**Ловушки обучения**

В деятельности любой развивающейся компании происходят изменения. Зачастую они настолько существенные, что у руководства возникает необходимость в обучении персонала. Однако действительно ли эффективна данная мера и каким образом избежать последующих рисков?

Марина Васильевна Вишнякова, директор по персоналу компании УНИКУМ СПМ.

В деятельности любой развивающейся компании происходят изменения. Зачастую они настолько существенные, что у руководства возникает необходимость в обучении персонала. Однако действительно ли эффективна данная мера и стоит ли решаться на значительные затраты? Если да, то каким образом избежать последующих рисков?

В данной статье мы рассмотрим основные мифы, ловушки, сопутствующие процессу краткосрочного (до 2 месяцев) обучения персонала, поговорим о реальных и обманутых ожиданиях, эффективных и неэффективных вложениях. А выводы оставим читателям — поскольку рассматриваемая тема носит выраженный субъективный характер.

Итак, есть несколько основных причин, которые заставляют компанию разрабатывать и воплощать в жизнь программы обучения персонала. Причины — разные, а программы часто одинаковые — что и приводит к Ловушке 1.

**Ловушка 1. Есть ли у Вас план, мистер Фикс?**

Обучение персонала является важной частью системы мотивирования, которая в идеале должна побуждать персонал реализовывать личные интересы только через достижение целей предприятия. Последние могут быть формализованы, если в компании существует нормальное планирование. Обучение только тогда помогает выполнять планы предприятия, когда является их неотъемлемой частью.

В реальности зачастую программы обучения не имеют никакой привязки к производственным и ресурсным планам компании. Персонал с удовольствием (или без него) обучается всему тому «модненькому», что присутствует на образовательном рынке. Организация может испытывать проблемы с созданием современной планово-бюджетной системы, но при этом производить существенные затраты на обучение своих менеджеров, например, лидерству. В результате вложения в обучение являются даже не инвестициями в персонал (потому что приобретенные персоналом навыки не нужны данному предприятию), а непродуманной, затратной благотворительностью. Сотрудники используют свою любознательность в собственных же интересах, часто весьма далеких от производственных целей компании. И это обязательно приведет к Ловушке 2.

**Ловушка 2. Казнить нельзя помиловать**

Развиваясь, компания постоянно претерпевает изменения. И это хорошо, потому что в обратном случае она мертва, и ее уход с рынка — дело времени. Как правило, короткого. В случае эволюционного, постепенного развития компании, конечно же, имеет смысл заранее готовить обучающие программы, обеспечивающие обновление знаний персонала. Однако не ко всем изменениям, происходящим на предприятии, эти программы способны подготовить. В случае радикальной смены бизнес-процесса (например, при слияниях и поглощениях) лучше сразу приглашать грамотных специалистов, способных немедленно приступить к профессиональным функциям, чем тратить время на бесполезное, большей частью, уговаривание прежних менеджеров, дорогостоящее и длительное их обучение для перехода на новые способы работы. Профессионализм «варягов» поможет компании выжить в непростое время радикальных перемен, в то время как психотерапия «старой гвардии» отнимет материальные, временные и человеческие ресурсы и повергнет компанию в кризис. Если все же руководство компании принимает решение обучать «старый» персонал, необходимо избежать Ловушки 3.

**Ловушка 3. Обучение взрослых**

К сожалению, имеющиеся на рынке обучающие программы мало учитывают особенности обучения взрослых и выстроены по общим методикам средней школы. Либо основываются на ложном предположении, что «кому нужно, тот сам выучит». Взрослые люди — даже самые открытые к обучению — уже обладают неизбежной ригидностью восприятия и мышления, поскольку у каждого есть за плечами разнообразный опыт достижения целей. Именно поэтому тренеру крайне сложно побудить взрослого «ученика» изменить свое привычное поведение, если тому до сих пор удавалось добиваться результата. И еще более сложно заставить его снова и снова пробовать некий образец поведения, который приводил к фиаско в прошлом. По разным оценкам эффективность (затраты на обучение, отнесенные к реальным положительным изменениям в производственных результатах) обучения взрослых составляет от 12 до 20 процентов. Эти данные получены от самих же тренеров. Поэтому забавно слышать саморекламу тренеров, которые гордо объявляют, что после их курса инсайт посещает не менее 90 процентов собравшихся. Продолжение темы — в Ловушке 4.

**Ловушка 4. Читать книжки и слушать лектора — не значит учиться**

В продолжение темы о непростом процессе обучения взрослых скажем о нелегком процессе обучения вообще. О том, что разные люди неодинаково воспринимают и усваивают информацию, сейчас уже известно буквально всем. Термин «репрезентативные системы» из НЛП вошел в бизнес-обиход и прижился там. Однако именно на организацию обучения усвоенные новшества не оказали особого влияния, что лишний раз подчеркивает ригидность взрослого сознания. Гуру НЛП нас учат, что из услышанного текста в памяти остается около 20 процентов информации, а через один месяц (без практики) — 2-3 процента; из увиденного — около 30 процентов, а через один месяц — не более 10 процентов. И только информация, прошедшая, в буквальном смысле, через кончики пальцев — усваивается на 70 процентов и через месяц восстанавливается в половинном объеме.

Именно поэтому обучающие продукты следует четко подразделять на следующие категории:

лекции — где есть возможность, в основном, просто услышать новое;

семинары — где можно услышать, увидеть и обсудить новые принципы действий;

тренинги — где, в первую очередь, можно и нужно отработать предлагаемые действия в игровых, но приближенных к реальным ситуациях.

Все существующие сейчас на образовательном рынке краткосрочные обучающие курсы принято называть тренингами. Даже если это просто соло известного лектора, иногда сопровождающееся картинками в Power Point. Соответственно, руководству, принимая решение об оплате такого курса, имеет смысл сразу взвесить его ценность по отношению к тому объему новых знаний, который сотрудники реально принесут в компанию. При этом часто решение о выделении денег на обучение напрямую связано с Ловушкой 5.

**Ловушка 5. Подготовка кадров для «конкурента»**

Основной вопрос, который часто задают на профессиональных форумах менеджеры компаний, серьезно занимающихся повышением квалификации своих сотрудников: как связать обученный персонал такой формой договора, чтобы ему и помыслить нельзя было об уходе. Ответ: такого договора нет. Трудовой кодекс надежно защищает работника от ухищрений работодателя, а различные варианты так называемых ученических договоров обычно не имеют никакой законной ценности.

Единственный способ удержать персонал — грамотно и планомерно его мотивировать. А для этого задолго до формирования программ обучения имеет смысл выделить группы кадрового резерва на предприятии. То есть тот персонал с высоким производственным и менеджерским потенциалом, который компания намерена развивать и использовать в своих производственных целях. Выбор программы обучения зависит от того, под какие именно новые задачи готовится та или иная группа резерва. Сотрудникам, входящим в резерв, должно быть известно о планах предприятия на свой счет, их будет мотивировать сознание собственной ценности и полезности, а также открывающиеся карьерные перспективы. Как следствие они начнут серьезней относиться к обучению и не уйдут к конкурентам, поскольку будут чувствовать заботу предприятия о себе. В былые времена это называлось «чувством уверенности в завтрашнем дне». Если его удается вызвать у персонала, то конкуренты не страшны. Если, конечно, не попасть в Ловушку 6.

**Ловушка 6. Обучение впрок — взгляд со стороны**

Как уже понятно из всего приведенного выше текста, знания, полученные даже самым старательным учеником, имеют свойство быстро забываться. Тем не менее, многие компании отправляют свой персонал на обучение как бы впрок — в преддверии грядущих перемен. Например, предприятие выбрало новую ERP-систему, и весь менеджерский состав прошел соответствующее обучение. Впоследствии руководство решило перенести внедрение продукта на шесть месяцев, поскольку потребовались вложения, например, в новую производственную линию. Понятно, через полгода знания по новой системе ERP будут забыты, и их придется возобновлять. В итоге компания понесет двойные расходы, поскольку деньги за пройденный, но не понадобившийся курс, никто не вернет… Если помнить о том, что знания через месяц после краткосрочного обучения скорей всего, почти полностью «уйдут в песок», становится ясно, что максимум через две недели после прохождения курса персонал должен начать применять новые навыки на практике. Иначе оплата дополнительного образования опять превращается в акт спонтанной неэффективной благотворительности со стороны фирмы.

Однако крайности при данном подходе могут привести в Ловушку 7.

**Ловушка 7. Обучение впрок — взгляд с другой стороны**

В силу все той же ригидности мышления взрослых и необходимости в значительно большем, чем у детей, времени на понимание и усваивание новых знаний, обучение должно проводиться с некоторым запасом времени перед тем, как неотвратимые изменения в бизнес-процессе заставят перейти предприятие на новые производственные стандарты. Взрослым людям нужен период, чтобы побороться с собой, объяснить себе, почему и как теперь следует использовать новые знания в повседневной работе. Необходимо время, чтобы совершить пока еще поправимые ошибки, привыкнуть к новым формам документов, отчетности без риска лишиться должности или получить штраф за эти производственные грехи. То есть, нужен тест-драйв полученных знаний в демонстрационном режиме. На это стоит отвести две-три недели после обучения, но еще до полного перехода на новый порядок работы предприятия. Режим «сразу в бой» после краткосрочного обучения обычно приводит к производственным потерям. Стремление минимизировать хотя бы финансовые затраты от обучения порой приводит в Ловушку 8.

**Ловушка 8. Исчезающие изменения**

Как мы уже отмечали выше, обучение неразрывно связано с процессами внедрения изменений на предприятии, у которых есть свои закономерности. Одна из основных — правильное формирование так называемого «ядра изменений»: передовой команды формальных и неформальных лидеров компании. Они отдельным образом мотивируются на внедрение перемен и становятся основной движущей силой в этом отношении.

Подобные «ядра» стоит формировать и среди персонала, обучаемого новым программам. Бессмысленно и затратно учить одного-двух продавцов эффективным методам продаж, если потом они вернутся в коллектив, состоящий из десятка ленивых необученных «диспетчеров на телефоне». В лучшем случае первые попробуют поделиться полученными знаниями с остальными сотрудниками (что бывает редко), в худшем — быстро вернутся к прежнему поведенческому стилю. Для того чтобы действительно изменились методы продаж, продавцов следует учить посменно. То есть в качестве «ядра изменений» руководство выбирает одну смену, которую мотивирует на новую работу. У остальных сотрудников появляется возможность увидеть разницу между обычными, неэффективными методами других смен и передовой работой обученной. Разницу в работе и разницу в доходах. Однако на этом останавливаться нельзя, ведь существует еще Ловушка 9.

**Ловушка 9. Обучить раз и навсегда!**

Обучение — процесс динамичный и непрерывный. «Если, конечно, интересует результат» (Михаил Жванецкий). Его можно сравнить с бросанием камушков в воду — круги идут, только пока камушки кто-то бросает. Поэтому образовательные программы должны быть комплексными и непрерывными, с обязательным контролем над тем, как они проводятся, и над применением новых знаний на практике. Отсюда следует неразрывная связь между обучением и процедурой аттестации, которая заслуживает обстоятельного разговора в рамках отдельной статьи. Обучить раз и навсегда невозможно. Принимая решение о финансировании обучающих программ, следует четко понимать, что это начало большого пути, равного всей жизни предприятия. И при этом желательно избежать Ловушки 10.

**Ловушка 10. Никакое обучение, на самом деле, не прибавляет ума**

Оно лишь помогает сознательным сотрудникам структурировать их знания, добавлять что-то к имеющемуся опыту, расширять горизонты познания. А для остальных обучение — трата времени, сил и нервов. Принцип Парето срабатывает и в этом случае: 20 процентов затрачиваемых на обучение средств способны дать многое 80 процентам желающих обучаться, а 80 процентов затрат расходуется почти впустую на преодоление сопротивления тех 20 процентов, которых «и так неплохо кормят». Либо еще проще: «Достаточно одного человека, чтобы привести коня к водопою, но и сто человек будет мало, чтобы заставить его напиться».