

ОБУЧЕНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТ

Инструкция руководителю по
сотрудничеству с тренером



Роман Матвеев

Роман Матвеев

Обучение на результат

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=59975092

ISBN 9785449371850

Аннотация

Это нужно знать и делать управленцам разного уровня, чтобы иметь в своем распоряжении квалифицированный и высокоразвитый персонал.

Содержание

Введение	5
Аннотация. О чем книга?	5
Что вам даст прочтение этой книги?	6
Об авторе. Почему стоит прислушаться к моему мнению?	8
Кому книга не подойдет?	12
Как работать с книгой?	14
Подарок!	17
Как возникла идея написать эту книгу?	18
Основы системного обучения и развития персонала	32
Глава 1. Можно ли в обучении персонала обойтись без тренера?	32
Глава 2. Возможно ли обойтись без обучения?	40
Глава 3. Какой результат дает обучение?	49
Глава 4. Возможно ли самообучение персонала?	57
Глава 5. Может ли тренер отвечать за обучение?	67
Конец ознакомительного фрагмента.	69

Обучение на результат

Роман Матвеев

© Роман Матвеев, 2020

ISBN 978-5-4493-7185-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Аннотация. О чем книга?

Амбициозные планы выставлены. Средства на их достижение выделены. Время разогнаться есть. Остается заполнить в свое распоряжение профессионалов. Только от куда их взять? Рынок труда не настолько щедр, чтобы в любой момент можно было найти достаточное число сотрудников с релевантным опытом. Переманивать лучших от конкурентов – дорого. Значит пора заняться построением системы обучения и развития персонала.

Вот об этом и пойдет речь в книге «Обучение на результат» – как выстроить эффективную систему обучения и развития персонала, начиная с низов и до самого верха. Один из вариантов – это совместная работа бизнес-тренера и руководителя. Они вместе растят урожай профессиональных сотрудников. Но каждый должен знать свой круг обязанностей и с честью выполнять его. Лишь тогда можно рассчитывать на отличный результат.

Что вам даст прочтение этой книги?

В первую очередь эта книга написана для руководителей подразделений, которые пользуются услугами отдела обучения и развития. Подойдет она и бизнес-тренерам, как внутренним, так и приглашенным в компанию со стороны.

Моя цель – помочь выстроить конструктивное взаимодействие между партнерами в деле обучения и развития персонала. Не обещаю после этого легкой жизни. Зато ваши шансы получить в свое распоряжение квалифицированный персонал серьезно возрастут. Прочтя книгу, вы будете знать, какой может быть система обучения и развития персонала. Это позволит вам скорректировать действующую в вашей организации систему.

Если вы бизнес-тренер, то информация из книги пригодится вам для разъяснительной работы с заказчиками и пользователями ваших услуг. Ведь именно вы, как профессионал в сфере обучения и развития, должны знать все тонкости и особенности построения системы обучения и развития. Заказчики не обязаны разбираться в этом так же, как вы. Поэтому среди прочих задач есть и такая. Нужно донести до всех вовлеченных лиц тонкости взаимодействия. Тогда удастся наладить между вами конструктивные взаимоотношения.

Я искренне рад, если в вашей компании дела обстоят наи-

лучшим образом, и вы забыли о многочисленных проблемах в начале пути, когда система обучения и развития сотрудников только зарождалась, оформлялась и набирала сил. Хотя, думаю, что и в этом случае вам будет не лишним прочитать эту книгу. Вполне возможно, что вы найдете в ней полезные идеи.

Больше всего я рассчитываю, что книгу прочтут сами руководители. В ней вы найдете для себя ответы на целый ряд вопросов.

=В чем заключается роль руководителя в процессе обучения и развития сотрудников его подразделения?

=На какой результат вы вправе рассчитывать после учебных мероприятий?

=Как эффективно использовать имеющийся ресурс в лице бизнес-тренера?

=Что еще нужно сделать, чтобы добиться от обучения интересующих вас результатов – довольных Клиентов и выполнения финансовых планов?

Получив ответы на эти вопросы, вы сможете применить их в своей работе и, наконец, наладить результативное обучение у себя в подразделении или во всей компании. А это значит, что вы получите на рынке то самое конкурентное преимущество в виде профессиональных сотрудников, которое трудно скопировать и повторить вашим конкурентам.

**Об авторе. Почему стоит
прислушаться к моему мнению?**



Уважаемые читатели-управленцы, вы, наверно, сейчас задаетесь вопросом, почему стоит прислушаться к моему мнению. Почему я взял на себя ответственность говорить о том, что вам делать в рамках процесса обучения и развития сотрудников? Ведь я – тренер, а значит ваш ресурс. Какое моральное, профессиональное и статусное право есть у меня, чтобы раздавать рекомендации, особенно управленцам ТОП уровня?

Отвечаю. У меня в голове сконцентрирован уникальный опыт. Я был в роли и сотрудника, и руководителя, и эксперта. Мне посчастливилось плотно взаимодействовать с ТОП-менеджерами по вопросам обучения и развития персонала.

Началась эта история очень и очень давно. Когда я устраивался на работу продавцом в свою первую розничную сеть, то проходил отбор с помощью специальной процедуры, которую обычно именуют ассессмент-центром. Ее проводили представители службы по работе с персоналом. Помню, как из сотни претендентов отобрали дюжину кандидатов, включая меня.

После мне довелось еще пять раз быть в роли оцениваемого. Еще два раза, чтобы устроиться на работу. Один раз – в рамках процедуры прохождения испытательного срока. Еще, чтобы получить престижное звание «Реальный продавец» и чтобы подтвердить должность старшего продавца. Так, что я не понаслышке знаю, с какими моментами сталки-

ваются сотрудники и их руководители после подобных оценочных процедур.

Мне известно, что значит быть участником тренингов и ведущим обучающих мероприятий. Из доверительного общения с сотрудниками, их руководителями и заказчиками я знаю все основные сложности и вопросы, которые возникают у них в процессе профессионального роста.

В составе команды тренеров мне посчастливилось выстраивать систему обучения в организации федерального уровня. Мы несколько раз перезапускали и совершенствовали ее. Не могу сказать, что нам удалось достичь идеала, но определенных успехов мы добились.

Словом, я изучил вопрос, что называется, изнутри и с разных сторон. По-моему, такой богатый опыт заслуживает внимания. Тем более, что своими наработками мало, кто делится. Я готов быть вашим ресурсом в столь важном вопросе, как обучение и развитие персонала.

В любом случае, никто не заставляет вас менять свое мнение. Следовать моим рекомендациям или нет – это исключительно ваш выбор. Ведь последствия за свои решения вы несете сами. Предлагаю воспринимать информацию из книги в качестве обмена опытом. Уверен, что осознанное прочтение обязательно принесет вам пользу.

Слушайте себя и свой внутренний голос, чтобы быть самостоятельными. Прислушивайтесь к другим, чтобы быть рациональными. Откройте свой опыт

к восприятию нового.

Кому книга не подойдет?

Бытует мнение, что управленец должен делегировать по максимуму. В связи с этим приведу комментарий к одному из моих постов в социальной сети.

«Мне всегда казалось, что тренера нанимают ради того, чтобы делегировать процесс обучения. Отдать и забыть, спросив только за результат. Какое же тут делегирование, раз я должен потратить кучу времени, чтобы познать дзен перед тем, как отдать свои деньги? Если у меня столько времени, чтобы заниматься этим, то почему бы мне самому не заняться обучением сотрудников?»

Если вы из тех, кто считает делегированием ситуацию «отдал и забыл, спросив только за результат», то эта книга не для вас. Для меня делегирование – это поручение части своих управленческих задач с наделением ответственного необходимыми полномочиями. Ответственность за результат при этом остается за вами. Поэтому и нужно «познать дзен», чтобы потом делегирование не вышло вам боком.

Если вы не согласны со мной, то, скорее всего, эта книга не для вас. Если времени у вас действительно много, то учите сами. Если времени нет, то с таким подходом, как у вас, не стоит тратить деньги на обучение силами тренера. Хотя можете не спешить. Знаете, как бывает, в постоянной гон-

ке за результатами, порой, мы не видим возможностей, которые открывает нам опыт других. Поэтому, если вам действительно важно обучение и развитие персонала не на словах, а на деле, возможно, стоит выделить время на изучение книги. Кто знает, может вы найдете в ней полезный для себя материал.

Как работать с книгой?

Над книгой нужно работать. Лишь тогда она принесет пользу. Сами по себе знания – это лишний груз, от которого лучше избавиться. Собственно, так и устроена наша память. Если информация лежит в чулане и никак не используется, то она становится хламом и быстро забывается. Поэтому знания нужно перерабатывать в практический опыт. А чтобы не откладывать их применение на потом, нужна система работы над книгой.

Если у вас есть своя собственная система обработки и систематизации информации, то пользуйтесь ей. Остальным предлагаю методику Максима Комбат-Батырева (рисунок №1).

Запланировать и сделать	Почитать/изучить дополнительно	Подумать над мыслью	Купить	Делегировать или купить время другого
Новые идеи, которые вы захотите обязательно воплотить в жизнь	Информация, которая будет вам настолько интересна, что вы захотите прочитать о ней подробнее в других книгах или изучить каким-либо иным способом	Инсайды, посетившие вас и требующие дополнительного обдумывания	Все то, что вам потребуется купить, чтобы реализовать задуманное	Перепоручить другому человеку, если он есть в вашем подчинении, или отдать на аутсорсинг

Рисунок №1: Вариант методики работы с книгой

Сделайте себе такую таблицу в электронном виде и заполняйте ее, пока будете читать книгу. Так вы получите больше пользы.

Предупреждение. Что нужно знать перед тем, как покупать и читать книгу?

Спешу предупредить вас, что я занимаюсь написанием книг в свободное от основной работы время. Такое у меня хобби. Поэтому мои книги не проходят профессиональной редактуры и коррекции. Почему это важно? Причина в том, что за школьные годы я так и не постиг грамоты. А значит у вас есть все шансы наткнуться на плоды моего невежества в области русского языка. Примите мои извинения за ошибки в книге.

Постараюсь сделать все, чтобы компенсировать эту особенность качеством материала. Я вложил в книгу весь свой опыт в деле обучения и развития персонала. Более 10 лет проб и ошибок, поражений и достижений. У меня накоплено достаточно практики, чтобы закрома трещали по швам. Мои знания рвутся наружу, и я решил поделиться ими с вами. Поэтому любительский подход к написанию книги не повлиял в худшую сторону на качество материала. Думаю, вы убедитесь в этом уже по ознакомительному фрагменту.

И все же, если вы останетесь недовольны качеством книги и посчитаете, что она не стоила своих денег, то напишите мне на адрес digitalteacher@yandex.ru письмо с темой «Обучение на результат. Рекламация»,

и я лично свяжусь с вами, чтобы урегулировать этот вопрос.

Подарок!

Надеюсь, вы любите подарки! Если да, то после прочтения книги обязательно оставьте свой отзыв на нее у себя на страничке в любой социальной сети. Пришлите мне ссылку на этот пост. В ответ вы получите комплект материалов для обучения новых сотрудников технологии продаж на рабочем месте. С помощью него тренер или сам руководитель смогут провести обучение сотрудников перед открытием магазина и в течении дня.

Комплект включает в себя:

Описание комплексной программы обучения.

Сценарий полевого обучения «Стимулирование контакта».

Сценарий полевого обучения «Выявление потребностей и Презентация».

Информационные материалы к каждому полемому обучению.

Как возникла идея написать эту книгу?

Для успешного ведения бизнеса нужны разные функции: от создания востребованного продукта до сервисного обслуживания Клиентов после продажи. Чем эффективнее выстроены эти процессы, тем конкурентоспособней бизнес. Чем точнее выполняется каждая функция, тем довольнее Клиенты.

Традиционно принято считать, что персонал – это главный капитал любой организации. Своими идеями и энергией люди двигают бизнес вперед или, наоборот, тормозят его развитие. Любая из функций, даже самая автоматизированная, все равно зависит от людей. Какая-то больше, какая-то меньше. Поэтому владельцы бизнесов и управленцы хотят иметь в своем распоряжении не только доступные инвестиции в виде финансов, но и профессиональных сотрудников. Чем выше их квалификация, тем лучше функционирует организация на радость Клиентам.

Тем удивительнее, когда функция обучения и развития персонала по факту находится не в приоритете. Порой, со стороны бизнеса ей уделяется катастрофически мало внимания. Несмотря на то, что она красной нитью пронизывает все другие бизнес-функции, до обучения персонала руки так и не доходят. Во всяком случае моей прошлый опыт свиде-

тельствует именно об этом.

Помню, как на протяжении всего года работа нашего тренерского отдела проходила под флагом внедрения новой системы обучения и развития персонала. Мы разработали регламент, утвердили его у генерального директора и принялись воплощать.

Это был самый напряженный период работы в моей практике. Нужно было договариваться с руководителями о соблюдении регламента и заставлять всех жить по правилам. Кому такое понравится! Но мы стойко защищали власть, считая, это правильным. Ведь если мы договорились действовать так, а не иначе, то нужно оставаться верными своему слову. Если правила кого-то не устраивают, то нужно пере договариваться и менять правила. Хотите знать, чем закончилась наша эпопея? Мы надорвали пупок.

За весь год ни один из участников системы обучения и развития персонала так и не инициировал изменение регламента. Зато мы видели массовое недовольство. Соппротивление правилам чувствовалось почти на физическом уровне. Нужно было вносить корректировки, чтобы они учитывали больше нюансов и максимально работали на интересы бизнеса. Поэтому мы сами организовали и провели встречу, на которой обсудили назревшие изменения.

Момент был выбран не самый удачный. Дивизиону предстояло деление на две части с целью улучшения управляемости. Но откладывать обсуждение не хотелось. Нам было важ-

но успеть собрать воедино опыт, накопленный за прошедшее время, чтобы продолжить работу с его учетом уже после реорганизации. Так что встреча состоялась.

Предложений об изменении регламента поступило немного. А точнее всего одно. Зато какое! Участники встречи в унисон заявили, что регламент им не нужен, что любые правила мешают успешной работе. Для меня обратная связь директоров была ожидаемой, но все равно шокирующей. В их словах я услышал отказ налаживать отношения: «Работайте так, как посчитаете нужным, только оставьте нас в покое».

Но решение об отмене регламента мог вынести только тот, кто его принимал, то есть генеральный директор. Я переслал ему всю информацию, собранную на встрече с ТОП-менеджерами. От верховного главнокомандующего требовалось ознакомиться с моим письмом и вынести решение. И он его вынес. Генеральный директор отложил решение вопроса о необходимости регламента и каких-либо изменениях до момента пока не закончится деление дивизиона. Правда заморозить ситуацию ему не удалось.

Очень быстро начались критические нарушения регламента. Тренеры, не найдя поддержки в лице высшего руководства, опустили руки. Мы не видели никакого смысла продолжать свою героическую битву и закрыли глаза на все нарушения. По факту регламент перестал существовать.

Наш случай не уникальный. Во многих компаниях к обу-

чению привлекаются корпоративные тренеры, как штатные, так и внешние. И сложностей при взаимодействии со всеми, кто вовлечен в процесс обучения, везде предостаточно. Мы действуем разрозненно. Тренеры – обучают, а менеджеры – администрируют и управляют. Когда произошел этот раскол и почему, я не знаю. Вполне возможно, что по-настоящему, как одна команда, мы никогда и не работали.

Тренеры и управленцы до сих пор спорят о распределении зон ответственности между собой. Не договорившись, стороны начинают работать по отдельности. Каждый занимается своим делом вместо того, чтобы делать общее.

Представьте себе футболистов, которые играют, как толпа, а не одна команда. Они не могут договориться ни о чем. Нападающие не понимают, что их цель – забивать голы. Полузащитники не знают, что должны помешать игрокам другой команды пересечь середину поля, что их задача – завладеть мячом и снабдить своих нападающих точным пасом. Защитники никак не догадаются, что их цель – обеспечить успешную оборону и не дать соперникам пробить по воротам. Вратарь почему-то не думает, что его поставили на ворота, чтобы он защитил их. Разве может такая несогласованная толпа стать чемпионами?

Почему же тренерам и руководителям так сложно договориться о командной работе по обучению и развитию сотрудников? Даже в семье муж и жена достаточно быстро приходят к соглашению о том, кто зарабатывает деньги, а кто ведет

быт. Но достичь соглашения о том, кто будет учить и воспитывать общих детей они никак не могут. В итоге образование отдается на откуп профильным учреждениям.

Мое предположение, что причина кроется в очень тесной связи обучения и руководства. Между разными бизнес-функциями есть достаточно четкая граница. Маркетинг отвечает за привлечение Клиентов и узнаваемость бренда. Логистика – за своевременную доставку продукции в целости и сохранности. Продажи – за ее реализацию потребителям. И так далее. Но обучение – не самостоятельная функция. Она проходит сквозь все остальные (рисунок №2).



Рисунок №2

Бизнес-функции можно представить в виде бус. Каждая функция – это бусинка. А вот обучение – это нить, на которой они находятся.

Обучение есть внутри каждой функции. Ведь чтобы они функционировали, сотрудники должны быть обучены тому, как выполнять свои рабочие обязанности. И лишь затем в игру вступают управленцы. Они должны добиться того, чтобы все исполняли свои функции, то есть то, чему были обучены.

Проблема в том, что управленцы часто видят спасение в профессионалах. Миф о том, будто стоит иметь в своем штате дипломированных специалистов, как они начнут самостоятельно грамотно справляться со своими обязанностями, укоренился в сознании многих менеджеров. Рассуждая подобным образом, мы становимся теми самыми футболистами, которые никогда не станут чемпионами.

Управленцы привыкли держать фокус на итоговых результатах процесса. Им важно одно, чтобы функция, которую они возглавляют, успешно выполнялась. Но ведь для этого мало иметь в своем распоряжении обученный персонал. Нужно руководить им: расставлять приоритеты, снабжать ресурсами и полномочиями, контролировать не только финансовые показатели отдела, но и процесс выполнения работ, добиваться соблюдения правил.

Давайте представим себе вместо футбольной команды завод по производству полуфабрикатов. Конвейер – это процесс обучения. Рабочая смена – это тренеры. Полуфабрикат – сотрудник, прошедший обучение. Тогда управленцы – это повара.

Если кто-то на конвейере работает плохо, то смена делает много брака. Правда даже несмотря на низкое качество полуготовой еды, повар может приготовить из нее блюдо и довести его до ума. Как вариант, повар может перестать закупать полуфабрикаты и готовить сам из свежего сырья. Но если человек готовить не умеет или не хочет, то какой бы высоко-

качественный полуфабрикат вы ему не дали, заготовка все равно останется полуфабрикатом.

Так вот, сотрудники, прошедшие обучение – это именно полуфабрикаты. Максимум, на что может рассчитывать руководитель, так это на то, что они владеют профессией. Если сотрудники знают и умеют соблюдать бизнес-процессы, то этого мало. Нужно добиться их выполнения. А это уже задача не обучения, а системы управления.

Иначе работа с персоналом напоминает воду, уходящую в песок. Наивно полагать, что сотрудники настолько самоорганизованы и замотивированы, что будут сами внедрять новые привычки в свою рабочую практику. Если бы это было так, то не существовало бы многих проблем.

Сколько и как бы хорошо тренеры не обучали сотрудников все упирается в то, что происходит после обучения. По крайней мере лично я убедился в этом. Успех обучения критически зависит от того, какое участие в нем принимают руководители. И как только они устраниются от совместной работы, как польза от обучения резко стремиться к нулю. В нашем случае так и произошло – завоевания целого года обучения были обнулены.

Отообразим эту мысль в псевдо математической формуле (рисунок №3).

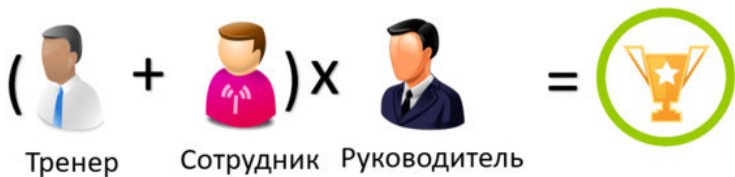


Рисунок №3: Псевдо математическая формула взаимодействия участников процесса обучения

Что я хочу этим сказать? Тренеры могут быть самыми компетентными и известными. Вы можете приглашать к себе хоть Гандапаса и Батырева, но их талант не поможет, если руководители не обеспечат необходимый уровень поддержки обучения на местах.

Важно понимать, что управленцы могут обойтись без тренеров и самостоятельно заниматься обучением и развитием своего персонала. А вот тренеры без управленцев – никак. Корпоративный тренер в одиночку никогда не сможет сделать так, чтобы достаточное число участников его обучения начали применять новые знания на рабочем месте. Поэтому в этой книге мы сосредоточимся на действиях руководителей в рамках системы обучения и развития персонала.

Проиллюстрирую эту мысль на следующем рисунке. В процессе обучения персонала могут принимать участие тренер, сотрудник и его руководитель. Вместе они создают систему обучения. Кто из них играет ключевую роль

в ней? Мой ответ – руководитель. Прежде всего он заинтересован в том, чтобы в его распоряжении был квалифицированный персонал. Тогда эффективное управление им становится возможным. Только у руководителя есть необходимые полномочия, чтобы добиться от сотрудника исполнения своих должностных обязанностей, которым он обучен (рисунок №4).



Рисунок №4

Пока руководители не осознали свою ключевую роль в обучении, процесс будет буксовать и работать почти вхолостую. Обучение – это часть управленческой функции. Чтобы сотрудники выполняли свои должностные обязанности и задачи руководства, они должны быть обучены этому. И обучение, как я уже говорил, это не самостоятельная функция. Она находится внутри управленческого цикла (рисунки №5).



Рисунок №5: Место обучения в управленческом цикле

Сейчас нам не так важно, какими силами проводится обучение. Организация могла сразу нанять профессионалов или обучение происходит любым другим способом: с привлечением корпоративного тренера, без него силами самих

управленцев или сотрудники учатся самостоятельно. Важно другое. Именно руководитель должен позаботиться о необходимом уровне квалификации исполнителей. Иначе никакая мотивация, постановка задач, контроль и обратная связь не позволят ему добиться эффективного достижения бизнес-результата.

И наоборот. Если сотрудников обучают, но потом им ставятся другие задачи, никто не контролирует правильность выполнения работ, то они не будут действовать так, как их учили. Ведь если это не требуется, то зачем утруждаться и заставлять себя действовать по-новому?

Да, маркетологи должны быть обучены маркетингу, рекламщики рекламе, продавцы продажам, сотрудники склада складскому делу, менеджеры управлению своего уровня, служба поддержки Клиентов сервисному сопровождению и так далее. Но одним обучением вы никак не обойдетесь. После него нужно руководить своими сотрудниками и тогда будет вам счастье.

Катастрофически недостаточно только учить продавцов и ожидать, что после пары тренингов продажи пойдут в гору. А если нет, обвинять в этом плохое обучение. Нужно включить обучение в систему управления в организации. Иначе получается, как я это называю, обучение по-русски. Это когда нужно сделать из «говна» конфетку. Нет, так не получится. Сначала учим, потом управляем.

Я могу еще долго жаловаться на слабость управленческой

команды, что я и делаю в моменты слабости. Только такое отступничество несколько не поможет команде стать сильнее. Если не удалось вовлечь их в процесс построения комплексной системы, то к решению этого вопроса можно подойти с другой стороны. Поэтому я и решил написать книгу. Кто захочет, тот прочтет ее и возьмет на вооружение то, что посчитает нужным. Если каждый читатель внедрит в свою работу хотя бы по одному инструменту из книги, то я буду считать свою миссию выполненной. Это будет значить, что мне удалось вернуть управление функцией обучения в руки менеджеров.

Тренер, руководитель и обучающийся находятся в одной упряжке. Они не должны действовать, как лебедь, рак и щука. Прошу прощения у верующих людей за сравнение, но тренер, руководитель и обучающийся должны действовать вместе, как три пальца, сложенных в единоперстие при крещении. Но каждый из них делает свою часть работы. В чем заключается часть работы руководителя нам и предстоит разобраться. Пока существует путаница, кто чем должен заниматься в процессе обучения персонала, мы будем действовать каждый отдел сам по себе. И лишь те, кому удастся конструктивно преодолеть эти сложности, выстроят результативное обучение, работающее в интересах компании.

В процесс корпоративного обучения вовлечены тренеры, сотрудники и руководители. От того, как они взаимодействуют: хаотично или системно во многом

зависит их общий успех. Руководителю важно понимать, что обучение – это не самостоятельная функция, а часть его управленческого цикла. Поэтому, если он пользуется помощью корпоративного тренера в обучении своих сотрудников, ему важно четко понимать свою роль в этом процессе. Управление обучением внутри своего подразделения – это одна из задач управленца.

Основы системного обучения и развития персонала

Глава 1. Можно ли в обучении персонала обойтись без тренера?

Вернемся к событиям моего прошлого. Новый год начался с того, что у руля дивизиона встало новое руководство. Вместе мы разработали новую систему обучения и развития персонала. Одно из ключевых решений стало для меня весьма неожиданным.

Было решено, что тренеры не будут участвовать в обучении и развитии управленцев. Наша задача стала заключаться в том, чтобы помогать в обучении только линейных сотрудников. Хорошо это или плохо? Такова была данность. Хорошая она или плохая – все зависит от того, как с ней работать. Ведь практически любое решение можно как испоганить, так и сделать успешным.

Но мне все равно было больно видеть, как моментально рухнула та система, в которую мы вложили душу и силы. Помню, как я написал и разослал письмо на магазины об отмене регламента, пока мы разрабатываем новую систему. Как будто собственноручно стреляешь раненому боево-

му коню в голову, чтобы он не мучался.

Особенно сильно огорчило меня то, что руководство отказалось от тренерской помощи в развитии управленческого состава. Было решено, что менеджеры достаточно компетентны, чтобы самостоятельно справляться с воспитанием управленческих кадров. Ведь у системы управления две задачи: рентабельность бизнеса и развитие сотрудников.

Еще со времен королей повелось, что государь должен передать трон наследнику. И если его не было, то это становилось катастрофой. С тех пор мало что изменилось в этом вопросе. У руководителя любого уровня должен быть приемник. Он сам должен позаботиться об этом. Тогда можно будет спокойно уйти на покой или двинуться вверх по карьерной лестнице.

Правда мой опыт показывает, что как раз с развитием персонала у руководителей почти всегда дела обстоят очень плохо. Чтобы учить других, руководители должны сначала освоить грамоту по обучению и развитию. Но традиция такова, что они учились сами. Никто не тянул их за уши, не водил за ручку. Вот они и думают, что персонал должен учиться так же, как они – самостоятельно.

Правильная в принципе мысль, что работа с персоналом – это одна из главных задач управленцев, часто приводит в ад. Ведь найти таких руководителей из ниоткуда невозможно. Голова у них постоянно забита другой информацией, приоритеты расставлены в обход обучения и развития. И, если

раньше этот пробел хоть как-то восполняли тренеры, то после нашего отстранения от обучения руководителей, сотрудники стали бесхозными.

Помню, как ко мне обращались вчерашние сотрудники из внутреннего кадрового резерва. Они спрашивали, когда же для них возобновятся тренинги. Я, не моргнув и глазом, отвечал, что больше тренингов для них не будет. Теперь они сами отвечают за свою квалификацию. А их руководители помогут им в этом. Но коллеги лишь ухмылялись в ответ. Они лучше других знали, что это редкость, если босс вместо отчетов и решения срочных вопросов выделяет время на то, чтобы передать свой опыт. Тем более, что подавляющее большинство руководителей даже не умеют этого делать. Обучать тоже надо уметь.

Далеко не каждый успешный управленец может стать хорошим учителем. Причина тому в феномене неосознанной компетентности. Развитые навыки подразумевают, что человек применяет их в работе на автопилоте. Он не задумывается, что и как делает для достижения заданных результатов. Если его спросить об этом, то человек дает какие-то общие ответы. Их можно свести к тому, что он просто хорошо и много работает. Для обучения такого объяснения явно недостаточно.

Конечно, можно учиться, наблюдая за поведением успешных специалистов и руководителей. Но для этого нужно освободить учащихся от части их рабочих обязанностей

и постоянно брать с собой, чтобы они могли мотать на ус все увиденные премудрости.

На такое обучение времени не хватает. Порой управленцы работают в цейтноте и им некогда возиться с персоналом. А их сотрудники тоже должны много и упорно трудиться. Времени на погружение в обучение с головой и надолго просто нет. Приходится выбирать между учебой и работой. Я думаю, понятно, какой выбор делают управленцы. Вот с этой проблемой мы и столкнулись, когда отказались от участия тренеров в обучении внутреннего кадрового резерва.

Решение, что руководители сами взрастят руководителей, имело еще один негативный момент. Пока тренеры будут заниматься обучением линейных сотрудников, кто поддержит дальнейший процесс через управление? Мой опыт показывает, что одного обучения не бывает достаточно. Об этом я рассказал в предыдущей главе.

В нашем случае таким управленцам было не от куда взяться. Управленцы, необученные тому, как учить персонал и сами будучи непрофессионалами, самоустранились от обучения. У них не было на это ни времени, ни желания.

И это настоящая катастрофа. Ведь конструктивное участие менеджеров в учебных процессах – обязательная составляющая формулы успеха обучения.

Я убежден в том, что обучение – это часть управленческого цикла. Руководитель регулярно анализирует ситуацию в своем подразделении. Ему важно, чтобы все бизнес-про-

цессы выполнялись и приводили к плановым показателям. Если показатели оставляют желать лучшего, то нужно разобратся, в чем причина. Либо бизнес-процессы нарушаются. Либо они недостаточно совершенны, и поэтому, даже выполняя их, не получается достичь поставленных целей.

Настает очередь планирования, когда руководителю важно поставить перед собой новую цель и спланировать конкретные действия по ее достижению.

Когда план готов, то не терпится перейти к его реализации. Для этого достаточно организовать персонал: поставить задачи, расставить перед ними приоритеты, снабдить ресурсами. Но, если поспешить, то есть риск оказаться в стандартной ловушке управления.

У вас в отделе может быть много новых сотрудников, которые не умеют делать то, что вы требуете. Для «старичков» задачи могут быть из разряда новых. Они ранее могли не сталкиваться с ними. Поэтому перед тем, как организовывать выполнение работ, нужно обучить персонал, если это требуется. Иначе на этапе контроля вы обязательно столкнетесь с тем, что принятые вами решения не исполняются. И это очень плохо. В

Во-первых, вы упустите время, а оно не может быть нагнано без переработок и героических усилий со стороны ваших сотрудников. За вашу недальновидность приходится расплачиваться им.

Во-вторых, вы подрываете таким образом свою же систе-

му управления. Вы должны наказать сотрудников за неисполнение ваших приказов. Но если сотрудники не обладали достаточной квалификацией, чтобы их выполнить, то санкции будут расценены, как несправедливые. Так оно и есть. Но если вы простите сотрудников, то тем самым покажите, что приказы и правила могут нарушаться.

Так что обучение – это неотъемлемая часть процесса управления. Понятно, что оно нужно не всегда. Но если в отделе появляются новички или новые задачи, то без него вы далеко не уедите. Поэтому будет полезно напомнить об этом еще раз.

Руководитель может и должен обучать. Особенно если он является специалистом в той функции, которую возглавляет. Это абсолютно нормально. Вполне возможно обойтись без корпоративного тренера. Именно поэтому бизнес-процесс обучения силами корпоративных тренеров является вспомогательным.

И таких процессов в организации достаточно много. Они не связаны на прямую с зарабатыванием денег. Сюда относятся все дополнительные функции. Например, документооборот, подбор персонала, техническая и информационная поддержка и другие. Всем этим может заниматься руководитель отдела. Проблема в том, что тогда у него может не хватать времени на управление основной функцией его подразделения. Поэтому в организации и принято создавать вспомогательные отделы. Они забирают часть таких функ-

ций на себя, тем самым высвобождая время менеджеров для управления.

Это не значит, что вспомогательные функции полностью уходят от руководителей отделов. Нет. Управленцы продолжают определенным образом взаимодействовать с каждым функциональным подразделением. В любом случае руки у них становятся развязанными для выполнения управленческих задач.

Я хорошо знаю, что даже при таких условиях управленцы жалуются на нехватку времени. У них все равно остается множество задач, связанных с выполнением второстепенных функций. Конечно, они хотели бы полностью передать их в ведение других отделов. Возможно ли это в вопросах обучения и развития персонала мы обсудит в главе «Может ли тренер отвечать за обучение?»

Пока давайте окончательно ответим на вопрос этой главы: «Можно ли в обучении персонала обойтись без тренера?»

Конечно, можно. Когда-нибудь так и будет. Когда уровень квалификации управленцев будет достаточным, чтобы они умели обучать персонал полностью самостоятельно. Когда у них будет время, чтобы полностью посвятить себя обучению и развитию сотрудников с последующим управлением ими.

Правда пока реальность такова, что во многих случаях тренер становится важным помощником в деле обучения персонала. Он забирает на себя часть задач. Какие именно он

способен выполнять качественно, а какие остаются за руководителем, нам еще предстоит разобраться. В любом случае за менеджером остается главное – управление обучением.

Бизнес может обойтись без тренеров, но не может развиваться без профессиональных сотрудников. Когда-нибудь управленцы будут обучать свои команды исключительно своими силами. Но пока этого не произошло нет лучшего помощника в деле обучения и развития персонала, чем тренер. Давайте объединим наши усилия.

Глава 2. Возможно ли обойтись без обучения?

Быть может я преувеличиваю, когда говорю о командной работе тренера, сотрудника и его руководителя? Возможно, вполне реально обойтись в компании без всякого обучения? Нанимаете состоявшихся профессионалов, и пускай они делают свое дело. Главное им не мешать.

Но тогда мы натываемся на вопрос о том, зачем нужны руководители? Если их предназначение заключается в том, чтобы распиливать план на каждого сотрудника, распределить задачи между ними, рассказать о системе KPI, то не проще ли заменить их умной программой, которая будет уметь все это делать автоматически? Как по мне, так руководители нужны для того, чтобы добиваться от сотрудников заметно большего, чем того хотят сами сотрудники.

При этом важно понимать, что такая организация работ не подразумевает работу на пределе человеческих возможностей. Когда сотрудников постоянно принуждают героизировать и чудесным образом выполнять планы, тогда это не управление. Задача руководителя – добиваться от своих подчиненных стабильного выполнения их обязанностей на установленном уровне качества. Основные инструменты, которые он использует в такой работе, это правила и алгоритмы. Они должны быть такими, чтобы обеспечивать до-

стижение целей подразделений и компании в целом.

Ненормально, если на плечи линейных сотрудников перекладывается задача придумать, что они будут делать для достижения установленных целей. Управление по целям применимо для управления менеджерами. Если дать специалистам самостоятельно решать, как они будут действовать, то получается, что мы ставим результаты подразделения в зависимость от того, какой квалификации нанят персонал и насколько хороша система мотивации в компании.

Если компании действительно удастся нанять таких профессионалов, что они прекрасно выполняют свои обязанности, то, повторяюсь, в этом случае управленцы не нужны. Только где взять такое количество мотивированных профессионалов, которые сами изобретают эффективные пути достижения целей и самоотверженно достигают их? Лично я не видел еще ни одной компании, где удалось бы укомплектовать все отделы такими идеальными командами.

Именно менеджеры отвечают за то, чтобы сформулировать, описать и добиться исполнения технологии работ. Если вы думаете, что наймете профессионалов, которые будут лучше вас знать, как нужно работать, то вы наивны и безрассудны. Да, людям можно хорошо платить, чтобы они лучше работали. Но проблема здесь не столько в деньгах.

Во-первых, в бизнесе прибавочную стоимость создает персонал. Платить ему большие деньги – означает сокращать свою прибыль. Другими словами, чем лучше систему управ-

ления вы выстроите, то есть такую, когда люди за меньшие деньги делают больше, тем вы больше заработаете.

Во-вторых, и самое главное, люди всегда будут оставаться собою. Это значит, что лишь немногие будут достойно отрабатывать свой хлеб. Остальные предпочтут работать, если и не спустя рукава, то так как привыкли. И эту привычку можно описать так. Работать чуть лучше того, чтобы тебя не уволили.

Никогда наемные сотрудники в своей общей массе не будут работать так же, как сам владелец бизнеса, даже если вы будете платить ему, как одному из собственников.

За примерами далеко ходить не надо. Присмотритесь к ТОП-менеджерам. Среди них точно есть те, кто зарабатывает даже больше, чем многие предприниматели. Но каждый ли из них отрабатывает эти деньги? Лично я наблюдал несколько ключевых лиц крупных компаний, которые годами не выполняли своей работы. И пока не грянул кризис, это даже незаметно. Растет рынок, растет и прибыль.

Ну что ж, если исходить из представления, что управленец должен лишь поддерживать персонал в тонусе, тогда возможно обойтись без обучения сотрудников. Конечно, если в штат набраны профессионалы и руководитель мотивирует их таким образом, что они делают максимум того, что умеют, в обучении нет необходимости.

Такие простые работы, где возможно отдать право сотрудникам самим решать, как им работать, есть. Например,

там, где рабочий процесс построен по принципу конвейера, и сотрудники выполняют простейшие операции. Проработав на конвейере несколько лет, и устроившись снова работать в ту же отрасль, у сотрудников уже все есть, чтобы справляться с работой. Руки, ноги и голова у них на местах, ходить и выполнять простейшие операции может каждый. Главное, чтобы это были действительно простейшие операции – все равно, что ребенку собрать фигурку из любимого Lego. На таких работах роль руководителя сводится к надзору за тем, чтобы никто не отлынивал. Главное, брать на работу людей с аналогичным опытом.

Только такая ситуация встречается относительно редко и не может длиться вечно. Через какое-то время бизнес-среда меняется. А с ней нужно меняться и организации, либо умереть из-за потери конкурентоспособности. Во времена перемен квалификации персонала становится недостаточно, чтобы удерживать лидерство или сохранять занятые позиции в своем сегменте рынка. Не думаю, что организация будет готова поменять весь штат на новых профессионалов, как будто это поголовье крупного рогатого скота.

К примеру, работа на конвейере может становиться все более и более автоматизированной. Приходиться закупать новое оборудование и обучать работе с ним работников. Конечно, такое обучение можно проводить и без привлечения корпоративного тренера. Понятно, что есть такие простые операции, что сотрудники могут освоить их самостоятельно.

Но это уже обучение, которое так или иначе нужно будет организовать руководителю.

На рынке труда может случиться засуха, и водопой, из которого компания черпала сотрудников с опытом, может пересохнуть. Или у вас могут иссякнуть финансы, чтобы переманивать и удерживать профессионалов. Постоянно платить выше рынка для привлечения лучших из лучших – наивная мечта, живущая разве что в книгах. Ведь конкуренты, почувствовав отток ценных человеческих ресурсов, могут пойти на тот же шаг и быстро восстановить паритет зарплат. Кто захочет быть кузницей кадров для других? Стратегия повышения зарплат ведет в тупик. Человеческие ресурсы стремительно дорожают, а значит падает рентабельность вашего бизнеса.

Безусловно обучение тоже стоит денег. Поэтому, чтобы решить, насколько оно вам необходимо, стоит сравнить стоимость инвестиций в персонал. Если окажется, что выгоднее нанимать состоявшихся профессионалов, чем учить начинающих специалистов, то выбор решения очевиден.

Есть и третья стратегия. Бизнес-процессы компании упрощаются насколько это возможно. Тогда нанимаются сотрудники без опыта аналогичной работы на соответствующую их низкой квалификации зарплату. Затем они проходят концентрированное обучение и овладевают профессией в учебном центре, после чего поступают в распоряжение руководителей. Тогда формально можно говорить о том, что руко-

водители обходятся без обучения. Но фактически обучение в организации есть, просто происходит оно до вступления сотрудников в должность.

Хотя есть ситуации, когда без обучения не просто можно обойтись, а даже нужно. Почему-то именно в такие моменты многие компании начинают учить. Это кризисы.

Пока денег в компании хватает, то кажется, что все в порядке. Значит персонал умеет и работает так как надо. Но стоит кривой на финансовом графике устремиться в крутое пике, как вокруг обучения поднимается настоящий ажиотаж. Руководство рассматривает его, как спасение от банкротства.

Еще вариант. Продажи еще не падают, но замерли на месте. Тогда, чтобы вывести их на новый уровень, снова обращаются к обучению.

В таких случаях обучение будет скорее злом. А учить персонал в кризис и когда у вас нет технологий работ – все равно, что забить последний гвоздь в гроб своей организации. Нужно срочно заниматься антикризисным управлением, спасти утопающего, вместо этого мы учим его плавать самостоятельно. Компании нужны оборотные деньги. Но вместо того, чтобы грамотно экономить их, руководство распыляет их на всякого рода тренинги. Поздно!

Пожалуй, вопрос нужно было сформулировать по-другому. Возможно ли весь жизненный цикл организации обойтись без обучения и развития персонала? Вот на этот вопрос

у меня есть четкий ответ – нет.

На стадии зарождения организации у нее есть продукт. Новорожденная компания только начинает завоевывать свою долю рынка. Пока у нее нет отработанных технологий, малые объемы продаж и сравнительно небольшой штат персонала. Как правило, заниматься обучением сотрудников на этом этапе нерационально. Выгоднее нанять состоявшихся профессионалов, делиться с ними большой прибылью от продаж за то, что они сами выстроят необходимые процессы.

Если у вас появилась технология, то нужно учить новых сотрудников ей, чтобы они максимально быстро осваивали ее, или продолжать вкладывать ресурсы в наем состоявшихся профессионалов.

Когда число ваших сотрудников заметно увеличилось, то стоит посчитать рентабельность обоих процессов. В какой-то момент в перерасчете на одного сотрудника выгоднее будет перейти к регулярному обучению персонала вместо найма готовых профи. Технология обеспечивает доступность процессов для быстрого освоения. Поэтому можно начать нанимать сотрудников по более низкой цене, чем раньше, и учить их профессии.

Со временем вы будете ставить новые для себя цели и намечать пути их достижения. Наверняка это будут амбициозные цели, то есть такие, которые нельзя достигнуть прежними способами. Тогда нужно будет создавать новые продукты

и технологии. Пока они не созданы добиваться выхода продаж на новый стратегический уровень с помощью обучения – все равно, что пытаться накачать уже накаченный футбольный мяч. Вот когда вы найдете новые способы заработка, вот тогда и нужно будет учить персонал. Делая это своевременно, у вас есть шанс избежать серьезных внутренних противоречий и быть лучше готовыми к внешним кризисам.

Но стоит потерять бдительность и упустить возможность вовремя развить свой бизнес, как кризис неминуемо накроет компанию, как беспощадное стихийное бедствие. Учить персонал в такие периоды некогда. Обучение – процесс длительный, а скорость в такие моменты решает все. Нужно бороться за выживание.

Если вы сделаете выбор в пользу стратегии смены ниши, то вам нужен будет срочно персонал, который умеет делать то, что вам нужно. Тогда разумно снова обратиться к готовым профессионалам и тем сотрудникам из вашей прежней команды, кто уже обладает требуемыми навыками или способен овладеть ими самостоятельно в кратчайшие сроки.

Подведем итог и зафиксируем сказанное визуально (рисунок №6).



Рисунок №6: Место обучения на разных циклах жизненного пути организации

Как видите, без корпоративного обучения в принципе можно обходиться, а порой даже нужно. Важно, чтобы это был осознанный выбор, а не потому что вы так привыкли, потому что раньше вы так делали или все в вашем окружении так поступают.

Без обучения обойтись можно, но не всегда нужно. Обучение позволяет организации быть эффективнее в регулярной работе и быстрой при внедрении изменений.

Глава 3. Какой результат дает обучение?

Когда спрашиваешь управленцев о том, нужно ли им обучение в организации, то они хором отвечают, что оно необходимо. Не все, конечно, но по крайней мере так происходит в годы, которые приходят на смену сытным временам. Но, если спросить этих же людей о том, довольны ли они тем обучением, которое проводится в их родной организации, то многие ответят отрицательно. Уточните у них, что именно вызывает недовольство? И выяснится, казалось бы, очевидное. Обучение не приносит желаемых результатов.

Можно копнуть еще глубже и поинтересоваться, какие результаты имеются в виду? Как правило, под такими результатами понимается рост продаж или безошибочное выполнение сотрудниками своих обязанностей. Могут быть и другие ответы. Все зависит от того, об обучении каких сотрудников идет речь, и кто именно вовлечен в обучение персонала: наставники, внешние или внутренние бизнес-тренеры, сами руководители. Неизменным остается одно – собеседники в один голос твердят, что обучение ради обучения никому не нужно. Но итог, как правило, все равно остается неудовлетворительным. Чтобы разобраться в этом феномене, нужно определить, что является результатом обучения.

Цель обучения – это всегда повышение квалификации со-

трудников. Ее уровень должен быть достаточен для того, чтобы сотрудники могли выполнять свои должностные обязанности и тем самым достигать связанных с ними функциональных результатов.

Выражаясь метафорически, курица должна быть обучена высиживать золотые яйца. Если в процессе обучения она приобрела эту квалификацию, то результат обучения достигнут! Далее в силу вступает руководство курятником. Петух должен добиться соблюдения курицами технологии. Только тогда он получит свой долгожданный золотой «урожай». Именно эту мысль стараются донести многие тренеры до руководителей.

Понимаю, что для управленцев такой результат обучения совершенно недостаточен. Только важно понимать, что без процесса нет и результата. Обучение – это составляющая какая-либо функции. Поэтому и результат у него может быть только промежуточным.

Объясню по-другому. Вот вы делаете шаг с целью дойти до места назначения. А туда вам надо добраться, чтобы выкопать клад. Но вы никогда не достигните этой цели, если будете думать только о самом кладе. Сначала нужно спланировать весь маршрут до него. Затем – позаботиться о выполнении целого ряда других задач. Вам понадобятся вещи, провиант и оборудование, без которых нельзя будет пройти путь и выкопать клад. И вот вы пускаетесь в путь. Каждый ваш шаг будет приближать вас к цели.

С обучением тоже самое. Оно может сделать вас ближе к цели, но не может привести к ней. Результат обучения – это не деньги и даже не качественно выполненная работа. Результат обучение – это то, насколько быстро ваш персонал пройдет необходимую подготовку и будет готов к последующему руководству им. Обучение облегчает и ускоряет руководство сотрудниками. А само путешествие – это уже руководство сотрудниками, когда вы делаете так, что они идут по намеченному пути, то есть применяют полученную информацию в ежедневной работе.

Именно об этом должны думать управленцы в момент, когда планируют деятельность своего подразделения. Управленцу нужно фокусировать свое внимание то на цели своей деятельности, то на процессе ее достижения. Этим обеспечивается независимость целей от случая. Они становятся управляемыми.

При этом важно понимать, что конечный результат, ради которого все затеяно, это его цель. Управленец сам отвечает за ее достижение. Поэтому неправильно будет оценивать все процессы сквозь призму этого результата. Каждый отдельный процесс будет обеспечивать определенные промежуточные результаты. Обучение, например, отвечает за квалификацию сотрудников, когда они обучены всем необходимым технологиям достижения конечной цели. Промежуточный результат управления – соблюдение исполнителями этих стандартов работ. В итоге такая последовательность

должна приводить к достижению цели. Если план выполнен, а цель не достигнута, значит нужно корректировать план.

Тренер может стать тем самым помощником, с кем будет эффективней пройти путь к цели, чем если бы управленец отправился туда в одиночку. Тренеру можно делегировать часть задач по повышению квалификации персонала, чтобы высвободить максимум времени на последующие руководство им.

Не менее важно и то, что обучение заметно упрощает управление персоналом. Конечно, можно просто ставить всем задачи, контролировать, а потом еще и раздавать люлей тем, кто не выполняет поручений и личные KPI. Рано, но скорее позже, уцелевшие члены вашего коллектива найдут правильный путь выполнения работ. Только сил и нервов на такое руководство может уйти немерено, а интересующий вас результат все равно не гарантирован.

Чтобы разница между результатом обучения и результатом управления стала более очевидной, давайте подробнее распишем процесс взаимодействия с новым сотрудником от момента его трудоустройства до выхода на требуемую производительность труда. Чтобы сотрудник выполнял свои должностные обязанности на требуемом уровне эффективности необходимо пройти несколько последовательных этапов.

Первом делом вам необходим стандарт деятельности. Нужно описать все бизнес-процессы, которые должны регу-

лярно выполняться, чтобы обеспечить требуемый бизнес-результат. Если у вас в организации не принято регламентировать стандартные рабочие процедуры, то это не значит, что вы должны наплевать на них. Если вы действительно считаете себя менеджером, то обязаны создать правила и алгоритмы для исполнителей. К этой работе можно привлекать корпоративного тренера. Он может помочь организовать и провести мероприятие по выработке стандарта, а также оформить его должным образом.

Когда стандарт работ создан, то нужно обучить ему персонал. Этот процесс может быть достаточно длительным. Нужно ознакомить сотрудников с требованиями к их работе и дать возможность попробовать применить на практике. Принципиально важно проконтролировать процесс соблюдения новых для них правил и алгоритмов, скорректировав ошибки. В итоге нужно добиться правильного выполнения стандарта, чтобы быть уверенным, что он освоен сотрудниками. Именно к этому этапу чаще всего и привлекают тренера, что экономит массу времени и сил руководителя.

На последнем шаге наступает очередь добиться того, чтобы все специалисты вашего подразделения следовали стандарту в своей ежедневной работе. Эту задачу вы никак не имеете право делегировать корпоративному тренеру.

Такая модель управления подходит для операционного управления исполнителями. Если вы руководитель линейного уровня, то есть у вас в подчинении находятся специали-

сты, то эта модель как раз для вас. Отообразим ее в псевдо математической формулой. Я называю ее «Стандарт x 3» (рисунки №7).



Рисунок №7: Псевдо математическая формула обучения

Стандарт есть x Стандартом владеют x Стандарт соблюдают. Если один из этапов выпадает, то результата фактически не будет. Или он будет достигаться не регулярно путем титанических усилий, а порой это будет происходить просто по счастливому стечению обстоятельств.

К этим моментам мы еще неоднократно вернемся в последующих главах, чтобы разобраться в них лучше. Сейчас нам принципиально важно понять разницу между результатами обучения и руководства, чтобы потом не говорить, что результат обучения невозможно померить. Если вы измеряете его в квалификации сотрудников, прошедших учебные программы, то проблема перестает быть нерешаемой. Квалификацию можно и нужно измерять.

Обучение и развитие руководителей имеет свои особенности. Если вы управленец среднего звена (функциональ-

ный) и у вас в подчинении находятся руководители линейного уровня, то формула операционного управления остается для вас актуальной. Можно сказать, что одна из ваших задач заключается в том, чтобы помочь команде менеджеров добиться соблюдения стандартов в своих подразделениях. Для этого не нужно изобретать велосипед. Достаточно описать технологию управления исполнителями, передать ее линейным менеджерам в процессе обучения и добиться следования ей.

По-другому обстоят дела у ТОП-менеджеров. Они занимаются не операционным и проектным управлением. Их задача – сделать так, чтобы функциональные руководители сами создавали и совершенствовали бизнес-процессы таким образом, чтобы достигались цели компании. Для этого они создают стратегию и следят за ее воплощением.

Описать стандарты работы ТОП-менеджеров можно далеко не по всем направлениям их деятельности. Более того, это и не нужно, так как их работа не может быть регламентирована по каждому шагу. Поэтому стандарты работ не могут быть ориентиром для развития этой категории сотрудников.

В случае с ТОП-менеджерами успех определяет не столько следование технологиям стратегического управления, хотя это тоже важно, сколько их способности к инновациям, построению команд и предпринимательству. Эти способности можно и нужно развивать, в том числе с привлечением корпоративного тренера. Тогда результатом развития ТОП-

менеджеров будет набор качеств, необходимый для успешного выполнения их функционала (модель компетенций). А вот создание такой корпоративной культуры, когда будет возможно проявлять эти качества – это уже задача действующих ТОП-менеджеров (рисунок №8).

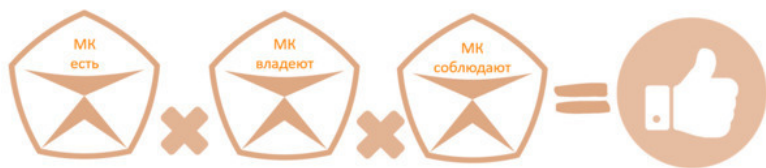


Рисунок №8: Псевдо математическая формула развития

Результат обучения – это повышение квалификации сотрудников до заданного уровня. Результат развития – это рост профессиональных качеств до заданного уровня. Обучение и развитие упрощают руководство исполнителями, управление менеджерами разного уровня и ускоряют вывод их на требуемые результаты в работе и достижение целей.

Глава 4. Возможно ли самообучение персонала?

Почему вообще так происходит, когда все поголовно заинтересованы в результативном обучении, а результатов нет? Может причина кроется в технологиях обучения, которые применяются в организациях? Быть может, если выбрать из них правильную, то мы переломим ситуацию? Давайте разберемся.

Когда мы говорим об обучении и развитии, то в процесс вовлечены сразу три действующих лица: тренер, сотрудник и его руководитель. Важно понять, кто из них играет в этих процессах ключевую роль?

По идее, взрослый человек должен, прежде всего, сам отвечать за свою квалификацию и профессиональное развитие. Тем более, что от этого зависит уровень его достатка и скорость карьерного роста. Именно на этом и базируется система обучения через самообучение. Столкнувшись с новой для себя задачей, сотрудник анализирует собственное поведение. Порой оно не позволяет ему добиться желаемого. Тогда он приходит к пониманию, что пора овладеть новыми навыками. Начинается активный поиск полезной информации, ее изучение и внедрение в имеющийся опыт.

Самообучение не означает, что человек обучается исключительно самостоятельно методом проб и ошибок че-

рез постоянное экспериментирование. Зачастую он прибегает к различным ресурсам. Например, читает книги, проходит тренинги, семинары, смотрит фильмы и обязательно применяет инструменты, которые почерпнул из них, на практике. Но принцип активного начала именно со стороны самого сотрудника остается главным. Человеку хватает самодисциплины и упорства на пути формирования новых привычек. В итоге он осваивает новые для себя инструменты и повышает квалификацию до более высокого уровня. Вот какие чудеса творит мотивация!

Правда есть у такого подхода к обучению и существенный риск. Невозможно исключить опасность того, что самостоятельно человек научится делать неправильные вещи. Вместо того, чтобы повысить свою квалификацию, он может закрепить неэффективные модели поведения. Ведь они приносят определенный результат. А раз так, то логично считать их правильными. Не так ли? Сотрудник начинает ошибочно считать свою модель поведения успешной и крепко закореняет в ней.

Уверен, что в каждом подразделении есть такие сотрудники, которые хорошо зарабатывают не потому, что освоили профессию и работают лучше остальных. Есть те, кто просто паразитирует на организации. Они досконально изучили систему материальной мотивации и нашли в ней лазейки. А еще им удалось за столбить за собой самое прибыльное направление работ, или они работают в подразделении, где си-

туация настолько благоприятная, что можно прекрасно существовать без особого напряжения.

А бывают и совсем грустные случаи. Например, весь коллектив настолько слабо работает, что на их фоне результаты тех, кто ведет себя активнее, уже выглядят весьма достойно. Но достигаются они не благодаря высокой квалификации, а за счет низкого профессионализма других.

Опасность этого тем выше, чем больше отрицательных примеров видит перед собой человек. Мы все – продукты системы. Если вокруг нас коллеги и руководители поступают определенным образом, то мы копируем их модель поведения. А если мы более профессиональны, чем окружающие, то это ничем не лучше. У нас пропадает стимул становиться профессиональнее. Нам кажется, что мы настолько круты, что достигли пика в своем профессиональном развитии.

И совсем плохо обстоят дела, когда у человека отсутствует мотивация на обучение или она слаба. Тогда никакого самообучения не происходит. В лучшем случае, он осваивает какой-то минимум поведенческих реакций, позволяющих ему просуществовать некоторое время в организации. И если попробовать учить такого работника чему-то свыше этого минимума, то он начинает сопротивляться и даже противодействовать вашему воздействию со стороны. И знаете, что самое ужасное? Так происходит чаще всего. Людей с низким уровнем мотивации на обучение и развитие подавляющее большинство.

Мы так устроены, что мотивация появляется не на пустом месте. Если условия позволяют работать так, как вы привыкли, и ничто не заставляет вас менять свое поведение, то вы будете оставаться на месте. Можно умом понимать, что хорошо бы освоить больше полезных навыков, что с ними вы станете успешнее, но так ничего и не делать для этого. Лень победит нас, если нашему текущему положению ничего не угрожает.

Не верите? Посмотрите на людей вокруг. Как много книг о саморазвитии мы прочли? Сколько проштудировали самоучителей и пересмотрели обучающих видео на YouTube? А сколько из всего этого нам удалось реализовать на практике? У большинства получилось не очень много.

Мы неправильно питаемся, воспитываем детей не по науке, мечтаем освоить иностранный язык. Каждый день мы обещаем себе с завтрашнего дня начать новую жизнь. Мы наблюдаем за тем, как у других получается зарабатывать любимым делом. Мы живем без планов и прожигаем жизнь, зная, что это неправильно. Но дальше зависти и оправданий себя любимого дело не идет. Да, мы так устроены, что скорее признаем, что весь мир против нас, чем то, что мы сами себе враг номер один. Нам нужен сильный друг из вне, чтобы измениться.

Почему так происходит? Почему нам не хватает внутренней мотивации, чтобы изменить свое поведение и освоить более успешные модели поведения?

Причин тому достаточно много. И все они так или иначе связаны с сопротивлением людей к изменениям. Ведь за многие годы жизни и работы у нас в голове уже сложилась определенная система. В ней зафиксировано, как мы будем реагировать и действовать в различных ситуациях. Этот порядок может быть не совершенным, и мы можем понимать это логически. Зато это наш собственный порядок. Эмоционально он нам нравится больше, чем любые другие перспективы.

Человеку может понравится только одно – когда ситуация меняется в лучшую для него сторону и это не требует от него никаких усилий! Подтверждений тому предостаточно. В сказках герои то и дело получают желаемое «по шучьему велению, по-моему хотению». В реальной жизни люди продолжают верить в легкий выигрыш денег и похудение без диет и спорта. А в менеджменте управленцы до сих пор считают, что тренер должен через обучение поднять продажи с колен. Но на самом деле реальное обучение и развитие всегда сопровождаются существенными усилиями (рисунок №9).

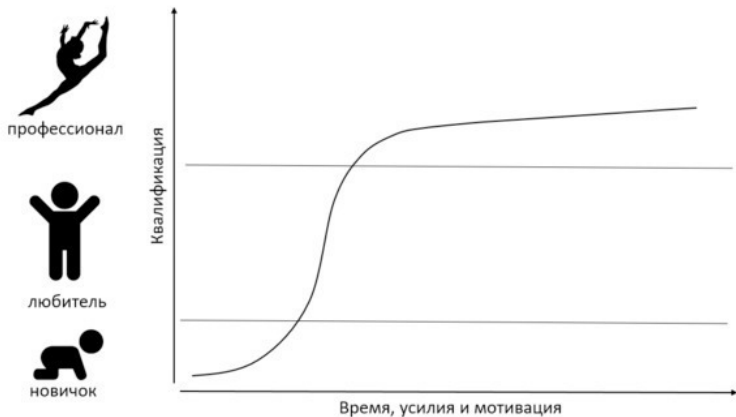


Рисунок №9: Степень усилий, необходимых для повышения квалификации

Пока человек – новичок в профессии у него в мозгу мало связей, в которых запрограммировано его поведение. Чтобы сформировать эти связи, требуется некоторые затраты энергии. Она идет на то, чтобы воспринять новую информацию, понять ее, попробовать на практике и внедрить в программу поведения. Это всегда осознанный процесс, требующий максимальных энергетических инвестиций. Так в голове у нас формируется порядок. Когда он сформировался, то мы переходим на минимальный режим расходования энергии, так как для автоматического поведения нужно гораздо меньше энергии. Она расходуется только на подсознательное

воспроизведение усвоенной информации.

Единственное, что хоть как-то облегчает ситуацию, это природное любопытство ко всему новому. Пока в голове у нас чистый лист, то это способствует нашей мотивации на обучение.

Но даже у новичка могут возникнуть серьезные проблемы с мотивацией на обучение. Посмотрите на своих детей или вспомните себя в детстве. Насколько легко дается им обучение в начальной школе? Если малыша не заставляют учиться родители или преподаватель не проявляет чудеса вовлечения детей через игру, то вряд ли вы увидите ребенка, который хотел бы учиться самостоятельно.

Но давайте вернемся к самообучению. Если на волне интереса к новому вам удастся заняться своим обучением, то вы переходите на следующую стадию, когда и возможен основной рост вашего профессионализма. Назовем ее стадией любителя. Постепенно в процессе обучения наша квалификация заметно возрастает. Одновременно с этим в голове у нас появляется определенный порядок – программа нашего автоматического поведения.

Парадокс заключается в том, что чем больше мы знаем и умеем, тем сложнее достигать новых профессиональных высот. Чтобы усвоить новую информацию, нужно сначала разрушить старый порядок, переформатировать его. Для этого требуется еще больше энергии, чем новичку, у которого не было прошлого опыта. И человек сначала будет все-

ми силами защищать привычный для него порядок. Чтобы не меняться самому он найдет сто и одно объяснение.

Причина сопротивления кроется не только в лени и стремлении сэкономить энергию. Признать, что вы чего-то не умеете, значит расписаться в собственном непрофессионализме. Это больно бьет по нашему самолюбию и угрожает карьере. Одно дело, когда вы ни дня не работали в той или иной должности. Тогда вас никто не упрекнет в том, что вы чего-то не умеете. Можно смело сказать, что я «чайник» и поэтому хочу учиться. Но если вы уже работали какое-то время по профессии, то должны были освоить ее. Признание, пускай даже самому себе, что вы еще многого не умеете, снижает уровень самооценки. Это само по себе неприятно. А сделать это публично многократно тяжелее.

Проблемы с сопротивлением обучению расцветают на стадии, когда человек начинает формироваться, как профессионал. В этот момент освоение каждого нового инструмента дается ему все с большим и большим трудом. Нам уже недостаточно понимать выгод от обучения. Сравнивая их с затратами на него, мы без увеличительного стекла прекрасно видим, что затраты будут гораздо выше. Причем лень нам подсказывает, что они могут превратиться в потери, так как заранее не всегда известно, что наш профессионализм позитивно отразится на решении тех вызовов, которые подкидывает нам работа. Скепсис – это вполне рациональная реакция организма, призванная экономить наши ресурсы.

Рискну предположить, что эти особенности являются нашими приобретениями в процессе эволюции. В былые времена мы были очень ограничены в ресурсах. Поэтому организм был настроен на их максимально эффективное расходование. И лишь угроза нашему существованию могла заставить нас мобилизовать свой потенциал. Со временем энергия стала доступна нам с избытком, но биологические механизмы поведения никто не отменил. И лишь малая доля из нас справляется с этой проблемой лучше остальных. У них достаточно внутренней мотивации. Они-то и становятся настоящими профессионалами и добиваются исключительных результатов. Другим требуется внешняя мотивация. Это та самая угроза их безопасному существованию.

Если вы когда-нибудь увидите стабильно работающую систему самообучения, то буду крайне признателен, если дадите мне знать. Я очень хочу воочию наблюдать это чудо. Но пока мне представляется такой подход самообманом и утопией. Бесспорно, отдельные люди способны обучаться самостоятельно. Но таких людей очень мало, чтобы собрать их всех в одной организации.

Пока я видел, как иллюзия того, что сотрудники повышают свою квалификацию и уровень развития сами, приводит к печальным последствиям. Корона на их головах растет гораздо быстрее профессионализма. В итоге они знают о бизнесе очень много, а реально делают все меньше и меньше. Особенно это заметно по ТОП менеджменту. По-

рой недопрофессионалы в рядах управленческой верхушки имеют численный перевес. Важные и ключевые посты занимают вчерашние специалисты, руководители подразделений, а в лучшем случае – исполнительные директора. При этом по должности они числятся директорами куда более высокого уровня, но действуют так, как умеют – в рамках своей недостаточной квалификации и развития. Видимо, так и появилась поговорка, что мы всегда некомпетентны относительно своей текущей должности.

Если центральная роль в системе обучения принадлежит самому сотруднику, то это требует от него высокой мотивации и сильнейшей корпоративной культуры организации. Вы готовы пойти на риск получить недоученных сотрудников в ряды своих бойцов? Если нет, то не стоит полагаться на мотивацию сотрудников на самостоятельное обучение и развитие. У подавляющего большинства ее недостаточно.

Глава 5. Может ли тренер отвечать за обучение?

Если в системе обучения и развития главную роль играет тренер, то можно вспомнить поговорку: «Третий – лишний». Я имею в виду руководителя. В этом случае сотрудник и тренер выстраивают отношения в паре таким образом, что их усилий должно быть достаточно для того, чтобы самим справиться не только с обучением, но и последующим руководством.

Если тренер полностью отвечает за результативность обучения и управления, то нужно передать ему все необходимые для этого полномочия, которые обычно есть у руководителя сотрудника. Тренер должен набирать персонал себе в штат, обучать его, ставить рабочие задачи, требовать их исполнения согласно стандартам, наказывать и поощрять. Он становится руководителем сотрудников. Такого тренера еще называют играющим.

Но чаще руководителя исключают лишь временно из процесса работы с персоналом. Для этого организуют самодостаточные учебные классы, тренерские торговые точки и полноценные учебные университеты, где главным является тренер. Здесь учащиеся проходят полный цикл обучения. Освоив курс «молодого бойца», сотрудник приступает к работе и дальнейшее руководство им переходит к управлен-

цу. В таком случае возможно говорить, что тренер был главным только до определенного времени. Как только сотрудник перешел работать в функциональное подразделение, он сразу попал под власть руководителя. Значит и ответственность за дальнейшее обучение в виде применения полученных умений на рабочем месте перешла к его руководителю.

Есть еще один вариант, более продвинутый. Тренеру можно передать полномочия принимать решения о том, как выстроить систему работы с персоналом таким образом, чтобы она сама обеспечивала условия применения сотрудниками всего того, чему он их учил. Но это уже не просто тренер, а настоящий директор по персоналу. При чем не такой, которого можно наблюдать в большинстве организаций.

Обычно у HR директора есть власть только над коллективом тренеров. А нужно, чтобы он был наделен властью и над руководителями, в том числе ТОП уровня. Тогда у него появляется шанс наладить обучение не только через тренинги и другие учебные активности, но и дальнейшее обучение на рабочем месте сотрудников. Такой тренер должен иметь полномочия принимать самостоятельные решения по запуску проектов по контролю сотрудников на рабочем месте. Это может быть программа тайного покупателя и другие системы мониторинга на рабочем месте без привлечения руководителей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.