# Кадры решают все: AT&T не жалко миллиарда на переподготовку персонала

Бизнес AT&T, крупнейшей в мире телекоммуникационной компании, стремительно меняется: за последние десятилетия телефонные сети AT&T превратились в сети передачи данных, аппаратные средства - в облачные, а на первый план вместо наземной телефонии вышла мобильная связь.

Перестройка открыла перед AT&T мириады возможностей для дальнейшего развития на высококонкурентном рынке услуг связи. Однако когда руководство AT&T стало анализировать, какие кадры потребуются, чтобы обеспечить процветание компании в новом мире, ориентированном на мобильные и программные технологии, топ-менеджеры столкнулись с суровой реальностью: нехваткой профессионалов в нужных областях.

Проведенное в компании исследование показало, что лишь половина сотрудников из 250-тысячного штата AT&T, одного из крупнейших трудовых коллективов в мире, обладает необходимыми знаниями в области естественных и математических наук, технологий и инженерного искусства. Более того, выяснилось, что работа примерно 100 тысяч человек связана с аппаратными функциями, которые в следующее десятилетие, скорее всего, перестанут использоваться.

Можно было бы попытаться нанять на работу нужных компании программистов и инженеров, что, скорее всего, обошлось бы в кругленькую сумму и все равно могло бы не решить проблему дефицита квалифицированных кадров. В AT&T выбрали другой путь и решили переобучать имеющийся персонал навыкам и технологиям, которые необходимы для бизнеса в будущем, рассказал в интервью CNBC старший вице-президент AT&T по кадрам Билл Блейз (Bill Blase).

Одна из причин, по которой в AT&T предпочли профессиональную переподготовку - это издержки, которые влекут за собой текучесть кадров. Чтобы закрыть образовавшуюся вакансию, работодателю в среднем приходится тратить порядка 21% от заработной платы ушедшего сотрудника, и это сумма увеличивается вместе с ростом базового оклада. Кроме того, обучение персонала новым навыкам или повышение квалификации в рамках уже выполняемых обязанностей позволяют сохранять внутри организации накопленный опыт и знания.

> "Когда у работника уже есть большая часть необходимых навыков, повышение квалификации гораздо целесообразнее, чем пытаться искать и нанимать новых сотрудников, пусть даже и более образованных, а затем тратить еще год или больше, пока они адаптируются к работе в компании", - убежден Энтони Карневейл (Anthony Carnevale), директор и профессор Центра Джорджтаунского университета по образованию и трудовым кадрам.

По словам специалиста, хорошее знание внутренней структуры и корпоративной культуры - важное преимущество сотрудников, долгое время работающих в компаниях, подобных AT&T. Такие люди - уже не просто часть своей организации, но и члены сообщества, в котором работает их компания. В эпоху стремительного технологического прогресса нет времени на то, чтобы постоянно менять сотрудников и нанимать новый, более квалифицированный персонал.

На масштабную программу профессиональной переподготовки кадров, которая внутри AT&T известна под названием Future Ready (с англ. "Готовность к будущему"), компания в течение нескольких лет потратит 1 миллиард долларов. Переобучение проводится с помощью интернет-курсов, организованных в сотрудничестве с образовательными онлайн-площадками Coursera и Udacity, а также с целым рядом ведущих вузов США, включая Технологический институт Джорджии (Georgia Tech), Университет Нотр-Дам (University of Notre Dame du Lac) и Университет Оклахомы (University of Oklahoma).

Также созданы инструменты, помогающие сотрудникам определиться со специальностью, которая требуется компании, чтобы затем пройти переобучение по этому профилю. На интернет-портале под названием Career Intelligence сотрудники могут ознакомиться с вакансиями компании и перечнем навыков, необходимых для них. Там же приводится ориентировочный уровень зарплаты и прогноз о перспективах на будущее по каждой из специальностей.

Телекоммуникационный гигант ставит перед собой задачу к 2020 году переобучить 100 тысяч своих сотрудников на новые специальности, требующие передовых знаний и умений. С их помощью предполагается создать гибкий и быстро адаптирующийся к изменениям кадровый резерв, необходимый для конкурентоспособности компании в 21 веке.

Первые результаты AT&T на пути к цели весьма обнадеживают. По данным компании, более половины ее сотрудников окончили уже 2,7 миллиона онлайн-курсов по специальностям в таких областях, как теория анализа и обработки данных, вычислительная наука и техника, кибербезопасность и гибкое управление проектами. Около 475 сотрудников AT&T записались на обучение в онлайн-магистратуру при Технологическом институте Джорджии по программе "информатика" и почти 80 человек уже получили соответствующие дипломы магистра.

Среди наиболее востребованных в AT&T специальностей - инженер-программист по обработке данных, компьютерный аналитик, разработчик приложений и специалист по облачным вычислениям. В компании отмечают, что сотрудники, проходящие переподготовку по одному из перечисленных профилей, имеют вдвое больше шансов перейти на более перспективную и важную работу. Кроме того, после повышения квалификации вчетверо возрастает вероятность продвинуться по карьерной лестнице.

Весьма показательна история одного из сотрудников AT&T по имени Натаниэль Майер (Nathaniel Meyer). Окончив онлайн-магистратуру Georgia Tech, стоимость обучения в которой в размере 7 тысяч долларов компенсировала AT&T, Майер смог перевестись из подразделения компании в Северной Каролине на более престижную должность инженера-программиста по обработке данных в техасском офисе AT&T. По признанию сотрудника, учиться и выполнить все курсовые работы и проекты параллельно с основной работой было очень непросто, однако, в конце концов, усилия с лихвой окупились.

"Нынешняя работа меня полностью устраивает. Я люблю ее, и она по-настоящему мне подходит", - заявил специалист.

Программы AT&T по переподготовке кадров уже приносят плоды: в руководстве отмечают, что компания стала реже прибегать к помощи сторонних подрядчиков и чаще справляется силами своих сотрудников, когда ей требуются квалифицированные специалисты с глубокими техническими познаниями.

Кроме того, к успешному опыту AT&T присматриваются другие компании. По словам руководителя AT&T по кадрам Билла Блейза, клиенты, большинство из которых числятся в списке Fortune 1000, часто интересуются программой и задают вопросы о том, как организовать подобное и у себя.