



В период кризиса эффективным решением для компании, не готовых поступиться обучением сотрудников ради экономии, будет отказ от тренинговых методов обучения. Конечно, в качестве альтернативы можно принять бизнес-тренера в штат. Так это может сэкономить на вознаграждении привлеченному со стороны специалисту и даст новому сотруднику возможность разобраться в специфике бизнеса изнутри, до начала мероприятий по обучению персонала. Тем не менее, с приходом кризиса, важнее обращать внимание на нетренинговые методы поддержания квалификации персонала.

Метод подготовки персонала направлен на повышение эффективности работы организации, который позволяет: повысить эффективность и качество работы, сократить потребность в контроле, быстрее решить проблему дефицита кадров (обучение привлекает нужных людей).

Существует множество целей дополнительного обучения персонала:

- получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;
- поддержание профессионального уровня персонала;
- подготовка персонала к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.;
- подготовка к продвижению по службе;
- знакомство персонала со стандартами работы компании, стратегией развития, технологией деятельности;
- поддержание позитивного отношения к работе;
- формирование чувства причастности к предприятию, мотивация к дальнейшей работе.

Определение формы обучения предполагает выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными в самой организации, и внешними программами, и этот выбор не всегда прост. Ясно, что компания гораздо лучше контролирует содержание и формат собственных программ, в случае необходимости они легче могут вносить изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами организации, ее целями и

стратегией.

Сегодня многие крупные фирмы проводят обучение и тренинги своими силами.

С другой стороны, если работники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, то это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и свою компанию в более широкой перспективе. Часто обучение вне компании дает обучающимся возможность установить достаточно тесные контакты с представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег.

Обучение вне организации дает максимальный эффект лишь тогда, когда его содержание тесно увязано с целями и стратегией организации-заказчика, когда его результаты востребованы. Как обеспечить максимально высокую отдачу от внешнего обучения? Как мотивировать слушателей на более полное использование в своей работе знаний и навыков, полученных в результате учебы? В некоторых компаниях уже сложились свои подходы к решению этих задач. Хорошей практикой являются отчеты участников о пройденном обучении, письменные работы, рефераты по пройденным темам или другие формы самостоятельной работы, закрепляющей и углубляющей полученные знания. Посылая какую-либо категорию работников на обучение вне организации, следует также предусмотреть определенные изменения в их работе по завершении обучения. Это не обязательно должно быть повышение в должности; руководство может поручить работникам, прошедшим курс обучения, более сложные задания или самостоятельные проекты, дающие возможность использовать приобретенные знания и применить усвоенные навыки на практике.

Из-за относительно высокой стоимости внешнего обучения российские компании широко используют обучение вне организации в основном для обучения руководителей среднего и высшего звена или обучения резерва.

При организации обучения большое значение имеет выбор методов, с помощью которых будут реализовываться поставленные цели и задачи. Здесь необходимо учитывать преимущества и ограничения каждого из методов обучения.

В кризис сотрудники боятся потерять работу из-за нестабильности ситуации и, в общем случае, работают больше. Их обязанности увеличиваются из-за сокращений среди коллег, вдобавок к этому, они стремятся в большей степени соответствовать своему функционалу. Тем не менее, руководителю важно обратить внимание не только на обучение персонала как таковое, но и на мотивационную составляющую.

Важно научить сотрудников принимать участие в управлении компанией. Этому способствуют оперативные и стратегические совещания, мозговые штурмы, сбор предложений от персонала. Вовлеченность в управленческие процессы не только сокращает дистанцию между разными уровнями персонала, но и создает у сотрудников чувство причастности, эмоциональной приверженности.

Самым эффективным обучением персонала в кризис по праву можно считать обучение новым методам и способам работы. Это касается не только профессиональных компетенций. Руководящему составу понадобятся навыки, позволяющие вдохновлять сотрудников, мотивировать их. К сожалению, понадобится, и умение грамотно увольнять тех, кто не соответствует предъявляемым в сложных условиях требованиям.

В кризисных условиях персоналу необходимо научиться быстро перестраиваться, вести переговоры и решать конфликты, управлять стрессовыми ситуациями, работать и достигать результатов в условиях неопределенности. Линейным руководителям в ситуации кризиса потребуются навыки быстрого обучения персонала на рабочем месте. В этих целях наиболее выгодно внутрифирменное обучение персонала. Оно эффективно в том случае, когда система внутреннего обучения персонала работает целенаправленно. Управление развитием персонала должно быть в обязанностях линейных руководителей.

Если компания вынуждена перепрофилироваться или открывать новые направления деятельности, неизбежно привлечение в коллектив новых сотрудников, для которых одной из обязанностей может стать обучение незнакомым прежде методам работы уже сложившийся коллектив. Это способствует как адаптации новых сотрудников, так и повышению квалификации персонала в целом.

Онлайн-обучение привлекательно тем, что работодатель получает возможность не платить за аренду учебного помещения и обучать сотрудников без отрыва от производства. Сотрудникам, в свою очередь, не приходится тратить время на дорогу до учебного центра. Если компания пользуется услугами сторонних преподавателей, их время расходуется более экономно, соответственно издержки на обучение уменьшаются. Используемые технологии дешевы и просты в использовании. Онлайн-обучение персонала может проводиться в формате вебинаров, курсов, фильмов, тестов. Различные формы обучения персонала помогают сделать его интересным для персонала. Работодатель, в свою очередь получает возможность отслеживать результаты работы системы обучения.

Основные направления антикризисной модернизации программ повышения квалификации персонала:

- 1) Формирование новых программ повышения квалификации только после завершения процесса переработки системы профессиональных стандартов и внесения необходимых изменений в должностные инструкции;
- 2) Расширение прав руководителей структурных подразделений в области организации повышения квалификации своих подчиненных, равно как и усиление ответственности данных руководителей за ее результаты;
- 3) Обеспечение приоритета программам, направленным на расширение профессиональных компетенций и «зон обслуживания», реализация которых позволяет использовать прошедшего через них сотрудников на нескольких рабочих местах;
- 4) Передача основных функций по повышению квалификации на рабочих местах специально назначенным наставникам (персональным куратором), деятельность которых должна осуществляться на строго формализованной основе (но не в режиме «общественной нагрузки»);
- 5) Полный отказ от «унифицированных программ повышения квалификации», распространяющихся на целые профессиональные категории персонала;
- 6) Перевод программ повышения квалификации на режим «индивидуальных образовательных траекторий», в полной мере учитывающих новые требования работодателя к рабочим местам и адаптированные под реальные возможности конкретного сотрудника.

Основные направления антикризисной модернизации программ обучения персонала в корпоративном учебном центре:

- Полная переработка учебных планов и учебных программ, используемых в учебном центре, в целях минимизации в их структуре «теоретической составляющей»;
- Ротация штата учебного центра в сторону отказа от услуг большинства сторонних преподавателей в пользу работников организации, обладающих практическим опытом (от высококвалифицированных рабочих до топ менеджеров);

- Окончательная дифференциация учебных программ по признакам функциональной специализации подразделений организации и их работников;
- Обязательное привлечение к работе учебного центра руководителей и ведущих специалистов, а также наставников из бизнес-подразделений (текущая загрузка которых сокращается в условиях кризиса).

Основные направления антикризисной модернизации программ обучения персонала в сторонних образовательных учреждениях:

- Использование данных программ исключительно для дополнительного обучения менеджеров и специалистов высшего и, как исключение, среднего звена;
- Отказ от сотрудничества с учреждениями профессионального образования, учебный процесс в которых базируется на знание вом подходе;
- Организация службой персонала предварительной экспертизы предлагаемых программ с позиции соответствия их требованиям компетентностного подхода;
- Приоритетная ориентация на использование такой формы обучения как краткосрочные тренинги, ситуационные практикумы и деловые игры.

Основные направления антикризисной модернизации программ стажировки в сторонних организациях:

- Отказ от долгосрочных и дорогостоящих (т.е. зарубежных) стажировок;
- Ориентация исключительно на индивидуальные программы стажировок с их обязательной предварительной экспертизой;
- Организация стажировок в однотипных организациях, имеющих собственный успешный опыт функционирования в условиях кризиса;
- Обязательность включения в отчет стажера о пройденной стажировке предложений по использованию указанного выше опыта в собственной организации.

Реформирование практики управления резервом на выдвижение:

В области отбора кандидатов в резерв на выдвижение - корректировка ранее используемого перечня критериев пригодности для включения в данный резерв в целях ужесточение требований:

К способности кандидата генерировать нестандартные решения (например, предлагать инновационные пути нейтрализации негативного воздействия кризисной ситуации на деятельность его подразделения и организации в целом);

К общей лояльности кандидата интересам работодателя;

К личностным качествам кандидата, обеспечивающим его приверженность авторитарно-демократическому стилю управления;

К стрессоустойчивости кандидата.

В области специального обучения кандидатов в резерв на выдвижение:

При обучении внутри организации - приоритетная ориентация на такую форму подготовки как назначение на должность официального заместителя руководителя соответствующего подразделения;

При обучении вне организации - приоритетная ориентация на такую форму подготовки как стажировка;

При обучении кандидата силами штатного психолога организации или приглашенного тренера - обязательные тренинги по профилактике и разрешению конфликтных ситуаций с будущими подчиненными.

В области повышения управленческой квалификации действующих руководителей:

При обучении внутри организации - приоритетная ориентация на привлечение к обсуждению общих планов по выходу из кризиса и разбору конкретных кризисных ситуаций (с обязательным участием либо первого руководителя организации, либо одного из руководителей функциональных направлений ее деятельности);

При обучении вне организации - приоритетная ориентация на такую форму подготовки как стажировка;

Обязательное привлечение к дополнительному обучению действующих менеджеров нижнего и среднего звена руководителя службы безопасности организации (практика противодействия новым внешним и внутренним угрозам информационной и имущественной безопасности в период кризиса);

При обучении руководителя силами штатного психолога организации или приглашенного тренера - обязательные тренинги по профилактике и разрешению конфликтных ситуаций с руководителями смежных структурных подразделений

и собственными подчиненными.

Технологии ротации руководящего персонала:

Критерии профессиональной несостоятельности действующих руководителей:

Неспособность оперативно реагировать на изменение ситуации («заторможенный» характер мышления);

Неспособность принимать инновационные управленческие решения (приверженность аналоговому подходу);

Приверженность либеральному или либерально-демократическому стилю управления;

Неспособность принимать на себя ответственность за ошибки, выраженное стремление переложить ее на вышестоящие инстанции или на подчиненных;

Неумение прислушиваться к мнению подчиненных, болезненное самолюбие, завышенные амбиции;

Повышенная конфликтность;

Неустойчивость к стрессам;

Проявившиеся во время кризиса признаки потенциальной нелояльности работодателю.

Обучение персонала в кризис – это одно из важнейших направлений управления персоналом. Если рассматривать кризисную ситуацию как шанс выйти на новый уровень развития компании, обновить и улучшить кадровый состав, то бизнес не только сможет сохранить свою целостность, но и получить мощный стимул для развития. Конечно, в период рецессии важно сокращать расходы и уменьшать излишние издержки. Тем не менее, опрометчивые изменения в системе обучения могут повлечь за собой неприятные последствия. В кризис важно научить сотрудников быть эффективными в новых условиях, помочь им адаптироваться к ситуации. Если система обучения выстроена так, что позволяет обучать персонал даже в период кризиса, компания получит весомые преимущества не только в сам период рецессии, но и по его окончанию.