

image not found or type unknown



Важнейшими факторами для эффективного функционирования предприятия являются стабильность кадрового состава и высокая квалификация персонала. Решить одновременно эти две задачи помогает обучение служащих предприятия.

При правильном подходе учеба может стать одним из существенных факторов мотивации, что позволит как удерживать длительное время кадры от миграции, так и привлекать новых сотрудников. Параллельно предприятие может полностью решить для себя проблему недостаточной грамотности персонала. Ведь именно своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала позволяют расширить диапазон теоретических знаний и практических навыков. Это повышение напрямую связано с эффективностью работы не только отдельных сотрудников, но и предприятия в целом. Доказано, что при повышении уровня подготовки повышается и уровень производительности труда.

Кроме того, возможность получить дополнительное образование является для абсолютного большинства работающих и потенциальных сотрудников мощным фактором стимулирования к трудовой деятельности.

Решая поставленные задачи, работодатель должен ответить на следующие вопросы:

какой группе сотрудников в первую очередь это необходимо?

обучать все категории или выделить из массы работающих топ-менеджмент?

насколько окупятся затраты на обучение?

станет ли оно постоянной составляющей мотивационного пакета или «авральным» методом стимулирования отдельных сотрудников?

возможность пройти обучение будет предоставлена всем или некоторым?

как рассматривать учебу — как бонус, необходимость или постоянный элемент зарплаты?

когда предлагать обучение — сразу при приеме на работу, в процессе работы или при угрозе увольнения?

что более приемлемо — оплата образования самим предприятием или выдача ссуды работнику?

насколько жестко работодатель планирует «привязать» сотрудников учебой?

будет ли обучение происходить постоянно (вуз, MBA) или периодически (семинары и тренинги)?

с отрывом или без отрыва от основной деятельности?

платить за образование на возвратной или безвозвратной основе (как правило, этот вопрос возникает при оплате высшего образования)?

может ли предприятие позволить себе понести убытки в случае, если сотрудник, получивший образование, все-таки ушел?

Ответив на эти вопросы, предприятие может выработать свою политику относительно обучения персонала.

Например, периодические общедоступные профильные и бесплатные для сотрудников семинары (в первую очередь решается вопрос повышения квалификации). Наиболее перспективным топ-менеджерам предоставляется возможность за счет предприятия получить диплом MBA (одновременно повышение квалификации и мотивация). Для «средних» сотрудников существует возможность получить от предприятия ссуду на образование в вузе по согласованной специальности. И, в крайнем случае, когда ценный сотрудник пожелает оставить работу, ему могут предложить оплатить второе высшее образование (мотивация в чистом виде). Это и будет моделью подхода предприятия к обучению персонала.

Рассмотрим теперь, ориентация на какие категории сотрудников и какое именно обучение может наиболее полно решить вопрос мотивации, повышения производительности труда и «привязки» персонала, какие модели обучения наиболее эффективны для решения указанных задач. Ведь работодатель заинтересован в том, чтобы получивший образование сотрудник эффективно работал, был удовлетворен и не ушел от него после того, как предприятие понесло расходы на его обучение.

Итак, условно разделим обучение, предлагаемое предприятием, на группы:

По целевой направленности:

1. персонально направленное,
2. общее, направленное на коллектив в целом;

По моделям оплаты:

1. предоставляемое на возвратной основе,
2. предоставляемое на безвозвратной основе.

По субъектам:

1. для топ-менеджеров,
2. для ведущих специалистов,
3. для специалистов,
4. для сотрудников-студентов.

Целевая направленность обучения.

Работодатель может предоставлять как персонализированную возможность обучения отдельным сотрудникам, так и общую, направленную на коллектив в целом.

Персональное обучение является в первую очередь мощным мотивационным стимулом. Среди специалистов высокой квалификации этот вид обучения часто служит решающим аргументом за или против работы в конкретной компании. Персональное обучение может как изначально входить в мотивационный пакет для специалиста, так и служить «пожарным» методом удерживания. С помощью такого обучения можно вырастить специалиста высокой квалификации.

Более того, именно предоставляя конкретным сотрудникам возможность учиться, можно «привязать» их к компании надолго — путем правового оформления взаимоотношений между работодателем и сотрудником.

Общее обучение отличается общедоступностью и бесплатностью для коллектива. Основная направленность — повышение квалификации персонала, второстепенная — мотивация. Общее обучение мотивирует сотрудников главным образом созданием имиджа работодателя как компании, работая в которой можно постоянно повышать свой профессиональный уровень. Кроме того, обычно на предприятиях, где практикуют общее обучение, более благополучный социальный климат и есть все предпосылки для успешной командной работы.

Общее обучение может проводиться в виде семинаров, курсов, тренингов, наставничества.

Учитывая, что основная задача такой модели — именно обучение сотрудников, она требует особого подхода. Необходимо четко разделить общее обучение на группы и выделить из них приоритетную для конкретного предприятия или давать их в сочетании. Общее обучение условно делится на подготовку, переподготовку, повышение квалификации, социальное обучение.

Подготовка применяется в случае, если требуется обеспечить необходимую квалификацию сотрудникам, которые ею не обладают. В первую очередь ориентирована на вновь поступивших работников. Может осуществляться в виде прикрепления новичка к опытному квалифицированному сотруднику на определенный период или же краткосрочных курсов с отрывом от основной деятельности или без отрыва. Уровень полученной квалификации легко проверить, проведя по результатам обучения аттестацию.

Переподготовка — обучение квалифицированных сотрудников с целью изменения их профессионального профиля. Применяется обычно либо в случае реорганизации или смены профиля работы компании, либо в индивидуальных случаях, когда необходимо перебросить конкретного сотрудника в другое структурное подразделение. Может проводиться в формах, аналогичных подготовке.

Повышение квалификации предназначено для работников, которые уже обладают определенными профессиональными навыками. Применяется для совершенствования профессионализма или в случаях, когда повышается уровень работы самого предприятия, приобретается более современное оборудование и т. д. Обычно направлено на конкретных лиц (группу лиц). Как правило, осуществляется в виде серии профессиональных семинаров, которые проводят более опытные специалисты внутри предприятия или вне его. Например, семинары Национального банка для банкиров, консалтинговых компаний — для аудиторов, юристов, бухгалтеров.

Социальное обучение — обучение коллектива в целом или его отдельных групп работе в команде, организации времени, деловому общению; психологические тренинги. Применяется для повышения эффективности работы персонала, его психологической адаптации, создания благоприятного микроклимата в коллективе. Проводится в виде отдельных тренингов или же систематически — приглашенным для этой цели специалистом.

Управление общим обучением базируется на следующих принципах:
плановность, систематичность и непрерывность расширения знаний;
периодичность и обязательность обучения;
дифференциация программ по категориям работников;
обеспечение учебного процесса.

Эффективность освоения программ обучения обеспечивают:

1. мотивация, которая состоит в данном случае в понимании сотрудниками цели обучения;
2. создание условий, благоприятных для обучения;
3. разбивка программы обучения на последовательные этапы в том случае, если она сложна.

Модели оплаты обучения. «Привязка» персонала.

Напомним, что, если целью является не только повышение профессиональной квалификации и мотивация сотрудников, но и их «привязка», наиболее целесообразно для работодателя будет оплатить учебу конкретного сотрудника. «Привязка» понадобится как для удержания ценных квалифицированных кадров от перехода на другое место работы, так и в целях избежание материальных потерь предприятия (когда после получения образования сотрудник меняет работу и предприятие фактически несет убытки в размере расходов на его обучение).

Сначала рассмотрим, какие именно модели оплаты учебы предлагают сотруднику в качестве его мотивации.

Предприятие-работодатель может предоставить сотруднику ссуду на оплату учебы: на срок обучения или на больший срок, с уплатой процентов или беспроцентную. При предоставлении ссуды следует учитывать два аспекта.

Первый аспект: размер и порядок уплаты процентов по ссуде устанавливаются договором. Если договором это не обусловлено, размер процентов за пользование деньгами устанавливается на уровне учетной ставки Национального банка Украины. Таким образом, процентная ставка должна быть прямо оговорена договором. В случае предоставления сотруднику беспроцентной ссуды целесообразно прямо оговорить это в договоре. Ссуда может выдаваться на руки

сотруднику (что влечет за собою контроль за целевым использованием денег) или перечисляться на счет учебного заведения.

Второй аспект: ссуда выдается на возвратной основе. В случае если предприятие решит «простить» заемщику деньги, работодатель не сможет отнести выданную сумму на валовые расходы, а должен будет списать их за счет прибыли. Сумма же ссуды, полученной и невозвращенной физическим лицом, будет считаться его доходом и подлежит налогообложению на общих основаниях.

Кредит отличается от ссуды тем, что предоставляется финансовыми учреждениями. Следует добавить, что он не может быть беспроцентным.

Заметим, что и кредит, и ссуда предусматривают получение образования за счет сотрудника, но, учитывая сложность получения кредита и дороговизну кредитных денег, предоставление возможности обучаться в рассрочку по льготным процентам или вообще без них дает право отнести данные варианты к способам стимулирования сотрудников.

Бесспорно, документальное оформление долговых обязательств, как это происходит в упомянутых случаях, позволяет крепко удерживать сотрудника на его рабочем месте. Тем более что действующим законодательством разрешается предусматривать в договоре различные отложенные во времени и привязанные к определенным событиям условия. Так, можно предусмотреть досрочный возврат денег в случае увольнения, автоматическое увеличение процентной ставки и т. д. Можно также в качестве причины для изменения условий договора указать не увольнение напрямую, а, например, изменения в оплате труда, потерю прямого контроля за целевым использованием заемных средств.

Предприятие может не самостоятельно предоставлять сотруднику деньги, а договориться с банковским учреждением о кредите и в качестве обеспечения обязательств предоставить свое поручительство (гарантию).

В случае невозврата оно погашает задолженность и само становится кредитором сотрудника. Для подстраховки лучше не только привязать срок действия поручительства к сроку кредитного договора, но и оговорить, что оно прекращает действовать в случае увольнения сотрудника. Тогда за привязкой к месту работы будет следить еще и кредитор.

Стоимость обучения временно закладывается в заработную плату. При приеме на работу можно оговорить следующий вариант: предприятие рассчитывает платить

сотруднику определенную сумму денег. Часть денег сотрудник получает в виде заработной платы, а часть идет на оплату образования. После окончания учебы сотрудник как специалист более высокой квалификации начинает получать всю ранее оговоренную сумму на руки.

Предприятие может на безвозвратной основе полностью или частично оплатить сотруднику учебу в вузе. При этом сотрудник знает, что пока он работает, предприятие платит за него деньги. После окончания учебы, естественно, этот способ удерживания отпадает.

Существуют дополнительные способы удержать сотрудника от решения поменять место работы во время учебы или сразу после нее.

Денежные отношения по оплате учебы между сотрудником и работодателем могут быть оформлены договором займа между сотрудником и руководителем предприятия. Фактически предприятие самостоятельно оплачивает учебу, и по истечении оговоренного срока договор просто уничтожается. Он необходим, чтобы застраховаться от того, что сотрудник сразу по окончании учебы сменит место работы.

Денежные отношения между предприятием и сотрудником можно оговорить в трудовом договоре. Но таким образом невозможно ограничить право сотрудника на увольнение, поскольку договор не может ухудшать его положение по сравнению с правами, гарантированными КЗоТ Украины.

Субъекты обучения

Теперь рассмотрим индивидуальные варианты обучения некоторых категорий сотрудников. Наиболее чувствительны к мотивации обучением высококвалифицированные кадры — топ-менеджеры и ведущие специалисты. Именно для них зачастую предоставленная возможность учиться становится самым весомым аргументом в выборе работы.

Топ-менеджерам на предприятии можно предложить второе высшее образование, учебу в аспирантуре или курс обучения по программе MBA.

Это наиболее эффективно еще и потому, что практические наработки во время получения образования можно использовать в работе предприятия, если сориентировать сотрудника на углубленное изучение именно профильных знаний. Кроме того, руководитель предприятия с дипломом MBA — это визитная карточка

компании, которая повышает ее престиж и уровень доверия к ней, особенно в общении с иностранными контрагентами. Обучаясь по этой программе, сотрудник значительно расширяет круг своих деловых связей и зачастую выходит на более высокий уровень общения.

Топ-менеджеру необходимо создать условия для обучения, в том числе и предоставить возможность отсутствовать на рабочем месте в случае необходимости. Учитывая высокий уровень такого персонала и его ценность для предприятия, целесообразно оплатить обучение на безвозвратной основе.

Для ведущих специалистов предприятия наиболее приемлемы второе высшее образование и семинары.

Оплата второго высшего образования может применяться одновременно с указанными выше «привязками», но с учетом индивидуальных мотивов каждого.

Предоставление возможности участия в семинарах, конференциях, «круглых столах» является очень мощным стимулом для сотрудников этой категории. Естественно, для сотрудника они должны быть бесплатными. В данном случае необходимо ориентироваться на внешние профильные семинары, проводимые, например, Национальным банком, Минюстом, консалтинговыми и аудиторскими компаниями.

Участие в упомянутых мероприятиях позволяет значительно повысить профессиональный уровень, дает возможность пообщаться с коллегами, обсудить текущие вопросы деятельности предприятия.

Специалистам можно предложить получение профильного высшего образования, обучение на курсах повышения квалификации, переподготовки и т. д.

«Привязка» сотрудников в этом случае может быть более жесткой, с использованием всех вышеперечисленных методов, поскольку работодатель должен максимально обезопасить себя от финансовых потерь.

Использование труда студентов — достаточно перспективный способ получения грамотных и лояльных молодых специалистов. Есть несколько форм сотрудничества со студентами.

Компания может нанимать студентов как штатных сотрудников, например, на неполный рабочий день — это позволит значительно сократить расходы на заработную плату.

Студентам целесообразно предложить краткосрочную или долгосрочную программу стажировки. Если в этом и предыдущем случаях параллельно прикрепить его к наставнику, то компания фактически получает полноценного работника за невысокую плату.

Кроме того, предприятие может платить студенту стипендию, привлекая его к работе время от времени.

Еще один вариант — заключение между студентом, вузом и предприятием договора, по которому предприятие оплачивает учебу, а студент обязуется отработать на нем определенное количество лет.