

## Обучение персонала: как оправдать свои инвестиции?

*«Великая цель образования - это не знания, а действия»*  
Герберт Спенсер

Большинство латвийских компаний, которые действуют в условиях конкуренции и, следовательно, успех которых зависит от того, насколько правильно персонал и руководители выполняют необходимые действия, давно вносят обучение в расходную часть бюджета. Однако следует признать, что зачастую 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;**
- **Сотрудник ничего не меняет в своих действиях и, следовательно, деньги на обучение потрачены зря (что является, кстати, наименьшей из возможных проблем);**

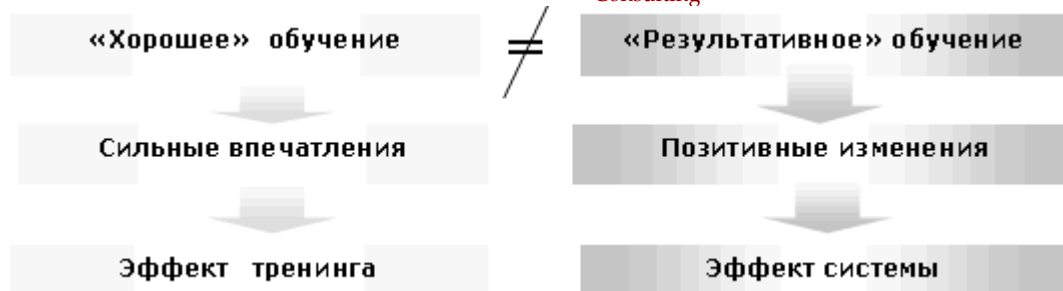
В условиях, когда «себестоимость бизнеса» непрерывно растёт, владельцем «не в шутку» начинает волновать вопросы эффективности инвестиций в персонал, составной частью которых являются расходы на обучение.

Начну с истины, которая от многократного повторения не утратила актуальности и даже не всеми усвоена. **Хорошо - не значит результативно.** Хорошее обучение и результативное обучение - разные вещи. И различаются они по результатам.

**«Хороший» семинар или тренинг оставляют после себя впечатление.** Они

"встряхивают" участников, высвобождают энергию, придают активности, запускают мысли в интересном направлении. И дают Владельцу надежду на перемены. Но проходит время - и жизнь возвращается в прежние рамки. Что же делать, снова «встряхивать»? **Конечно, идея о том, что воодушевлённый персонал сам найдёт дорогу к правильным алгоритмам, выглядит привлекательно, но на деле абсолютно утопична.**

Последствия же правильно организованного «инструментального» обучение воплощаются в результат. Ведь, собственно, что хочет купить владелец, оплачивая обучение своих сотрудников? Если отбросить все промежуточные ожидания, то по большому счету, он "покупает" позитивные изменения в своем бизнесе. И ради этого он готов учить своих людей. **Но позитивные изменения в бизнесе - это эффект не тренинга, это эффект системы.**



Успех бизнеса обеспечивается профессионализмом команды, поэтому дискутировать о необходимости постоянной поддержки и развития компетенции персонала довольно бессмысленно. Другого выхода просто нет. А вот поговорить о том, как организовать процесс обучения с наибольшим эффектом для Владельца, стоит. За 12 лет работы я систематизировал достаточно типичные ошибки руководителей компаний, которых, на мой взгляд, лучше избегать.

**Ошибка №1: «Мечта о «волшебной палочке»:** Упование на супер - тренинг, после которого все научатся, все заработает и начнет само расти.....

Чуда не происходит, и никакой разовый тренинг не осуществит изменений в бизнесе, что бы ни обещал тренер. Любой тренинг - только старт, ресурс для результата, но никак не результат.

Вместо разрозненных семинаров, проведение которых, как правило, является реакцией Руководителя на накопившееся раздражение по поводу бестолковых, по его мнению, действий персонала, необходимо заказать специальную корпоративную программу, адаптированную под потребности Вашей компании. К счастью, в Латвии такой подход начинает преобладать. Такое решение позволяет совместно с «подрядчиком» определить, какие **компетенции** (навыки и умения) и у какой категории сотрудников приоритетно, исходя из Вашей ситуации, следует развивать. После этого остаётся согласовать содержание, последовательность, стоимость (в соответствии с Вашими возможностями) и график занятий (в соответствии с реальными рабочими нагрузками). Стоимость включаем в бюджет, график - в рабочее расписание и процесс пошёл. В этом случае у Вас есть понимание, кого, чему и, главное, зачем учат. Если Вас беспокоит вопрос: стоит ли Вам инвестировать деньги в тех или иных сотрудников, то логично перед обучением заказать **assessment (диагностическую оценку)** тех, в ком Вы сомневаетесь.

**Ошибка №2: "Как здорово, что все мы здесь сегодня собрались...."** Когда бизнес -обучением называют всякого рода мероприятия, не имеющие к нему прямого отношения. Это тренинги личностного роста, экстремальные тренинги (от веревочных до экспериментов с измененными состояниями сознания), наконец, откровенно развлекательные тусовки. Как правило, обоснование и назначение этих мероприятий - командообразование, team-building. Они должны сплачивать людей, выявлять их ресурсы, мотивировать на бизнес. Все эти мероприятия имеют своим результатом разнообразные полезные эффекты - общее развитие, временное сплочение, интересное структурирование времени, качественный отдых и пр. Однако по большому счету подобного рода командообразование практически никогда не воплощается в реальных результатах для развития бизнеса. Столь популярные сейчас "веревки" могут быть **элементом системы обучения и командного взаимодействия**, но они по определению не могут заменить бизнес-обучение.

**Ошибка № 3: "Принцип общей полезности".** Ставка не на результат, к которому должно вести обучение, а на интересный, полезный для сотрудников процесс.

Вообще-то, обучение полезно, кто бы спорил. Хорошее обучение вреда не принесет. Это как витамины: не то чтобы от чего-то вылечат, но в качестве поддерживающего средства для организма - очень даже хорошо. И сотрудникам начинают выдавать такие "витамины" в виде постоянных семинаров, тренингов - интересных и новых!

Но так ли безобидна эта погоня за новизной и впечатлениями? Приглашая нового (хорошего!) тренера по продажам, мы "покупаем" методику, (хороший тренер - это методика). Приглашая постоянно разовых новых тренеров, мы постоянно "сбиваем мушку" у своих сотрудников. Сегодня мы освоили агрессивные продажи, завтра - лояльные, рассчитанные на сотрудничество. Выбор методики продаж должен зависеть от Вашего видения: как выстраивать отношения с клиентами, интересуют Вас разовые сделки или Вы предполагаете получить прибыль от постоянного сотрудничества. Вопрос отнюдь не праздный: столь симпатичный многим руководителям «агрессивный продавец» вряд ли сможет наладить долгосрочные отношения с клиентами.

**Ошибка №4: "Какая еще им нужна мотивация, я и так все для них всё делаю...."** Если деятельность человеку интересна, она заставляет его обрести знаниями и формировать навыки. И обучение, имеющее в основе своей освоение интересной деятельности, становится развивающим. Как усиливать заинтересованность сотрудника в деятельности средствами обучения?

Предоставить сотруднику возможность участвовать в решении задач бизнеса.

Взаимодействие, обмен мнениями и знаниями, моделирование ситуаций, мозговые штурмы - формы корпоративного обучения, обладающие большой мотивирующей силой, если они профессионально организованы.

Включенность сотрудника в задачи и перспективы компании стимулирует готовность думать, продуцировать решения и делиться ими. И "привязывает" к своей фирме, ибо как сказал кто-то мудрый: "Нам трудно оставить то место, где живут наши мысли". Кроме того, подобные формы коллективного обучения, направленного на решение задач, демонстрируют интерес компании к мнению сотрудника. Это признание человека, значимости его слова, его мнения, его мысли. А признание - еще один мощный мотивирующий фактор.

**Ошибка №5: "Кесарю - кесарево, слесарю - слесарево..."**. Руководитель считает, что сотрудникам неважно (неинтересно, не нужно) знать стратегии и перспективы развития компании, отрасли, рынка.

Для продавца:

- Освоение эффективных навыков продаж - вещь базовая, необходимая (знание первого уровня);
- Понимание им цепочки фирменного обслуживания клиентов и своего места в цепи - необходимое условие командной работы (знание второго уровня);
- Понимание "портрета потребителя", изменений современных покупательских предпочтений, политики компании на рынке - полезное знание третьего уровня; Оно расширяет контекст деятельности, придает ей значимости, мотивирует и развивает сотрудника.

06.02.2005. (Dienas Bizness)

**Amadeus Group**  
Strategic Development  
Consulting

Узкая "навыковая" специализация сотрудника на его рабочем месте расширяется до понимания процессов, происходящих в бизнесе. Человеку хочется иметь общую картину процесса, ему необходимо понимать свою роль в "большой игре". Это придает ему уверенности, безопасности, стабильности. Это сплачивает команду. Обучение - площадка, на которой можно и нужно задавать "лишние вопросы", здесь у сотрудников вырабатываются такие "панорамные картинки" - контролируемые, управляемые.

Результатом такого обучения становится "ВЕРЮ" сотрудника. Вера- основа идеологии, она руководит желанием, а желание заставляет обрести полезными для компании навыками. Если Вы этого не делаете - сотрудник сам создаст свою картинку, сам найдет ответы - и не факт, что в Вашу пользу.

В современных условиях бизнеса обучение становится ключевой функцией в управлении человеческими ресурсами. Это главный канал для реализации стратегии компании, для быстрого внедрения изменений.

Производитель, создавая продукт, разрабатывает концепцию, отлаживает технологию, осуществляет контроль качества - и процесса, и продукции. Обучение - это процесс настройки человеческих ресурсов.

Если Вы делаете это последовательно, то система начинает работать на Ваш бизнес. Неизбежно.

Руководитель должен понимать, что мотивирующей силой для сотрудника должна обладать, в первую очередь, сама деятельность, которой занимается человек в компании. А правильно организованное обучение может стать выгодной и полезной частью этой деятельности.

Управляющий партнёр консалтинговой компании «Amadeus Group» Александр Фридман