

Кризис 2022: переквалификация сотрудников

Сентябрь 2022, фестиваль «Практики развития»



Софья Ратникова

О спикере:

- Руководитель B2B-направления образовательной платформы «Нетология»
- 8 лет управления продажами на B2B рынке
- Эксперт по переговорам, управлению командами, лидерству и личной эффективности



План

1

Стоит ли обучать сотрудников

Зачем обучать?

Какие мотивы приводят людей к обучению

Примеры целей корп обучения сегодня

Кейс “Свободная касса”

2

Как понять, что обучать надо?

Чему именно?

Виды корпоративного обучения

Пересечение целей сотрудников и компании

Инструменты создания минимальной системы обучения

Как поддерживать мотивацию сотрудников к обучению

3

Какое обучение важно сегодня?

Hard или soft

Как быть уверенным, что обучение не зря?

Анализ эффективности обучения

4

Наш итог

Зачем обучать сотрудников

И как понять, чему именно



1

“

**Речь идет не о том, чтобы предвидеть будущее,
а о том, чтобы творить его**

Дени де Ружмон

Швейцарский писатель, философ и общественный деятель

Зачем обучать сотрудников в компаниях сейчас?

Корпоративное обучение сегодня — это инструмент для повышения эффективности рабочих процессов.

Даже в период неопределенности компании нужно не только стремиться сохранить ресурсы, но и думать о будущем. Сейчас сотрудникам особенно важно наличие у компании стратегии и планов. А их отсутствие способно в конце концов спровоцировать отток сотрудников.

Основные мотивы и триггеры ЦА Нетологии

нео

- 38 респондентов — “забота о себе” / “поиск новых возможностей”

Мотивы

- поиск себя
- востребованная профессия
- дополнительный заработок из дома

Триггеры

- попытки сменить работу
- рекомендации друзей и знакомых
- что-то требуется для личных проектов/хобби

про

- 37 респондентов — “сделать следующий шаг”

- закрыть недостатки классического образования
- повышение привлекательности на рынке труда
- уважение коллег и начальства / обрести самоуважение
- перезагрузка карьеры
- хобби

- карьерные изменения (повышения, новые проекты и пр.)
- что-то требуется для личных проектов/хобби
- новые инструменты на работе

ТОП

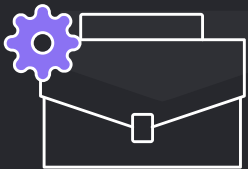
- 16 респондентов — “норма жизни руководителя”

- способ лучше понимать и управлять компанией
- возможность рывка в карьере
- прикладная задача запуска проекта

- конкретная задача в бизнесе
- карьерные перспективы



Примеры целей корпоративного обучения



Перераспределение
сотрудников и экономия на
найме



Оптимизация
человеческих ресурсов



Поддержание репутации
бренда



Поддержание стабильной
рабочей атмосферы

Переобучение «на быструю руку»

Если:

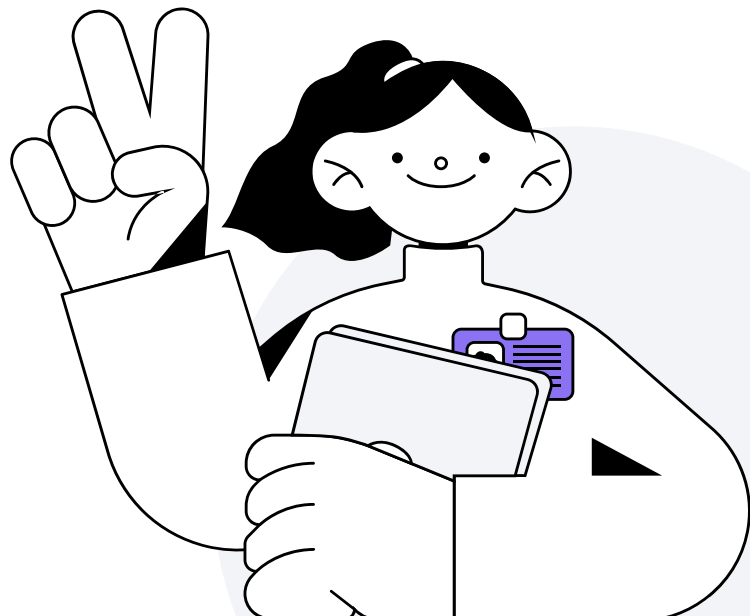
- Есть нехватка на одном направлении
- Есть свободные ресурсы на другом направлении
- Переобучение реально в разумные сроки

Выгоды:

- экономия на внешнем найме (время, деньги)
- повышение лояльности сотрудников
- * **Другой вариант** — оплатить переобучение тем, кого вы вынуждены сократить (забота о HR-бренде, поддержка лояльности текущей команды)

Решение:

- ✓ Переобучить персонал



Кейс Свободная касса в Нетологии

Дано:

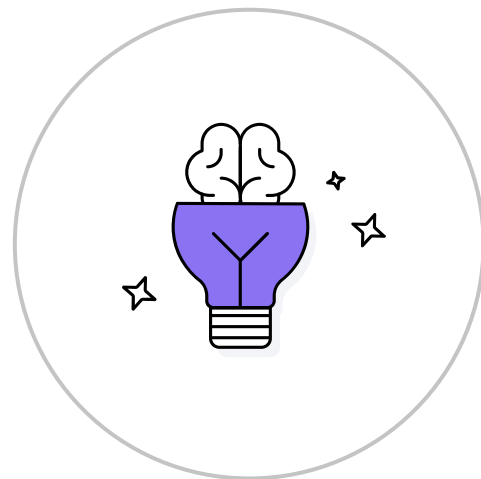
- Падение продаж, необходимость сократить расходы, решение о заморозке найма и закрытии нерентабельных направлений
- Начатые проекты с планами активного найма

Результат:

- избежали сокращения, сохранено **100% команды**
- сэкономили **2 млн 120 тыс руб** за 2 месяца (замороженный найм)
- не остановили ни одного из плановых проектов (по причине нехватки ресурсов)
- проверили вовлеченность команды (**замер в феврале 86%**)

Решение:

- ✓ Сотрудников с закрытых направлений перевести на новые проекты
- ✓ Искать исполнителей на задачи — внутри команды



**Обучение — это то,
что позволит сохранить
человеческие ресурсы
и снизить уровень
беспокойства людей**

Как понять, что сотрудников надо обучать

Как выставить приоритеты и лавировать в это непростое время



2

“

**Нужно бежать со всех ног, чтобы оставаться на месте,
а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум
вдвое быстрее!**

Льюис Кэрролл “Алиса в стране чудес”

Английский писатель, математик, логик и философ

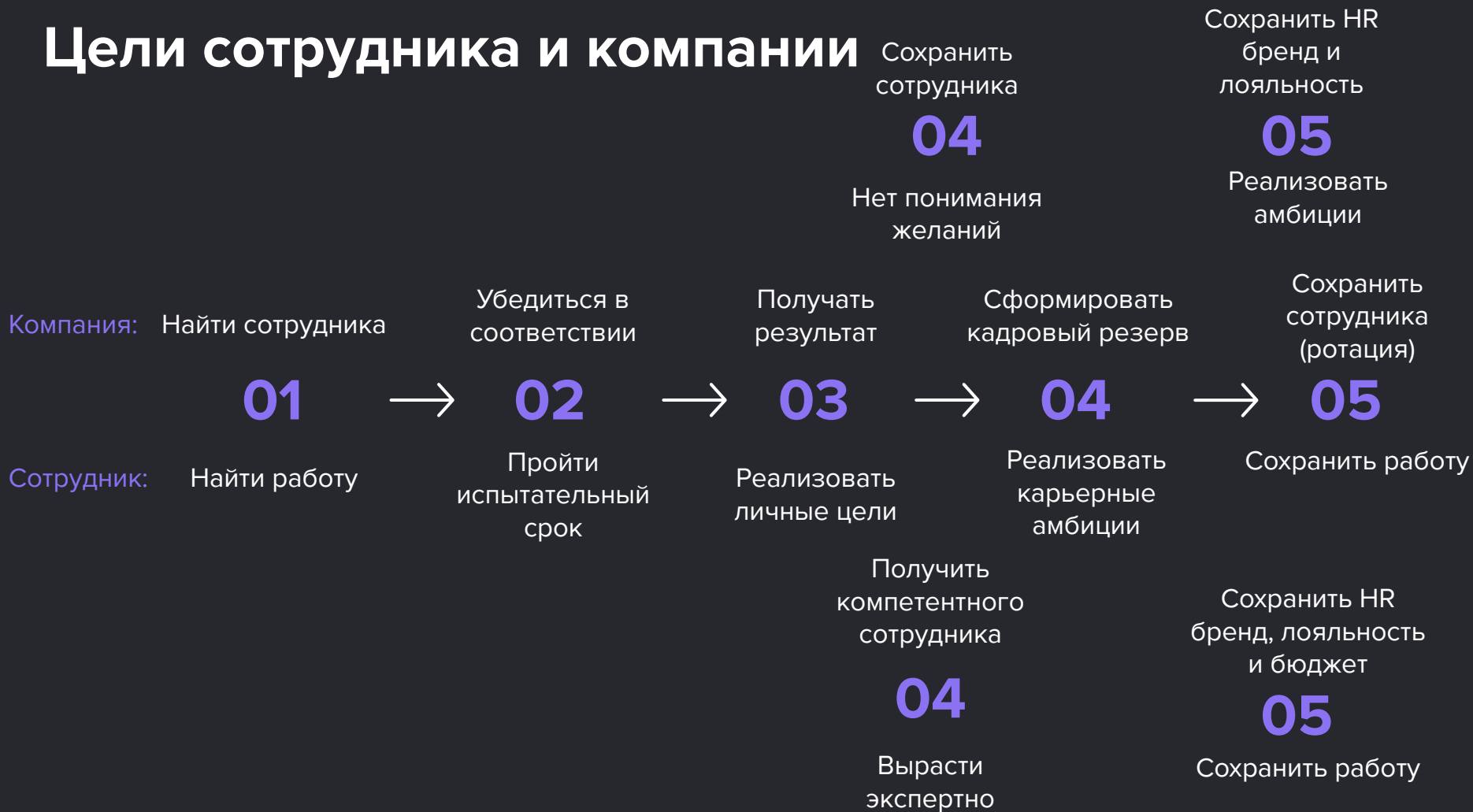
Зачем компании обучать сотрудников?

Корпоративное обучение — это инструмент, который позволяет компании закрыть потребности бизнеса.

Потребность в развитии есть у большинства людей.

У компании же всегда есть какие-то свои потребности: задачи, на которые нанимают сотрудников, или проблемы, которые компания стремится решить. Это может быть, неэффективное выполнение задач, потребность повысить результаты, внедрение нового инструмента или перестраивание рабочих процессов.

Цели сотрудника и компании



Виды обучения сотрудников



Индивидуальное обучение
сотрудников



Групповое обучение
сотрудников

Инструменты для создания системы обучения

1

Карта компетенций

2

Опросы

3

Стратессии

Как поддерживать мотивацию?

- ✓ **Разумный график** обучения
- ✓ Обучающийся — **клиент** обучения
- ✓ **Геймификация** (рейтинги, соревнования)
- ✓ **Разнообразие форматов** (видео, лонгриды, тесты, тренажеры, симуляторы)
- ✓ **Технический комфорт** (мобильное приложение, отсутствие багов)
- ✓ Регулярный **замер метрик и сбор обратной связи**
- ✓ **Корректировка** программы в процессе

**Для того, чтобы
корпоративное обучение
было эффективным, оно
должно быть основано на
целях и задачах компании**

Какое обучение важно сегодня?



3

“

Ученик, который учится без желания — это птица без крыльев

Саади

Персидский поэт, мыслитель, одна из крупнейших фигур классической персидской литературы

Какое обучение выбрать

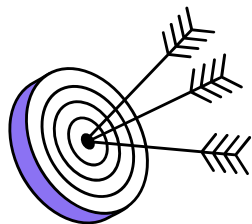
1 Hard skills

- повышение лояльности сотрудников (индивидуальное)
- изменение очевидных метрик (индивидуальное, групповое) в стратегии + переиспользование ресурсов

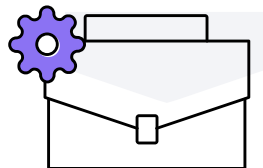
2 Soft skills

- когда не очевидны Hard skills - проблемы с эмпатией, коммуникациями, доверием (групповое)
- отсутствие положительной или отрицательная динамика в метриках текучести кадров, сроке “жизни” сотрудника, негативная обратная связь (групповое, индивидуальное) + кризисные ситуации

Считайте деньги и усилия



Определите **цель обучения**
(в чем профит для бизнеса)



Определите **KPI's обучения**
(что сотрудники должны
знать и уметь “на выходе”)



Обучайте только тех, у кого
есть мотивация пройти
обучение



Поддерживайте мотивацию
на всех этапах обучения

“

**Что невозможно измерить, тем невозможно
управлять**

Джек Уэлч

Американский предприниматель

Анализ эффективности обучения

1

Провести анализ метрик — выделить те, что требуют доработки

2

Выявить, какие факторы/знания/навыки влияют на выполнение данной метрики

3

Составить план обучения с упором на метрики

4

Рассказать выделенной группе сотрудников, какое обучение предстоит и зачем оно нужно **им и компании**

5

Собрать обратную связь с сотрудников после проведения обучения (1 месяц/3 месяца) с упором на инструменты, которые теперь применяются в работе

6

В динамике проследить за изменением метрик

Анализ эффективности обучения

1 Через контрольную группу

- Делим сотрудников с равными условиями на 2-3 группы. Проводим обучение у одной
- Сравниваем результаты в динамике (при прочих равных условиях)

2 Через обратную связь

- Опрос сотрудников перед обучением на предмет состояния знания/навыка/проблемы/компетенции на текущий момент (прим.: сколько времени занимает выполнение задачи? Какие проблемы возникают при выполнении задачи?)
- Опрос сотрудников после обучения на предмет состояния знания/навыка/проблемы/компетенции на текущий момент (прим.: сколько времени занимает выполнение задачи? Какие проблемы возникают при выполнении задачи?)

Выводы

Основная причина отсутствия (непрозрачности) эффективности обучения — это его хаотичность.

Когда нет выстроенной системы, выше вероятность, что оно не будет соответствовать цели, либо потеряет фокус в процессе. Избежать этого позволяет внедрение карты компетенций с регулярной оценкой и планом развития сотрудников.

Но если времени на это нет, а в компании уже очевидна потребность в обучении, наиболее оптимальным решением будет подобрать групповую интенсивную программу под текущие потребности. Главное сначала объяснить сотрудникам, зачем это нужно и как им поможет. Тогда они воспримут обучение правильно, и это принесет хорошие результаты.

**Обучение само по себе
не может гарантировать
повышения бизнес-метрик.
Во многом от сотрудника
и компании зависит то,
насколько успешно
он сможет применять
НОВЫЙ НАВЫК**

Итог



4

Продолжайте обучать



Повышает лояльность команды



Позволяет повысить психологическую устойчивость команды (фокусировка на реальности, больше уверенности в завтрашнем дне)



Поддерживает культуру развития и совершенствования



Сокращает затраты на найм (дешевле и быстрее переобучить своих)



Повышение квалификации сотрудников — доп. источник прибыли



Улучшение имиджа компании (сарафанное радио)

Спасибо

Софья Ратникова
Руководитель b2b Нетологии

