**Изменение отношения сотрудников к обучению**

Обучение персонала давно и справедливо находится в центре внимания руководителей компаний. На обучение выделяются бюджеты, в организации процесса занято множество сотрудников – администраторов, менеджеров по персоналу, руководителей подразделений и т.д. При этом каждый руководитель хотя бы раз сталкивался с тем, что его сотрудники попросту не хотят учиться либо не используют полученные знания и навыки в работе. Многие воспринимают очередной тренинг как пустую трату времени. Уговоры, штрафы, бонусы, карьерные обещания позволяют добиться лишь «внешнего» согласия. Сотрудники идут на обучение как на каторгу или как в развлекательный клуб – ни та, ни другая форма не способствует достижению запланированного результата.

Кого-то из руководителей такое положение дел и вовсе подталкивает к отказу от обучения, а кто-то продолжает вкладывать в этот процесс немалые средства и прилагать усилия в надежде, что отношение сотрудников изменится с течением времени. Такое изменение возможно, но оно потребует смены не одного поколения «обученных» сотрудников, прежде чем положительная реакция на обучение станет подобна условному рефлексу. Однако в этом случае речь идет не об обучении, а скорее о дрессуре. Если руководство сознательно выбирает дрессуру в качестве системы обучения, то об отношении сотрудников к этому процессу вряд ли стоит беспокоиться – никто не спрашивает домашних питомцев о том, нравится ли им быть дрессированными.

При таком подходе вряд ли можно говорить о развитии сотрудников и о раскрытии их потенциала. Сам «дрессируемый» не проявит желания учиться, не будет генерировать новых идей, не будет самостоятельно поддерживать необходимый уровень квалификации. Он всего лишь будет покорно ждать свистка, дающего отмашку новому учебному курсу, отчеканивать выученное и внимательно ставить «галочки» на аттестациях. Чтобы сделать сотрудников активными участниками процесса, необходимо менять их отношение к процессу обучения и повышать ценность достигаемого результата, а для этого необходимо разобраться в причинах негативного отношения сотрудников ко всем видам обучения.

Несмотря на то, что обучением персонала озабочены разные компании, наиболее острым вопрос неприятия обучения сотрудниками становится при массовом обучении линейного персонала – консультантов розницы, сотрудников call-центров, кассиров и т.д. Реже обучению и переучиванию подвергается офисный персонал, поскольку его обучение чаще всего происходит в процессе работы. В рамках отделов сотрудники вводят в курс дела новичков, каждый специалист подтягивает своего ассистента и т.п. Компании с огромным штатом делопроизводителей, решающих одни и те же задачи, – редкость, а следовательно, каждому сотруднику нужен уникальный набор знаний, т.е. обучать их массово становится невозможно. Есть также категории сотрудников, которые самостоятельно поддерживают высокий уровень знаний и всегда рады повышению квалификации – это бухгалтеры, специалисты по управлению персоналом, юристы. Сама специфика работы этих людей заставляет их всегда быть в курсе как минимум изменений законодательства.

Нежелание учиться, выраженное одним специалистом, выглядит странно, но серьезной проблемы для руководителя не составляет, т. к. такого сотрудника можно заменить. Однако заменить половину продавцов или операторов уже не представляется возможным. Кроме того, не желающие развиваться специалисты объединяются в неформальные группы, распространяя свое влияние на вновь пришедших работников, более слабых сотрудников и т.п. Такие «коллективы» становятся трудноуправляемыми. В связи с этим приходится искать способы увлечь сотрудников как самим учебным процессом, так и его результатами, прямыми (повышение квалификации) и опосредованными (статусом, премиями и т.д.).

**Факторы недовольства сотрудников**

Как известно, дыма без огня не бывает, и, если ваши сотрудники не хотят учиться, то, очевидно, на это есть причины субъективного и объективного характера. В процессе работы с консультантами двух розничных сетей мной были проведены исследования отношения сотрудников к обучению, включающие в себя анкетирование, ряд интервью и бесед. Данные анкет и опросов, как правило, выражали общее, социально одобряемое мнение о том, что учиться все же нужно. Отклонения от этой «официальной» позиции были крайне редки. На практике картина выглядела по-другому. Наиболее откровенные признания удавалось получить в личных беседах.

На основании данных наблюдений можно сделать следующий вывод: негативное отношение большинства сотрудников к обучению является прямым следствием ряда вполне типичных ошибок руководителей, и, как всегда, среди этих ошибок есть тактические и стратегические. Стратегические ошибки приводят к отсутствию возможности построения нормальной системы обучения в компании. Последствия тактических ошибок не так разрушительны, хотя подчас их исправление обходится весьма дорого.

Таким образом, основные проблемы сводятся к следующему.

1. Нарушение коммуникаций (стратегические ошибки):

 нечеткая формулировка целей и задач, которые ставит руководство перед сотрудниками, организуя обучение, а также собственная непоследовательность руководства в отношении к учебному процессу;

 непонимание или непринятие линейными руководителями целей и задач обучения, использование обучения в качестве наказания для нерадивых сотрудников;

 несовпадение ожиданий сотрудников с реальными последствиями и результатами обучения.

2. Некачественное наполнение и организация обучения (тактические ошибки):

 передача функций по определению потребности в обучении провайдеру обучения;

 неадаптированность программ и неграмотный выбор тренера;

 несвоевременное и неуместное обучение.

Далее мы более подробно остановимся на каждой из вышеперечисленных проблем и рассмотрим их в контексте компании.

**Коммуникации в компании**

1. **Отношение руководителей.** Как это ни парадоксально прозвучит, но отношение сотрудников к обучению во многом зависит от их руководителей. Соответственно, причины негативного отношения к обучению кроются именно в негативном отношении руководителей к подобным мероприятиям. Наши сотрудники и наши непосредственные подчиненные копируют наше поведение. Если руководитель позволяет себе опаздывать на работу, то и подчиненный не увидит в этом ничего зазорного. Если руководитель может позволить своему посетителю два часа прождать в приемной, то нечего удивляться, что менеджеры по продажам или по работе с рекламациями будут позволять себе аналогичное отношение к клиентам. С этим уже давно никто не спорит. Абсолютно то же самое справедливо и по отношению к обучению. Если руководитель не считает, что обучение – необходимый этап получения нужных знаний, умений и навыков, то не стоит ждать, что его подчиненные будут поддерживать это начинание. Если линейный руководитель считает обучение «формальностью», то и его подчиненные так же отнесутся к процессу. При этом в распространении отношения существенно влияют друг на друга только соседние уровни служебной иерархии, т.е. непосредственные начальники и подчиненные.

2. **Действия линейных менеджеров.** Надо отметить, что точное понимание целей и задач учебного процесса линейными руководителями является важнейшим фактором в учебном процессе. Именно от линейного руководителя зависят факторы, формирующие отношение обучаемого к процессу, среди них:

 кого направить на обучение;

 как оценить работу сотрудника после обучения;

 что сказать человеку, которого направляют учиться.

Конечно, линейный руководитель должен без искажения транслировать цели и задачи обучения, а также его возможные последствия. Зачастую происходит так, что менеджеры привносят свое понимание процесса, желая иногда параллельно решить свои внутренние задачи. От того как будет преподнесена информация сотрудникам, зависят их ожидания от учебного процесса.

Если руководитель отправляет их учиться в качестве наказания, а при оценке результатов работы не учитывает достижения обучения, то отношение обучаемых будет негативным. Со стороны линейных менеджеров иногда происходит саботаж (чаще всего неосознанный): наиболее ценных сотрудников они могут не отпустить учиться в связи с другими, более важными задачами.

В моей практике чаще всего встречались ситуации, когда менеджер не отпускал на обучение сотрудников магазина в связи с занятостью (внезапным наплывом покупателей, срочной приемкой товара и т.п.). Получалось, что на обучение попадали только наименее ценные кадры – стажеры, работа которых в компании была еще под вопросом, заведомо слабые продавцы (кандидаты на увольнение). Налицо неверная расстановка приоритетов, которой можно избежать, дав соответствующие пояснения при принятии решения об обучении.

Еще одним вариантом является излишнее рвение менеджеров, желание обучить всех и каждого. Чаще всего это возникает в том случае, когда руководством ставится задача «подтянуть» отдельные направления. В моей практике была такая ситуация, когда всех продавцов обучали работе со студийным оборудованием, тогда как оно было представлено лишь в нескольких магазинах сети. Сотрудников отвлекали от работы или отдыха, заставляли сдавать зачеты и даже могли лишить премии за незнание товара, с которым им негде было работать – многим из них так и не пришлось заниматься этой продукцией. В долгосрочной перспективе эти знания тоже не могли пригодиться, поскольку такого рода техника быстро устаревает.

3. **Ожидания персонала.** Перед обучением руководство в той или иной форме старается мотивировать сотрудников: ставит цели, объясняет задачи, обещает награды и / или наказания.

В разных компаниях процесс передачи этой информации построен по-разному, однако проблема всегда одна – не получается сдержать обещания. У сотрудников в начале процесса формируются определенные ожидания: кто-то надеется получить повышение зарплаты, кто-то боится потери премии или даже рабочего места. По окончанию учебного процесса персонал будет ждать обещанных поощрений и / или наказаний. Если же обещанные премии не будут выданы, а нерадивые «студенты» не понесут заслуженного наказания, то к последующим тренингам сотрудники будут относиться формально. Если вы хотите, чтобы сотрудники сами стремились на обучение и получали от него максимальную пользу, то не стоит злоупотреблять премиями и штрафами – персонал будет ходить на тренинги «за подарками».

Разумеется, поощрение и наказание должно существовать, но будет лучше, если результат будет оценен не по факту прохождения обучения, а по качеству работы сотрудника, его прошедшего.

Иначе может случиться казус. Например, проводя очередной тренинг по новой линейке техники, компания-вендор подарила участникам первой учебной группы кучу подарков. В связи с тем, что никого о своем «подарочном фонде» они заранее не предупреждали, на обучении оказались рядовые сотрудники. На следующий тренинг пришли лучшие продавцы (они сами вызывались идти на обучение, удивив менеджеров), но подарков не получили. Участники второй группы обиделись на менеджеров, которые отбирали участников тренинга. Между тем представители вендора рассчитывали, что на первый тренинг придут самые опытные сотрудники, а для остальных групп ограничились только сувенирами. В этом случае правильнее было бы провести конкурс на знание продукции или вручить призы по результатам продаж.

**Наполнение и организация обучения**

1. **Определение потребности в обучении и выбор программы.** Большинство компаний, предлагающих обучение сотрудников, уверяют, что у них созданы и отработаны программы на любой случай. На практике получается так, что при отсутствии возможности потратить существенную сумму на разработку программы лично для вашей компании вам предлагают стандартный набор: тренинги продаж, коммуникативные тренинги, тренинги для call-центров. На этих тренингах вашим сотрудникам будут рассказывать очевидные вещи. Причем тренингом такое мероприятие можно назвать весьма условно: тренер передает стандартный материал, а отработка этого материала ведется шаблонно, если вообще ведется.

В результате такого тренинга добросовестный сотрудник не думает ни о чем, кроме бездарно потраченного времени. Категория работников, которые всячески увиливают от работы, как правило, высоко оценивает подобные мероприятия.

Чтобы сотрудники раз и навсегда не поставили крест на обучении, необходимо выяснить их потребности в обучении. Для этого совсем необязательно проводить масштабные опросы, хотя это не помешает, т. к. подобным шагом вы включаете персонал в процесс, даете возможность повлиять на него. В общем же случае можно пользоваться информацией, получаемой непосредственными руководителями в ходе ежедневного общения с сотрудниками.

Достаточно распространен принцип «все в одном», т.е. определение потребности в обучении доверяют той компании, которая его будет проводить. Стоит ли говорить, что каким бы образом ни была построена отчетность по этому процессу, многие нечистые на руку компании определят, что учить нужно именно тому, что у них заготовлено задание. Кроме того, вам еще могут сообщить, что этот материал разработан специально для ваших сотрудников, повысив таким образом стоимость базового курса.

Приведу типичный пример. Консультанты магазина при отсутствии разменных денег грубят клиентам – значит, нужно учить их клиентороиентированности, вежливости и стандартам обслуживания. Если же спросить у самих консультантов, почему возникает грубость, то окажется, что эта техническая проблема (отсутствие размена по утрам) игнорируется руководителем и вот уже 10 лет не имеет решения. В этом случае нужно учить линейных менеджеров решать технические проблемы или хотя бы просто вовремя их замечать.

Безусловно, коммуникативный тренинг для продавцов обойдется дешевле, но не стоит ждать повышения интереса к обучению со стороны коллектива.

2. **Адаптация программы и личность тренера.** Большая удача, если в ходе заключения договора на обучение вам удалось настоять, чтобы тренинг адаптировали для персонала вашей компании. Однако не все так просто. Если продукт компании технически сложный или редкий, то на адаптацию придется существенно потратиться.

Конечно, можно утверждать, что все продается одинаково, будь то маркеры или саженцы деревьев. На самом деле у персонала возникают проблемы с продажами не «в общих чертах», а со своим конкретным товаром. В связи с этим им совершенно не интересно, как прекрасно после тренинга продавать сотовые телефоны, если они торгуют бытовой химией или косметикой. Вывод в данном случае один: в процессе разработки и адаптации тренинга должен участвовать специалист по продукту именно вашей компании. Как бы сложно ни было найти такого специалиста или включить его в процесс адаптации, это необходимо сделать, чтобы персонал доверял тренингу.

Если же не удается найти тренера, который к тому же является хорошим специалистом именно в вашем вопросе, смело подключайте к созданию или адаптации тренинга ваших лучших специалистов. Такая мера будет гарантировать вам содержательность обучения, а для них станет хорошей мотивацией.

Еще одни существенный аспект, который может отпугнуть сотрудников от обучения, – форма проведения учебного мероприятия. Оценить ее можно только после посещения тренинга. Часто бывает так, что вместо необходимых для отработки материала упражнений тренеры загружают процесс всякого рода «подвижными играми», уместными в психокоррекционных группах, но превращающими бизнес-тренинг в фарс. Все это имеет одну цель – исключительно развлекательный эффект, формирующий яркое позитивное восприятие тренинга у сотрудников. Помимо того, что такая форма редко бывает продиктована потребностями тренинга (чаще всего это прихоть тренера сомнительной квалификации), так еще и не всякому сотруднику (в зависимости от возраста, убеждений и привычек) такое «веселье» будет по вкусу. Кроме того, многие участники испытывают на подобных занятиях чувство дискомфорта, что также не прибавляет привлекательности обучению. Безусловно, тренинг – это отражение личности и профессионализма тренера, и немаловажно, чтобы сотрудники позитивно восприняли того человека, который будет проводить обучение.

3. **Уместность и своевременность**. Как и у отдельного человека, у организации есть свои биоритмы. В любой компании есть периоды активной работы и время затишья. Однако для всех типов организаций справедливо утверждение, что проведение обучения на пике рабочей нагрузки неэффективно. Помимо плохого усвоения материала, вы получите еще и закономерное недовольство сотрудников. Если такое мероприятие состоялось раз или два, то они могут отнестись к этому нейтрально, но если фактор своевременности не будет учтен, то на тренингах сотрудники будут досыпать, доедать, общаться с коллегами, т.е. делать все что угодно, только не учиться. Практика показывает, что руководители часто не задумываются о таких «мелочах» при всей очевидности негативных последствий. Тренинговые компании предоставляют скидки именно в периоды своего затишья, например, для тренинги для продавцов дешевле перед праздниками, а для бухгалтеров – во время отчетных периодов. Именно такие «выгоды» являются причинами проблем с обучением. Продавец, думающий только о том, как выполнить предновогодний план и заработать премию, совершенно не воспримет обучение, даже если оно будет гениальным.

Еще один важный аспект, касающийся той же проблемы, связан с самим материалом тренингов. Никогда не поздно учить продавать или рассказывать о технике безопасности, но если это не общий развивающий тренинг, то стоит обратить внимание на время предоставления нужной информации. Реальная структура и работа часто бывает такова, что товар на полках в продающей компании появляется раньше, чем сотрудники получают о нем необходимую информацию. Такой тренинг, проведенный за пару недель до появления товара, будет воспринят адекватно, но тот же материал, преподнесенный через неделю после завоза новинок, будет воспринят сотрудниками с насмешкой.

Если говорить о технике безопасности, то обучать персонал безопасной работе никогда не поздно, но лучше это делать не по результатам несчастных случаев на вашем производстве. Ярким примером может служить следующее практическое решение: сотрудники розничных магазинов сдают смену – одна заступает, другая уходит отдыхать. Пересдача ведется с полным подсчетом склада, в процессе участвуют обе смены.

Любая попытка назначить обучение на этот день обречена на провал, т. к. главная задача продавцов – не получить недостачу по складу. Даже если волевым решением отправить часть сотрудников на обучение, они будут думать только о том, как бы избежать проблем с подсчетом. Решением данной проблемы может стать следующая мера: не назначать обучение на день пересдачи смены, а также на вечер и выходные в связи с наплывом покупателей. Многие руководители практикуют обучение сотрудников в выходные дни.

Такой подход вряд ли возможно признать эффективным: сокращая сотруднику время отдыха, вы не даете ему полностью восстановиться, а кроме того, настраиваете против работы его семью.

**Отношение можно изменить**

Подводя итог, хотелось бы поделиться собственным опытом поддержания у сотрудников доброжелательного настроя по отношению ко всему проводимому обучению. Для предупреждения всех вышеперечисленных факторов можно использовать метод пилотной группы. Суть данного метода состоит в следующем. Вне зависимости от масштабов предстоящего обучения необходимо собрать группу наиболее квалифицированных сотрудников, занятых в процессе, ради которого обучение проводится. Именно с этой группой необходимо обсудить цели, задачи, вопросы, которые необходимо решить в процессе будущего обучения. Зная, что ожидать от тренинга, они пройдут его первыми.

Зачем направлять на обучение опытных специалистов? Дело в том, что именно они могут сформировать отношение к обучению в компании. Опытный сотрудник сможет оценить его важность и полезность, а также транслировать их другим сотрудникам, поддерживая таким образом авторитет учебного процесса.

Нужно ли мотивировать профессионалов на прохождение подобного обучения? Если обучение может быть полезно именно им, то в дополнительной мотивации потребности не возникает. Если же новое обучение рассчитано на персонал более низкой квалификации, но задействованный в том же процессе, то необходимо мотивировать опытных сотрудников на прохождение тренинга в качестве экспертов. Конкретные формы мотивации зависят от ситуации и корпоративной практики. При грамотной организации процесса можно получить двойной эффект: обучившийся сотрудник поделится своим знанием с другими. Более того, доверие руководства, поручившего именно ему оценить качество тренинга, станет дополнительными мотивирующими факторами для дальнейшей работы. Чем больше качественных тренингов будут проходить ценные сотрудники, тем заметнее будет результат. Если же тренинг низкого качества, то руководитель сразу же узнает об этом и сможет сэкономить немалые деньги.

Если же отправлять на обучение слабых сотрудников, то информацию о качестве тренинга вы не получите, поскольку не сможете доверять мнению неспециалиста. Мотивации тоже не получится, т. к. для слабого тренинг будет не «пряником», а «кнутом». Информация об обучении распространяться не будет, потому что у таких сотрудников не будет благодарных слушателей, а более квалифицированные сотрудники будут всячески избегать тренингов.

Пилотные группы позволяют решить множество задач, связанных с оценкой и доработкой тренинга, с адаптацией его к условиям вашей компании, позволяют не тратить деньги на обучение сотрудников, которые в ближайшее время покинут компанию, и создают основу для уважительно отношения к тем, кто прошел обучение.

Даже продумав все детали предстоящего обучения, руководство и менеджеры по работе с персоналом не застрахованы от недобросовестных тренеров, непонимания линейных руководителей, форс-мажорных ситуаций в организации учебных мероприятий. В связи с тем, что процесс массового обучения сотрудников стоит довольно дорого и затевается не на один-два месяца, важно предотвратить возможные сбои на любом этапе. Вовлекая в процесс запуска обучения квалифицированных сотрудников, вы не даете недовольству охватить весь коллектив «снизу вверх» – сопротивлением в малой группе легче управлять, а 10 человек легче убедить, чем 100. Если на обучение отправятся лучшие сотрудники, то это позволит сделать его мотивирующим фактором не только для них самих, но и для остальных сотрудников, потому что оно будет автоматически ассоциироваться с успешными людьми. В этом случае даже отъявленные скептики со временем поверят в его эффективность.