

ПУСТЬ МЕНЯ НАУЧАТ?

Конец всеобщей образовательной повинности

• ТЕКСТ | Ирина КИРИЛЛОВА

С наступлением рецессии неразборчивая раздача профильных знаний внутри компаний прекратилась. Новые тенденции — пристальный анализ кандидатов на обучение и спектра необходимых им компетенций, ставка на ключевых сотрудников, предпочтение внутренних образовательных резервов внешним. Об этом наша беседа с руководителями рыночных структур.

Раз ступенька, два ступенька, будет карьера

— По каким критериям отбирают людей для обучения внутри компаний?

Руководитель направления развития и обучения персонала Санкт-Петербургского филиала ЗАО «Вест Колл Лтд» Татьяна Самсоненко:



— Можно выделить несколько таких критериев. Один из них — оценка эффективности работы того или иного отдела компании. Оценка проводится

с определенной периодичностью и показывает, насколько отдел справился с планом. Затем анализируются причины его выполнения или невыполнения — это исследование помогает определить области развития профессиональных навыков. Как это работает? Например, мы отслеживаем динамику изменения показателей по клиентской базе. Это помогает оценить эффективность работы менеджеров коммерческого отдела (привлечение новых клиентов) и работу сотрудников отдела обслуживания (удержание постоянных клиентов).

Кроме того, руководитель в конце месяца проводит оценку эффективности работы каждого работника своего отдела. Как? Если говорить о работе отдела обслуживания,

руководитель анализирует записи клиентских звонков, выполнение индивидуального плана. Работу инженеров можно оценить по скорости обработки заявки клиента, отзывам заказчиков.

По результатам анализа определяют людей, которым не хватает профессиональных навыков. Они — первые претенденты на обучение!

Финансовый управляющий ОАО «Сестрорецкий инструментальный завод» Ирина Мешко:



— Наши сотрудники мотивированы на профессиональную и карьерную перспективу. Поэтому главное — это их желание стать классными специалистами в нашей компании. Тогда

и у руководства компании появляется стремление вкладывать средства в их профессиональный рост.

— Существуют ли позиции, которые подразумевают возможность учиться за счет компании (специалист, менеджер среднего звена, топ-менеджер)?

Генеральный директор Консультационной компании «ЭкКон», заместитель директора Центра управления стоимостью — Института делового администрирования СПбГИЭУ (ИНЖЭКОН) Анна Шахвердова:



— Учебе все должности покорны. В развитых компаниях генеральный директор так же сидит «за партой», как и его подчиненные.

Различие — в выборе форм образования. В основном владельцы или руководители компаний направляют менеджеров высшего звена на «внешнее» обучение. Для менеджеров среднего звена приглашают специалистов профессиональных тренинговых компаний. Для специалистов внутренние эксперты компании проводят тренинги или семинары.

Руководитель проектов компании «Диджия РУС» Александр Шахвердов:



— В первую очередь руководители компании выделяют для обучения руководителей (старших) групп специалистов, которые в свою очередь

имеют возможность передать полученные знания своим сотрудникам. Учитывая проектную ориентированность нашей компании, довольно часто проводится подготовка целых проектных групп.

— Что можно сказать о ступенях внутрикорпоративного обучения и его сроках? «Лестница» образования строится по единому принципу на всех рынках?

Анна Шахвердова:

— В каждой организации его структура и сроки зависят от профиля деятельности. Там, где приток

персонала постоянный, например, в риэлтерских компаниях или торговых сетях, предприятия создают свои внутрикорпоративные центры с многоуровневыми системами подготовки персонала в течение всего года. Это двух-трех недельные курсы для вновь принятых сотрудников и регулярные семинары и тренинги — для постоянных.

В большинстве компаний предпочтения отдают краткосрочным развивающим тренингам и семинарам. Они не требуют надолго отвлекать персонал от выполнения рабочих задач.

Татьяна Самсоненко:

— В нашей компании есть два основных направления. Это внутреннее обучение, которым занимается корпоративный Учебный центр, и внешнее. Оно строится на взаимодействии с обучающими компаниями.

Внутреннее — это техническое образование. Иными словами, подразумевает обмен знаниями между специалистами отделов (то, что еще можно определить как обучение *hard-skills* — профильным навыкам, необходимым для выполнения служебных обязанностей). Есть и психологическое направление, восполняющее дефицит *soft-skills* (дополнительных навыков — коммуникативных, управленческих и других).

Дополнительное обучение начинается с адаптационного тренинга для только что принятых на работу сотрудников.

Наряду с этими существуют программы, необходимые для поддержания профессиональных компетенций наших кадров — от тренинга продаж, длительностью два дня, до различных управленческих программ для менеджеров среднего звена. Как правило, они занимают один день и становятся частью управленческого цикла тренингов для менеджеров среднего звена.

Если специалист обладает управленческим потенциалом и мотивацией к карьерному росту, мы готовы его поддержать. Поэтому в компании существует обучение для «будущих руководителей».

Это тренинги, направленные

на формирование и восполнение управленческих навыков.

Бесплатного сыра здесь нет — Какие задачи ставят компании для своего развития, когда инвестируют в образование персонала?

Анна Шахвердова:

— Руководство компании заинтересовано в квалифицированных кадрах, поэтому одна из задач — профессионально «подтянуть» людей до необходимого уровня. Может быть, компания стремится повысить качество обслуживания клиентов. Тогда руководству необходимо внедрить единые стандарты обслуживания клиентов и управления персоналом на местах. Есть и другие задачи. Например, подготовить человека к работе на конкретной позиции в компании (если планируется расширение деятельности или открытие нового филиала).

Ирина Мешко:

— Повышение образовательного уровня команды — не самоцель. У нас нет тотального образования для всех. Мы не обучаем, допустим, всех поголовно английскому языку. Но если кому-то это нужно для улучшения своей работы — мы отправим его на такие курсы. Все зависит от заинтересованности человека в росте, от желания взять на себя дополнительную ответственность, расширить круг обязанностей. В конечном счете, все это идет только на пользу компании. Однако один раз в год мы проводим общую конференцию для менеджмента высшего и среднего звена. Во время таких конференций решается сразу несколько задач. Главная — информационный обмен внутри компании по результатам работы и перспективам на последующие годы. Это и возможность переключиться на другую деятельность, отвлечься от рутины, немного встряхнуться. Я бы назвала это словом «перезагрузка». В это же время мы проводим тренинги, которые направлены на улучшение взаимодействия в команде, на совершенствование

навыков презентации информации, ведения переговоров.

— Заключаются ли договоры с претендентами на обучение об обязательной отработке?

Анна Шахвердова:

— Да. Я считаю, что такая практика повышает ответственность обеих сторон: специалиста — он заинтересован в повышении своего благосостояния, и руководства компании, которое стремится к росту бизнеса, то есть повышению его внутренней стоимости (не путать с капитализацией на фондовом рынке). Мне кажется, что мотивация сотрудника укрепитесь, если он выступит в роли соинвестора проекта по своему обучению.

Руководитель отдела персонала Санкт-Петербургского филиала ЗАО «Вест Колл Лтд» Галина Токарева:



— Мы заключаем с работниками учебные договоры в том случае, если обучение обходится компании дорого. Критерий, который мы используем, чтобы определить, насколько необходимо в конкретном случае учебное соглашение — соотношение стоимости обучения с уровнем дохода специалиста.

Александр Шахвердов:

— Часто в российских компаниях заключаются учебные договоры с членами трудового коллектива. Это договоренности об обязательной работе в компании в течение определенного срока (обычно не менее полугода). Разумеется, это касается только обучения, которое компенсируется из бюджета компании. Сегодня довольно широко используются определенные правила (указаны в трудовом контракте). Они обязывают сотрудника возвращать полностью или частично средства, потраченные компанией на его обучение за определенный промежуток времени (обычно полгода).

**До свиданья, друг мой,
до свиданья**

— Случается, что после обучения сотрудник решает уйти из компании?

Анна Шахвердова:

— Достаточно часто. Причин здесь несколько: первая — не дали применить умения и навыки, которые он получил в процессе обучения, вторая — новое место работы и новая должность — более перспективны, чем предшествующие, и даже размер компенсации, которую человек должен выплатить за свое обучение работодателю, его не останавливает.

— Существует ли мониторинг результатов, которых компания достигает благодаря обучению своих кадров?

Анна Шахвердова:

— К сожалению, в ситуациях, с которыми я сталкивалась — нет. В моей практике был случай, когда руководитель одного крупного предприятия направил на обучение семь менеджеров среднего звена. После окончания курса они пришли к директору и стали убеждать его использовать приобретенные ими знания, но директор сказал, что он лучше знает, что нужно предприятию.

Экономическую эффективность вложений в обучение конкретной персоны измерить достаточно трудно. В большинстве случаев профессионалам, как минимум, необходимо предоставить поле для реализации полученных знаний. Критерием может быть уровень развития компетенций (знаний, умений, навыков) на входе, то есть в начале обучения, и на выходе — в момент его завершения. Если цель достигнута — задача выполнена. Иногда выясняется, что слушатель не достигнет желаемой компетенции в силу личностных качеств. Тогда представители бизнес-школы должны проинформировать компанию-заказчика и рекомендовать пути решения, чтобы вложения в обучение не были формальными.

Галина Токарева:

— Невозможно определить линейную зависимость между инве-

стициями в развитие персонала и полученной прибылью или бизнес-результатами. Мы рассматриваем обучение как инструмент для того, чтобы получить необходимый бизнесу ресурс. Этот ресурс — уровень развития компетенций сотрудника. А еще обучение, если оно правильно организовано, может влиять на лояльность и мотивацию человека. Есть и дополнительная функция образования внутри компании — сбор и формализация корпоративных знаний. Резюмируем сказанное: обучение опосредованно влияет на бизнес-результат, поэтому и оценивается качественно, а не количественно.

Но существует и мониторинг прямого соотношения обучения и эффективности бизнеса. После окончания курса выпускник готовит отчет, где предлагает применить полученные знания на практике. Изменения вносятся в его рабочий план, а непосредственный руководитель контролирует ход выполнения плана.

Александр Шахвердов:

— Понимание того, что необходимо мониторинг результатов, которых компания достигает, инвестируя в образование персонала, приходит только сейчас. Но это лишь завершающая ступень процесса. А начинаться он должен с договора между руководством компании и обучающей структуры. Такого рода документ содержит перечень компетенций, необходимых слушателю бизнес-школы. Формируется этот перечень, исходя из задач компании-заказчика. Таким образом, заказчик ставит перед бизнес-школой задачу, сотрудник проходит курс обучения в соответствии с ней, исполнитель отчитывается перед заказчиком.

Ирина Мешко:

— Специально мы такой мониторинг не ведем, потому что оптимизация очевидна. Если один человек может совмещать работу на двух позициях, это видно по фонду заработной платы. Или, например, экономия на агентском вознаграждении. В 2009 году мы все сделки по сдаче в аренду площадей закрыли собственными силами, не привлекая брокеров, агентов. Это стало воз-

можным потому, что после обучения наш специалист стал самостоятельно привлекать клиентов для сдачи помещений в аренду. Реальная экономия была подсчитана по итогам года.

Бюджеты на обучение урезали

— Изменилось ли наполнение внутрикорпоративных обучающих программ в связи с антикризисными стратегиями компаний?

Анна Шахвердова:

— Сократились количество программ и часов обучения. Но, что интересно, это не коснулось программ обучения ключевых сотрудников компаний, так как в кризис удержание этих людей очень актуально.

— Каков порядок ежегодных финансовых вложений в обучение сотрудников? Сократились ли эти затраты в связи с кризисом?

Галина Токарева:

— Мы сократили бюджет на обучение — в основном за счет того, что более жестко подходим к оценке потребностей во внешнем обучении. При этом расширилась деятельность по внутреннему обучению, в частности, организован собственный учебный центр.

Анна Шахвердова:

— Средний показатель бюджета на обучение для российских компаний составляет около 2% от ФОТ. Крупные корпорации закладывают от 3 до 5% от чистой прибыли в год. В связи с кризисом около половины российских компаний сократили затраты на обучение в среднем на 27% в 2009 году по сравнению с предыдущим годом.

Ирина Мешко:

— У нас существует годовой бюджет на образовательные программы, и он выполняется по мере необходимости. Для нас нет проблемы кризиса. Если нужно учиться — значит нужно. Поэтому затраты на обучение не сократились. После обучения всегда есть положительный результат, и деньги никогда не случалось выбросить на ветер. 