

Журнал «Профессия – Директор», С-Петербург, январь 2009

**Обучение корпоративной команды:
Часть 2
Как превратить затраты в инвестиции?**

*«Самое трудное – это научить людей учиться»
Питер Друкер*

В предыдущей статье мы с Вами детально обсудили возможные ошибки при организации обучения в компании.

Поскольку Россия торжественно, под звуки фанфар и чиновных успокоиваний, вступает в полосу того кризиса, в котором весь остальной мир давно полощется, то вопросы отдачи от инвестиций в персонал – то, что принято называть HR ROI – будут особенно актуальны. В период активного роста о стоимости процессов думать не очень-то хочется, а иногда и не надо, главное – поймать и оседлать благоприятную тенденцию. Но, если ранее вас это не беспокоило настолько, чтобы вы что-либо предпринимали, то когда «небо хмурится», самое время задуматься не только о результативности – надеюсь, что вы её-то обеспечить сумели – сколько об эффективности.

Кстати, улучшение показателей компании в период роста рынка часто не имеет никакого отношения к обучению, которое проводится, так сказать, параллельно и, естественно, ничему особенно и не мешает.

В периоды спада и, тем паче, кризиса, резко возрастает требование к точности управленческих решений, как в смысле их выработки, так и – реализации. А за счёт чего может быть обеспечена желаемая точность? Правильно, в первую очередь благодаря высокой управленческой квалификации руководителей всех иерархических уровней.

Поэтому рассмотрим ключевые принципы организации эффективного обучения.

О презренном металле: так кто заказывает музыку?

При выборе подходов к финансированию корпоративного обучения обычно сталкиваются две точки зрения.

Идея №1: За обучение должна платить компания. Данный подход основан на том, что между компанией и сотрудником есть некий «общественный договор» и компания, в числе прочих материальных и нематериальных благ, обеспечивает сотруднику подходящее профессиональное и/или личностное развитие. Кстати, во многих случаях этот вопрос является одним из ключевых для кандидата. Тот, кто заинтересован в своём профессиональном росте и росте своей рыночной стоимости, не пойдёт работать в компанию, представители которой не удосуживаются внятно

сформулировать ответ на этот вопрос, и ограничиваются туманными разглагольствованиями.

Идея №2: За обучение, в той или иной форме, должен платить персонал. Этот подход основан на том, что, если сотрудник оплачивает своё обучение, то и относится, к этому делу он будет более ответственно, и полученные знания не замедлит применить на практике. Кроме того, запросы на обучение будут рациональны, продуманны и более обоснованны, что ли.

В качестве вариантов же оплаты могут быть использованы, в свою очередь, ещё два подхода, как по отдельности, так и вместе.

Во-первых, оплата может производиться из бюджета той структуры – подразделение, департамент, филиал - в которой трудятся сотрудники. Такое возможно, если в компании принята та или иная форма «хозрасчета». Допустим, часть сгенерированной подразделением прибыли остаётся для распределения по различным направлениям, в том числе – премирования, обучения, оплаты спортивных клубов и прочего.

Во-вторых, сотрудников могут обязать внести какую-то часть стоимости обучения в кассу компании. Хочу отметить, что я не останавливаюсь на рассмотрении законности таких взносов или на том, как это правильно провести по статьям бухгалтерского учёта, а рассматриваю суть вопроса.

Я лично целиком и полностью стою за «Идею №1». Дело в том, что описанный выше альтернативный подход, при всей своей, на первый взгляд, логичности, обязательно приносит слишком много достаточно негативных последствий.

О минусах «Идеи №2»

Для начала – откуда в бюджете структуры возьмутся средства вообще? Если она прибыльна – понятно, можно обязать тратить на обучение определённый процент от фонда материального поощрения. А если пока прибыли нет, неважно по каким причинам? Значит, не обучаем, так как пока не заработали? А если квалификация недостаточна и именно поэтому нет искомых результатов? Тогда мы попадаем в петлю отрицательной обратной связи: нет квалификации - нет результатов – нет обучения – нет квалификации.

Вообще не стоит рассматривать обучение - не путать с корпоративной тусовкой на выезде - как награду за хорошее поведение. Недавно, на одном из корпоративных тренингов по ведению переговоров, в группу не включили тех менеджеров, кто имел плохие результаты.

Вопрос: кому стало хуже? Самим людям – да, безусловно. А компании? Я специально спросил: «Принято ли уже решение об увольнении отсутствующих на тренинге сотрудников?» Оказалось – нет, им назначены сроки для исправления результатов.... Согласитесь, выглядит странно, даже не учитывая тот факт, что плохие результаты сотрудников, являются, в первую очередь, следствием плохого управления. Насколько руководителю уместно «наказывать» сотрудников отлучением от повышения квалификации вообще и за свои собственные грехи - в частности?

Такие подходы немного напоминает идею относительно обещания директора школы налить воду в бассейн сразу после того, как дети научатся плавать, а иначе - зачем лишние деньги переводить?

А может быть, ссудить салес - структуре денег под проценты в виде своеобразного «студенческого кредита»? Но – добровольно или принудительно и что делать, если откажутся лезть в долги? Ладно, а если кто из «заёмщиков» соберётся уволиться: установим общинную форму ответственности и распределим долг на оставшихся? И как быть с вновь пришедшими сотрудниками – вешать ли на них ранее сделанные долги?

Я отнюдь не «сгущаю краски», а просто описываю те самые простые вопросы, которые любому приходят на ум в случае, если компания предпочтёт реализовать именно такой подход. Согласитесь, что финансовые отношения между персоналом и компанией – штука тонкая и требует абсолютной логичности, любая же неясность дискредитирует все потенциальные полезности.

А теперь – о возможной пользе самостоятельных решений. Ставя руководителя структуры и сотрудников перед действительно трудным выбором - блага сегодня или инвестиции в собственное будущее – компания организует, по сути, провокацию далеко не лучшего свойства. Как говорится, негоже смущать малых сих. При таком выборе нередки случаи предпочтения именно сегодняшнего дня в ущерб дню завтрашнему.

«Коллективный разум» и руководитель, сам или под давлением подчинённых, рассуждают примерно так: проще и лучше сейчас вытащить деньги. Кто знает, что будет дальше? Неопределённостей много:

- Насколько благоприятна рыночная ситуация и сулит ли она отдачу от инвестиций в обучение?
- Не заберёт ли потом деньги у структуры сама компания – извините, мол надо, это жизнь – увы, бывает, как это ни грустно;
- А вдруг я сам соберусь уволиться – конечно, мои знания со мной останутся, но неясно - пригодятся ли они на новом месте, деньги всяко надёжней;

Кроме того, необходимо учитывать и то, что реально эффективное обучение предполагает как определённую продолжительность, так и желательный уровень квалификации – и, к сожалению, стоимости - внешнего подрядчика. Отсюда вытекает минимально необходимый и достаточный, для развития тех или иных навыков, размер инвестиций. Откровенно говоря, я плохо представляю себе тот механизм, который обеспечит добровольно – самостоятельное инвестирование необходимого количества средств. Анализ реальных ситуаций показывает, что чаще всего обучение проходит в минимально-фоновом формате, «чтобы не цеплялись». Опять же – если рассуждать об интересах компании, то неуместно рассматривать возможные последствия с позиции «Им же, дуракам, хуже будет». На мой взгляд, в любом случае потери компании в целом неизмеримо выше, чем возможное влияние неправильного выбора на судьбы, как отдельных сотрудников, так и целых департаментов. В конце концов, сотрудник любого уровня может плюнуть на испорченную им же при попустительстве компании ситуацию и уволиться, а вот что

делать «Первому Лицу»? Так что лучше не делегировать «вниз» право балансировать выбор между стратегическими перспективами и тактическими интересами.

Те достаточно сомнительные, по моему опыту, выгоды, которые и служат причиной подобного хода, с лихвой перекрываются возникающими в реальной жизни проблемами.

Нельзя быть уверенным в выборе тех, кто может оказаться, если и не более заинтересован в решении своих сегодняшних задач, то и неочевидно радеет о перспективах компании настолько, чтобы ущемлять/ограничивать свои текущие интересы. Лучше сначала вырастить высококачественную управленческую команду, а уж потом делегировать такие серьезные решения, но никак не наоборот. Безусловно, никто не мешает вам *вовлекать* руководителей в процесс выработки решения относительно размеров инвестиций, а также подходов к организации обучения, но никак не стоит подменять *вовлечение* передачей ответственности.

О плюсах «Идеи №1», или – об уместности просвещенного авторитаризма

Итак, компания берёт на себя ответственность за квалификацию сотрудников, что ей и подобает. После того, как сотрудник прошёл испытательный срок, предъявлять ему претензии по поводу «невладения» чем-либо просто неэтично. Раньше проверять надо было, а теперь извольте либо терпеть, либо...доучивать.

Достаточно бессмысленны типичные гневные репризы типа «Представляете?! Он у нас уже три месяца работает, а до сих пор не умеет.....» Многоточия заполните сами. Что порождает подобные эмоции? Видимо, сам руководитель когда-то до всего сам доходил, или же он рассчитывает, что саморазвитие является одной из базовых обязанностей сотрудника.

На самом же деле, следуя логике регулярного менеджмента, ситуацию следует рассматривать под совершенно другим углом. Уместная реплика могла бы звучать примерно так: «Человек работает уже три месяца, а ему до сих пор не организовали обучение?!!»

Да, вы не ошиблись: с точки зрения регулярного менеджмента именно компания формулирует требования к квалификации сотрудников вообще и руководителей, в частности.

А также – определяет степень развития тех или иных управленческих компетенций для каждого рабочего места, о чём мы уже с вами рассуждали ранее, в соответствующих публикациях.

Иными словами, на определённом этапе эволюционного развития – а подавляющее большинство участников рынка этот этап ещё не завершили – компания начинает регулировать не только результативность, но и те методы/инструменты, которыми эти самые результаты должны быть достигнуты.

Так, например, уже не вопрос – хочет ли руководитель использовать технологии планирования. Компания не только задаёт обязательные к использованию процедуры, но и предписывает должным образом задействовать для обеспечения планирования, например, программу Microsoft Outlook. При этом начисто игнорируется свобода волеизъявления на тему «А мне удобнее писать в ежедневнике ручкой, я так привык!» То - есть, поймите правильно: индивидууму никто не

запрещает вести ежедневник, равно как использовать узелковое письмо, а также иные любимые мнемотехнические ухищрения. Но – только в дополнение к обязательной Microsoft Outlook, для, так сказать, собственного удовольствия. В общем, почувствуйте разницу.

Но компания, конечно, не только требует, но и берёт на себя организацию необходимого обучения, а также, что очень важно, обеспечивает инсталляцию изученных методик и контролирует их практическое применение.

Таким образом, мы можем обеспечить должную, на сей момент, квалификацию персонала вообще и управленческую квалификацию руководителей, в частности. А как же быть с тем, что, дескать, навязанное, и/или – неоплаченное самим человеком обучение, не будет им должным образом использовано?

Так мы с вами уже и ответили на этот вопрос! Мы никак не хотим, чтобы применение необходимых инструментов зависело от того самого добровольного волеизъявления. Мы, не забывая о «продаже» необходимости и целесообразности использования, обеспечивая параллельную поддержку внедрения, мягко принуждаем персонал применять то, что считаем необходимым. Нет выбора: применять или не применять. Есть выбор: работать или не работать в компании, а также – в обсуждении оптимальных режимов инсталляции необходимых технологий.

Конечно, при таком подходе неизбежно возникают те же трудности, связанные с возможным уходом обученных сотрудников. Действительно, как сделать так, чтобы активно обучающая персонал компания не превратилась в своеобразную «школу руководящих кадров»?

Как защитить свои инвестиции в обучение?

Для того, чтобы подойти к решению этого вопроса с правильной стороны, придётся опять вспомнить о том, что большинство управленческих задач не могут быть решены с помощью одного только ресурса.

Поэтому вспомним - мы уже это обсуждали в предыдущих статьях - о том, что в компании должна быть разработана кадровая политика, одним из элементов которой является создание кадрового резерва. Кроме того, должны быть понятны и доступны критерии к кандидатам на те или иные должности, а также – порядок подачи заявки для участия в конкурсах на те или иные должности. Ну и, конечно, вся информация о перспективных вакансиях должна, в первую очередь, предоставляться потенциальным соискателям, а уж потом, при отсутствии подходящих кандидатов, компания должна закидывать свой невод в мутные воды рынка труда.

Но всё вышеописанное служит профилактикой и, конечно, не может исключить того, что кто-либо из старательно обученных руководителей не вздумает уйти в поисках лучшей жизни.

Поэтому целесообразно вводить такую практику: в случае, если сотрудник собирается по собственной воле покинуть компанию до истечения какого-либо срока – допустим, 2 или 3 года – то он обязан компенсировать компании стоимость своего обучения. Полностью или частично, уменьшать ли размер компенсации в зависимости от проработанного сотрудником срока – это уже детали. О том же, как

оформить эту компенсацию в соответствии с трудовым законодательством, равно и о способах реального взыскания долга, должны позаботиться те, кто отвечает контур «юридическое обеспечение» в *системе корпоративного управления*. Отдельно хочу заметить, что ошибаются те, кто считает, что законодательство всегда на стороне сотрудника при возникновении конфликта с компанией.

На самом деле законодательство страшует – плохо ли, хорошо ли – сотрудника от произвола работодателя. Поэтому, ежели работодатель не позаботится проинвестировать некую сумму в настройку контура «юридическое обеспечение», то он рискует столкнуться с тем, что закон будет на стороне сотрудника.

Правда также и то, что настройка этого контура требует не только прямых инвестиций в специалистов соответствующего уровня, но и времени для оформления должного количества документов. Но – развитие рынка, однако, и европеизация законов бытия, дальше сии хлопоты будут только усиливаться.

Кстати, практика компенсации затрат на обучение дополнительно помогает решить ещё одну задачу, а именно – затрудняет перекупку сотрудника, так как предложенная потенциальному «перебежчику» сумма должна ещё и компенсировать те убытки, которые возникают при досрочном расставании с компанией. Конечно, это не панацея, но – вместе с прочими мерами, речь о которых будет в последующих публикациях, работает на ваше благо и помогает стабилизировать текучку в приемлемых рамках.

Об обучении в период кризиса

В трудные времена, безусловно, компании более приличествует рачительность, чем щедрость. Тем не менее, хотелось бы предостеречь от типичной ошибки: обрезании расходов на обучение как необязательных или, в лучшем случае, как неочевидно обязательных.

Конечно, такой подход наиболее часто наблюдается у компаний, которым был присущ «ритуальный» и/или «зажигающее - развлекательный» - детали содержатся в предыдущей публикации – подход к организации обучения. Но и в других компаниях, к сожалению, наблюдается стремление рассматривать инвестиции в обучение как приоритетные при необходимости сокращения издержек.

Хотя я и не осмелюсь утверждать, что в период кризиса компания должна, наоборот, инвестиции в обучение увеличивать, но приведу ряд тех соображений, которые, как мне представляется, стоит учесть или, по крайней мере, рассмотреть внимательно.

Наверное, не надо доказывать, что в период кризиса обостряется борьба за клиентов.

Общий спад и сопутствующие/предшествующие этому минорные настроения приводят как к поведенческому, так и к вынужденному сокращению потребления.

Вывод: платежеспособный клиент становится разборчивее и требовательнее, осознанно или неосознанно ревизует свои принципы потребления и задаётся вопросом – а стоит ли то, что я покупаю, тех денег, которые за это запрашивают?

Причём такая модель поведения характерна для любых сегментов и географических территорий.

Видимо, для удержания клиента в период кризиса необходимо значительно больше усилий, чем в более благополучные времена.

Вопрос: какими ресурсами можно обеспечить требуемое количество усилий различных служб?

Ответ: несомненно, одним из ключевых ресурсов будет являться профессионализм.

Вопрос: можно ли сокращать расходы на обучение?

Ответ неочевиден.

С одной стороны, вполне можно отказаться от долгосрочно – тюнинговых программ, которые были нацелены на устранение мелких шероховатостей или на достижение общей гармонии.

С другой стороны, компании могут понадобится дополнительные инвестиции в стратегические сессии, на которых либо будут совместно обсуждаться подходы к решению жизненно важных, на сей момент, вопросов, либо – «продаваться» те решения, которые уже сформированы на уровне высшего корпоративного руководства.

Кроме того, может потребоваться усиленная работа по формированию лояльности клиентов, которые сейчас станут объектом различного рода интервенций, прежде всего – ценовых.

В общем, в полном соответствии с классикой, надо бежать, чтобы остаться на месте, а чтобы передвигаться – так надо бежать ещё быстрее.

Это я к тому, что в период кризиса могут открыться и возможности для захвата чужих территорий, а для ювелирного – в кризис иначе нельзя - исполнения таких планов квалификация руководителей может оказаться отнюдь не последним ресурсом.

Что же до того, что изученные технологии ещё надо научиться применять – так на войне как на войне, бывает, что в бой прямо с учебного полигона. Раз нет времени действовать в обычном режиме, то тем более надо инвестироваться в инсталляционные методики, речь о которых пойдёт ниже.

Бывают и ситуации, при которых расходы на обучение смело можно срезать.

Например – если компания собирается проводить резкое свёртывание, для чего планирует уволить всех, кроме тех, на ком держится «генетический код» компании. Иначе говоря, армия будет сокращена, и офицеры будут выполнять задачи рядовых солдат.

В общем, вариантов множество и я хотел, всего лишь, предостеречь от «естественной», с точки зрения здравого смысла, ошибки.

Конечно, у многих читателей может возникнуть вопрос: а где взять деньги на обучение, если, образно говоря, уже всё плохо?

Единственное, что могу посоветовать: а вы не доводите ситуацию до «точки невозврата», ибо – не из каждого текущего положения можно попасть в желаемое. Любая ситуация может быть решена при наличии пяти ресурсов и трёх условий.

Ресурсы

- **Время;**
- **Деньги;**
- **Полномочия;**
- **Профессионализм;**

- **Воля к переменам;**

Условие 1: ни один из ресурсов не равен нулю;

Условие 2: уменьшение одного ресурса компенсируется уместным увеличением других;

Условие 3: наличие большого количества последнего по порядку ресурса не компенсирует недостатка прочих необходимых;

Промежуточные выводы

Как видите, правильная организация обучения управленческой команды требует серьёзного внимания, а также – времени и расходов, что, в совокупности, можно рассматривать как серьёзный недостаток предлагаемого подхода. Кроме того, есть возможность совершить большое количество ошибок уже в подходах к решению этого важного вопроса.

Но, в случае, если вы решите пойти по этому пути, ваши расходы становятся инвестициями, выгоду от которых можно измерить. Во всех других случаях расходы больше напоминают ритуальные жертвования, которые совершаются исключительно в надежде на лучшее будущее.

Возможно, этот материал, как и предыдущие, поможет вам подвергнуть разумной ревизии некоторые «естественные», но – увы – от этого не менее зловредные практики.

В следующей статье мы рассмотрим такие вопросы, как: выбор между корпоративными и открытыми семинарами, принципы выбора внешнего подрядчика, а также – может ли обучение заменить управление.

Управляющий партнёр
консалтинговой компании «Amadeus Group»
Александр Фридман