**Обучение персонала: преодоление трудностей и достижение целей**

Вероника Игоревна Ярных, кандидат экономических наук, управляющий партнер компании "Центр управленческих компетенций", член экспертного совета Комитета по этике ТПП РФ.

Самый первый вопрос, на который следует ответить: зачем компании обучать сотрудника? Прежде чем отвечать на последующие вопросы — как, кого и чему учить, необходимо определиться с тем, что именно компания хочет получить от обучения. Зачем мы учим персонал — это ключевой вопрос. Как будут контролироваться результаты обучения и использоваться полученные или отработанные знания, умения и навыки?

Существует множество целей обучения сотрудников компании. Перечислим некоторые из них:

получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;

поддержание профессионального уровня персонала;

подготовка сотрудников к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.;

подготовка к продвижению по службе;

знакомство сотрудников со стандартами работы компании, стратегией развития, технологией деятельности;

поддержание позитивного отношения к работе;

формирование чувства причастности к компании, мотивация к дальнейшей работе.

Самая простая ситуация — если в компании существует выстроенная система оценки персонала. В этом случае, каким бы способом ни проводилась такая оценка, ее результаты всегда являются базой для принятия управленческих решений. На основании этих данных строится план обучения, который создается для всей компании. В него включаются сотрудники самых разных категорий: цели у всех разные, различается и система контроля результатов. Здесь особенно важен системный подход к обучению, когда все приобретаемые или обновляемые навыки должны обязательно увязываться со стратегией развития компании, с принятой технологией работы и системой контроля.

Если же система оценки персонала не выстроена, то, как правило, ответственность за решения об обучении сотрудников возложена на руководителей отделов: кого, чему и как учить, решают непосредственные руководители сотрудников. В этом случае присутствует субъективизм, практически нет связи со стратегией развития компании, с ее целями и задачами. Проконтролировать и структурировать бюджет на обучение в такой ситуации трудно. Но, как показала практика консалтинговых проектов, любое структурирование бюджета, а также системный подход к обучению на основании оценки персонала или на анализе полученных заявок от руководителей подразделений, сразу же дает прямой экономический эффект. Другими словами, позволяет либо сэкономить выделенный бюджет на обучении, либо обучить большее количество сотрудников.

Итак, потребность в обучении может быть запланированная (т. е. основанная на систематических инструментах оценки, зависящая от стратегии развития компании), связанная с решением определенных бизнес-задач и спонтанная (например, потому что конкуренты уже обучили или учат персонал по этой тематике, или вследствие иной необходимости).

Какие виды обучения можно использовать в компании

Существуют разные виды обучения сотрудников. Например:

самообразование сотрудников;

долгосрочное дополнительное образование сотрудников, связанное со стратегическими задачами компании;

краткосрочное обязательное образование сотрудников, вызванное необходимостью поддержания технологических процессов на современном уровне;

краткосрочное дополнительное образование сотрудников, связанное со стратегическими задачами фирмы;

наставничество.

Кроме решения еще нескольких задач, этим способом можно обучать стандартам работы компании. Это не приобретение новых знаний, умений и навыков, а передача имеющихся корпоративных знаний внутри компании.

Самообразование сотрудников включает в себя изучение ими специальной литературы, посещение тематических выставок и семинаров, сбор и систематизацию информации. Главное отличие самообразования от дополнительного образования состоит в том, что оно, как правило, не носит системного характера и может не иметь ничего общего со стратегическими задачами компании.

Долгосрочное дополнительное обучение сотрудников, связанное со стратегическими задачами компании, включает в себя получение второго высшего образования, степени МВА, а также участие в долгосрочных обучающих программах и мероприятиях. С точки зрения бизнеса такое образование можно рассматривать как инвестиции в персонал, которые начинают работать через определенное время.

Краткосрочное обязательное и дополнительное обучение сотрудников, связанное с оперативными задачами компании — это очень большой спектр различных мероприятий, которые необходимы для эффективного оперативного управления, связанные со стратегическими задачами организации. В эту категорию входят семинары и бизнес-тренинги, которые представляют интерес для компании как на нынешнем этапе, так и в перспективе. Это могут быть конференции и выставки, где происходит обмен опытом. Также сюда можно отнести и участие специалистов компании в работе различных профессиональных клубов и сообществ.

Обучение бывает краткосрочное и долгосрочное. Краткосрочное обучение — это профессиональные тренинги и семинары. В процессе такого обучения отрабатывается несколько навыков и умений, если это тренинг, или происходит информационный вброс по одной или нескольким темам, если это семинар. Его продолжительность составляет от одного до трех дней. Как правило, в условиях современной бизнес-среды эффект от краткосрочного обучения заметен в течение трех-четырех месяцев, максимум — полгода. В нем больше заинтересована компания для решения своих бизнес-задач, поэтому его обычно целиком оплачивает организация.

В долгосрочном обучении (длительных программах, получении второго образования, программах повышения квалификации), безусловно, заинтересована и компания, и сотрудники. Оно повышает стоимость работника на рынке труда, поэтому в этом случае хорошим решением будет паритетная оплата обучения. В этом случае повышается и мотивация сотрудника, и его лояльность. С другой стороны, компания имеет компенсацию части затрат, и, заключая договор с сотрудником, получает определенные гарантии его работы в организации и использование полученных им знаний.

Существует несколько стратегий, которые использует компания при обучении своих сотрудников.

Можно равняться на конкурентов, т. е. учить тем же знаниям, умениям, навыкам и использовать те же методы, которыми пользуются конкуренты и партнеры.

Можно быть впереди конкурентов и прогнозировать развитие отрасли бизнеса и ниши, и двигаться вперед, учитывая интересы клиентов компании.

Можно совсем не учитывать ситуацию на рынке и двигаться собственным курсом, принимая во внимание лишь специфику работы компании и ориентируясь на собственные задачи.

Каждая из этих стратегий имеет право на существование и используется компаниями. Главное, чтобы стратегия обучения была целиком и полностью связана со стратегией развития компании и учитывала ее оперативный годовой план развития. Ведь знания, умения и навыки сотрудников — это конкурентное преимущество компании, которое позволяет ей не только развиваться, но быть эффективной и достигать запланированных результатов.

Как долго может фиксироваться эффект от обучения, т.е. какой период времени то, чему мы научили сотрудников, будет являться конкурентным преимуществом?

Обычно все знания, которые сотрудники получили на тренинге или семинаре продолжают оставаться актуальными до шести месяцев. В долгосрочных программах эффект наблюдается от года до трех лет, в зависимости от длительности и содержания программы.

Как контролировать эффективность обучения? Этот вопрос всегда вызывает наибольшие трудности. Как ни странно, ответ связан с целями и задачами обучения. Оценивать эффективность необходимо по тем критериям, которые закладывались в цели и задачи обучения. Прежде чем оценивать эффективность вложения средств, в компании необходимо выстроить систему контроля над результатами обучения. Самая распространенная ошибка, которую допускают компании-заказчики, состоит в отсутствии контроля за результатами обучения.

Пример. При подготовке программы тренинга по обучению управленческим навыкам заказчик особое внимание уделяет вопросу делегирования полномочий, сетует на то, что менеджеры все делают сами, не умеют делегировать, не развивают персонал. Однако при уточнении запроса, в процессе тренинга, а особенно — после него, выяснилось, что в компании принят авторитарный стиль управления и построена жестко иерархичная структура. В этой ситуации навык делегирования полномочий практически не используется; в большей степени сотрудникам управленческого звена такой компании нужен навык постановки задач и контроля за их исполнением. Программу изменили, но использование полученного навыка никак не контролировалось, — оргреальность была иной.

Другой пример: при обсуждении программы обучения менеджеров по продажам заказчик делал основной упор на технику активных продаж, увязывая это требование со стратегией развития компании. Программа была согласована, под новые навыки для менеджеров были заявлены и согласованы увеличенные планы продаж. Казалось бы, все учли. Но, как сказано в известной пословице: «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги»... Забыли про наполняемость склада продукцией и о товарных запасах в новой реальности. Имеющиеся запасы продукции менеджеры, вооруженные новой технологией, распродали практически за пять дней вместо четырнадцати принятых в компании ранее, до тренинга. А затем пробыли в «творческом простое» почти неделю, пока появилась новая продукция. Непродуманность в применении новых умений и навыков обернулась неэффективностью в использовании средств на тренинг и недополученной прибылью компании.

Для определения того, насколько эффективно оказалось проведенное обучение, необходимо также определить, что было на входе и что получилось на выходе, другими словами, где произошел прирост знаний, умений и навыков во время обучения. Таким образом, система контроля обязательно включает в себя:

входной контроль;

текущий контроль (если речь идет о длительных программах обучения);

заключительный контроль (может иметь формальную и неформальную форму);

контроль за использованием приобретенных знаний и навыков в процессе работы.

Осуществлять такой контроль может и непосредственный руководитель на рабочем месте сотрудника, можно проводить анкетирование клиентов компании, чтобы выяснить, как изменился, например, уровень сервиса и т. д. Однако необходимо иметь в виду, что, как правило, кроме обучения, на бизнес-результаты могут оказывать влияние еще многие факторы, например, создание благоприятной бизнес-среды, различного рода внешние воздействия, улучшение бизнес-процессов внутри самой компании и т. д.

Все виды обучения могут принести необходимый результат и быть востребованы внутри организации. Главное — знать, какого результата ждет компания от данного обучения, зачем ей это нужно, и каким образом будут контролироваться полученные результаты.