

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
<i>Глава 1</i>	
Почему надо заботиться об обучении персонала	7
<i>Глава 2</i>	
Особенности обучения взрослых	11
<i>Глава 3</i>	
Аксиомы обучения и развития сотрудников в компании	25
<i>Глава 4</i>	
Элементы системы обучения	31
<i>Глава 5</i>	
Чему обучать сотрудников	35
<i>Глава 6</i>	
Компетенция и ее составляющие	49
<i>Глава 7</i>	
Кто, как и как часто должен проводить обучение	53

<i>Глава 8</i>	
Принцип развития навыков в зависимости от уровня должности	75
<i>Глава 9</i>	
Менеджер и тренер. Роли и ответственность	79
<i>Глава 10</i>	
Как оценить уровень профессионализма каждого сотрудника	85
<i>Глава 11</i>	
Стандарт как основа для развития сотрудников	99
<i>Глава 12</i>	
Баланс между внутренним и внешним обучением	103
<i>Глава 13</i>	
Технологичность в обучении и развитии сотрудников	105
Послесловие	111

ПРЕДИСЛОВИЕ

Обучение давно стало неотъемлемой частью деятельности очень многих компаний и входит в стратегию их развития. На него выделяются значительные суммы, но как оценить эффективность этих вложений, понимают не все. Не каждая компания может похвастаться тем, что знания и навыки, полученные сотрудниками на тренинге, приносят пользу и увеличивают ее стоимость на рынке. Как же понять, действительно ли человек применяет полученные навыки в своей ежедневной работе или время и деньги, потраченные на обучение, ушли в пустоту? Для того чтобы ответить на этот и многие другие вопросы, необходимо знать:

- из каких элементов состоит система обучения;
- как развивать навыки и оценить уровень профессионализма сотрудников;
- какой баланс должен быть между внутренним и внешним обучением;
- как создавать внутренние тренинги и на что обращать внимание при выборе внешних тренингов;
- и еще ряд нюансов, которые вы сможете найти в этой книге.

Свой опыт, знания и навыки я измеряю количеством лет работы в сфере FMCG¹, куда пришел в 1996 году, устроившись

¹ Fast Moving Consumer Goods — быстро оборачиваемые потребительские товары. — *Прим. авт.*

в компанию Coca-Cola на позицию агента по развитию рынка. В течение последующих лет работы в иностранных и российских компаниях занимал должности, в основном связанные с продажами, а вернее, с развитием и обучением персонала. В 2000 году я стал тренером по продажам, и с тех пор это направление является моей профессиональной деятельностью.

В ситуации острой нехватки оборотных средств на многих предприятиях главным конкурентным преимуществом становится человеческий капитал. На фоне экономического кризиса особенно важны «качественные» характеристики персонала, так как именно высококвалифицированные работники с креативным мышлением обычно находят выход из нестандартных ситуаций, которые возникают в связи с рецессией мировой экономики. Основным фактором, влияющим на эти характеристики и стоимость человеческого капитала предприятия в целом, является система развития персонала. Именно она способствует укреплению конкурентных преимуществ компании на рынке. Цель развития персонала — формирование и поддержание кадрового потенциала, повышение профессионального мастерства работников, формирование у них современного экономического мышления, умения работать в команде, обеспечение на этой основе высокой производительности труда и эффективного функционирования компании.

О построении системы обучения в компаниях написано много книг и статей, но в подавляющем их большинстве бросалось в глаза отсутствие конкретики. Я по крупицам выстраивал свое собственное понимание того, как должна выглядеть система обучения в компании. Теперь, когда пазл эффективной системы обучения у меня полностью сложился, я решил поделиться своим пониманием с вами.

Многие из изложенных в этой книге идей я уже воплотил в жизнь, некоторые реализую сейчас или собираюсь обратиться к ним в скором будущем. Они, несомненно, полезны менеджерам или тренерам, которые желают создать действительно эффективную систему обучения в своей компании.

Глава 1

ПОЧЕМУ НАДО ЗАБОТИТЬСЯ ОБ ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

Любой бизнес хочет двигаться вперед и только вперед. Каждый год руководители компаний принимают все более и более амбициозные планы по продажам (товаров или услуг) и захвату рынка. И это нормально, потому что отсутствие развития, по сути, означает стагнацию и обратный отсчет существования компании.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность компании постоянно повышать квалификацию своих работников является одним из важнейших факторов долгосрочного успеха. Внутриорганизационное профессиональное развитие, под которым понимается формирование у сотрудников поведенческих навыков, компетенций, ценностей, трансформировалось в течение прошлого века из элементарного обучения на рабочем месте, проводимого Фредериком Тейлором¹ и его последователями, в современный непрерывный процесс, в который вовлечены все сотрудники.

¹ Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) — американский инженер, исследователь и организатор управления, основоположник научной организации труда и управления предприятиями — менеджмента. — *Прим. ред.*

Забота о развитии персонала особенно важна в ситуации дефицита кадров. Лозунг «Кадры решают всё» становится как нельзя более актуальным именно сейчас, когда в связи с демографической ситуацией в России уменьшается трудоспособное население. К тому же и отечественная система образования, как известно, пока еще недостаточно формирует навыки, необходимые работнику в рыночных условиях. Кроме того, российский менталитет обуславливает специфическое отношение к труду подавляющего большинства наших граждан, коренным образом отличающееся от так называемого западного подхода. Россияне часто способны качественно и с энтузиазмом работать за глобальную идею, что убедительно показали успехи советского общества, но когда такой идеи нет, то стимул довольно быстро пропадает. Кстати, многие руководители и владельцы компаний проявляют интерес к корпоративной культуре именно как к возможности сформировать и популяризовать идею, которая подвигнет людей работать с большей отдачей.

Первые попытки напрямую перенести «правильные» западные модели ведения бизнеса на российскую почву оказались неудачными в силу как раз специфичности нашего общества и роли, которая отводится в нем бизнесу. Самыми востребованными пока все равно являются наработки западных ученых и практиков, хотя есть и отечественные попытки создания собственных моделей эффективного предпринимательства.

Рыночные отношения, лишь недавно «пустившие корни» в российскую «почву», породили необходимость в специалистах, подготовкой которых во времена СССР никто не занимался. Отсутствие или недостаток нужных знаний в области менеджмента, маркетинга, управления персоналом и т. п. в современных условиях может оказаться губительным. Таким образом, особое значение в кадровом вопросе приобретает способность компании привлекать или вырабатывать и удерживать высококвалифицированных специалистов. Иными словами, задача поддержания и повышения компетентности персонала становится первейшей заботой самой компании.

ПРИВЛЕКАТЬ ИЛИ УЧИТЬ?

От многих руководителей сегодня можно слышать: «А какие, собственно, проблемы? Понадобится профессионал — найду на рынке». Но, как правило, профессионалы хорошо трудоустроены и переманить их непросто — слишком высоки у них требования к работодателю. Для компании, которая в состоянии вкладывать средства в покупку мозгов, имеет хорошую репутацию на рынке труда, а следовательно, и возможность выбирать из множества кандидатов, приобретение готового специалиста, конечно, намного выгоднее, чем подготовка такого с нуля. Однако и в этом случае уровень стоящих перед бизнесом задач может требовать постоянного совершенствования даже от высококлассных специалистов, а значит, придется уделять особое внимание соответствующему обучению.

Надо учитывать, что привлекаемые со стороны профессионалы хорошо знают себе цену, ничем не обязаны очередному работодателю, поэтому с легкостью переходят к конкурентам. Другое дело, если сотрудник обучен вами, хорошо знает специфику именно вашего бизнеса, «прикипел», как говорится, к родной компании. Естественно, привязанности не рождаются из воздуха, и вклад в обучение следует сочетать с грамотной политикой удержания специалистов — в противном случае вы рискуете стать кузницей кадров для конкурентов. В рамках компании сотрудникам необходимо обеспечивать карьерный и профессиональный рост, чтобы каждый видел для себя определенные перспективы. Это особенно важно в отношении высококлассных специалистов, чья подготовка достаточно трудоемка и чей вклад в достижение результатов особенно велик.

ПОЧЕМУ КОМПАНИИ НЕОБХОДИМО РАЗВИВАТЬ СОБСТВЕННУЮ СИСТЕМУ ОБУЧЕНИЯ

Итак, какое же решение принять руководителю в ситуации, когда недостаточная квалификация (как его собственная, так и сотрудников) для решения возникающих задач и проблем

становится очевидной или прогнозируемой? Конечно, можно пойти учиться или отправить на учебу персонал. Сегодня подобные услуги предлагают бизнес-школы разного уровня. Есть заочное и дистанционное обучение. Но бизнес-образование направлено на то, чтобы дать общие представления об основных областях и способах ведения бизнеса, а не подыскать ключ к решению определенной проблемы, которая к тому же не терпит отлагательств.

Кроме того, в повседневной практике сотрудникам не требуется полный объем теоретических знаний с их историей, многообразием подходов, систем, моделей и методов работы. Да и позволить себе оторвать от работы и направить людей на обучение компания может лишь на короткое время. Типичная продолжительность тренинговых мероприятий — от одного до пяти дней; это максимальный срок, на который фирма в состоянии вывести часть сотрудников из рабочего процесса.

Если же всерьез задумываться о долгосрочных перспективах развития, то без полноценного обучения не обойтись. Для принятия решения о том, чему учить сотрудников и как добиться того, чтобы вложенные в образование средства окупились сполна, необходимо четкое видение ситуации. Именно поэтому руководству требуются профессиональные знания, позволяющие компетентно разрабатывать стратегию компании, которая станет основой для всего комплекса решений на достаточно долгий временной период. В свою очередь, вопросы, чему, когда и как обучать персонал, должны закладываться в стратегию развития.

Глава 2

ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ

Изменения на рыночном поле происходят постоянно, а значит, менеджерам систематически нужно учиться и переучиваться самим и обучать своих подчиненных. Навыки тренера сегодня необходимы не только корпоративным специалистам по обучению и HR-менеджерам, но и всем руководителям, особенно в тех компаниях, где основной акцент делается на развитии сотрудников. Обучение взрослых имеет целый ряд особенностей.

Под **профессиональным обучением** (training) подразумеваются любые систематические действия, которые предпринимаются людьми, закончившими начальный цикл непрерывного образования, с целью совершенствования своих знаний, навыков, оценок и развития отношений с окружающими для того, чтобы адекватно выполнять профессиональные задачи. Процесс образования должен продолжаться на протяжении всей жизни человека (lifelong education), чтобы помочь ему адекватно реагировать на технологические и социальные изменения, полностью реализовать свой потенциал.

Отличия взрослых учащихся от учащихся-детей постепенно осознавались наукой. В педагогике появился даже особый раздел дидактики, получивший название **андрагогика**. Была предложена и **андрагогическая модель организации обучения**, в рамках которой обучающийся несет

ответственность за определение области своего обучения, выбор методов, планирование сроков, а также за оценку результатов. Он выступает в качестве основной «движущей силы» обучения, в то время как преподаватель играет роль координатора процесса, «архитектора», создающего новые формы, методы и возможности.

В последнее время все большей популярностью пользуются доказавшие свою эффективность активные методы обучения взрослых: презентации, семинары, деловые и ролевые игры, бизнес-тренинги, кейсы, дискуссии в малых группах, моделирование и выполнение проектов, обучение действием и т. д. В чем же состоит отличие бизнес-образования от традиционного академического обучения? Только ли в содержании упражнений или наличии у **взрослых людей** собственного практического опыта? Нет, конечно. Различаются и подходы к организации взаимодействия с обучающимися, и методы коммуникации, и распределение ответственности за результаты, и сама мотивация к обучению.

При организации бизнес-обучения специалисты советуют учитывать следующие **особенности взрослых людей**:

- осознанное отношение к процессу своего обучения;
- потребность в самостоятельности;
- потребность в осмысленности обучения (для решения важной проблемы и достижения конкретной цели), что обеспечивает мотивацию;
- практическая направленность в отношении обучения, стремление к применению полученных знаний, умений и навыков;
- наличие жизненного опыта — важного источника обучения;
- влияние на процесс обучения профессиональных, социальных, бытовых и временных факторов.

Как правило, **взрослые** люди хотят учиться, если они видят необходимость обучения и возможность применить его

результаты для улучшения своей деятельности. Кроме того, они стремятся активно участвовать в процессе, привносят в обучающие ситуации собственный опыт и свои жизненные ценности, стараются соотнести обучающую ситуацию со своими целями и задачами. Зрелый человек имеет множество семейных и социальных обязанностей, поэтому учится без отрыва от работы. Взрослые осваивают новые знания и навыки с разной скоростью, поэтому нуждаются в индивидуализации обучения, повышении самооценки и чувства собственного достоинства.

Известный американский психолог Карл Роджерс¹ сформулировал психологические особенности взрослых людей, выступающие предпосылками успешного обучения:

- люди от природы обладают большим потенциалом к обучению;
- обучение эффективно, когда его предмет актуален для человека и когда личности (его «я») ничто не угрожает;
- в обучение вовлекается вся личность, что в результате вызывает изменения в самоорганизации и самовосприимчивости;
- большая часть обучения достигается действием при сохранении открытости опыту;
- самокритика и высокая самооценка активизируют творческий процесс, укрепляют такие качества, как независимость и уверенность в себе.

Очевидно, что Роджерс рассматривает взрослого человека как ответственного участника процесса, инициатора собственного обучения. Как тут не вспомнить слова профессора И. И. Ильясова² о том, что глагол «учиться» в русском языке

¹ Карл Рэнсом Роджерс (1902–1987) — американский психолог, один из создателей и лидеров гуманистической психологии наряду с Абрахамом Маслоу. Роджерс считал, что тенденция к росту и развитию свойственна человеку от природы. — *Прим. ред.*

² Илья Имранович Ильясков (род. 1937) — специалист в области педагогической психологии. — *Прим. ред.*

относится к категории возвратных глаголов. «Учиться» — в буквальном смысле — означает «учить себя». Тем не менее ответственность за определение целей обучения все-таки несет преподаватель.

Не утратили ли взрослые способность эффективно обучаться, есть ли у них возможность усваивать новые знания? Хотя с возрастом многие функции организма постепенно ослабевают (снижаются зрение и слух, ухудшается память, возникают трудности с восприятием новой информации), но сами способности к обучению у взрослых (от 20 до 60 лет) существенно не изменяются. При этом у людей, занятых умственным трудом, они сохраняются значительно дольше. Как правило, возрастное снижение обучаемости связано с общим состоянием здоровья и энергетикой человека, уменьшением объективной и субъективной потребности в новых знаниях, снижением возможностей для их применения.

Проведенные в США в 1980-х годах исследования (National Training Laboratories in Bethel, Maine) позволили обобщить данные относительно эффективности (средний процент усвоения знаний) различных методов обучения взрослых. Эти результаты представлены на схеме «Пирамида обучения» (рис. 1). Они подтверждают древнюю мудрость, сформулированную в китайской пословице:

Скажи мне, и я забуду.

Покажи мне, и я запомню.

Позволь мне сделать, и это станет моим навсегда.

В то же время многие взрослые в процессе обучения действительно испытывают трудности. В большинстве случаев это связано с их неготовностью к изменениям и вызвано психологическими причинами: беспокойством о своем авторитете, боязнью выглядеть некомпетентным в глазах окружающих, несоответствием собственного образа «солидного человека» традиционно понимаемой роли ученика (нежеланием «вернуться в детство», «сесть за парту»). Сегодня сложность



Рис. 1. Пирамида обучения

обучения взрослых усугубляется еще и тем, что они испытали на себе воздействие старой педагогической парадигмы со всеми присущими ей недостатками: догматический тип обучения, лекционная форма проведения занятий, отрыв теории от жизни, преобладание технократического мышления, ориентация на усвоение готовых знаний.

В бизнес-образовании задача преподавателя — организовать учебный процесс так, чтобы слушатели становились «соавторами» собственного обучения.

Для руководителей и эйчаров важно определить характерные черты бизнес-образования, понять, чем оно отличается от традиционного обучения. Специалисты выделяют целый ряд принципиальных отличий:

1. **Научение в отличие от изучения.** Традиционная система обучения сосредоточена на передаче ученику набора знаний, тогда как бизнес-образование ориентировано на раскрытие перед слушателем дополнительных

практических возможностей в результате освоения новых умений и навыков.

2. **Анализ общего «свода знаний» в отличие от изучения особенностей конкретных ситуаций и задач.** Традиционная система обучения дает учащемуся средства для упорядочивания уже существующих фактов, освоения ранее созданных методов; она скорее обращена в прошлое. Бизнес-образование направлено на решение актуальных практических проблем, достижение конкретных результатов «здесь и сейчас», освоение новых методов, то есть ориентировано в основном на будущее.
3. **Главенствующая роль содержания обучения («чему учить?») в отличие от ведущей роли процесса обучения («как учить?»).** В традиционном обучении основную роль играет лекционная форма подачи материала, при которой ученик пассивно воспринимает информацию. В бизнес-образовании применяются активные методы обучения, человек принимает участие в получении новых знаний, формировании новых умений и навыков (реализуется принцип «То, как мы учим, и есть то, чему мы учим»).
4. **Поиск правильного ответа в отличие от поиска приемлемого результата.** В реальной жизни нет раздела «Ответы», как в школьном задачнике, и правильным зачастую оказывается ответ, позволивший решить конкретную проблему. Если для традиционной системы обучения типична плоскость «правильно — неправильно», то здесь возникает еще одна: «верно — неверно», которая позволяет найти больше вариантов решения задачи и провести экспертизу принятого решения. В практике нередки случаи, когда правильно (в соответствии с правилами или алгоритмами) принятое решение оказывается абсолютно неверным (с точки зрения требований реальной ситуации). Реальный пример из жизни. На маршруте у торгового

представителя была ключевая торговая точка — большой магазин прилавочного типа с очень приличным объемом продаж. С самого начала взаимоотношения товароведа и торгового представителя не заладились, в частности, из-за того, что товаровед брала исключительно ходовые позиции из ассортимента продукции, которую продавал торговый представитель. Между тем руководство требовало от торгового представителя расширить ассортимент в два раза. Наконец, последний, минуя товароведа, пошел напрямую к директору и без лишних проволочек договорился о расширении ассортимента. Казалось бы, он все сделал правильно. Но через два месяца директор перешла в другой магазин, а строптивый товаровед заняла ее место. Результат предсказуем — ассортимент не в меру ретивому торговцу сократили в три раза, а продукцию компании переставили на худшие места.

5. **Различающиеся роли преподавателей: «эксперт» в отличие от «организатора, фасилитатора и консультанта».** В рамках традиционного обучения учитель выступает носителем знаний, его задача — передать ученику накопленную человечеством мудрость. В бизнес-образовании преподаватель является скорее помощником, его задача — организовать учебный процесс так, чтобы слушатели становились не только соучастниками, но и соавторами процесса собственного обучения.
6. **Контроль в отличие от самоконтроля.** В традиционном обучении функции «контролера» выполняет преподаватель, в то время как в бизнес-образовании именно обучающийся является тем субъектом, который контролирует степень достижения поставленных целей.
7. **Различие в постановке целей обучения: общие в отличие от конкретных.** Цель традиционной системы обучения — дать базовые знания по предмету, расширить кругозор будущего специалиста,

познакомить со смежными отраслями, показать достижения «на стыке» наук. А для бизнес-образования характерны предварительная оценка потребностей в обучении и ориентация на формирование конкретных умений и навыков, необходимых для выполнения четко поставленных задач.

В свете проблем обучения взрослых людей особую популярность приобрела циклическая четырехступенчатая эмпирическая модель процесса обучения и усвоения человеком новой информации (Experiential Learning Model), предложенная Дэвидом Колбом¹ и его коллегами из Западного резервного университета Кейза.

Исследователи обнаружили, что люди обучаются одним из четырех способов: через опыт; через наблюдение и рефлексию; с помощью абстрактной концептуализации; путем активного экспериментирования — отдавая одному из них предпочтение перед остальными. Согласно представлениям авторов исследования, обучение состоит из повторяющихся этапов «выполнения» и «мышления». Это значит, что невозможно эффективно научиться чему-либо, просто читая об этом предмете, изучая теорию или слушая лекции. Однако не может быть эффективным и обучение, в ходе которого новые действия выполняются бездумно, без анализа и подведения итогов.

Стадии модели (или цикла) Колба могут быть представлены следующим образом (рис. 2):

1. **Личный опыт.** Человек должен иметь некоторый опыт в том, чему хочет научиться или в чем хочет улучшить свои способности. Кроме того, на основе этого опыта ему необходимо понять, к каким результатам он придет.

¹ Дэвид Колб (род. 1939) — психолог, специалист по обучению взрослых. По его мнению, процесс обучения представляет собой цикл накопления личного опыта, в дальнейшем — обдумывания и размышления и в итоге — действия. — *Прим. ред.*



Рис. 2. Цикл обучения Д. Колба

2. **Осмысление опыта.** Человек обдумывает и анализирует составляющие своего опыта.
3. **Теоретические концепции.** На этом этапе необходимо обобщить информацию, полученную опытным путем, до состояния модели, которая бы описывала этот опыт. Таким образом происходит выстраивание взаимосвязей внутри опыта, добавление новой информации, генерация идей относительно того, как это работает.
4. **Применение на практике.** И только на этом этапе необходимо поэкспериментировать и проверить пригодность созданной концепции для дальнейшей работы. Соответственно, после этого этапа человек получает новый «личный опыт», и круг замыкается.
 - получение непосредственного опыта;
 - наблюдение, в ходе которого обучающийся обдумывает то, что он только что узнал;
 - осмысление новых знаний, их теоретическое обобщение;
 - экспериментальная проверка новых знаний и самостоятельное применение их на практике.

Отправным моментом естественного обучения является приобретение **конкретного опыта**, который дает материал для **рефлексивного наблюдения**. Обобщив новые данные и интегрировав их в систему имеющихся знаний, человек приходит к **абстрактным представлениям и понятиям** (отстраненным от непосредственного опыта). Эти новые знания представляют собой гипотезы, которые проверяются в ходе **активного экспериментирования** в разнообразных ситуациях — воображаемых, моделируемых и реальных. Процесс обучения может начаться с любой стадии. Он протекает циклически до тех пор, пока не сформируется требуемый навык; как только один навык освоен, мозг готов к обучению следующему.

Многие практики и теоретики используют цикл Колба в качестве основы при разработке моделей обучения. Исходя из собственного опыта проведения бизнес-тренингов, я предлагаю использовать два варианта цикла (различающихся целями, которые ставятся перед участниками тренинга). Каждый состоит из пяти этапов:

- 1) личный опыт — осмысление опыта — теоретические концепции — применение на практике — рефлексивный анализ;
- 2) практика — рефлексивный анализ — теоретические концепции — экспериментирование — осмысление.

Заложенные в модели обучения Д. Колба идеи о связи осмысления опыта, анализа насущных проблем, усвоения теории и ее проверки практикой получили широкое применение. Оказалось, что люди отдают явное предпочтение поведению, соответствующему какой-либо одной из стадий цикла: практическим действиям либо теоретизированию (причем это относится как к обучаемым, так и к самим преподавателям или тренерам).

Развивая идеи Д. Колба, английские психологи П. Хани и А. Мамфорд описали различные стили обучения, а также разработали тест для выявления предпочитаемого стиля

(Honey Mumford Preferred Learning Style Test), с которого, как правило, люди начинают обучение в общем цикле.

Исследователи выделили следующие стили: «**активисты**», «**мыслители**», «**теоретики**» и «**прагматики**» (рис. 3). Каждому из их представителей присущи свои сильные и слабые стороны, особенности поведения, требования к процессу обучения и к другим его участникам. Люди, предпочитающие тот или иной стиль в «чистом» виде, встречаются достаточно редко — обычно у каждого обучающегося более или менее представлены элементы всех стилей. Но все-таки именно доминирующие тенденции определяют и особенности процесса обучения, и реакцию человека на методы и усилия преподавателя.

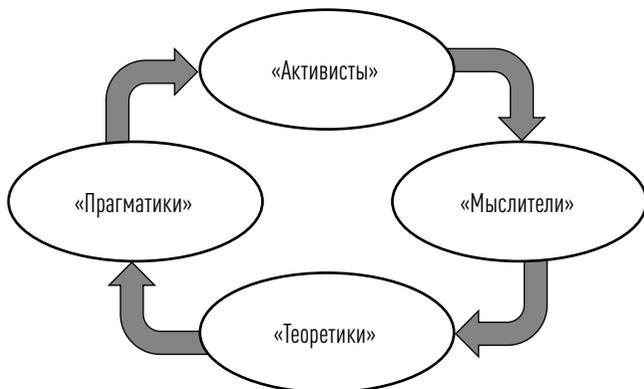


Рис. 3. Типы обучающихся в соответствии с циклом Д. Колба

При планировании процесса необходимо учитывать, что в группе обязательно будут люди, тяготеющие к различным стилям обучения. Поэтому тренер должен стремиться строить занятия таким образом, чтобы заинтересовать участников в прохождении всех четырех стадий, в совокупности составляющих цикл от практики до практики. Также нужно включать в программу задания и применять методы работы, привлекательные для всех участников, помогать людям использовать сильные стороны предпочитаемого ими стиля обучения и компенсировать слабые.

В сфере краткосрочного бизнес-образования наиболее популярной формой активного обучения является тренинг. В нем используются интерактивные технологии и методы с учетом требований андрагогической модели. Тренинг ориентирован на приобретение практических умений и навыков, предполагает активную позицию обучаемых, строится с учетом их предшествующего опыта. Эта форма позволяет учитывать право взрослых людей на самостоятельный выбор и принятие решений, их потребность в обосновании необходимости изучения новой информации и в интеграции новых знаний с имеющимся жизненным опытом, требование практической направленности обучения.

Процесс совершенствования навыков, повышения профессионального мастерства никогда не прекращается: его можно представить в виде бесконечной спирали развития компетентности (рис. 4).



Рис. 4. Спираль развития компетентности

Специалист в сфере управленческого консультирования Рег Реванс¹ сформулировал своего рода закон успешной бизнес-адаптации: «Компания (и сотрудники) будет процветать до тех пор, пока темп обучения в ней будет выше (или равен) темпу изменения внешней среды».

Эффективность инвестиций в повышение квалификации сотрудников давно оправдана и не подвергается сомнению. Но обучение взрослых людей всегда связано с изменением и преобразованием, поэтому эффективным оно может быть лишь в том случае, если ведется с учетом не только возрастных и профессиональных особенностей, но и личных интересов человека, строится на партнерских основаниях.

¹ Рег Реванс (1907–2003) — британский ученый, основоположник метода «обучения через действие». — *Прим. ред.*

Глава 3

АКСИОМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ В КОМПАНИИ

Прежде чем перейти непосредственно к рассказу о построении системы обучения в компании, хочу привести три своих наблюдения, без которых невозможно ничего построить. Я назвал их аксиомами обучения и развития сотрудников.

Аксиома 1. Ответственность за развитие и формирование навыков несет сам сотрудник и его непосредственный руководитель.

Мотивация на развитие у человека либо есть, либо нет. Невозможно развиваться из-под палки, по приказу. В западном менеджменте (в любой концепции) в разделе «Развитие персонала» четко написано: **развивать, обучать сотрудника возможно только тогда, когда сам сотрудник осознанно ХОЧЕТ этого.**

Руководитель, возможно, играет ключевую роль в процессе развития сотрудника. Сложно сказать, что в этом процессе первично, а что вторично: сам сотрудник и его способности или руководитель? Единственное, что можно с уверенностью утверждать, — руководитель либо выступает в роли катализатора и фасилитатора развития сотрудника, либо не может быть никем в этом процессе, так как сотрудник, обладающий потенциалом и мотивацией на развитие, будет

развиваться и без руководителя. Однако такая ситуация в менеджменте скорее исключение, чем правило.

Итак, какие же действия и поведение руководителя развивают (или способствуют развитию) сотрудника, а какие нет?

Развивает	Не развивает
Собственное развитие как личности	Отсутствие собственного развития
Постоянное повышение своей компетентности как специалиста и как руководителя	Компетентность не повышает, считая это излишеством и не находя на это времени
Постоянная оценка результатов и процесса развития сотрудника	Отсутствие оценки развития сотрудника, оценка от случая к случаю
Подкрепление результатов развития сотрудника	Отсутствие подкрепления развития сотрудника
	Неодобрение развития или обучения сотрудника

Главное правило и главный инструмент руководителя в процессе развития сотрудника — собственный пример.

На практике приходится часто сталкиваться с тем, что руководители не очень хотят развивать своих сотрудников. Основные причины:

- не знают, как развивать;
- сами не развиваются и не понимают, зачем развивать кого-то;
- испытывают страх перед более умным и развитым сотрудником;
- испытывают страх перед тем, что делать и как именно работать с развитым сотрудником;
- боятся того, что развитый сотрудник займет их место.

Роль руководителя в процессе развития персонала включает в себя выступление в качестве «образца для подражания», организацию практического обучения на рабочем месте и последующего контроля применения полученных знаний.

Аксиома 2. Для любой должности выполняемые задачи и, соответственно, знания и навыки, необходимые

для выполнения этих задач, нужно распределять следующим образом:

- **Уровень Стандарт:** знания и навыки, необходимые для решения **60% стандартных задач** для этой должности.
- **Уровень Профessional:** знания и навыки, необходимые для решения **30% более сложных задач** (по отношению к уровню Стандарт) для этой должности.
- **Уровень Мастер:** знания и навыки, необходимые для решения **10% самых сложных задач** для этой должности.

На одной и той же должности есть различные задачи, которые требуют разной квалификации и делятся по степени сложности в соотношении 60:30:10. Такое распределение задач дает понимание того, сколько процентов сотрудников уровней Стандарт, Профessional и Мастер для этой должности необходимо иметь.

Возьмем, например, должность торгового представителя. Вообразите себя руководителем команды торговых представителей. В вашей зоне ответственности — 600 торговых точек, с которыми вы работаете. Всех ваших клиентов приблизительно можно распределить следующим образом:

- 60% — это клиенты, которые берут товар на регулярной основе и с которыми выстроены нормальные взаимоотношения. Для работы с ними торговому представителю потребуются стандартные навыки (какие именно, я расскажу чуть позже).
- 30% — это клиенты, с которыми время от времени возникают проблемные ситуации: они настаивают на дополнительных скидках и индивидуальных рекламных акциях, запрещают вам самостоятельно выставлять товар на полках, берут у вас на реализацию только самый ходовой товар, отказываются от ассортимента и т. д. Для работы с такими клиентами торговому представителю потребуются дополнительные знания и навыки.

- 10% — это клиенты, которые требуют особого внимания и постоянно выставляют какие-либо условия. Для работы с ними торговому представителю требуется еще более высокий профессиональный уровень.

Для обслуживания всех этих клиентов вам потребуется команда торговых представителей со следующими профессиональными уровнями:

- 60% команды (4–5 человек) с уровнем Стандарт — для работы с первой категорией клиентов.
- 30% команды (2–3 человека) с уровнем Стандарт + (Профессионал) — для работы со второй категорией клиентов. Этот уровень означает, что они легко справятся и с клиентами первой категории.
- 10% команды (1–2 человека) с уровнем Стандарт + + (Мастер) — для работы с самой сложной, третьей категорией клиентов.

Не забывайте о том, что если ваш сотрудник уровня Мастер в повседневной работе по факту применяет уровень Стандарт и лишь иногда имеет возможность решать действительно сложные задачи, то ему очень скоро станет скучно, и вы рискуете его лишиться.

Конечно, такое распределение требует индивидуального подхода к каждому работнику, а возможно, и пересмотра ваших привычек, но поверьте, дело того стоит. Ведь для компании нет ничего лучше, чем высокомотивированные и компетентные сотрудники. Именно они и создают ее ценность на рынке.

Из этого распределения вырастают и другие возможности, которые можно представить графически (рис. 5).

Аксиома 3. Необходимо обязательно оценивать развитие профессионализма сотрудников.

Для оценки уровня профессионализма применяются различные методы с целью выявить знания и навыки

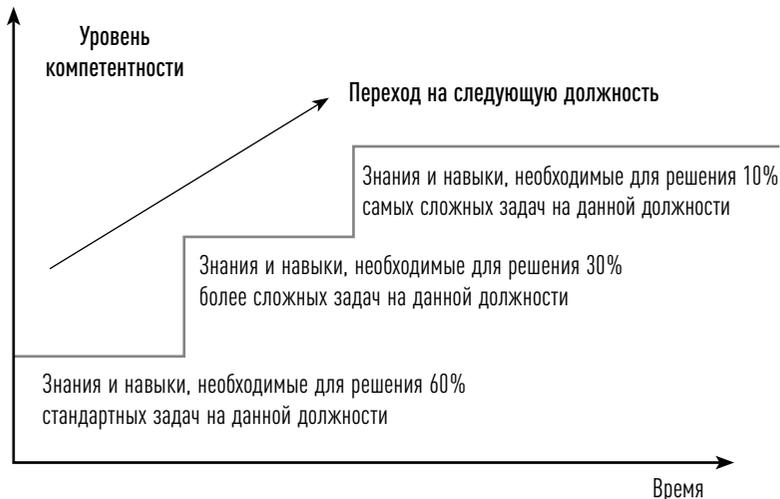


Рис. 5. Распределение задач на должности

работников, что позволяет получить детальную, объективную и структурированную информацию о способностях персонала.

Оценка уровня профессиональной компетентности и критерии, которые руководители используют при этом, очень сильно влияют на мотивацию сотрудников. Поэтому правильная оценка компетентности очень важна!

Ключевая задача любой компании — точно оценить уровень профессионализма работников, поскольку эта информация является основой для принятия управленческих решений.

Для определения ценности сотрудника следует установить:

- Какова компетентность каждого занятого в компании?
- Насколько ваш персонал компетентен по сравнению с персоналом конкурентов?
- В какой степени знания, умения, навыки, а также потенциал сотрудников задействованы в решении

оперативных, тактических и стратегических задач компании, то есть насколько люди загружены работой?

- Каков уровень расходов компании на персонал?

По моему мнению, одним из наиболее объективных методов оценки компетентности сотрудника является метод ключевых показателей эффективности (KPI). О том, что означают эти показатели и как их задавать, речь пойдет дальше.

Глава 4

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

Подход к обучению и развитию в компаниях разный; он зависит от культуры, традиций, уровня развития компании и ее руководителей. Эволюцию обучения и развития можно представить примерно так:

- Сначала появляются отдельные, спонтанные требования к обучению. Менеджеры, видя, что их сотрудники не показывают нужный результат, инициируют обучающие программы. При этом заказ, как правило, делается «на вчера», например, срочно обучить сотрудников отличным навыкам продаж или обслуживания. Эта потребность может быть решена с помощью внешней тренинговой или консалтинговой компании. К недостаткам такого подхода можно отнести отсутствие анализа реальных потребностей; возникновение эффекта айсберга (возможно, дело не только в нехватке навыков сотрудников); а также отсутствие в таком обучении комплексного и системного подхода.
- Затем в компании может возникнуть отдельное подразделение по обучению и развитию персонала с закрепленными ответственными (внутри департамента персонала или отдельно). Здесь уже появляются первичная системность и организация.

- Далее создаются внутренние библиотеки, которые способствуют дополнительному саморазвитию сотрудников.
- Венец развития обучающей системы — собственный корпоративный университет или обучающий центр, где знания всей компании накапливаются, хранятся и передаются сотрудникам по мере их корпоративного «взреления».

Любая система обучения в компании, независимо от ее особенностей, должна содержать в себе следующих три важных элемента:

1. **Чему обучать сотрудников.**
2. **Кто, как и как часто должен проводить обучение.**
3. **Оценка знаний и навыков каждого сотрудника.**

Все элементы должны присутствовать обязательно одновременно — в противном случае ваша система не будет работать эффективно и все усилия и инвестиции, затраченные на обучение и развитие, могут не оправдать ваших ожиданий.

Графически систему обучения можно представить в виде колеса (рис. 6), потому что все элементы взаимосвязаны друг с другом, и если хотя бы один из них будет нарушен, то и вся система не будет работать должным образом. Попробуйте у велосипедного колеса ослабить 1/3 всех спиц — и через некоторое время на колесе образуется «восьмерка», а потом велосипед и вовсе перестанет ехать. Как рекомендуют специалисты, необходимо регулярно проверять натяжение спиц: они не должны быть ни слишком натянуты, ни слишком ослаблены.

Я тоже рекомендую менеджерам регулярно проверять работоспособность системы обучения и каждый ее элемент; тогда она прослужит долго и поможет вырастить не одно поколение профессионалов.



Рис. 6. Система обучения

Рассмотрим каждый элемент более подробно.