

Позитивным следствием кризиса ожидалась коррекция перекосов перегретого кадрового рынка:

- Прогнозировалось, что конкуренция за рабочие места благоприятно скажется на соискателях – станет ясно, что время легких зарплат прошло и необходимо приспособливаться к новым требованиям работодателей.
- Компании, которые продолжают расширять бизнес, получают возможность аккумулировать кадры высокого качества: первыми покинут рынок менее эффективные кандидаты, а специалисты смогут выйти на новый уровень профессионального развития.

Однако кризис стал поводом к переоценке путей развития лишь для немногих. Найти подходящих кандидатов на открытом рынке – большая проблема. Переманить нужного человека еще сложнее: доказав свою профпригодность и убедившись в сравнительной устойчивости компании, сотрудники очень внимательно оценивают риски. Оживления как спроса, так и предложения на рынке труда стоит ожидать не ранее 2011 года (исследования компании Morgan Hunt в 2009г.)

Во 2 ... 3 квартале 2010г. консалтинговой компанией «SIMS-group» было проведено собственное исследование «HR потенциал» - как предприятия Самарского рынка изменили свою кадровую стратегию с целью формирования команды, которая обеспечит «посткризисный» рост:

- Достаточно ли уровня ключевых навыков персонала для достижения стратегических целей компании в новый период?
- На что более ориентирована компания: принимать «готовых» специалистов, удерживать опытных или обучать и развивать новые компетенции у работающих сотрудников?
- Какое место в новой стратегии управления персоналом отводится системе обучения?
- Как осуществляется организационная поддержка обучения и как оцениваются его результаты?

Отчет по исследованию «HR потенциал компании»

К участию в исследовании были приглашены 80 компаний, которые, по мнению экспертов SIMS-group, являются лидерами отраслевых рынков и имеют динамично развивающуюся структуру. Из них, отказались принять участие в исследовании

- 20 % - ввиду «недостатка времени»,
- 12 % - под предлогом «неактуальности» темы для практической работы.

1. СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ

Только **53** % опрошенных знают стратегию компании (или она отсутствует (часто это оправдывают высокой турбулентностью внешней среды)).

доходность бизнеса • контроль менеджмента • расходы на персонал

Еще реже проявляется СВЯЗЬ ОБУЧЕНИЯ и СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ организации - **37%**.

Не скоординированные между собой стратегия фирмы, кадровая политика и программа обучения могут привести к тому, что сотрудников обучат не тем знаниям и навыкам, которые необходимы для их конкретной деятельности. Следствие – низкая отдача на такие инвестиции в персонал.

Кроме того, существует УГРОЗА ИЗБЫТОЧНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ, реализовать которую на данном рабочем месте нет возможности. Цена – не только финансовые потери, но и уход демотивированного сотрудника.

2. СТРАТЕГИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Исходя из потребностей компании, может быть реализована одна из политик замещения вакантной должности:

- ПЕРЕВЕСТИ уже работающего сотрудника, либо
- ВЗЯТЬ со СТОРОНЫ.

По результатам интервью:

Обучать и развивать своих специалистов	Брать готовых специалистов
<p>12 % применяет подход, который предполагает распределение HR бюджета следующим образом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • большая часть запланированных расходов направляется на обучение и развитие сотрудников, тогда как • затраты на подбор новых сотрудников минимизируются за счет снижения текучести кадров, а также планового продвижения сотрудников. 	<p>48 % компании</p> <ul style="list-style-type: none"> • выделяет большой бюджет на поиск и подбор персонала, • при этом имеет существенную минимизацию затрат на его обучение и развитие. Такие компании ориентируются на состоявшихся специалистов и сотрудничают с ними до тех пор, пока их квалификации достаточно для решения стоящих перед компанией задач.
<p>40 % респондентов применяют обе стратегии (в зависимости от уровня вакансий)</p>	

Рекрутмент высококлассных специалистов – процесс дорогостоящий. Тем более, что период, за который будут «возвращены» вложения вследствие более эффективной работы нового сотрудника, как правило, непродолжителен. Делая ставку на такую структуру бюджета,

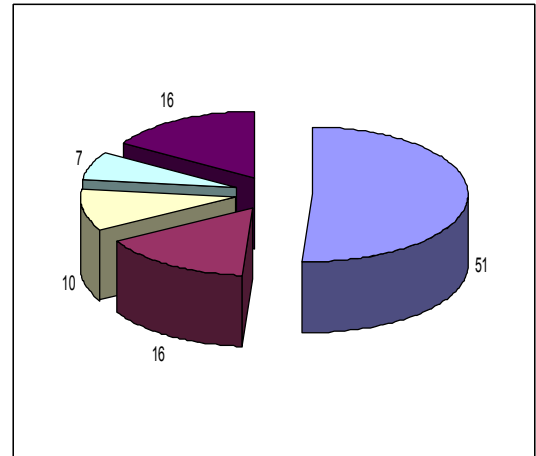
доходность бизнеса • контроль менеджмента • расходы на персонал

следует иметь очень серьезное обеспечение ПРОЦЕССА ОТБОРА персонала и отлаженную СИСТЕМУ АДАПТАЦИИ сотрудников.

3. ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

Отвечая на вопрос по целям обучения, компании разделились на 5 групп:

1. проводят обучение только для соответствия квалификации сотрудников ТРЕБОВАНИЯМ ЗАКОНОВ, лицензий, сертификации – **51%**,
2. для получения навыков необходимых для ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ бизнеса – **16%**,
3. чтобы КОНКУРИРОВАТЬ через опережение рынка по новым технологиям – **10%**,
4. видят целью обучения необходимость развивать своих людей, демонстрируя ЗАБОТУ и СОХРАНЕНИЕ КОНТРОЛЯ через отношения – **7%**,
5. НЕ СФОРМУЛИРОВАЛИ цели обучения – **16%**.



Как следствие – тесная корреляция с поведением менеджеров:

1. Четко сформулировавших цели обучения:
 - 1.1. регулярно (несколько раз в год) проводят тренинги 29 % опрошенных компаний (группа целей 2 и 3),
 - 1.2. проводят тренинги эпизодически (группа 4) - 13 % компаний
 - 1.3. только обучение особенностям продаваемого товара - 14%
2. Непонимание целей (Группы 1 и 4) - 44 % компаний вообще не проводят обучающих программ для своего персонала

Несмотря на достаточную значимость приведенных выше цифр, объем проводимого в компаниях обучения значительно сократился по сравнению с 2008 годом. Это объясняется мышлением «ЭКОНОМИКИ ИЗДЕРЖЕК» охватившим бизнес сообщество после мирового экономического кризиса.

4. РЕСУРСЫ

4.1. Бюджет.

Немногим менее половины (**44 %**) респондентов отмечают наличие в организации выделенного бюджета на обучение. Из них в **11 %** организаций существует собственный учебный центр.

доходность бизнеса • контроль менеджмента • расходы на персонал

Наиболее распространенными статьями расходов являются «оплата участия сотрудников в открытых семинарах, тренингах или конференциях» и «оплата провайдерам за корпоративные семинары или тренинги».

4.2. Кто проводит?

Присутствие приглашаемых специалистов особенно важно при проведении таких тренингов, как, например, «Внутренние коммуникации», гдеважно, чтобы ведущий не был включен во внутренние взаимоотношения в компании. Внешних тренеров, обладающих высокой квалификацией, как правило, приглашают для обучения ТОП-менеджеров. Респонденты выделили основные преимущества внешнего консультанта:

Корпоративные менеджеры	тренинг	-	26 %
Старшие руководители	менеджеры,		42 %
Внешние консультанты			32 %

- «свежий» взгляд со стороны на компанию-заказчика,
- отсутствие принадлежности к внутренним группировкам,
- наличие времени на собственное обучение и поиск самых современных решений.

4.3. Форма обучения.

В настоящее время в **54 %** компаний обучение проводится непосредственно преподавателями (тренинги, семинары), сотрудники около **21 %** компаний обучаются дистанционно в режиме он-лайн или, применяя компьютеризированное обучение без участия учителей. **25 %** компаний заявили, что обучают персонал в различных учебных заведениях (высшее образование, годовые или более курсы).

5. МОТИВАЦИЯ

5.1. Оплата обучения.

86 % респондентов проводит обучение персонала за счет компании. Только **14 %** используют способы защиты инвестиций в обучение сотрудников:

1. «УЧЕНИЧЕСКИЕ ДОГОВОРЫ». заключают **9 %**. В последнее время компании все чаще применяют подобную форму страховки. Заключение договора, несомненно, имеет свои плюсы:
 - есть формальные рычаги воздействия на персонал,
 - увеличивается персональная ответственность сотрудника за результаты обучения,
 - в случае увольнения работника деньги за обучение возвращаются.
2. Действенным способом разделить ответственность за результаты бизнес-обучения является применение долевого участия сотрудника в оплате своего обучения. Только **5 %** компаний применяют метод «УЧАСТИЕ В ОПЛАТЕ».

Готовность внести определенную сумму (чаще всего 50%), указывает на степень мотивированности сотрудника к совершенствованию своих профессиональных качеств. Используя данный подход, есть возможность сразу «отмести» тех сотрудников, которые рассматривают участие в обучающем проекте как «А почему бы и нет?».

Кроме того, работник более серьезно относится к бизнес-обучению, когда чувствует в нем собственную финансовую заинтересованность.

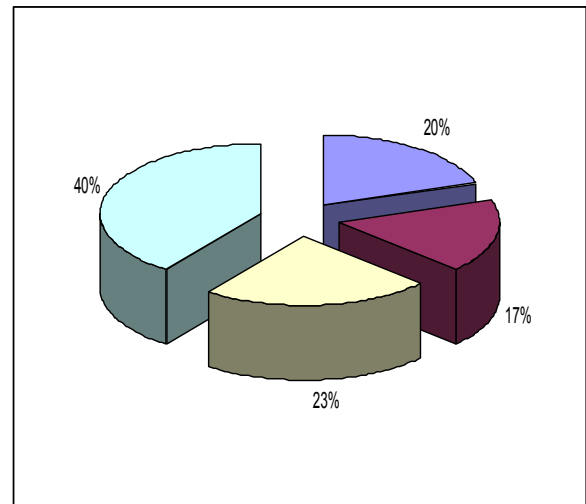
Однако нужно учитывать, что когда сотрудник полностью финансирует свое обучение, повышение квалификации у него не ассоциируется с компанией. Он считает, что организация не заинтересована в его развитии и, повышая свой уровень, такой человек часто меняет место работы.

5.2. Контроль результатов обучения.

Занимаясь вопросом обучения, специалисты Консалтинговой компании «SIMS-group» пришли к выводу, что сейчас во многих организациях все сводится к самому факту проведения обучения - «для галочки». При этом оценка эффективности часто проходит на уровне опроса после обучения. Это не позволяет адекватно оценить результат – что должен сотрудник ЗНАТЬ и УМЕТЬ после проведения обучения.

Только 45 % компаний оценивают эффективность обучения. Методы контроля используемые компаниями:

- **20 %** компаний используют способ оценки – сбор обратной связи (анкеты) по результатам пройденного тренинга;
- в **17 %** компаний сотрудники, прошедшие обучение, пишут отчет или готовят презентацию для коллег;
- **23 %** компаний оценивают эффективность обучения только по изменениям показателей работы;
- в **40 %** случаев контроль обучения персонала оставляют на усмотрение непосредственных руководителей новообученных сотрудников (пускают на самотек).



Доверие к заявленным способам контроля результатов обучения снижается, т.к. на вопрос: «Какие следующие действия Вы предпринимаете, если сотрудник в своей работе не показывает результаты обучения?», **85 % компаний ответили – «НИКАКИХ».**

6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ

Несмотря на накопленный на рынке опыт обучения и развития сотрудников, вопрос «*Как и чему учить?*» по-прежнему актуален. Одной из предпосылок эффективности инвестиций в обучение и развитие является отлаженная система определения потребностей как на организационном, так и на индивидуальном уровне. Нас заинтересовали методы, используемые для определения индивидуальных потребностей в обучении.

Почти в четверти организации ОТСУТСТВУЕТ формальный процесс ОПРЕДЕЛЕНИЯ организационных ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ.

Кроме того, респонденты затрудняются определить категорию сотрудников, для которой определение этих потребностей является основной обязанностью (непосредственный руководитель, HR, тренер...). Для определения индивидуальных потребностей в обучении:

- **40%** организаций использует, ЗАПРОСЫ непосредственного РУКОВОДИТЕЛЯ или личные предпочтения самого сотрудника.
- в **18%** компаний этим вопросом занимается HR, либо руководитель отдела персонала.
- **16%** компаний, как инструмент оценки потребностей используют АТТЕСТАЦИЮ.
- **25%** компаний имеют МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ в том или ином виде. И только 7 % руководствуются ею при выборе обучающих программ.

Трудность отмечают в том, что далеко не по всем компетенциям есть тренинги. Например, если озадачиться поиском тренинга по развитию таких компетенций, как «сбор и анализ информации», «системность мышления» или «инициативность», это будет непросто, а порой и невозможно в силу их отсутствия.

Ситуация осложняется еще и тем, что подавляющее большинство тренинговых компаний, предлагая программу, думают не о том, какие компетенции она развивает, а на какую тему есть ГОТОВЫЕ программы.

Неправильное определение необходимых навыков и компетенций ведет к ненужному, либо к несвоевременному обучению сотрудников. Тренинг, в ходе которого сотрудникам предоставляется информация, которая окажется им нужна только через несколько месяцев или даже лет, обречен на неудачу. Необходимо проводить обучение в соответствии с персональными планами развития сотрудников, тогда, когда им это необходимо.

Стратегия, цели, определение потребности в обучении ... Следствие – отношение к качеству работы специалистов по T&D¹ на Самарском рынке.

7. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПРЕДЛАГАЕМЫМ КАЧЕСТВОМ ОБУЧЕНИЯ НА РЫНКЕ САМАРЫ.

Результаты опроса:

- удовлетворены – 42%,
- проходят корпоративное обучение на базе головного предприятия – 28% (не видят смысла оценивать качество обучения),
- затруднились ответить – 25% (не знают, как оценивать результаты обучения?).
- не удовлетворены – 5%,

В нашем опросе этот пункт оказался наименее информативным. Видимо те, кто осознал проблему (сформулировал цели, разработал стратегию ...) нашли и удовлетворительные пути ее решения. Для других – когнитивный диссонанс: «не больно и хотелось».

¹ Training & Development