

Совсем другая история

Елена Смирнова, автор «Эксперт», «Эксперт Урал»

Компании постепенно начинают увеличивать инвестиции в образование сотрудников, причем речь идет о персонале всех уровней. Однако достижение докризисных показателей вовсе не означает возврат докризисных подходов к обучению специалистов



Иллюстрация: В Б

В условиях кризиса могут себе позволить далеко не все компании. На первый план выходят вопросы выживания, а не развития. Хотя любой руководитель понимает, что развиваться важно и нужно, в какой-то момент первоочередной задачей становится просто остаться на плаву», — объясняет ведущий специалист группы по работе с бизнес-школами компании Begin Group **Антон Рязузов**.

Кто меньше, кто больше

В основном эту позицию вынуждены были занять компании, представляющие малый и средний бизнес, по которым кризис ударил сильнее всего. Однако и здесь нашлись исключения. «Продолжали инвестировать в развитие персонала средние компании, представляющие отрасли, затронутые кризисом в меньшей степени и имевшие запас прочности, — отмечает директор по развитию и внешним связям ИМИСП Дмитрий Павлов. — Например, многочисленные структуры и подструктуры нефтегазового сектора, дистрибуторы товаров массового потребления, розничные продовольственные сети определенного ценового сегмента».

Что касается крупного бизнеса, то спрос на образовательные услуги со стороны этого сегмента практически не изменился. Так, Павлов рассказывает, что ИМИСП с осени 2008 года не только не потерял ни одного значимого корпоративного клиента, но и увеличил их число. То, что компании федерального уровня продолжали инвестировать в персонал в обычных для них объемах даже в сложных экономических условиях, подтверждает и генеральный директор Московской бизнес-школы Евгений Плужник. По его оценкам, активнее всего показали себя такие отрасли, как ритейл, производство и дистрибуция слабоалкогольных напитков и телекоммуникации.

Наконец, были и организации, которые стали работать над образованием сотрудников еще активнее. Сюда стоит отнести в первую очередь такие отрасли, как ИТ и телекоммуникации, что объясняется их спецификой. Во-первых, работающим здесь специалистам необходимо осваивать новые технологии, поэтому отказаться от обучения подчиненных руководство не может. Во-вторых, именно в этих интеллектуально емких бизнесах сотрудники составляют главный ресурс компаний и, стремясь поддержать их высокий уровень лояльности к организации, работодатели инвестируют значительные средства в развитие человеческих ресурсов в любых условиях.

Хорошим примером может служить «Северен Телеком», который не отказался от планов по обучению сотрудников, несмотря на кризис. Причем это касается образовательных программ как для высшего управленческого звена, так и для линейного менеджмента и технических специалистов. В этом плане стоит упомянуть также производителя программного обеспечения DataArt. Его генеральный директор Михаил Завилейский называет еще один фактор, благодаря которому в кризис предприятие усилило образование сотрудников: «DataArt — консалтинговая компания, и для нас прямые расходы на обучение зачастую не настолько болезненны, как потери в биллинге из-за отвлечения сотрудников на учебу. Поэтому кризис для нас как раз стал возможностью уделить обучению больше времени: мы активно участвовали в индустриальных образовательных конференциях, организовали несколько тренингов и запустили программу внутренних семинаров, воспитав преподавателей в собственной среде. Сейчас становится труднее: „все ушли на фронт“, нагрузка — 100%, и главная цель — удержаться в заданных в прошлом году объемах». Это утверждение можно считать справедливым для большинства подобных ИТ-компаний сервисного типа, как и отрасли в целом.

Всем сестрам по серьгам

Ситуация с образованием различна, но есть две тенденции, общие для всех компаний. Первая такова, что все организации постепенно начинают увеличивать инвестиции в образование своего персонала. По словам Евгения Плужника, наибольший спрос наблюдается со стороны малого и среднего бизнеса — именно тех, кто в кризис вынужден был сильнее всех затянуть пояса. «Кризис вынудил предпринимателей переосмыслить предыдущий опыт, набраться знаний и бороться за каждый рубль потребителя, улучшая клиентский сервис и совершенствуя продукты. Даже владельцы шиномонтажных мастерских начали всерьез интересоваться вопросами маркетинга и клиентского сервиса», — констатирует Плужник. Дмитрий Павлов также замечает, что в 2010–2011 годах ИМИСП ожидает увеличения количества заказов от «малого среднего бизнеса».

Вторая тенденция — переосмысление компаниями того, кого и как нужно учить. Когда бюджет ограничен, а условия окружающей среды постоянно меняются, требуя немедленной реакции на эти изменения, пересмотр привычных программ обучения персонала — закономерный результат.

Первый возникающий здесь вопрос — кого учить? «Наиболее востребованы, как и ранее, короткие проблемно ориентированные программы для высшего менеджмента или широкое „зшелонированное“ обучение всего персонала в рамках длительной (не менее года) комплексной программы, — рассказывает Павлов. — На открытые программы направляются, как правило, менеджеры, на которых делается ставка, способные по завершении обучения привнести в компанию что-то новое, стать проводниками современных бизнес-подходов, агентами изменений».

По свидетельствам самих компаний, приоритет они сегодня все же отдают обучению линейного персонала и менеджеров среднего звена. «Эффективнее всего в процесс обучения включать непосредственных исполнителей и руководителей среднего звена, то есть тех, кто более всего близок к клиентам и для кого повышение квалификации и новые знания остро необходимы при выполнении новых задач, которые возникают в условиях динамично меняющегося рынка», — считает директор по административным вопросам и персоналу Knight Frank St.Petersburg Янина Фельдман. С ней соглашается коммерческий директор WELL-COM Дмитрий Петров: «Для нас важнее всего повышать компетенцию линейных сотрудников и среднего управленческого персонала, так как от их профессионализма и грамотности зависит эффективность большинства принимаемых в компании решений».

«В нашем случае большинство руководителей среднего и высшего звена закончили долгосрочное обучение либо до, либо во время кризиса. Поэтому сейчас для нас приоритетно обучение линейного персонала всех департаментов», — уточняет коммерческий директор компании «Северен Телеком» Антон Виноградов.

Однако спрос на программы для руководителей высшего звена по сравнению с 2009 годом тоже растет: по итогам набора на программы Executive MBA и в целом на все программы для руководителей, реализуемые в Высшей школе менеджмента (ВШМ) СПбГУ, прирост составляет около 20%. По данным Московской школы бизнеса, спрос на подобные программы увеличился в два с половиной раза. Правда, большинство слушателей таких программ — частные клиенты, которые в данном случае за образование платят сами. «Руководители и менеджеры восприняли кризис как возможность для саморазвития и инвестировали в свое образование, а фактически — в профессиональный рост, в будущий успех своих компаний», — размышляет и.о. декана ВШМ СПбГУ Игорь Баранов.

Все по-новому

Попытка ответить на второй вопрос — как учить? — приводит компании к необходимости пересматривать устоявшиеся подходы и выработать такие формы обучения персонала, которые будут максимально эффективны и при этом не слишком затратны.

Одна из главных тенденций здесь — акцент на внутренние, а не внешние образовательные программы. «В нашей компании существует очень большой ресурс знаний, которыми обладают как коллеги из московского и международных офисов, так и наши самые опытные и профессиональные сотрудники, — поделилась Янина Фельдман. — Мы с большим вниманием относимся к передаче этих знаний и делаем упор на внутрикорпоративное обучение, в первую очередь — путем проведения внутренних семинаров». А руководитель направления развития и обучения персонала Санкт-Петербургского филиала «ВестКолл» Татьяна Самсоненко подчеркивает: «В связи с кризисом в нашей компании изменилось именно соотношение объема внешнего и внутреннего обучения. Акцент сделан на внутреннем, более экономичном и в то же время в ряде случаев более результативном (точечном) обучении».

Важнейшим элементом системы внутреннего обучения сотрудников может стать корпоративный университет. Хороший пример — опыт фабрики «Петро», входящей в группу компаний JTI: в 2009 году здесь открыт корпоративный университет IKUSEI, в рамках которого на факультете менеджмента проводятся программы по развитию лидерского потенциала, реализуются модульные обучающие программы для руководителей подразделений и менеджмента среднего звена.

Другая важная тенденция — программы становятся все более адресными. Директор по персоналу Холдинга RBI Юлия Маевская поясняет: «Мы более детально и продуманно выбираем образовательные программы, которые предлагаем сотрудникам. Если раньше определяли курсы, которые могли пройти все желающие или же специалисты какой-то категории в обязательном порядке, то сейчас наш подход стал выборочным». Конкретным результатом этой тенденции стала реализация программы «Таланты» внутри компании. В рамках которой любой сотрудник мог составить программу саморазвития, рассчитанную на ближайшие два года, и защитить ее перед топ-менеджментом. В итоге холдинг профинансирует обучение пяти финалистов программы «Таланты», помогая им в профессиональном и личностном развитии. Правда, небольшую часть собственных средств участники все-таки должны будут вложить в это обучение. По мнению руководства, при таком формате отношение сотрудников к собственному образованию внутри компании становится куда более ответственным.

Плюс к этому в RBI существует «Менеджерский клуб», в рамках которого проходят обучающие мини-сессии для управленцев всех уровней. «Мы приглашаем интересных людей с интересными идеями, которые расширяют кругозор менеджеров. Сессии могут быть посвящены знакомству с новыми технологиями, новыми подходами к управлению или бизнес-концепциями», — говорит Маевская.

Наконец, третья тенденция — ужесточение требований компаний к тому, что они хотят получить на выходе образовательных программ. «Если организация обращается к внешним специалистам, то она не готова платить за академических преподавателей, устаревшие образовательные программы, неструктурированный образовательный контент. Требуются четко выстроенные, максимально полезные, актуальные программы. Соответственно топ-менеджмент желает получить на выходе осязаемые результаты в виде набора мероприятий по изменениям в маркетинге, управлении финансами, клиентском сервисе, управлении персоналом и т.д.», — рассуждает Евгений Плужник. Это актуально и в случае с внутренними обучающими программами.

Здесь уместен пример группы компаний JTI. «Четыре раза в год студенты факультета менеджмента IKUSEI по несколько дней учатся у лучших преподавателей различных бизнес-дисциплин, встречаются с тьюторами и получают домашние задания, привязанные к работе, которую они реально выполняют в компании. И это не просто теория, — уверена директор службы управления персоналом фабрики „Петро“ Татьяна Шайд. — Данный формат обучения включает в себя работу над проектами в кросс-функциональных группах. Таким образом наши сотрудники учатся принимать решения, от воплощения которых зависят конкретные результаты работы всей компании». Именно знания, возможные для использования на практике, и хочет видеть в качестве результата обучения руководство компаний».

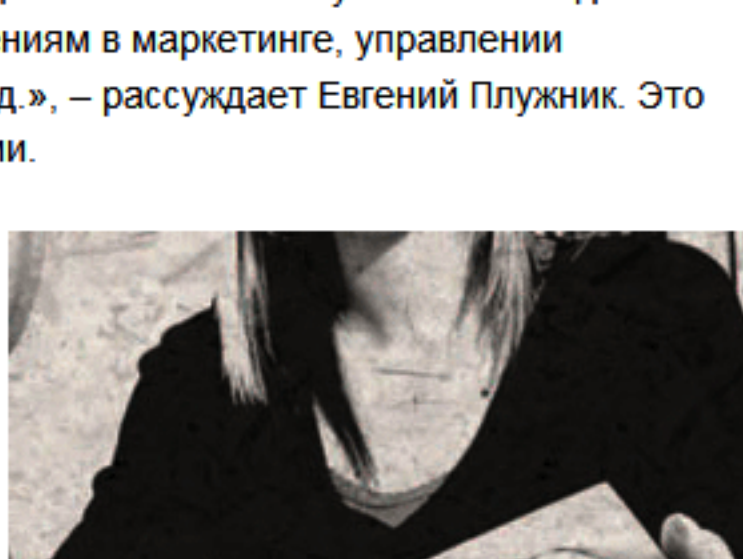


Иллюстрация: В Б

Если же говорить об обучении руководителей, приходящих за знаниями в бизнес-школу, то ориентация на эффективность приводит ко все более выраженной тенденции кастомизации программ. «Кастомизация предполагает не только то, что школа изучает потребности клиента, но и наличие у нее ресурсов, чтобы откликнуться на эти потребности, — разъясняет Игорь Баранов. — Что это за ресурсы? Это могут быть как штатные школьные преподаватели, так и преподаватели, которых школа может привлечь. Это специалисты по какой-то узкой проблеме либо практики, хорошо знающие конкретную отрасль. У них обязательно должны быть материалы — кейсы, деловые игры. И наконец, важна возможность привлечения внешних ресурсов, лучшего мирового опыта. Например, в ходе разработки корпоративной программы MBA для топ-менеджеров компании „Роснефть“ мы обратились к нашему партнеру — норвежской школе менеджмента BI, которая традиционно сильна в работе с нефтяной отраслью и имеет центр подготовки менеджеров для нефтяных компаний».

Если рассматривать рынок бизнес-образования в целом, то можно констатировать: главная заслуга кризиса в том, что руководство компаний стало гораздо более взвешенно и вдумчиво относиться к образованию сотрудников и своему собственному. Урезанные бюджеты и, как следствие, более суровые требования к обучающим программам (раз уж надо платить, то должно быть понятно, за что именно) заставили внутренние HR-службы и внешние организации в лице бизнес-школ, тренинговых и консалтинговых компаний пересмотреть привычные подходы и предложить нечто действительно новое, оптимальное с точки зрения соотношения «цена — качество». И хотя эксперты прогнозируют возвращение спроса на образовательные услуги на докризисный уровень к 2012 году, следует понимать, что мы будем иметь дело с совершенно иной структурой спроса и предложения, с новыми подходами и форматами.

Санкт-Петербург