

# Эффективная система обучения в компании: структура и содержание

ВАЖНОЕ В СТАТЬЕ:

1. **Принципы организации обучения: объект, субъект и конечная цель.**
2. **Виды обучения: детальное описание каждого из них и применимость в конкретной ситуации.**
3. **Признаки грамотной организации системы обучения.**



**Владимир Маличевский,**  
собственник компании *ICPM Consulting*,  
президент Всеукраинской ассоциации  
*СМС-Ukraine*, вице-президент Корпоративного университета компании «Нова Пошта» (Киев, Украина)

**Владимир Маличевский** в 1995 году окончил Санкт-Петербургский государственный университет («социальная философия»); в 1996-м — Московскую Российско-Американскую академию («социальная психология»); в 2002-м — аспирантуру Киевского национального университета им. Т. Г. Шевченко. Кандидат психологических наук, МВА. Основные этапы карьеры: начальник психологической службы Ровенского училища милиции (1996–2000); доцент кафедры психологии Ровенского института славяноведения Киевского славистического университета (2000–2005); вице-президент по персоналу ЧАО «Компания «Райз» (2010–2011). С 2000 года — бизнес-консультант и бизнес-тренер; с 2011-го — собственник консалтингового центра института профессиональной сертификации менеджеров *ICPM Consulting*.

Опыт создания систем обучения и корпоративных университетов в разных компаниях, полученный на протяжении последних 20 лет, привел нас к оптимальной модели обучения, связанной со стадией развития организации.

Обучение необходимо, даже если на работу принимается квалифицированный персонал, поскольку именно благодаря обучающим программам можно добиться единства подходов, стандартов и выполнения нормативов: все специалисты, участвовавшие в одинаковых занятиях, ориентируются в работе на единые стандарты.



Прежде чем говорить о практике, считаю необходимым привести несколько теоретических тезисов, связанных с интеграцией системы обучения в управление прибылью предприятия.

**Обучение** — это часть инвестиций, которая направлена на обеспечение запланированного уровня продуктивности персонала. Речь идет о той продуктивности, которая обеспечивает рентабельность бизнеса. (Следовательно, неинвестирование в обучение — это примерно то же самое, что купить компьютер, но не установить на него программное обеспечение.)

**Первичность процессов по отношению к обучению** — принцип формирования программ развития, построенный на следующем тезисе: сначала человек изучает то, что должен делать на должности с высоким уровнем детализации, и только потом, благодаря этим знаниям, может развиваться.

**Рентабельность вложений в обучение.** Любая программа должна стремиться к максимальной рентабельности инвестиций в обучение персонала. Ключевым фактором рентабельности инвестиций являются следующие условия:

- ① программы обучения построены на основе процессов, принятых в организации;
- ② изучаемые инструменты используются в компании, а их выполнение контролируется;
- ③ развивающие программы проходят только те сотрудники, которые продемонстрировали лояльность к компании, а стабильный уровень их достижений — средний или выше;

- ④ по окончании курсов оцениваются результаты обучения (знания, навыки), которые являются основой для обратной связи от руководства, лояльности и допуска до будущих занятий;
- ⑤ образовательные стандарты — основа для решения о выходе на работу или дальнейшем карьерном росте.

### Виды обучения в компании

**1** **Входное обучение** (адаптация сотрудника или так называемый welcome-тренинг).

Обеспечивает интеграцию нового сотрудника в систему управления и деятельность компании. От качества этого обучения зависит уровень текучести кадров и длительность жизненного цикла сотрудника. Иными словами — минимизация времени, необходимого для того, чтобы принятый в компанию человек вышел на «проектную мощность» и работал с полной отдачей.



Эта программа охватывает всех вновь принятых сотрудников, поскольку она является культуuroобразующей.

**2** **Входное обучение на должность**

Обеспечивает быстрое освоение структуры и содержания работ на конкретной должности. Подобное обучение нужно всем, начиная от дворника и заканчивая директором.



Новый руководитель не знает этих нюансов, его им нужно **обучить**. Таким образом можно избежать ситуации «новая метла по-новому метет» и помочь новому сотруднику быстро войти в должность, не ломая эффективных рабочих процессов.

Подобное обучение необходимо также для создания кадрового резерва. По этой программе проходят все кандидаты в кадровый резерв (КР), независимо от уровня компетентности, опыта, как внутренние кандидаты, так и внешние.



Если вы формируете КР, то при определении кандидата в резерв его нужно обучить по программе «Вход в должность», на которую он претендует. После такого обучения сотрудники уже по-новому смотрят на работу «начальствующих» и создают им определенного рода конкуренцию.

Для эффективного функционирования входного обучения на должность компания должна предоставлять специалистам, занимающимся обучением:



актуальные должностные инструкции

актуальные описания процедур

принципы работы в компании

приоритеты в работе

Иными словами, операционные менеджеры должны понимать, в чем заключаются их функциональные обязанности и как исполнителей, и как руководителей.

Здесь мы видим, что управление обучением и операционное управление организацией на любых уровнях должно быть синхронным и взаимосвязанным. Специалисты по обучению должны быть готовы разрабатывать на основе операционных документов учебные программы. Для этого требуется хорошее знание ими рабочих процессов компании.



На начальных этапах не имеет смысла обучать сотрудников общим инструментам управления (*SMART, GROW*, матрица Эйзенхауэра, *Todo*-лист, «колесо успеха», навыки коммуникации и др.), поскольку нет смысла применять этот инструментарий там, где люди не знакомы с процессами в принципе. Эффективность такого обучения стремится к нулю. К сожалению, многие корпоративные тренеры из-за недостатка понимания процессов и работ в организации грешат таким походом в обучении: «вываливают» на сотрудников все, что знают сами.

**Ключевая цель** — обеспечение преемственности опыта в компании.

### 3 Изучение профессиональных стандартов и сертификация

После освоения курса «Вход в специальность» сотрудникам рекомендуется выходить на следующий уровень развития — качественную профессионализацию. Это обеспечивает освоение профессиональных стандартов с последующей сертификацией квалификационного уровня.

За основу такого обучения может быть взят профессиональный стандарт, распространенный в мире/стране, или корпоративный профессиональный стандарт.

## ПРИМЕР

Мы в своей практике чаще всего используем:

межотраслевые стандарты для специалистов по управлению процессами (*CEPM*)

профессиональный стандарт руководителя среднего уровня (*CEMM*)

профессиональный стандарт для управленцев линейного или начального уровня (*CLM*) и для менеджеров по продажам в *B2B* (*CSM*)

Эти стандарты профессионализма адаптированы к отечественным условиям и носят исключительно инструментальный характер.

Подготовка к сертификации на соответствие профессиональному стандарту для руководителей среднего уровня включает в себя 35 инструментов, 58 кейсов, 16 домашних заданий и т. д. Сертификация проходит на основе двух факторов:

- сдача теста по проверке знаний;
- решение практических кейсов на базе изученных инструментов.

Здесь необходимо отметить два важных аспекта:

① Получение сертификата на соответствие стандарту профессионализма должно предоставлять право на профессиональный рост и участие в конкурсах на более высокие должности (в идеале — право пройти «входное обучение» для должности, на которую претендуешь).

② Те специалисты, которые не сдали сертификационный экзамен, могут продолжать работать в компании, если практические результаты их деятельности позитивны. Если же сотрудник не сдал экзамен и показывает низкие результаты по своему функционалу, это очевидная причина рассматривать вопрос об изменении его статуса в организации.

**Ключевая цель** для обеспечения максимального качества работы сотрудников на должностях, которые предполагают сертификацию, — профессиональная сертификация для всех без исключения.

#### ④ Программы «лучших практик» (*bests practices*)

Это программы, которые разработаны на основе оптимальных решений по устранению операционных ограничений или управлению *KPI*. Они обеспечивают наилучшую отладку бизнес-процессов и достижение ключевых показателей эффективности.

**Ключевая цель** — создание навыков влияния на отдельные показатели (*KPI*).

Если у сотрудников определенной категории должностей возникают сложности с тем или иным из показателей эффективности, директор ставит эйчарам задачу разработать программу обучения, направленную на улучшение показателя. В данном случае специалисты по обучению на основе опыта лучших сотрудников разрабатывают решение: соответствующую программу обучения. Программа становится основой для обучения всех сотрудников на этой должности. В данном случае используется алгоритм разработки учебных программ *Bests practices* и «петля обучения».

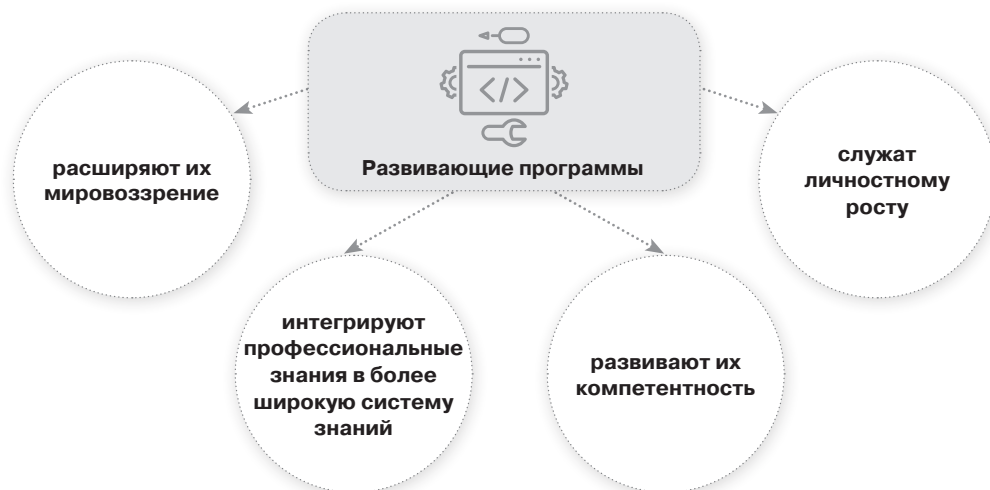
#### ПРИМЕР

См. «Управление персоналом»  
№ 8, 2019, с. 66

	1. Определение задачи, которую нужно решить в организации
	2. Разработка алгоритма решения (последовательных действий с прогнозируемым результатом)
	3. Разработка программы обучения на основе полученных материалов
	4. Проведение пилотного проекта на практике
	5. Коррекция программы
	6. Введение инструментов в зону ответственности персонала
	7. Предложение сотрудникам программы обучения
	8. Проверка знаний
	9. Верификация результата

### 5 Развивающее обучение

Предполагается, что сотрудники, которые прошли предыдущие уровни обучения, получают доступ к развивающим программам, которые:



Развивающее обучение обеспечивает расширение компетентности и кругозора сотрудника. Как правило, речь идет о программах развития интеллектуальных навыков, эмоционального и социального интеллекта.

В данный блок входят привычные нам темы:



**Ключевая цель** — наполнение компании современными развитыми профессионалами, которые могут улавливать тренды и находить новые возможности для ее деятельности.

### 6 Программы развития предметной области

Эти программы проводятся параллельно сертификационным программам и развивающему обучению.



Так обеспечивается расширение профессиональных компетенций за рамками привычных обязанностей и стандартов.

Эти программы рекомендуется проходить тем сотрудникам, которые рассматриваются руководством как кадровый потенциал (если же предлагать, а тем более, навязывать их всем, тогда компания будет развивать за свой счет сотрудников для конкурентов).

**Ключевая цель** — формирование на базе предыдущего обучения из лояльных и продуктивных сотрудников высококвалифицированных и компетентных специалистов. Они — будущее вашей компании.

### 7 **FUN-программы (развлекательно-мотивирующие)**

Эти программы не являются для компании объективной необходимостью, однако их существование создает определенную атмосферу интеллектуальной свободы, креатива и открытости для развития. Отличительная черта этих программ — и свобода для посещения. Любой сотрудник компании должен иметь право записаться на любую программу данного направления. Так обеспечивается позитивная командообразующая атмосфера в организации.

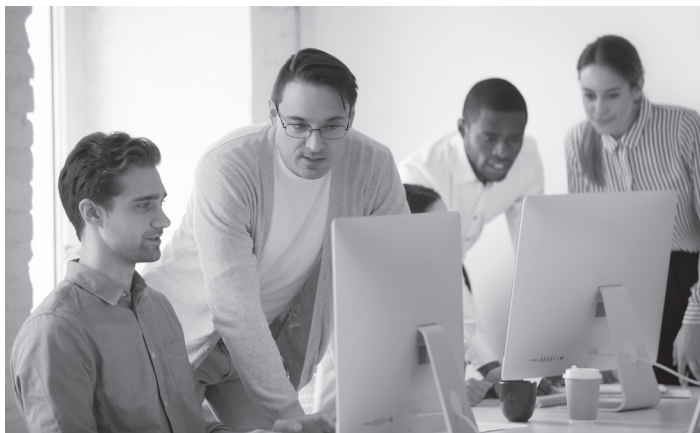
В развлекательно-мотивирующие программы мы обычно включаем все интересующие людей темы и мастер-классы (фотография и видеосъемка, кулинария, воспитание детей, гармонизация семейных отношений, «Я-бренд» и др.), использующие различные инструменты всех курсов для специалистов и руководителей.

**Ключевая цель** — формировать культуру открытости, взаимодействия, развития и проактивного отношения к непрерывному обучению.

Наш опыт показывает, что некоторые менеджеры линейного уровня с удовольствием ходят на мастер-классы по менеджменту для управленцев высшего и среднего звена или проходят кроссфункциональное обучение (маркетологи обучаются по программам для финансистов, финансисты — для пиарщиков и т. п.). В перспективе это расширит возможности кроссфункциональности при наполнении кадрового резерва.







### Требования к разработке учебных программ

Безусловно, качество обучения непосредственно связано с подготовкой каждого «кирпичика» всего здания — обучающей программы.

Все программы должны соответствовать определенному набору требований, чтобы обеспечить максимальную эффективность обучения. С учетом психофизиологических особенностей взрослых людей мы рекомендуем соблюдать следующие правила:

- 1 Программа должна решать конкретную проблему, известную участникам, о которой преподаватель сообщает в начале занятия.
- 2 Она должна содержать описание результата в случае применения или неприменения инструмента, чтобы у участников формировалась объективная необходимость использовать инструмент.
- 3 Она должна предлагать максимально прозрачное описание инструмента в форме алгоритма, матрицы или инструкции.

#### ПРИМЕР



#### Инструмент обучения — чек-лист

Чек-лист — инструмент контроля, фиксирующий отличия факта реальности по сравнению с заданными критериями контроля. Это позволяет собирать статистику и формировать правильные управленческие решения.

##### **Чек-лист позволяет:**

- обеспечить 100% контроля значимых операций
- сократить сбои, связанные с «человеческим фактором»
- принять во внимание ограниченные способности человеческого внимания и нивелировать их
- точно определять зону нарушений
- формировать статистику сбоев для определения их причин

##### **Чек-лист применяется для:**

- проведения ситуативного контроля
- проведения систематического контроля
- анализа деятельности и формулирования управленческих решений

**Перед использованием этого инструмента необходимо давать описание структуры чек-листа, принципов его составления и методологии применения.**

После изучения инструмента обязательно необходима практика по его освоению. Это может быть тренировка действия, решение управленческого кейса, деловая игра или любая другая форма.

По завершении обучения желательно организовать закрепление материала. Для качественного ознакомления с новыми инструментами необходимо обеспечить несколько подходов к новому инструменту. Это может быть домашнее задание, а также возможность применения инструмента в ежедневной деятельности сотрудников.

Такая модель подготовки обеспечивает качественное обучение и развитие персонала.



К сожалению, приходится признать, что множество бизнес-тренеров, практикующих на рынке Украины, не обладают достаточным уровнем навыков и опыта, чтобы подготовить материал в соответствии с требованиями, которые обеспечивают хорошее обучение, а главное — выводить обучение на системный уровень. Усилия нашего сообщества призваны изменить эту ситуацию к лучшему.

## Немного о мифах в обучении

**1** Хороший тренер получится из того человека, который любит внимание окружающих, умеет много говорить без перерыва и производит хорошее впечатление. Практика показала, что за два года из эксперта в какой-либо отрасли можно седлать продуктивного тренера. Однако из харизматичного выступающего (по сути, талантливый актер, который играет самого себя) не удастся сделать продуктивного тренера в принципе, если он не обладает опытом в каком-либо деле.

**2** Разделение учебных программ на два вида:

- развивающие (профессиональные навыки, *hard*);
- специализированные, важные для карьеры надпрофессиональные навыки (*soft*). Это разделение стало популярным благодаря публикациям и выступлениям Ассоциации бизнес-образования США. Такое разделение является очень условным, подходящим больше для обобщенных высказываний и недостаточным для создания качественных и детализированных учебных программ.



### ПРИМЕР

«Мягкий» навык — «организация взаимодействия во время обсуждения или разработки решения», для значительной категории руководителей должен быть профессиональным и состоять из определенных простых операций во время управления обсуждением. И есть инструмент, который соответствует этой задаче — «Девять принципов решений».

Таким образом, деление программ на эти два вида приведет к тому, что некоторые категории персонала будут осваивать облегченную версию того, что они должны знать на уровне стандарта действия.



### 3 Использование игровых техник, направленных на развитие компетенций, увеличивает продуктивность обучения.

Одной из проблемных зон методологии науки является проблема релевантности экспериментальных условий. А именно: эффективен ли перенос опыта и инсайтов во время игровых ситуаций в реальную практику. Ответ очень прост: перенос частично осуществляется только у той части сотрудников, которые осознанно управляют процессом усвоения знаний и четко идентифицируют в своем сознании образ и процессы своей профессиональной деятельности. Таких людей среди специалистов низовых уровней менеджмента компании практически нет. На более высоких уровнях их тоже не более 5–10%. Причем, как правило, эти люди учатся без посторонней помощи.

Новый навык — это набор элементов информации и взаимосвязей между новыми и старыми знаниями, которые отображают профдеятельность. В результате умения и инсайты, полученные во время игры, в большинстве случаев в сознании участника не связываются с уже существующим профопытом и остаются только как приятные воспоминания и впечатления. При этом при опросе участники скажут, что игра была чрезвычайно полезна и продуктивна, но для бизнеса, в большинстве своем, не даст ожидаемого результата (не секрет, что мы знаем очень много, но редко используем наши знания в реальности).

Бизнес-образование должно обойти эту проблему и сразу предоставлять готовые решения, чтобы увеличить возврат инвестиций в персонал.



4

**Развитие компетенций позволяет улучшить продуктивность менеджмента и специалистов.**

Компетентный подход уже давно доказал свою несостоятельность как модель бизнес-образования.

Компетенция — это способность достигать ожидаемого результата прогнозируемым образом. Это означает, что человек может прогнозировать с высокой точностью, к каким последствиям и результатам приведут его профессиональные действия в данных условиях. Такая способность (то есть компетентность) возникает, если сотрудник владеет качественным и детализированным инструментарием и имеет опыт использования его в разных проектах в разных условиях бизнеса три-четыре раза.



Иными словами, если руководитель по продажам вывел на оптимум продажи в *FMCG*, *B2B*, *B2C* и в сфере услуг, то к пятому проекту с высокой вероятностью он уже имеет развитую компетенцию управления продажами.

Что касается развития интеллектуальных или других компетенций, в этом случае речь идет не о валидности предположений. Не так давно при оценке кандидатов использовались тесты на интеллект, что не дало подтверждения того, что «умные люди» означает «успешные люди».

Позже начали измерять эмоциональный интеллект (*EQ*) и пытаться его развивать, так как появилась «модное» предположение о том, что:



Компетенции, напрямую связанные с психофизиологическими характеристиками личности, меняются медленно и очень долго. Это очевидный факт. Их можно изменять, развиваясь самостоятельно. Программы развития компетенций целесообразно использовать в рамках *fun-обучения*.

Сейчас в мировой литературе все чаще возникает тенденция исследовать *социальный интеллект*. Появляются публикации на тему, что именно социальный интеллект в наибольшей степени коррелирует с успехом в жизни. Однако это не означает, что инвестиции в развитие социального интеллекта оправдают себя в бизнесе.

Важно понимать, что любая компетенция может быть разложена на навыки и операции, которые во время занятий изучают сотрудники. Подход к совершенствованию навыков и — обязательно! — к их использованию в операционной деятельности дает очень высокий результат.

### Признаки грамотной организации системы обучения

Подводя итоги, предлагаем оценить действующую в ваших компаниях систему обучения с тем, чтобы провести необходимую корректировку.



Ключевые принципы в функционировании корпоративной системы обучения:

- ① Обучение сопровождает сотрудника на всем пути развития от момента трудоустройства, обеспечивает продвижение по карьерной лестнице в соответствии с целями бизнеса.
- ② Инвестиции в обучение должны коррелировать с перспективностью сотрудника на занимаемой им должности и возможностью карьерного роста.
- ③ Сначала разрабатываются решения для бизнеса, затем (на их основе) создается программа обучения.
- ④ Используется стандарт и контроль за качеством разработки учебных программ.
- ⑤ Система обеспечивает два-четыре контакта обучающегося сотрудника с одним и тем же инструментом для обеспечения высокого уровня освоения.
- ⑥ Обучение должно быть планируемым, периодичным, а его содержание — открытым для персонала.
- ⑦ Базовой компетенцией корпоративной системы обучения как таковой (корпоративного университета, школы или учебного центра) всегда должно быть продуцирование качественных программ обучения на основе взаимодействия с операционным бизнесом.

уп