

Как не переборщить с обучением сотрудников?

Дополнительное образование сотрудников становится одним из основных условий развития компании. Но излишне образованные кадры всегда более требовательны и мобильны. Чем больше корпорация тратит денег на обучение персонала, тем выше шанс, что ценные работники предпочтут применять свои знания на стороне. Как же сделать так, чтобы лишние знания сотрудников не умножали печали работодателей?

"Сейчас корпоративное обучение очень популярно среди компаний. Все обучают персонал с помощью различных тренингов, причем весь персонал компании - бухгалтеров, менеджеров по продажам, водителей, административных работников и т.д., - говорит Наталья Ганина, директор по обучению кадрового агентства. - Но далеко не всегда компании понимают, зачем же они это делают и что такое корпоративное обучение им приносит".

Зачем обучать сотрудников, понятно: чтобы работали лучше и приносили больше прибыли. Широкомасштабное исследование, проведенное недавно в американских компаниях, показало, что увеличение расходов на обучение персонала на 10% дает прирост производительности труда на 8.5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений повышает производительность труда только на 3.8%.

Грамотные специалисты, которые занимаются в компаниях организацией обучения персонала (а в крупных иностранных корпорациях наряду с традиционными должностями CEO (генеральный директор), CFO (директор по финансам), CIO (директор по IT) уже появились новые должности - SKO (директор по знаниям) и CLO (директор по обучению), ведут подобные подсчеты и у нас. Так, например, Наталья Минина, директор департамента по работе с персоналом Юниаструм Банка, подсчитала, что обучение сотрудников клиентского сектора окупается максимум за 3 месяца - сумма, вложенная в обучение, возвращается в виде прибыли.

Однако затраты на обучение легко могут обернуться убытками - если сотрудник, на обучение которого потрачены серьезные деньги (например, компания оплатила обучение по программе MBA, а это тысячи, а то и десятки тысяч долларов, если работодатель раскошелится на европейскую школу), перейдет в другую компанию. Или другой сотрудник, изучивший за счет работодателя немецкий язык, захочет применить его в конкурирующей фирме, где больше платят.

Чтобы решить эту проблему, Сергей Пятенко, генеральный директор экономико-правовой школы ФБК, предлагает строить "линию заграждения".

Во-первых, не учить сотрудников тому, что им может пригодиться в другой компании, - например, иностранному языку. Во-вторых, заключать с сотрудниками, обучающимися за счет компании, договор, в соответствии с которым они обязуются вернуть часть затраченных на их обучение денег, если покинут компанию раньше оговоренного срока. И наконец, создать условия, при которых набравшийся дармовых знаний сотрудник не захотел бы покидать компанию.

Еще один путь - минимизировать затраты на обучение персонала и повысить его эффективность. Национальный банк "ТРАСТ", например, тратит на обучение персонала, включая прямые и дополнительные расходы, не больше полутора процентов от фонда оплаты труда. "Мы строим обучение по минимальному принципу, тщательно взвешивая каждую затрату. Мы ввели специально ряд политик, которые позволили минимизировать стоимость - все внешнее обучение в регионах проводится на местном уровне, внутреннее обучение происходит только с одобрения заказчика (продуктологов) и т.д., - говорит Руслан Шатохин, руководитель дирекции по персоналу Национального банка "ТРАСТ".

Минимизацию затрат на образование сотрудников без ухудшения качества образования считает приоритетной задачей и Наталья Минина. "С целью минимизации затрат и оптимизации процесса обучения привлекаются опытные сотрудники (руководители) банка для разработки обучающих программ и проведения лекций-семинаров по новым банковским продуктам, в штате банка работает опытный тренинг-менеджер", - говорит она.

Юниаструм Банк, кстати, имеет свой собственный учебный центр. Имеют такие центры и другие крупные компании, однако, по мнению Сергея Пятенко, внутреннее образование постепенно уступает дорогу внешнему, и чем выше уровень учеников, тем выше потребность в аутсорсинге. "Обучение внутри компании дает эффект, когда надо "натаскать" персонал, - говорит он. - Если речь идет о сотрудниках, имеющих высокую квалификацию, целесообразнее прибегать к услугам внешних провайдеров - во-первых, держать преподавателей на все случаи жизни просто нереально, а во-вторых, такие преподаватели варятся в собственном соку, и следовательно, неизбежно теряют квалификацию".

Где повысить бизнес-квалификацию

Самостоятельные учебные центры. Только в Москве их около 100. Деятельность таких центров построена на организации семинаров по наиболее актуальным проблемам и привлечении преподавателей вузов, представителей министерств и ведомств. Преимущества таких организаций связаны с гибкостью и оперативностью реакции на возникающий спрос. Недостатки - практически полное отсутствие собственной учебно-

методической базы: библиотеки, справочно-информационных систем, штатных преподавателей и т.д. Качество услуг таких центров полностью зависит от того, каких преподавателей они смогут пригласить на конкретное мероприятие. А сегодня даже в Москве очень узок круг лиц, чьи имена могут собрать аудиторию и кто реально способен предоставлять высококачественные услуги в сфере обучения.

Вузы и бизнес-школы. Такие учреждения периодически также предоставляют услуги по краткосрочному обучению. Преимущества этих структур связаны с большим опытом организации учебного процесса. Они, как правило, имеют преподавателей и учебно-методическую базу. Недостатки связаны с существующими противоречиями между природой организации учебного процесса для фундаментального образования и быстро изменяющимися потребностями повышения квалификации специалистов-практиков: практикам нужна быстрая реакция на их сегодняшние конкретные проблемы, а вузы нацелены на шлифовку методов обучения основополагающим знаниям по предмету.

Образовательные учреждения, созданные крупными компаниями.

Например, организации, учрежденные аудиторско-консультационными фирмами, - учебный центр "Эрнст & Янг", Экономико-правовая школа ФБК (ЭПШ ФБК), учебный центр "Союзаудит", Агентство кадрового менеджмента и рекрутинга группы компаний "Руссаудит" и т.д. Преимущества таких учебных центров связаны с возможностями использования учебно-методической базы и интеллектуального потенциала материнских структур, а также опыта специалистов-практиков. Объединение опыта практиков с методическими разработками способствует формированию оптимального баланса между теоретическими знаниями и реальными практическими навыками, получаемыми при обучении. Недостатки связаны с тем, что обучение во многих случаях носит фрагментарный характер.

Индивидуальные преподаватели. Это и звезды "первой величины", и несколько тысяч других работников вузов, чиновников министерств и ведомств. Во многих крупных организациях создаются подразделения, ответственные за организацию непрерывного обучения. Сотрудники этих подразделений и занимаются подбором таких преподавателей для обучения своего персонала.

Самые востребованные краткосрочные программы и тренинги

Программы по повышению экономико-правовой квалификации.

Помогают углубить и актуализировать знания по финансам, бухгалтерскому учету, налогообложению, праву, менеджменту, маркетингу и другим важнейшим аспектам бизнес-знаний.

Тренинги по управлению. Помогают выявить и исправить слабые стороны руководителя, например, тренинги по разработке рыночной стратегии для высших менеджеров, управлению проектами для менеджеров среднего звена.

Тренинги по взаимодействию. Помогают выстроить правильные взаимоотношения между сотрудниками, а также работников с клиентами, поставщиками, партнерами - например, тренинги продаж, тренинги по командообразованию.

Программы по деловым навыкам. Направлены на развитие различных деловых качеств, например умения планировать время, делового этикета, ораторского искусства, преодоления стресса.