

Обучение корпоративной команды:

Часть 1

Типичные ошибки и грустные итоги

*«Ученые – свет, а неученых тьма»
Народная мудрость*

В прошлой статье мы с вами обсудили желательные для руководителя правила проведения собеседования и те важные нюансы, которые, по максимуму, позволяют сделать так, чтобы профессиональный кандидат захотел работать в вашей компании. Допустим, что это нам удалось.

Теперь у нас есть полный комплект руководителей, часть из них работала у нас в компании раньше. Некоторые работали на своих должностях и раньше, других же, благодаря аттестации, мы сочли уместным зачислить в кадровый резерв.

Часть же руководителей, нехватку которых мы с вами выявили благодаря соотношению конфигурации организационной структуры со стратегическими задачами компании и проведению аттестации, нам понадобилось привлечь со стороны.

Теперь у нас есть полный комплект руководителей, но – остаётся открытым вопрос управленческой квалификации.

Напомню, что, опираясь на целесообразный порядок формирования профессиональной управленческой команды, мы проводили «оцифровку» управленческих компетенций руководителей, а потом уже – аттестацию.

Видимо, мы также оценим управленческую квалификацию тех, кого мы приняли на работу. Некоторый недостаток нас пугать не должен, так как у нас есть возможность дообучить или научить подходящего, по прочим параметрам, человека. Если же мы поставим слишком жёсткий входной фильтр по управленческой квалификации, то заполнение вакансий затянется на совершенно неопределённый срок.

Если необходимость обучения корпоративной команды сомнений почти уже не вызывает, то о видах и методах этого обучения, поверьте, стоит поговорить.

В процессе 15-ти летней работы по «настройке» систем корпоративного управления я постарался собрать и систематизировать те ошибки, которые наиболее часто совершают руководители при организации корпоративного обучения.

Преамбула

«Избитая» истина: успех компаний в условиях конкуренции зависит от того, насколько правильно персонал и руководители выполняют необходимые действия. Причём важно не только *что делать* - за это отвечает *стратегическое управление* - но и *как*, а это уже зависит уже от *профессиональных компетенций* сотрудников и *управленческих компетенций* линейных руководителей. В конечном итоге, результат конкурентной борьбы определяется суммарной квалификацией персонала.

Но в условиях непрерывного роста стоимости бизнеса «Первых Лиц» уже «не в шутку» начинает волновать вопросы эффективности инвестиций в персонал, немалую часть которых «съедает» обучение.

Зачастую тренеры-консультанты, с одной стороны, и Заказчики, с другой, сталкиваются с такой ситуацией: сотрудники посещают запланированный семинар и некоторое время находятся даже «под впечатлением». Проблема в том, что алгоритмы их работы либо не меняются вообще, либо меняются так незначительно, что это не оправдывает затрат на обучение. А бывает и так, что проводится целый цикл корпоративных семинаров, но никто так не может оценить, принесло ли это что-нибудь компании.

Разумеется, Заказчики говорят, что тренеры не умеют учить и не понимают специфики их бизнеса. Тренеры же либо ссылаются на «плохой подбор персонала в компанию», что не позволило тем освоить «сокровищницу» суперсовременных и высоконаучных знаний, либо отделиваются обещаниями неистощимых благ, кои должны непременно воспоследовать за обучением.

Такое действительно бывает и я уверен в том, что каждая из сторон вносит свой «вклад» в эту проблему. Поэтому далее и описал те препятствия, которые могут помешать хорошей отдаче от ваших инвестиций в организацию корпоративного обучения.

Для того, чтобы правильно организовать обучение сотрудников компании, сама компания должна быть... достаточно профессиональной.

Договоримся о терминах. Определение «профессиональные» заслуживают те компании, которые развиваются с опорой, в первую очередь, на применение фундаментальных законов менеджмента и, разумеется, развитие квалификации персонала.

Поэтому *профессиональные* компании не стоит путать с теми, которые умудряются пока процветать не благодаря, а скорее, вопреки всем закономерностям управленческой науки.

Есть очевидная разница между *успешными* и *удачливыми*.

Успешной может по праву считаться компания, руководители – не только «Первые Лица» - которой опираются на знания и отдают себе отчёт в том, какие «инструменты», как стратегического, так и оперативного характера, они применяют для достижения результата.

Те же компании, в которых преобладает использование интуиции и, соответственно, нет никаких логических объяснений – не путать с притянутыми «за уши» наукообразными словесами - достигнутым положительным результатам, можно считать *удачливыми*.

Величина компании также не может являться косвенным свидетельством профессионализма, ровно так же, как вес и рост никак не следует считать убедительным свидетельством здоровья человека. Поэтому рассуждение «Мы большие, мы растём, следовательно – профессиональные» совершенно неуместно. При ужесточении конкуренции большие компании, собравшие под свои знамёна орды «Волшебников – Недоучек», быстро уступают захваченные доли рынка вчера ещё неизвестным, но профессиональным, действующим на основе регулярного менеджмента, компаниям.

Используем метафорические образы народных сказок: в «традиционных» сегментах планомерно действующая профессиональная черепаха всегда обгонит более шустрого и талантливого зайца.

Конечно, профессиональный подрядчик должен оказать содействие Заказчику не только в самой организации обучения, но и в изначальной постановке задачи – чему, кого, в какой последовательности и как обучать. Но и в этом случае отсутствие базового, хотя бы, понимания приводит к тому, что Заказчик просто не готов адекватно воспринимать профессиональные рекомендации. В полном соответствии с законом Паркинсона: «Каждый упорно стремится достигнуть уровня своей некомпетентности», Заказчик настаивает на исключительной правильности именно своего видения методов решения актуальных вопросов.

Конечно, нет сомнений, что сами организаторы руководствуются исключительно благими намерениями. Но недаром народная мудрость совершенно точно указывает, куда ведёт вымощенная этими самыми благими намерениями дорога. А те, для кого фраза «финансовое управление» наполнена реальным смыслом, ещё и знают стоимость прокладки этих дорог.

Вообще практика показывает, что большая часть проблем компании возникает отнюдь не из-за целенаправленной и зловредной деятельности засланных конкурентами диверсантов. Наоборот, все казусы проистекают по вине тех, кто искренне полагает, что действует исключительно во благо. Правда - в полном соответствии с тем, как они это самое благо понимают, и на что хватает их квалификации.

Основной вопрос заключается даже не в том, какой вид обучения хуже, а какой – лучше в принципе. Более важно, чтобы Заказчик понимал, какой из видов обучения будет наиболее полезен или, хотя бы, безвреден именно в его ситуации. И, соответственно, не строил себе никаких иллюзий как относительно возможных результатов обучения, так и позитивности их влияния на перспективную деятельность компании.

В реальной жизни нижеописанные виды подходов к организации корпоративного обучения не обязательно выражены в столь «чистом» варианте и могут совмещаться между собой в тех или иных сочетаниях. От чего, впрочем, компании редко становится лучше в случае, если смешение форматов происходит не целенаправленно, а само собой.

Вид №1: «Ритуальный»

Причины организации обучения: либо руководители верят в то, что «Учение – свет», либо - понимают, что оспаривать этот тезис как-то неприлично, хотя особой веры и нет. Так или иначе, но - считается правильным выделять соответствующие бюджеты. Никаких конкретных результатов от обучения никто не ожидает. Часто бюджеты распределяются по департаментам компании, а уже потом те или иные сотрудники получают право использовать эти бюджеты в любой интересующей их и внешне благопристойной форме.

Портрет типичного Заказчика: руководители крупных холдингов, исторических лидеров сегментов, приватизированных структуры, государственных организаций.

Принципы выбора подрядчика: иногда выбор отдают «на откуп» самим сотрудникам, руководствуясь далеко неочевидным принципом «Если человек сам выбирает, то лучше учится. Это, конечно, так, вопрос – насколько профессионально сам сотрудник может оценить качество услуги? Но, поскольку результаты неважны, а важен сам факт процесса, то это непринципиально. Второй принцип: выбрать того подрядчика, за привлечение которого в качестве бюджетополучателя не найдут повода к наказанию. Как правило, в этом качестве вполне может выступать либо известная иностранная компания, либо что-то своё, но обязательно «сильно академическое» и/или лидирующее в официальных рейтингах.

Вероятное влияние обучения на деятельность компании: фоновое – позитивное. Бюджет освоен, «галочка» поставлена, сотрудники получили свои сертификаты. Сей факт повышает их претензии на увеличение зарплаты, ликвидность и стоимость на рынке труда. В общем – все счастливы и так будет до тех пор, пока понятие HR ROI - отдача от инвестиций в персонал - воспринимается либо как неизвестный термин, либо как весьма отдалённое будущее.

Вид №2: «Зажигающее - развлекательный»

Причины организации: руководитель считает, что в сотрудниках пропал «драйв». В речи Заказчика при устной аттестации поведения сотрудников компании имеют место фразы: «Глаза не горят», «Не хотят думать», «Пропала инициатива», «Работают лениво», «Заелись».

Портрет типичного Заказчика: компании, в которых лидеры – харизматики возглавляют либо саму компанию, либо отдел персонала. И которые очень хотят окружить себя своими «отражениями», чтобы всё бурлило и кипело. Обеспечить эффективное управление эти лидеры не умеют, учиться этому не хотят - не очень верят в менеджмент как надёжный инструмент для достижения результатов - и искренне убеждены, что если сотрудников периодически «заводить», то они будут стараться самостоятельно достигнуть более высоких результатов. Что противоречит основам менеджмента, но – ведь они в него не верят.

Принципы выбора подрядчика: выбираются те, которые в процессе предварительных переговоров умеют «зажечь» самого Заказчика и пообещать наиболее яркий, зажигательный процесс обучения с множеством «игр» и конкурсов. При этом руководствуются логикой: процесс обучения, в первую очередь, должен быть интересным для участников, тогда они, безусловно, горы своротят во имя любимой компании. На самом деле это не совсем так. Процесс обучения, безусловно, должен быть приятным и интересным, но – не в первую очередь, а по возможности. Далеко не все новые «инструменты» радуют участников обучения. Освоение нового неизбежно связано с отказом от прежних парадигм мышления и шаблонов поведения. А это процесс отнюдь не радостный и, зачастую, оставляющий довольно неприятное «послевкусие». Нет ничего легче, чем повеселить группу, приёмов для этого – огромное количество. А уж если и не направлять их в сторону изменения собственных моделей поведения, то всё будет просто замечательно. И сотрудники выйдут с обучения счастливые, с горящими глазами и будут долго вспоминать о полученном удовольствии.

Вопрос – как это отразится на их работе? Ну, допустим, улучшится отношение к компании, что, безусловно, неплохо. Ненадолго повысится старательность, может быть. Но, если сотрудник делал что-либо неправильно, то - что толку, если он будет делать то же самое, но уже более старательно? Конечно, этот путь хорош, если на уровне используемых «инструментов» всё настроено почти идеально и осталось только подбавить старательности или драйва.

Поэтому и приоритеты правильно организованного корпоративного обучения расставляются в следующем порядке:

- Интсрументальность;
- Результативность;
- Удовлетворённость участников от самого процесса;

Вероятное влияние обучения на деятельность компании: скорее всего, никакого. Весело проведённое на семинаре время никак не отражается на повседневном отношении к делу и уж тем более – поведении. Хотя, конечно, впоследствии за чашкой кофе и сигаретой вспомнить интересно, да и фотографии можно посмотреть. Весьма вероятный итог: Заказчик в разочаровании – деньги потрачены – и даже может даже во гневе разогнать не оправдавшую доверия корпоративную команду. Правда, ситуация на рынке труда не стимулирует такие действия, но – бывает, бывает. А иногда Заказчика удаётся убедить в том, что необходим целый цикл «Зажигающе – развлекательных» семинаров. В этом случае взаимообогащающий процесс может продолжаться достаточно долго. Ну а потом, знаете, будет как в книге Леонида Соловьёва «Повесть о Ходже Нассредине»: «Через 25 лет либо эмир умрёт, либо я, либо ишак сдохнет. И кто из нас лучше разобрался в священных книгах, определить будет очень трудно».

Вид №3: «Командообразующий»

Причины организации обучения: конфронтация, конфликты или отсутствие должного взаимодействия между отделами в компании или сотрудниками одного отдела.

Портрет типичного Заказчика: компании, руководитель которых – человек «передовых» взглядов, в должной мере не владеющий технологиями оперативного управления. Возможно, что он владеет менеджментом на уровне «общей культуры» и/или даже прошёл какое – либо обучение в этой области. Такие люди обычно преувеличивают положительные качества своих сотрудников и избегают необходимого, по ситуации, принуждения. А без разумной доли принуждения – выраженного, в первую очередь, в виде профессионального выполнения таких управленческих обязанностей, как делегирование и контроль - управление никогда не будет достаточно эффективным.

Принципы выбора подрядчика: выбирается тот, кто активно поддерживает мифическую надежду Заказчика о том, что должным образом сплоченная команда будет работать практически самостоятельно и будет взаимодействовать исключительно на пользу компании. То - есть, сплочённая команда позволит получать искомые результаты безо всякого оперативного управления. В качестве решения обычно предлагаются разнообразные «активные» мероприятия, как - то:

сплав по реке, прыжки с «тарзанкой», постановка корпоративной оперы и тому подобные изыски.

Вероятное влияние обучения на деятельность компании: в лучшем случае – никакого. Дело в том, что сплочение команды начинается отнюдь не с совместной социальной активности. Проблемы командообразования решаются в следующей последовательности:

1. **Согласование рабочих целей;**
2. **Согласование ролей участников в достижении целей;**
3. **Согласование процессов достижения целей;**
4. **Согласование взаимоотношений участников;**

Иными словами, взаимоотношения участников корпоративной команды являются естественным результирующим *следствием* точности настройки трёх более приоритетных факторов. И регулировать их надлежит, естественно, со стороны первопричин. Процесс же этот, как вы понимаете, гораздо более скучный. Сплаваться по рекам, несомненно, на порядок интереснее, а главное – проще с организационной точки зрения. Первые три пункта списка необходимо реализовывать либо самому, либо – при помощи подрядчиков - консультантов, но самому напрягаться всё равно придётся. С пунктом же №4 проблем вообще никаких. Стоит только выделить деньги, отдаться в ласковые руки подрядчиков и получать удовольствие. На самом деле разнообразные активности могут быть - а могут и не быть - частью всего комплекса командообразующих мероприятий, но никак не могут заменить собой этот комплекс. И, наверное, не надо доказывать неразумность войны с последствиями без предварительного устранения причин.

Вид №4: «Событийный»

Причины организации обучения: корпоративное торжество, повод не принципиален. Подведение итогов года, ежеквартальная встреча Топ – менеджеров или региональных директоров, открытие нового филиала. Место проведения тоже может широко варьироваться, от загородного санатория до пятизвёздочного отеля на Мальдивах.

Портрет типичного Заказчика: единственное, что известно - компания очень крупная. Переговоры же обычно ведёт некий очень суетливый менеджер. Организация обучения в его списке стоит на 14 ,примерно, месте, где-то между заказом мяса для шашлыка и выбором цветов для украшающих сцену букетов.

Принципы выбора подрядчика: побеждает компания, которая:

- Не будет задавать менеджеру дурацких вопросов типа «какие результаты обучения вы считаете оптимальными»,
- По стоимости впишется в остатки общепраздничного бюджета и за эти деньги предложит «крутого» лектора, который согласится на 2-часовое выступление по теме, которая формулируется как «Что-нибудь по управлению».

Итоги обучения для компании: естественно, никаких, да они и никому не были нужны. Мне сии подходы всегда напоминают памятную, по советским временам, учёбу комсомольского актива. В то время было принято обосновывать трату бюджетов, поэтому для легитимизации коллективного выезда можно было, например, пригласить какого – нибудь ветерана и включить в программу военизированную эстафету. Естественно, что в итоге всё мероприятие можно было назвать «военно – патриотическим слётом» или ещё как, в соответствии с остроактуальными на тот момент веяниями времени.

Вид №5: «Проблемный»

Причины организации обучения: руководитель-инициатор сталкивается либо с какими-то «возмутительными» симптомами в поведении персонала, либо с серьезными внешними проблемами.

Портрет типичного Заказчика: довольно расплывчатый. Это может быть и self – made, который до всего дошёл сам и был, до последнего момента, уверен, что его подчинённые ведут себя так же, как их босс. А бывает и так, что руководитель находится на «правильных» позициях и вполне обоснованно считает, что проблемы могут быть исправлены обучением «личного состава». Общим является то, что к обучению прибегают как к своеобразному огнетушителю, призванному, естественно, устранить имеющее место возгорание.

Принципы выбора подрядчика: как правило, больше всего шансов у того, кто, в уместной форме, обещает Заказчику полную ликвидацию возмущающей/пугающей того проблемы. Кроме того, описываемый вид обучения часто хотят провести «прямо сейчас», поэтому часто выбирают того подрядчика, который готов сработать в «пожарном» режиме. Позволю себе заметить, что такие вводные редко позволяют получить действительно хорошего специалиста. Как вы понимаете, график профессиональных тренеров расписан далеко вперёд. Конечно, можно понять и подрядчика, которому не хочется упускать контракт. В общем, кого-нибудь вам обязательно найдут и наверняка сумеют объяснить, как вам повезло.

Итоги обучения для компании: неочевидные. С одной стороны, обученные люди, вроде бы, всяко лучше необученных. Но те острые симптомы, неважно – внутренние или внешние, часто невозможно убрать одним лишь, пусть и хорошим обучением. Как правило, необходимо одновременное или даже предварительное вмешательство и в другие «контуры» системы корпоративного управления. Проблема же в том, что Заказчик к этому не всегда готов и надеется обойтись исключительно «косметическими» мерами. Диалог с подрядчиком может складываться примерно так: «Да, Вы всё правильно говорите, но нам сейчас не до этого, надо людей быстренько обучить, это сейчас самое главное». Кроме того, наспех организованная и проводимая в режиме военной мобилизации учёба всегда сопровождается хаосом, срывом личных планов персонала и прочими отягчающими и затрудняющими получение результатов обстоятельствами.

Вид №6: «Экономный»

Причины организации обучения: явных, как правило, нет. Часто присутствует некая смутная идея о том, что, вроде бы, надо.

Портрет типичного Заказчика: квалификация весьма низка, поэтому считает, что всё равно все тренеры говорят одно и то же. Кроме того, толк от обучения неочевиден, поэтому - пусть уж будет подешевле. Часто этот вид обучения совпадает с вышеописанным «Ритуальным».

Принципы выбора подрядчика: естественно, выбирается тот, кто предложит лучшую цену. Иногда в этом качестве выступает крупная обучающая компания, которая, идя навстречу Заказчику, предлагает «второй состав».

Итоги обучения для компании: естественно, никаких. Кроме того, это вид обучения часто сопровождается грубыми ошибками в выборе формата. Например, обучение может быть организовано после работы или, наоборот – с утра, одно занятие длится один или два часа, а проводится один раз в неделю.

Вид №7: «Комплексный»

Причины организации обучения: смутное беспокойство «Первого Лица» и/ли желание сделать для подчинённых что-нибудь хорошее, попытка компенсировать свою неуверенность/беспомощность опорой на персонал, стремление нейтрализовать сопротивление подчинённых посредством приобщения их к знаниям, попытка устранить конфликты в коллективе.

Портрет типичного Заказчика: харизматическая личность, уверенная в возможностях коллективного разума и не осведомлённая о реальных объёмах минимально необходимых, по тем или иным темам, знаний. В заказе на двухдневный семинар могут присутствовать такие темы: стратегическое управление, техники продаж, лидерство, саморазвитие, личностный рост, маркетинг и искусство публичного выступления.

Принципы выбора подрядчика: выигрывает тот, кто готов пообещать представление «Всех ароматов Франции в одном флаконе» - была в своё время такая реклама на телевидении.

Итоги обучения для компании: в лучшем случае – никаких. В худшем же варианте неоправданное и поданное в режиме речитатива «расширение сущностей» становится катализатором негативных процессов.

Предварительные выводы

Рано или поздно, но руководителям придётся задуматься об эффективности. То ли потому, что к этому открыто, призвал президент Медведев, то ли потому, что так правильно. Почему? Подумайте сами: к чему приведёт низкая производительность при росте издержек на «содержание» персонала?

Неправильный подход к организации корпоративного обучения приводит к бесполезной трате корпоративных ресурсов, рождению ложных надежд руководителей, потере драгоценного времени - к сожалению, рынок не ждёт - и, в конечном итоге – снижению конкурентоспособности компании.

Однако следует заметить, что и успешное обучение персонала может создавать для компании дополнительные проблемы, например:

- **Сотрудник, повысивший квалификацию, начинает претендовать на более высокую должность или оплату труда;**
- **Сотрудник, повысивший квалификацию, уходит в другую компанию;**
- **Сотрудник, повысивший квалификацию, становится «больно умным», начинает задавать слишком много вопросов или оппонировать решениям руководителя;**

В этой статье я постарался систематизировать те стандартные ошибки, которые совершают компании. Понимая, что похож на того хирурга, который «разрезал и не зашил», прошу вас набраться терпения. В следующей статье я подробно расскажу о том, как правильно подойти к организации обучения профессиональной управленческой команды.

Управляющий партнёр
консалтинговой компании «Amadeus Group»
Александр Фридман