

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА: НА ФИРМЕ ИЛИ ВНЕ ЕЕ

Менеджмент сегодня, №1 2004 год, стр.25-32

Текст: Мария Евневич

Постановка процесса обучения на предприятии в современных условиях требует особого внимания и принятия решений на высшем уровне управления предприятием. Обучение персонала ставит перед руководителями массу вопросов. Возможны различные формы организации внутрифирменного образования: собственный учебный центр, тренинги и семинары, сопровождение предприятия обучающей фирмой. Для выбора формы организации обучения необходимы четкие критерии, позволяющие рассмотреть разные варианты и определить степень их соответствия целям обучения для каждого предприятия и для каждой ситуации в отдельности, разработке которых посвящены исследования автора

Введение

Значимость человеческого капитала для предприятия не подлежит сомнению. Все больше внимания и в экономической литературе, и в практической деятельности предприятий уделяется управлению человеческими ресурсами. Этот факт подтверждается и наличием на предприятиях (наряду с обычными кадровыми отделами или службами управления персоналом) психологических служб и обучающих центров, а также существенной долей затрат на оплату и стимулирование труда в структуре издержек. Фонд оплаты труда в российских компаниях составляет от 0,57% до 25% от оборота. Эти данные зависят от сферы деятельности компании и ее оргструктуры. Самые высокие показатели фонда заработной платы — до 25% от оборота — наблюдаются в производственных компаниях. Минимальное значение ФОТ составляет 0,57% — в торговых компаниях, активно использующих аутсорсинг¹.

Определяющим фактором успеха компании являются люди, их знания и опыт. Человеческий капитал определяется не количеством сотрудников, а набором их профессиональных качеств, их ценностью для предприятия. С развитием производительных сил все более значимыми становятся квалификация и профессионализм работников, а следовательно, остро встает вопрос обучения. На предприятиях возникает потребность в сотрудниках со специфическими навыками, различающимися в зависимости от отрасли экономики и вида деятельности и/или характерными для конкретных предприятий и их подразделений

Лучшие кадры: найти или обучить?

Существуют первичный и вторичный рынки труда. Специалистов готовят учебные заведения: вузы, училища, техникумы и т. д. Выпускники самых лучших учебных заведений, как правило, не обладают ни достаточной квалификацией, ни достаточной специализацией, чтобы сразу соответствовать требованиям конкретного предприятия. Для работы на определенном месте и выполнения должностных обязанностей любому новому сотруднику требуется дополнительная подготовка. Такая подготовка проводится уже на фирме и специфична для каждой конкретной должности. Опыт показывает, что действительно стоящего специалиста необходимо растить и воспитывать годами. Найти вне фирмы человека, заранее идеально соответствующего предлагаемой предприятием должности, невозможно, его можно только самостоятельно обучить.

Следующий способ привлечения кадров — дать объявление и ждать кандидатов. Этот способ чаще используется для привлечения большого количества сотрудников на должности, не требующие высокой квалификации. В большинстве случаев, когда таким способом пытаются удовлетворить потребность в квалифицированных кадрах, «появившиеся специалисты» не соответствуют запрашиваемым характеристикам.

Другой вариант — это привлечение уже работающего сотрудника из аналогичной компании. В России на сегодняшний день «охота за головами» является весьма популярным способом пополнения кадрового потенциала. У конкурентов переманивают не только высококвалифицированных сотрудников и управленцев, но и рядовой персонал.

Например, в процессе строительства магазина немецкой компании Metro в Санкт-Петербурге представители рекрутинговой фирмы Kelly Services ходили по торговому залу «Ленты Cash&Carry» — магазина схожего формата, спрашивали продавцов, сколько им платят, и предлагали более выгодные условия и работу в Metro. И таких примеров достаточно много. Этот способ имеет ряд существенных недостатков: привлеченный из другой компании более выгодными условиями работы сотрудник может быть в дальнейшем перекуплен следующей фирмой. Кроме того, даже сотрудники, пришедшие из очень схожих по характеру деятельности и структуре компаний, все равно нуждаются в переподготовке и «влипании» в атмосферу нового места работы — новой компании

Обучение сотрудников - это создание специалистов

Значение обучения в современной экономике подчеркивает Йонас Риддерстале, один из авторов книги «Бизнес в стиле фанк»: «Одна из важнейших сторон человеческой деятельности — производство новых людей. Однако у этого производства очень длительный цикл — около 25 лет, и оно требует определенной стабильности, которая поддерживается традициями и моральными ценностями»². Обучать своих сотрудников перспективнее, чем привлекать внешних. Собственные «выращенные» кадры более надежны, и риск потерять их меньше: они лояльны по отношению к фирме, являются ее частью, связаны корпоративной культурой. Привлечение новых сотрудников — это способ пополнения человеческих ресурсов предприятия, но на адаптацию вновь пришедшего в компанию человека требуется значительное время. Доверие коллектива тоже приобретается со временем, поэтому на руководящие должности целесообразно продвигать уже работавших и зарекомендовавших себя людей. Сотрудники на предприятии создают психологический климат. Обучение сотрудников — это не только подготовка к выполнению ими функциональных обязанностей, кроме прививания навыков и передачи знаний, обучение включает в себя воспитание и формирование корпоративной культуры.

Повышение квалификации и обучение сотрудников из категории предпочтительных задач переходит в категорию настоятельной необходимости. «Обучать сотрудников или искать готовых специалистов?» — этот вопрос руководителями большинства российских предприятий (речь, естественно, идет о тех предприятиях, которые планируют более или менее продолжительную деятельность на рынке, а не о «фирмах-однодневках») уже решен в пользу «обучать». «Проще переобучить своих сотрудников, чем искать новых», — считает Татьяна Осипова, начальник отдела по работе с персоналом ОАО «ЛОМО»³. В пользу обучения собственных сотрудников высказываются службы персонала и отделы кадров не только производственных высокотехнологичных предприятий, но и сферы торговли (магазины «Максидом», «Лента Cash&Carry», ИКЕА) и сферы высококвалифицированных услуг (аудит, налоговый и управленческий консалтинг).

В вопросе обучения и подготовки кадров сегодня в России неясностей больше, чем четких рекомендаций. Наиболее часто задаваемые вопросы: кого учить, как, сколько, по каким программам и кому принимать решения об обучении? Кто должен отвечать за постановку процесса внутрифирменного образования? На последний вопрос можно ответить однозначно: стратегически образование на фирме должен планировать руководитель. Только он в полной мере владеет информацией о компании, может «увидеть» идеального сотрудника для своей фирмы, выстроить образовательную политику, а первый вопрос, на который он должен ответить, — это как обучать персонал: на фирме или вне ее?

Цели и формы обучения

Все программы имеют одну общую черту: они призваны удовлетворять потребности организаций в том, чтобы иметь обученный, активно работающий персонал. Разные формы обучения могут быть направлены на разную глубину образовательного процесса и на разное количество обучающихся. Прежде чем начинать образовательный процесс, нужно определиться с его целью. Цели могут быть весьма разнообразными: увеличение объема продаж, обучение нового сотрудника вместо уволившегося, повышение квалификации сотрудников, связанное с ростом предприятия и появлением новых вакансий (например, открытие новых магазинов в сети — нужны директора). Разные формы внешнего и внутреннего обучения могут быть выбраны в зависимости от следующих параметров: — характеристик предприятия: его размер, количество сотрудников и др.; — ресурсов: наличие свободных средств, уровень специалистов и др.,

— целей обучения, определяются параметры будущей образовательной программы. Одна из классификаций, которая может быть применена для форм организации образования сотрудников, — это деление подготовки персонала в компании на внутреннее обучение (силами самой организации) и обучение, осуществляемое внешними организациями. Это деление принципиально, так как в первом случае средства вкладываются в собственное предприятие, а во втором — в чужое

Внутреннее обучение

Внутреннее обучение может осуществляться разными способами: и путем создания собственного учебного центра как отдельной структурной единицы, и в режиме обучения на рабочем месте. Это, безусловно, крайние формы: между обучением на рабочем месте и созданием центра подготовки сотрудников существует много промежуточных этапов, каждый из которых дает большое количество вариантов организации обучения. Форм и способов организации обучения и подготовки неограниченное количество, и их невозможно даже все перечислить, так как постоянно создаются новые: это могут быть и внутрифирменные семинары, организованные службой персонала, и шефство опытных сотрудников над новичками, и ротация специалистов внутри подразделений с передачей практических навыков для работы на новом месте. Способы внутрифирменного обучения — это сугубо практическая область, где служба персонала каждой компании проявляет свою изобретательность

Внешнее обучение

Внешнее обучение имеет множество форм, часто весьма необычных и специфических, созданных как для специализации обучения и удобства процесса обучения, так и для привлечения клиентов. Услуги внешних организаций по обучению и подготовке персонала, по масштабу в отношении предприятия, можно разделить на 3 группы:

- индивидуальные программы, касающиеся ограниченного количества специально отобранных сотрудников;
- групповые программы, касающиеся отдельных, по разным принципам выделенных групп на предприятии;
- сопровождение предприятия, когда разрабатывается комплексная многоплановая программа для предприятия в целом.

Масштабностью образовательной программы определяется ее стоимость для предприятия (как услуги, оказанной внешней организацией) и суммарные потери рабочего времени (человеко-часов) на ее прохождение. Масштаб определяет издержки, которые фирма понесет при организации обучения силами внешних специалистов

Индивидуальные и корпоративные программы

Данные программы используются для подготовки и переподготовки специалистов высокого уровня и высшего управленческого персонала. Это могут быть фундаментальные программы для специалистов наукоемких отраслей или такие программы, как МВА, для руководителей среднего звена и выше. Если раньше программы МВА считались одним из наилучших вариантов бизнес-образования и пользовались спросом у топ-менеджмента, то сейчас основные участники МВА изменились: теперь это более низкий срез служебной лестницы фирм, а рейтинг самих программ стал другим.

Последние несколько лет положение обладателей МВА, которые раньше могли рассчитывать на приличную работу и высокую зарплату, стало ухудшаться. В 2002 г. журнал Business Week признал ситуацию с трудоустройством выпускников американских МВА худшей за всю историю существования бизнес-образования⁴. Для оценки качества образования МВА имеет значение, где программа была пройдена. Наиболее высоко котируются дипломы МВА, полученные за границей. Компании заказывают корпоративные программы обучения для среднего менеджмента как резерв на повышение и реже для топ-менеджмента: эти люди эффективнее всего учатся на собственном опыте. На российском рынке корпоративного бизнес-образования достаточно много российских участников: Высшая школа менеджмента и Банковский институт ГУ ВШЭ, Институт экономики и финансов «Синергия», Высшая коммерческая школа, Международный институт менеджмента, Институт бизнеса и делового

администрирования, Московская международная высшая школа бизнеса и Международный институт менеджмента (ИМИСП)5.

Индивидуальные и корпоративные программы с индивидуальным подходом к каждому обучающемуся, как правило, дорогостоящие (МВА стоят около \$9 тыс. на человека), долгосрочные (1-2 года) и требуют предварительной подготовки, планирования и серьезного отношения к процессу, особенно со стороны обучающегося. Проводится обучение с отрывом от производства, за пределами предприятия, и этот процесс требует много времени. Это одна из причин, по которой европейские годовые программы обучения, как INSEAD и IMD, становятся все более популярными, по сравнению с двухгодичными МВА6. Обе программы обучения предназначены для топ-менеджмента. Ускоренные темпы и более высокая интенсивность обучения на годовых программах являются критерием выбора INSEAD и IMD, а консервативность склоняет руководство в пользу выбора программ на основе двухгодичных МВА

Групповые тренинги, лекции, семинары

Один из наиболее распространенных способов образования сотрудников — это групповые занятия. Программы разнообразны, как и предъявляемые требования, и поставленные цели. Услуги отличаются в зависимости от предлагающих их компаний и специалистов.

Популярны психологические тренинги, мероприятия, направленные на сплочение команды или создание более тесного взаимодействия сотрудников между собой, например, выездные тренинги на природе, «веревочные курсы» и т. п. Например, Институт психологического консультирования «Теменос» (Санкт-Петербург) предлагает спектр услуг от тренинга навыков продаж (под руководством профессиональных психологов) до игровых тренингов в лесу (под руководством тренеров, подготовленных этим же «Теменосом» по двухмесячной программе).

Но думать, что спросом пользуются только психологические, игровые и общеобразовательные тренинги, — это большая ошибка. Не менее популярны научные лекции и семинары с привлечением университетских преподавателей. Например, преподаватели факультета менеджмента организуют семинары научно-практического характера для сотрудников ООО «Максидом».

Формы, время и место проведения образовательных мероприятий различны и зависят от каждой конкретной ситуации и выбора руководителя программы (мастер-классы и деловые игры, за городом в лесу или на территории предприятия, в рабочее время или на выходных). Используются они, как правило, когда необходимо привитие персоналу конкретных практических навыков, когда необходимо налаживание командной работы и сплочение коллектива.

Сопровождение организации обучающей компанией

Это форма постановки обучения, когда обучающая компания глубоко вникает в работу компании-заказчика и сама формирует пакет образовательных услуг, который был бы для последней наиболее актуален и эффективен. От заказчика требуется грамотная постановка целей. Для проведения качественного сопровождения внешней компании необходима информация об оргструктуре предприятия и роли в ней сотрудников различных подразделений, о целях деятельности предприятия вообще и конкретно о целях, которые необходимо достичь при помощи обучения. При неправильной постановке целей грамотно организованное обучение может привести к «перекоосу» на предприятии из-за резкого повышения «популярности» одного подразделения, например, отдела продаж. В случае неполноты или недостоверности информации такая программа неэффективна. Организация подобного обучения является дорогостоящей, требует высокой степени доверия и тесного сотрудничества между заказчиком и обучающей компанией. В России такие программы встречаются довольно редко, однако они весьма эффективны. К обучающим процессам подобного характера относится совместная разработкой предприятием-заказчиком и обучающей компанией корпоративной обучающей программы. Кто со стороны компании заказчика принимает участие в организации и разработке программы — вопрос принципиальный. Первые лица знают бизнес компании намного лучше, чем HR-менеджеры, и они могут точнее поставить задачу обучения. Кроме того, когда сотрудники знают, что их обучением занимается первое лицо компании, то относятся к этому процессу ответственнее и серьезнее. Степень адаптации программы под конкретное предприятие может быть

различна — от простого «сжатия» отдельных модулей обычной программы до разработки специальных уникальных курсов. Стоимость обучения на адаптированных для конкретных фирм программах на 10-15% выше. Как правило, такие программы, как «Управление экономикой предприятия» для ОАО ЭКЗ «Лебедянский» или «МВА-Финансы» для ИБГ «НИКойл», используются при подготовке руководителей высшего и среднего звена⁷.

Эту нишу пытались занять специалисты по коучингу, предлагавшие долгосрочное, чуть ли не «пожизненное», сопровождение предприятия или его руководителя. Отдельные организации успешно пользовались услугами коучей, но у руководителей большинства крупных предприятий коучинг вызывает недоверие, поскольку появился он в России, преимущественно в Москве и Санкт-Петербурге, только в 90-х гг. Свои услуги в области коучинга предлагают, с одной стороны, давно работающие в области бизнес-консультирования и обучения специалисты и компании, а с другой — огромное количество шарлатанов и дилетантов. Объективных критериев, дающих возможность «отделять мух от котлет», нет, названия коучинговых компаний не дают возможности определить, к какой части рынка эти компании относятся и какие услуги предоставляют. «Группа Компаний Международный Институт Менеджмента», «Группа Персонал UPGRADE», Avatar-Group (Москва), «Центр Савкина» (СПб) — эти названия ни о чем не говорят. Коучинг предполагает «личные советы в области профессиональной жизни», сделанные на основании взгляда на ситуацию со стороны⁸. Поэтому наиболее распространенное объяснение отказа от коучинга следующее: «Чему меня может научить человек, который ничего не понимает в моем бизнесе?»

Как правило, услугами коучинга пользуются уже состоявшиеся предприниматели, желающие получить консультации в области новых способов реагирования на рабочие ситуации, постановки жизненных целей и в иных, скорее, психологических, нежели экономических сферах

Диагностика потребности в обучении

Для выбора формы обучения необходимо произвести диагностику потребности в обучении, определить запрос на обучение. В ходе диагностики необходимо установить следующие параметры:

- количество сотрудников, требующих обучения;
- «тип» сотрудников (управленцы, специалисты, офисные служащие или рабочие);
- характер занимаемого ими положения (исполнители, менеджеры среднего звена, топ-менеджмент);
- глубину (фундаментальность, уровень специальных знаний и т. п.) обучения;
- продолжительность образовательной программы и т. д.

Из-за большого количества параметров и открытого характера их перечня, диагностику и выбор формы обучения лучше проводить в несколько этапов.

Этап 1

Первоначальная диагностика — определение масштаба и глубины образовательной программы. В предлагаемой модели диагностика проводится по двум шкалам:

- 1) количество сотрудников, которых требуется обучить;
- 2) продолжительность программы и глубина полученных знаний (как правило, они находятся в прямой зависимости, поэтому для целей данной модели они объединены) и регулярность проведения обучения (как правило, зависит от глубины).

Формы обучения, которые представлены на рисунке, непосредственно зависят от параметров обучения. Рассмотрим эту модель подробнее.

«На рабочем месте». Малая продолжительность, приобретение практических навыков, один-два новых сотрудника. При необходимости провести быстрое обучение сотрудника базовым рабочим операциям, обучение, как правило, проводится без отрыва от производства силами самой компании: более опытный сотрудник обучает новичка, например, новый продавец в отделе, получающий инструкции у старшего продавца, и т. п.

«Индивидуальные программы». Высокие требования к качеству обучения, один сотрудник, например, повышение квалификации и общественного статуса финансового директора путем получения им МВА, IMD и т. п. Ясно, что собственными силами предприятие реализовать такое обучение не сможет. В данном случае

сотрудника отправляют в соответствующее учебное заведение, где он и проходит требуемую подготовку. «Тренинги, семинары». Малая или средняя продолжительность обучения, некоторое (значительное или небольшое) количество обучающихся. Например, навыкам продаж требуется обучить отдел из 20 сотрудников. В данном случае подходит организация тематического семинара или излюбленного тренинга «Продажи». Обучение группы сотрудников по краткосрочной или среднесрочной практической программе, не требующей большой глубины и фундаментальности

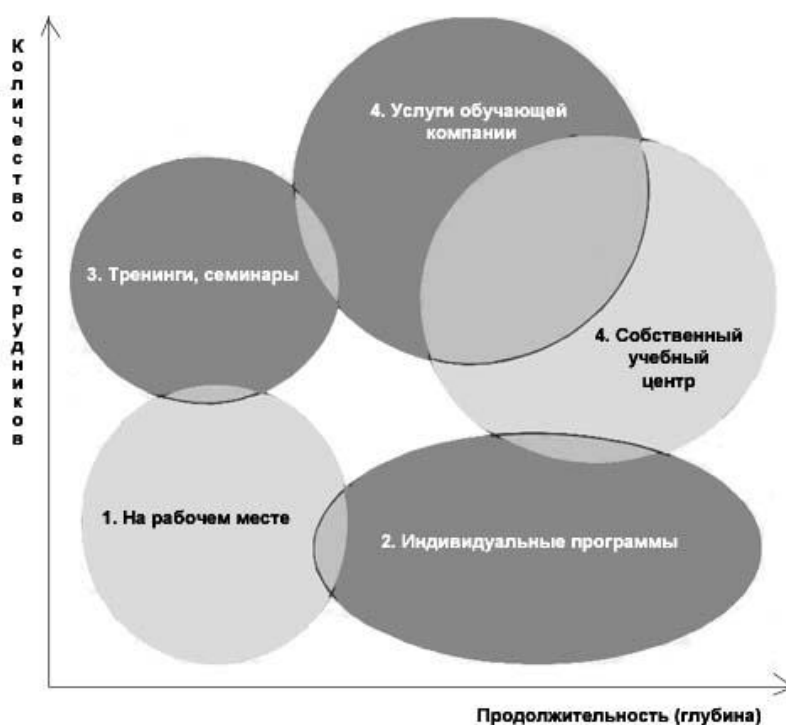


Рисунок. Модель форм обучения

«Услуги обучающей компании» и «Собственный учебный центр». Сотрудники разнородны, программы обучения отличаются по продолжительности и глубине, и руководство считает, что обучение — это постоянный процесс. В таком случае обучение выстраивается стратегически. Это не разовая акция, а часть внутренней политики организации. Количество сотрудников и продолжительность обучения высоки. Таким образом, появляется необходимость выбора: само предприятие занимается вплотную обучением своих сотрудников или отдает эту сферу в ведение внешней обучающей компании.

В первых двух случаях вопрос выбора между внешним и внутренним обучением не стоит: для обучения практическим навыкам на рабочем месте излишне привлекать внешние организации, как неэффективно и бесполезно обучать топ-менеджмент на предприятии.

В первом случае однозначно выбирается внутреннее обучение без отрыва от производства, без участия внешних специалистов и, как правило, даже без привлечения собственной службы управления персоналом предприятия к процессу обучения, только под контролем данной службы.

Во втором случае контролируется не процесс, а результат. Контроль осуществляет руководитель предприятия, а если руководитель и есть обучающийся, то процесс контролирует собственник. Ясно, что обучение возможно от людей более высокого статуса или более квалифицированных внешних

специалистов. Для топ-менеджмента более высоких по статусу работников внутри предприятия нет, поэтому обучение возможно только вне предприятия.

В третьем случае уже возможно обучение и внешнее, и внутреннее. Если обучение носит одноразовый характер, например, обучение работе у стендов для проведения выставки, то создание собственного учебного центра или организация обучающей службы не оправданы, так как слишком высоки издержки: подготовка материальной базы, отрыв людей от основной работы, а использование минимально. Привлечь внешнего специалиста для проведения одного тренинга или семинара проще и быстрее.

Если требуемое обучение планируется проводить в течение какого-то отрезка времени (например, в течение месяца) или несколько раз для разных групп сотрудников, то возможно или пригласить внешнего специалиста, или обучить своих специалистов для проведения подобной программы. Многие российские компании в целях экономии средств поступают следующим образом: в первый раз для обучения привлекается внешний консультант (или сотрудник идет на семинар во внешнюю организацию), а потом уже обученные сотрудники фирмы сами продолжают «дело образования» своих коллег. Так появляются промежуточные, между обучением на рабочем месте и собственным учебным центром, формы организации внутреннего обучения. Обучение могут проводить как профильные специалисты, так и сотрудники службы персонала, занимающиеся внутренним образованием дополнительно к основной рабочей нагрузке.

В четвертом случае, когда мы имеем дело с масштабной образовательной политикой на фирме, это либо свой учебный центр, либо долгосрочное сотрудничество с внешней организацией. С самого начала важно определить, кто обучает сотрудников и где: на фирме или вне ее. Здесь начинается второй этап выбора формы обучения

Этап 2

Итак, если требуется обучение большого числа сотрудников, регулярно или на продолжительный срок, то для этого существует две возможности:

- внешняя обучающая организация;
- свой учебный центр.

Функционально эти формы похожи: в обоих случаях обучение проводится массово, с учетом концепции развития предприятия, на основании заранее определенной общей потребности в обучении и с учетом долгосрочной перспективы. Выбор этой формы организации обучения отражает серьезное отношение руководства к образовательному процессу. Далее, наиболее эффективный выбор между внешним и внутренним обучением делается в зависимости от следующих групп факторов:

- характер деятельности предприятия;
- особенности групп обучаемых сотрудников;
- требуемое обучение;
- форма организации образовательной программы

Факторы, определяющие характер обучения

Характер деятельности человека

Отрасль. Когда речь идет о предприятии, например, производственной сферы, где требуется обучение рядовых рабочих производственному процессу, внешняя компания едва ли сможет взять на себя и грамотно выполнить такую работу. Предпочтительнее производить прикладное обучение производственно-технологическим навыкам силами собственных специалистов, то есть на базе собственного учебного центра. Если предприятие работает в сфере, понятной специалистам общего профиля (торговля, услуги населению и т. д.), то организация, специализирующаяся на обучении, вероятно, имеет программы по данным темам и в состоянии поставить процесс передачи знаний.

Наукоемкость. Наукоемкая, высокотехнологичная отрасль требует большого числа специальных навыков, которые могут быть представлены либо подготовлены в соответствии с требованиями отрасли специалистами с того же или аналогичного предприятия либо специализированным учебным заведением или НИИ. Для обучения уникальным технологическим навыкам, характерным только для данного

предприятия, нужен высокий уровень специализации программ, который не в состоянии выдержать преподаватель, не занимавшийся углубленно именно этой темой. Если же организация не специализированная и нет необходимости обучения сложным (уникальным) технологическим процессам, то внешнее обучение будет эффективно

Группы обучаемых сотрудников

Специальность (по виду деятельности: рабочий, специалист, офисный работник, экономист, бухгалтер, маркетолог и т. д.). Когда требуемое обучение носит общеэкономический характер, нужны навыки организации продаж, основы логистики или новые западные способы ведения управленческого учета, используется внешняя организация, внешний консультант или сотрудник отправляется на соответствующий семинар, а потом делится опытом с коллегами. Узких же специалистов, профильных рабочих учат в рамках своей отрасли без помощи общеобразовательных программ.

Занимаемая должность (по выполняемым функциям: исполнитель, менеджер среднего звена, руководитель, помощник, консультант и т. п.). Если обучаемые — производственные работники, исполнители, не мотивированные на обучение как на способ самосовершенствования, и нужен постоянный контроль обучения, это — сфера деятельности самого предприятия. При условии, что сотрудникам обучение интересно и необходимо в личных целях (например, молодые амбициозные сотрудники), их можно обучать и в выходные, и «сверх» рабочего времени, не на территории предприятия, отдав функцию текущего контроля обучения внешней организации. К внешнему обучению прибегают, если по статусу кандидаты на обучение выше работников своего обучающего центра

Требуемое обучение

Повышение общего уровня знаний, новые навыки. Услуги внешних организации используются, когда требуется развитие навыков бытового характера: общения, взаимодействия в группе и т. д. Если осваиваются новые направления деятельности (нужно обучение по специальностям, которых еще нет на предприятии), это обучение, которое предприятие без привлечения внешних консультантов провести не может.

Получение конкретных специальных навыков, знаний о компании. Если требуется обучение практическим навыкам без отрыва от деятельности — обучение внутреннее. Если нужно путем обучения привить корпоративную культуру, улучшить отношение сотрудников к организации, повысить их компетентность в области знаний о самой компании, ее истории и руководстве — это тоже дело собственных специалистов по образованию

Формы организации образовательной программы

Тренинги, деловые игры, лекции и семинары и т. п. Если необходимо начать обучение в кратчайший срок, нет времени на подготовку собственных преподавателей для обучения по сложным (новым) программам или в специфической форме (деловые игры), вводятся новые должности, то резонно обращение к услугам внешних организаций. До того момента, пока свои сотрудники не научатся проводить аналогичные мероприятия. Когда требуются услуги психологов, тоже используются внешние специалисты. Масштабные образовательные мероприятия, как создание собственного обучающего центра или постоянное использование услуг внешней обучающей компании, проводятся в российской практике только тогда, когда в организации наблюдается наличие свободных финансовых, материальных, кадровых ресурсов. Если предприятие такими ресурсами располагает и собирается инвестировать в образование, то встает вопрос выбора: какой обучающий центр создать?

Типы обучающих центров

«Простой». Его цель — поддержание уровня квалификации работников фирмы выше среднего по отрасли. Задача — не отставать от лидеров. Такой центр использует адаптированные варианты существующих программ обучения, возможно, заимствованные с других предприятий, в частности, у этих самых лидеров. Осуществляется базовая подготовка, ориентированная на основную массу сотрудников, используются «прикладные» образовательные программы. Такой обучающий центр обеспечивает

постоянное поступательное развитие предприятия и его сотрудников, не требует больших затрат на разработку обучающих программ и не дает лидерства по отрасли.

«Продвинутый». Цель — создать новых уникальных специалистов. Такой центр самостоятельно проводит новые разработки, ориентирован на достижение предприятием лидерства в отрасли, разрабатывает свои уникальные образовательные программы и защищает их (в дальнейшем возможна их продажа другим предприятиям). Осуществляется базовая подготовка, и проводятся специализированные программы для малочисленных групп сотрудников. Разрабатываются и «прикладные», и «фундаментальные» образовательные программы.

Оба типа корпоративных образовательных центров («простой» и «продвинутой») положительно влияют на общую атмосферу на предприятии, прививают корпоративную культуру, создают дополнительную мотивацию и обеспечивают обучение на рабочем месте.

Преимущества и недостатки создания собственной системы образования на предприятии или использования внешней

Естественно, первый критерий оценки — это достижение поставленных целей. Затем, если цели достигнуты, стоит сопоставить издержки. Серьезный недостаток — дороговизна. Для создания собственного обучающего центра на предприятии в усредненном варианте нужна значительная материальная база: это помещения (учебные, компьютерные классы), библиотека + видеотека, программное обеспечение, собственные учебные программы, разработанные специалистами данного предприятия и специально для него. Нужны свои преподаватели, занимающиеся только образованием и освобожденные от прочих трудовых обязанностей. Это ресурс, который есть в наличии далеко не у каждого предприятия, а необходимость обучения сегодня осознают многие. Поэтому существует огромное количество вариантов обучения, предваряющих создание центра: обучающие отделы, подразделения, дополнительная нагрузка на сотрудников кадровой службы в виде преподавания.

Кроме того, если затратная часть прозрачна, то определение результата его работы и, соответственно, эффективности учебного центра возможно косвенными путями. Здесь могут быть использованы косвенные количественные показатели: повышение качества и производительности труда, снижение текучести кадров; качественные показатели: изменение мотивации сотрудников, приобщение их к корпоративной культуре, возможность определить психологический портрет, поведенческие реакции сотрудников и т. д.

Действие обучения на людей иногда непредсказуемо. Например, на мотивации наличие обучения может сказаться как положительно, так и отрицательно. Положительный эффект наблюдается, если у сотрудников есть ориентация на применение навыков и самовыражение. Зрелых сотрудников привлекает получение дополнительных специальностей, молодые сотрудники обучаемы и готовы тратить свободное время.

Таких сотрудников на предприятии, как правило, 10-15%, а основная масса сотрудников (от 50%) против обучения в выходные дни, и надо выбирать, кого обучать, а кого — нет. Руководители лучше всего учатся на собственном опыте, поэтому для их обучения используются деловые игры, «мозговые штурмы» с участием топ-менеджеров разных предприятий, организация таких мероприятий достаточно сложна и чревата утечкой информации. И, естественно, всегда есть опасность, связанная с тем, что обученных сотрудников перекупают другие организации.

Недостатки внешней обучающей организации сводятся к тому, что у нее отсутствует погруженность в специфику деятельности предприятия и все программы общего теоретического характера (недостаточно практики). Обучение внешними компаниями подразумевает продолжительный отрыв от производства, невозможность обучения на рабочем месте, невозможность последующего контроля обученных работников и обеспечения использования ими полученных навыков в работе.

В России внешнее обучение широко используется, но процесс этот постоянно сопровождается громкими заявлениями в прессе и на семинарах о его низкой эффективности, непрофессионализме преподавателей и случаях явного обмана. Вызывает недоверие тот факт, что услуги дорогостоящие, оплачиваются сразу, а результат наступает через продолжительное время. Процесс обучения длительный,

обычно из 3 частей: диагностика, тренинги, последующий консалтинг, а результат может быть разным. Поэтому большинство компаний организует обучение своими силами. Кроме того, это общеизвестный факт: уважают того, кто учит. Поэтому своих сотрудников руководителям лучше обучать самим.

Отсюда вытекает роль руководителя предприятия в обучении. Начальник выступает, в первую очередь, как идеолог обучения. Он инициатор организации всего образовательного процесса, он заботится о будущем компании и о профессионализме своих сотрудников. В его же задачу входят и общий контроль обучения, и передача видения. Если руководитель не в состоянии передать свое видение предприятия любому сотруднику за 5 минут, то он не руководитель. И, естественно, постоянно самообучаясь, он является примером для подражания

Заключение

Обучение сотрудников должно быть организовано таким образом, что:

- сотрудник должен иметь возможность самообучаться и заниматься совершенствованием своей деятельности;
- процесс обучения должен быть направлен на создание у сотрудника четкого понимания, ради чего он трудится.

Обучение персонала требует методичного подхода: диагностики, собственно обучения и последующего контроля.

И внешние, и внутренние формы обучения имеют право на существование: выбор зависит от предприятия и ситуации. Однако если ресурсы предприятия позволяют и нет дополнительных ограничений, то создание собственного центра более целесообразно, чем внешнее обучение.

Кроме того, необходимо помнить, что сотрудники — это часть фирмы, ее перспективный ресурс. Вкладывая средства в их обучение, предприятие инвестирует в свое развитие

1 Маркетинговое исследование «Анализ оплаты труда персонала российских компаний Санкт-Петербурга». Проведено компанией Ant-management, 2002.

2- Попов М. Синдром обратного крокодила. // Бизнес-журнал. — М., 2003. - №18. - С. 28.

3 Осипова Т. Проще переобучить своих сотрудников, чем искать новых. /, Top-Manager. - СПб., 2003. - №2. - С. 116.

4 Ипатова Ю. Двухсторонний диплом. // Секрет Фирмы. — М., 2003. — №10 (26) - С. 78.

5 Кротова Е. Выделенная линия. // Формула Карьеры. — М., 2003. — №10. -С. 108.

6 Ипатова Ю. Двухсторонний диплом. // Секрет Фирмы. — М., 2003. — №10 (26)-С. 79.

7 Антропова Т. Знание — в жилу.// Формула Карьеры. — М., 2003. — №10. — С. 115.

8 Довбня С. Кому нужен коучинг? // Top-manager. — СПб., 2003. — №6. — С. 128