составлением плана встречи и приглашением участников мастер-класса из других регионов. Теперь ждем откликов наших заказчиков о внедрении нового опыта на площадках, оценить и проверить просто – попробовать продукт на вкус.

## II. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Обсуждая с экспертами производственного департамента программы обучения и развития, мы обратили внимание на то, что квалификация и вовлеченность сотрудников в работу, в том числе зависит и от их руководителей. В частности от того, насколько руководитель заинтересован в развитии людей, вовлечен в жизнь коллектива, может быть наставником, мы в состоянии понять, какие сотрудники у него работают и каких результатов работы они достигают.

В связи с этим наше внимание было, в первую очередь, обращено на мастеров основного производства. Так родилась программа «Школа производственного мастера».

### Цели программы:

- повысить уровень вовлеченности мастеров в жизнь Компании
- расширить инструментарий нематериальной мотивации линейных руководителей
- дать основы управления персоналом на производстве.

Обратная связь по результатам обучения впечатлила не только нас, но и экспертов, которые принимали активное участие в формировании программы и выборе партнеров. Вот, например, отзыв одного из участников: «Прохождение школы производственного мастера пришлось для меня как нельзя кстати. В связи с изменениями структуры я была переведена из должности специалиста по учету в должность мастера. Работа учетчика предполагает работу с чис-

### «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН» РЕКОМЕНДУЕТ

Пример тренинговых компаний «Мастерские Мастеров»

20 летний опыт работы на рынке и создание технологий и инструментов в бизнес-обучении и организационном развитии сконцентрирован в компании CANGURU, входящей в Группу тренинговых компаний Мастерские Мастеров. Мы специализируемся на обучении и развитии управленцев и специалистов всех профессиональных уровней.

**Принципы нашей работы:**

- Программа тренинга и работа с участниками, тренер CANGURU прежде всего нацелены на результат и развитие бизнес-задач Заказчика. Поэтому еще тренинг всегда тематичен — что происходит с участниками на тренинге, и какие они выйдут после него — как и вовлечены участники тренинга на их рабочем месте.
- каждый выходя из результатов вносит в развитие Бизнес-задач Заказчика.

**Направления:**

**Управление и организационное развитие:**

- Стратегическое и проектное мышление
- Организационное развитие и управленческие технологии
- Развитие компетенций и личная эффективность руководителей

**Работа с клиентами и контрагентами:**

- Управление клиентской работой
- Технологии клиентской работы
- Работа с ключевыми клиентами
- Переговоры

**Продажи:**

- Стратегические продажи
- Прямые и косвенные продажи
- Продажи внутренним клиентам (интердипартмент)
- Технологии повышения эффективности продаж

Генеральный директор  
Тренинговой компании CANGURU  
Виктор Герасимов  
info@canguru.ru  
www.canguru.ru

лами, понятными цифрами, а работа мастера – это, прежде всего, работа с людьми, которые каждый день «разные». Поэтому приглашение на 1-й блок Школы производственного мастера «Умение управлять персоналом» был для меня очень ценной информацией, которую я по возвращении с тренинга тут же использовала и получила отличный эффект. Моя смена прикладывает максимальное количество усилий по выполнению плана выпуска качественной продукции, не всегда этого можно достичь лишь стимулированием. Понимание желаний людей, умение их определить и замотивировать на работу, это то, что я научилась делать благодаря 1-му блоку программы. Второй блок был для меня интересен и как для специалиста по учету, который непосредственно работает с данными по сырью и его потерям, и как для мастера, который сам непосредственно влияет на увеличение или уменьшение этих потерь. Встреча с топ-менеджерами – это разговор о волнующих нас проблемах, которые, как выяснилось в ходе общения, общие для многих заводов. Хочется выразить благодарность тренерам, организаторам этого обучения. С огромным удовольствием приму участие и в других программах обучения».

Большинство участников никогда не были на подобном обучении, формат и темы стали для них новым опытом, а возможность пообщаться с коллегами с других производственных площадок, обменяться впечатлениями – дополнительным бонусом. Два модуля программы организуются на разных производственных площадках, тем самым мы предоставляем участникам возможность посмотреть на два разных производства, сравнить со своим, познакомиться с лучшими наработками и приехать на работу с новыми идеями. Также нам было важно сделать обучение не только полезным, но и ярким, запоминающимся. Так как у многих мастеров нет постоянного рабочего места, мы разработали

красочные приглашения, которые им вручало руководство производственной площадки совместно с представителем дирекции по работе с персоналом. Также были сделаны кружки с логотипом программы, что было небольшим знаком внимания, но оставило яркое впечатление у каждого участника программы (см. рисунок №2).

### ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Результатами нашей работы за 2009 год в рамках направления обучения и развития производственного персонала стали:

- уменьшение срока адаптации новых сотрудников. По словам экспертов производственного департамента, срок

«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН» РЕКОМЕНДУЕТ



**LICO**  
SCHOOL SCHOOL

**10 ЛЕТ**  
УСПЕШНОЙ РАБОТЫ

**БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ  
И ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ  
КОНСАЛТИНГ**

**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

**ЛУЧШИЕ  
РЕШЕНИЯ  
ДЛЯ РАЗВИТИЯ  
КОМПАНИЙ**

Международная премия  
в номинации:  
**TRAINING LEADERSHIP  
AWARD**

• Москва: +7 (495) 748 01 82  
• Санкт-Петербург: +7 (812) 331 98 03  
[www.lico.ru](http://www.lico.ru)



РИСУНОК № 2.  
ПРОМО ПРОДУКЦИЯ ПРОГРАММЫ «ШКОЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МАСТЕРА»

адаптации снизился с 6 до 4 месяцев.

- обучение интегрировалось во все производственные процессы: производство, качество, охрану и безопасность труда и т.д.
- снижение затрат на профессиональное обучение производственного персонала (до 25 % в год)
- повысилось понимание значимости обучения и развития производственного персонала. По итогам 2009 годы мы выбрали наиболее активного и вовлеченного в процесс обучения и развития своих сотрудников начальника цеха и наградили его памятным подарком на совещании производственного департамента.
- вовлеченность заказчиков в процесс, наличие запросов от них, предложений о сотрудничестве наглядно демонстрирует, что заданный вектор движения правильный, а почва для дальнейшего развития системы самая благодатная.
- внедрение проекта «Тренеры по техническому обучению». Выделенные сотрудники будут заниматься разработкой и проведением учебных программ для производственного персонала, Особенно приятно то, что производственники выделили не только внутренних кандидатов на эти позиции, но и своих самых

лучших специалистов по типам оборудования. Этот проект позволит экономнее расходовать бюджет на обучение производственного персонала, начать систематическое обучение тех сотрудников, которые ранее были предоставлены сами себе в вопросах повышения квалификации. Экономия составит более 65% бюджета на обучение производственного персонала.

**Мы выделили факторы успеха, которые, на наш взгляд, помогли добиться результатов:**

- понимание процессов, которые происходят в компании, а также самого бизнеса;
- наличие заказчика (бизнес-спонсора) системы обучения;
- наличие внутренних экспертов, заинтересованных в результатах нашей совместной работы;
- использование разных форм активности и форматов обучения, наиболее подходящих к той или иной задаче.

Еще мы поняли, что трудности помогают эффективнее расставить акценты и особенно – ценить результаты.

# КЛУБ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА ВТБ

«Circle the wagons! Indians are coming!» («Повозки в круг! Индейцы наступают!»)  
Ицхак Адизес



## 5. РЕСУРСЫ

- три выпуска Корпоративного университета (КУ) ВТБ; текущий, на период 2009г.;
- четвертый набор;
- общий опыт обучения в КУ;
- налаженные социальные и бизнес-коммуникации в рамках «своего набора»;
- авторитет КУ в организациях группы ВТБ;

## ОПИСАНИЕ

### 1. СИТУАЦИЯ (2008-2009ГГ.)

**Внешняя среда:** кризис

**Внутренняя среда:** антикризисная настройка организационно-функциональной структуры банка и группы ВТБ

### 2. РИСКИ

- Потеря управляемости персонала
- Недостаточность мобильности и координации действий
- Снижение лояльности персонала

### 3. ЗАДАЧА

- Обеспечение эффективности и лояльности персонала в период экономической нестабильности
- Оперативное реагирование на изменение задач бизнеса
- Лояльность / доверие персонала к управленческим решениям

### 4. ГИПОТЕЗА

**Необходима принципиально новая система внутренних (управленческих) коммуникаций:**

- построенная по принципу социальной сети («горизонталь»);
- мотивирующая эффективных руководителей к взаимодействию;
- обеспечивающая контроль деятельности ключевого персонала в масштабах группы ВТБ;
- способная к самоорганизации и саморазвитию

## ОАО БАНК ВТБ РЕКОМЕНДУЕТ



Тренинг - Бутик

Территория корпоративной культуры

Корпоративные события  
Коучинг  
Тренинг  
Консалтинг  
Диагностика

в сфере корпоративной культуры

Наши координаты

12170, Москва  
Кузнецкий проспект, 36  
строение 2, офис 3153  
Тел. (495) 234 4495, 543 7719  
E-mail: contact@boutique.ru  
http://www.tboutique.ru



ОАО БАНК ВТБ РЕКОМЕНДУЕТ

MTI

leader 2 leader

MTI system

**XL Решения**

Консалтинг и коучинг  
для руководителей  
и управленческих  
команд

**Тренинговые  
решения**

Развитие и обучение  
для менеджеров  
и специалистов

**Наша команда обладает экспертизой  
в следующих областях:**

- Построение результативной (затраты-выгоды) системы управления
- Построение результативной системы продвижения и продаж
- Повышение личной эффективности
- Системное обучение персонала

**Специальные предложения для:**

- Банковской отрасли
- Фармацевтической отрасли
- Нефтегазовой отрасли

[www.mti.ru](http://www.mti.ru)  
(495) 787-85-77

[www.mtisystem.ru](http://www.mtisystem.ru)  
(495) 772-84-90

- региональные учебные центры в РФ (9);
- опыт организации обучения персонала по территориально-производственному принципу;
- материально-техническая инфраструктура, в том числе – региональная видеоконференцсвязь;
- подготовленные Т&D администраторы для организационной поддержки деятельности
- система дистанционного обучения (портал, электронная библиотека КУ, видеоконференцсвязь по России и СНГ; ДО-специалисты)

**6. РЕШЕНИЕ**

Клуб КУ ВТБ

**7. ПРОФИЛЬ КЛУБА КУ ВТБ**

Статус: неформальное объединение выпускников и слушателей КУ ВТБ по программам «Энергия лидерства» и «Эффективный менеджмент» – линейных руководителей группы ВТБ (middle / upper middle management).

Цель: интеграция управленческих ресурсов, объединение ключевых ме-

неджеров, прошедших подготовку в КУ, для реализации, в том числе, антикризисных мероприятий ВТБ.

**Дата создания:** 19 марта 2009 г. (учредительная видеоконференция)

**Форма организации:** территориальные отделения (12 ТО):

Россия – по федеральным округам (8)

СНГ – в странах присутствия (4)

**Координация:** координационный совет, сформированный из председателей ТО

**Нормативный документ:** устав (три категории членства: действительные, приглашенные, почетные)

**Финансы:**

без финансовой поддержки ВТБ

**Форма взаимодействия:**

- очно-заочная работа «на местах»
- заседания ТО Клуба
- видеоконференции / видеопереклички
- слет (июнь 2010г.)
- экстранет-сайт

## 8. НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- трансляция стратегии и тактики (антикризисного) менеджмента ВТБ;
- трансляция лучших управленческих практик ВТБ, интегрируемых в КУ;
- формирование имиджа ВТБ как социально-ответственного бизнеса (КСО);
- профессиональная экспертиза, в т.ч., корпоративных и собственных бизнес-проектов;
- собственное бизнес-образование;
- кураторство КУ (конкурсный отбор кандидатов на обучение в КУ, мониторинг результатов обучения / выполнения межсессионных проектов, экспертиза и участие в защите дипломных проектов слушателей).

**Андрей Бойков, руководитель группы экономического анализа банка ВТБ, председатель ТО ККУ в Москве:** «Клуб КУ должен стать реальным инструментом профессионального и корпоративного сотрудничества»

## 9. РЕЗУЛЬТАТЫ

Сформирована устойчивая среда общения линейных менеджеров:

- сегодня Клуб

объединяет более 200 активных участников;

- на сайте Клуба зарегистрировано 189 действительных и 32 приглашенных члена Клуба;

- с марта 2009г. по настоящее время в открытых форматах сессий КУ ВТБ приняли участие все члены Клуба и приглашенные ими руководители (в режиме

ОАО БАНК ВТБ РЕКОМЕНДУЕТ



**BANKING TRAINING SOLUTIONS**

ТРЕНИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ БАНКОВ  
 ПЕРВАЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ  
 ТРЕНИНГОВАЯ КОМПАНИЯ ДЛЯ БАНКОВ

За время работы нашими клиентами стали 138 банков.

Просто мы знаем банковскую специфику.

Тренинги, учебные фильмы, консалтинг по темам:



- Сервис
- Продажи
- Управление
- Личная эффективность
- Возврат неплатежей

Узнать больше:  
[www.banktrain.ru](http://www.banktrain.ru)  
 (495) 710 73 56

видеоконференций – до 500 человек одновременно);

- в период 2009г. проведено 8 общих видео-переключек ТО Клуба; в рамках ТО очные и видео-встречи проводятся на регулярной основе

Введены в регулярную управленческую практику в масштабах группы эффективные инструменты трансляции, освещенные в КУ и Клубе КУ ВТБ:

- оперативные рабочие совещания;
- (стратегические / тактические) сессии с фасилитацией;
- видеопереключки;

**Алексей Солодушко, управляющий филиалом банка ВТБ в г. Владивостоке, председатель дальневосточного ТО ККУ: «ВТБ воспринимают как банк, которому безразлично развитие образования и науки».**

- мини-тренинги;
- управленческие беседы;
- мотивирующие / развивающие / командообразующие корпоративные меро-

приятия;

Сформирован системообразующий канал внутренних коммуникаций в масштабах группы ВТБ:

- скорость передачи устойчивого = прямого «сигнала» персоналу группы ВТБ – в течение суток;
  - фактическая интеграция в зону ответственности Клуба нескольких функциональных сетей: клуба волонтеров ВТБ, института корпоративных тренеров и корпоративной редакции, объединяющей соборов ВТБ;
  - при непосредственном участии Клуба в 2009 г. был проведен ряд уникальных по эффективности и масштабности проектов, направленных на консолидацию персонала в период кризиса: социальные акции в рамках корпоративного проекта «ВТБ-СТРАНЕ» («День открытых дверей ВТБ», «Сад ВТБ», «Волонтеры ВТБ», более 8000 участников); оценка эффективности деятельности филиалов Банка (более 5000 человек); виртуальная Спартакиада филиалов (более 4000 человек), проект по повышению качества обслуживания клиентов и обучающая программа поддержки «Эффективная работа с клиентами»; конкурс «Соборы ВТБ», другие значимые мероприятия.
- Сформирована система само- и взаиморазвития менеджеров среднего звена:
- регулярное участие Клуба в открытых форматах КУ ВТБ – 4 сессии в год;
  - экспертная работа членов Клуба в КУ ВТБ (участие в защите межсессионных заданий / проектов, предзащите и защите дипломных проектов выпускников);

ОАО БАНК ВТБ РЕКОМЕНДУЕТ



финансовый центр  
**НОВЫЙ ПАРИТЕТ**

#### Обучение банковских специалистов:

- Актуальные изменения в банковском законодательстве
- Инструктаж по ПОД/ФТ
- Обучение кассиров

#### Формы обучения:

- Открытые семинары
- Корпоративные семинары
- Тренинги
- On-line семинары

14 лет на рынке.

Лицензия на образовательную деятельность.  
Сертификаты по итогам обучения.

тел./факс: (495)797-63-07

e-mail: [info@newparitet.ru](mailto:info@newparitet.ru)

[www.newparitet.ru](http://www.newparitet.ru)

**Клуб корпоративного университета** – это объединение людей, которые его закончили, и тех, кто близок им по духу. Это люди не чужие друг другу и к совместному решению рабочих задач подходят неформально. В моей практике был случай, когда с помощью «университетских связей» удалось решить кредитные вопросы в очень сжатые сроки – два-три дня вместо месяца. Я считаю, что в такое профессиональное взаимодействие нужно вовлекать как можно больше людей. У банка много структур, и зачастую между ними весьма сложные связи. Не все сотрудники знакомы друг с другом, и уж тем более они не обязаны дружить. Но когда есть нормальный человеческий контакт, деловые вопросы решаются очень быстро. Именно поэтому так важно систематизировать работу клуба. Он должен стать реальным инструментом профессионального и корпоративного сотрудничества. Систематизация позволит нам поддерживать уже существующие в коллективе горизонтальные связи и создавать новые. Это оптимизирует бизнес-процессы, а значит, у банка появится еще одно конкурентное преимущество.

- экспертная работа членов Клуба в ключевых бизнес-проектах компаний группы ВТБ (участие в проекте внедрения новой модели продаж в Украине и в Армении, участие в пилотном проекте по запуску системы управления взаимоотношениями с клиентом в банке ВТБ «Северо-Запад» и др.);
- расширение каталога библиотеки Клуба КУ до 192 единиц (рекомендации преподавателей, топ-менеджеров ВТБ, самих слушателей; SMART-книга, межсессионные задания слушателей и дипломные проекты выпускников КУ; «банки идей» по итогам каждой сессии КУ);
- экспертиза проектов и бизнес-идей членов Клуба

Произведено позиционирование и сформирован авторитет Клуба КУ на всех уровнях менеджмента ВТБ:

- «озвучка» новой стратегии ВТБ до 2013 г. впервые была сделана президентом-председателем правления ВТБ А.Л. Костиним на сессии КУ ВТБ при расширенном участии Клуба.

Произведено позиционирование территориальных отделений Клуба во внешней среде:

- участие членов Клуба в экономических форумах и конференциях на территориальном уровне;
- участие членов Клуба в общероссий-

ских проектах по повышению финансовой грамотности населения (конкурсы студенческих работ по банковской тематике, инновационные образовательные проекты и др.)

## 10. ВЫВОД.

Клуб КУ ВТБ рассматривается топ-менеджментом банка и группы ВТБ как эффективное решение комплекса актуальных задач в период 2008-2010 гг.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1 ДИНАМИКА ЗАДАЧ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА ВТБ (2005-2010 ГГ.)

Каждый выпуск КУ уникален и является примером настройки корпоративного обучения на приоритеты бизнеса.

### НАБОР 2005-2006 ГГ.

«Первопроходцы» / «Программа прорыва». Стартовой задачей КУ было существенное обновление управленческого корпуса банка. Вертикальная мобильность первого выпуска достигла 90%. Именно такое количество выпускников продвинулось по карьерной лестнице практически в течение года. Линейные менеджеры ВТБ получили должности руководителей крупных подразделений ВТБ24 (до старшего вице-президента),

Одним из главных направлений деятельности нашего ТО ККУ является повышение финансовой грамотности населения. Это один из основных приоритетов ВТБ в области корпоративной социальной ответственности (КСО). Уже в течение пяти лет в нашем филиале работает проект «Малая финансовая академия (МФА)». Мы его проводим совместно с Владивостокским государственным университетом экономики и сервиса (ВГУЭС). Проект имеет прикладное и практическое направление и адресован студентам, которые обучаются по специальности финансы и кредит, мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность. В течение года обучения студенты проходят практику в ВТБ, а с 2007 года – и в ВТБ24. Часть из них проходит у нас стажировку, и к концу обучения мы знаем каждого студента – его характер, склонности к мышлению и работе, его мотивации. Ежегодно двадцать человек из сорока попадают в наш внешний кадровый резерв. Три года назад стали привлекать к участию в проекте крупных корпоративных клиентов – руководителей финансовых департаментов, их заместителей, первых лиц в экономике и финансах. Все они читают у нас лекции. С прошлого года к нам присоединился и «ВТБ – Страхование». Проект МФА помимо подготовки кадров имеет и другой плюс – позиционирование банка ВТБ в регионе. Специалисты, которые вместе с нами преподают, воспринимают ВТБ как банк, которому безразлично развитие образования и науки, позитивное отношение людей и общества.

многие выпускники были назначены на позиции управляющих филиалами и директоров дополнительных офисов.

#### **НАБОР 2006-2007 ГГ.**

«Проектные менеджеры». Однако уже второй набор КУ (2006-2007гг., 79 человек; закончили обучение 64 человека) решал задачи повышения эффективности деятельности на «своих позициях». Слушатели разрабатывали дипломные проекты на основе актуальных задач подразделений и филиалов ВТБ. Практически 100% проектов было реализовано в краткосрочной перспективе как задачи операционного менеджмента.

#### **НАБОР 2007-2008 ГГ.**

Первый транснациональный набор в масштабах СНГ.

Третий набор слушателей 2007-2008 гг. (прием – 59 человек; выпуск – 49) стал первым транснациональным набором, решавшим задачи операционного менеджмента (реализация проектов на местах) в масштабах группы ВТБ в СНГ (7 компаний). С этого времени программа КУ «Энергия лидерства» становится

транснациональной и постоянно «прирастает» новыми участниками из банков и компаний группы ВТБ.

Набор 2008-2009 гг. «Трансляторы стратегии / агенты влияния». Целевая группа четвертого набора (2008-09 гг.) – руководители структурных подразделений головного офиса, филиалов ВТБ и дочерних организаций СНГ более высоких категорий должностей, чем предыдущие поколения КУ. В составе слушателей – 28 человек из 8 финансовых организаций России, Украины, Белоруссии, Армении и Азербайджана (выпуск – 24 человека). Основная задача четвертого набора – трансляция стратегии ВТБ на всей территории присутствия группы. Высокий статус участников программы обеспечивал им ведущие роли «агентов влияния» в управленческих командах дочерних компаний ВТБ. Опыт четвертого набора (алгоритмы и технологии трансляции лучших управленческих практик ВТБ) оказался своевременным в период кризиса и был в полной мере использован в отборе, подготовке и практической деятельности пятого набора КУ.



Набор 2009-2010 гг. «Антикризисные менеджеры / агенты влияния». Участниками пятого набора КУ по программе «Энергия лидерства» стали 34 руководителя в должности до старшего вице-президента / руководителя департамента из 14 компаний группы ВТБ. Основным критерием отбора слушателей стали успешные результаты работы в период экономической нестабильности (лето 2008-лето 2009 гг.). Качество результата оценивалось руководителями кандидатов на местах, в головной организации, за них персонально поручались топ-менеджеры направляющих дочерних компаний и члены совета КУ. Впервые в отборе принимали участие территориальные отделения Клуба КУ ВТБ. Задачей участников программы является интеграция и трансляция опыта антикризисного менеджмента, поддержка на местах антикризисных мероприятий ВТБ.

Группа ВТБ является одной из ведущих международных финансовых групп. Компании, входящие в группу ВТБ, предоставляют широкий диапазон финансовых услуг и продуктов в 21 стране трех частей света (Европа, Азия и Африка). Группа ВТБ включает в себя ОАО Банк ВТБ и 28 кредитных и финансовых организаций. Количество персонала в Банке ВТБ – более 10 тыс. человек (Москва и регионы РФ), в группе ВТБ – более 40000 человек.

# Personal Moscow

7<sup>th</sup> Exhibition for  
Human Resource Management

7-я специализированная выставка  
по кадровому менеджменту



## Важнейшая HR-выставка в России!



20 – 21 апреля 2011 г.  
ЦВК „Экспоцентр“, павильон 2.4

Организатор:

spring **HR Management GmbH & Co. KG**

Тел.: +7 (495) 921 3638  
info@personal-moscow.ru

[www.personal-moscow.ru](http://www.personal-moscow.ru)





+7 (925) 005 69 82  
***index.trainings.ru***

