

и/или карнизы и шторы; канцтовары — техника и т. п.).

- Также все более популярна в небольших компаниях частичная или полная оплата обучения за счет сотрудника. Обычно в этом случае организация предлагает сотруднику своеобразный кредит, который затем на протяжении нескольких месяцев вычитается из заработной платы сотрудника. Естественно, в этом случае сотруднику важно получить на руки сертификат, свидетельство, аттестат или любой другой документ, который позволит продемонстрировать пройденное обучение не только у вас (ведь это он за него заплатил).
- Похожий, но действующий по другому вариант, — заключение ученического договора. В этом случае компания оплачивает обучение сама, но заключает с сотрудником договор, согласно которому он на протяжении достаточно длительного времени (чаще всего в течение года, в

случае дорогостоящего обучения — до трех лет) обязуется продолжать работать в ней. В случае если сотрудник хочет уволиться раньше, он возмещает за свой счет оставшуюся часть (например, из года отработал половину — соответственно, возвращает компании 50% стоимости обучения).

- Существует еще и такой подход — предъявление требований к уровню сотрудника без обучения. В этом случае компания выдает сотруднику портрет компетенций (профиль) той должности, на которой он работает, а в самой организации регулярно проходят аттестационные или другие оценочные мероприятия. Если сотрудник не соответствует профилю, ему даются настоятельные рекомендации по тому, какие именно моменты важно подтянуть, но обучения ни за счет компании, ни за его личный счет не предлагают. Соответственно, в этом случае у со-

трудника появляется выбор — искать нужную информацию в Интернете, спрашивать коллег, идти в выходные на тренинг как частному лицу и т. п. А кроме того, у него появляется мотивация максимально использовать ресурсы компании (ту самую библиотечку, стандарты, HR-службу, если она есть, более опытных коллег и пр.). Большой риск этого подхода в том, что неконтролируемый процесс обучения может иметь негативные для компании последствия (поэтому как минимум стоит иметь список рекомендуемых книг, тренингов и т. п.).

Таким образом, даже при наличии ограниченных ресурсов компании, даже в сложной внешней ситуации (а точнее, именно в ней), обучение сотрудников необходимо. И, как показывает практика, вполне возможно при небольших для организации вложениях.

Удачного вам обучения!

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ

**ВЛАДИСЛАВ
КОРОБЕЙНИКОВ,**
*специалист по развитию
личности*

— Какую форму обучения выбрать? Как поднять эффективность персонала за короткий период, в идеале — за два дня? Какой придерживаться тактики — иметь внутреннего тренера или использовать внешний ресурс обучения? Как потратить минимум денег и времени, а получить максимум результата? Можно ли обойтись совсем без обучения, путем собраний и стимулированием обмена опытом, знаниями и навыками внутри коллектива, путем простого прикрепления новичка к бывалому сотруднику

сроком от двух недель до месяца. Возможно ли вообще избежать затрат на обучение — достаточно прочитать несколько книг.

Такие или похожие мысли и вопросы роятся в голове у руководителя при обсуждении такой глобальной и необходимой темы, как обучение персонала. В данном материале сделана попытка развернутого ответа на

другой вопрос: как сделать обучение либо систему обучения наиболее эффективной и создающей максимально быстрый и эффективный результат?

ПЕРЕКОСЫ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

- 1) Часто встречающаяся ошибка — это отсутствие внятной

ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩАЯСЯ ОШИБКА —
ЭТО ОТСУТСТВИЕ ВНЯТНОЙ СИСТЕМЫ
ОБУЧЕНИЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ.

системы обучения внутри компании. Тренинги и другие обучающие мероприятия проводятся время от времени, знания не закрепляются, нет мотивации их применять.

- 2) Может быть ситуация с точностью до наоборот — сотрудников «перекормили» обучением, его очень много, проводят каждый день или неделю, и у людей наступает усталость и пресыщение, вплоть до отвращения. В этом случае вместо стимулирующей функции обучения мы получаем демотиватор.
- 3) Нет четкого запроса на обучение, проводят его потому, что «пора, наверное». Отсюда очень размытый эффект после программы. К слову сказать, один из самых частых запросов, которые я слышу последние два года: «Нам нужно «встрягнуть» персонал». Сами понимаете, что тратится много сил, чтобы выйти на более конкретный запрос по обучению персонала.

ЧТО ВАЖНО ПОНЯТЬ

Никого ничему научить невозможно. Новые знания не «зайдут» в головы ваших сотрудников до тех пор, пока не станут их жизненным опытом.

Судите сами — мы на программах встречаем людей, которые прожили несколько десятков лет, пережили колоссальное количество опытов, были в разных жизненных ситуациях. Это уже устоявшиеся личности, многие имеют семью и детей. У них существуют твердые жизненные убеждения, принципы. Мы не можем всерьез рассчитывать, что за два дня программы все наработанное десятилетиями изменим, и участник выйдет с новыми моделями поведения.

Да, он может задуматься.

Да, он может начать пробовать, но только пробовать работать по-новому. Программа в силу ограниченного времени просто не успеет сформировать устойчивый навык.

Да, он может получить альтернативный опыт, а после завершения обучения решить, что с этим опытом делать.

Да, он может увидеть вариативность действий, которую раньше не видел.

Да, он действительно может структурировать имеющиеся знания и добавить в эту структуру дополнительный инструментарий, за счет чего получит новые результаты.

Ловушка в следующем: чтобы получить действительно устойчивые и осознанные действия в реальной, не аудиторно-тренинговой жизни, нужно очень много и каждую секунду работать, чего часто не происходит.

В свое время именно с тренинга начались мои собственные изменения в жизни, только начались, а вся работа была уже потом в реальной жизни.

ЧТО МОЖЕТ ДАТЬ ОБУЧЕНИЕ

- 1) Обучение предоставляет возможности участникам. Только возможности, не более, но и не менее, и, согласитесь, это уже много:
 - Возможности расти профессионально.
 - Возможности повысить свою эффективность на рабочем месте, а значит, больше зарабатывать.

- Возможность развиваться как личность.
- Возможность использовать время более рационально.
- Возможность получать более желаемые результаты в переговорах.
- Возможность получить ответы на давние вопросы.
- Возможность удовлетворить жажду знаний.

- 2) Обучение дает альтернативный опыт, то есть участник пробует действовать по-новому, и получает новый результат в старой ситуации.

- 3) Происходит мотивирование на применение полученного инструментария за рамками аудитории.

Само обучение можно сравнить с автомобилем, а участников — с водителями. С машиной все в порядке, она современная, хорошо и быстро ездит. Мы говорим, что с ее помощью можно наиболее быстро добраться до нужного пункта, где твоя результативность будет другой по качеству. Участник получает машину и вроде бы собирается воспользоваться всеми ее возможностями, но вдруг вспоминает, что у него другие дела, и он не успеет сегодня и... переносит действия на другой день. Кто-то вообще решил, что никуда не поедет, ему и здесь хорошо. Другой поехал, но не туда. Третий въехал в забор и решил, что это машина плохая. Таким образом, очень немногие добиваются до искомой точки. К сожалению, большинство людей по окончании обучающей программы могут просто поста-

ОБУЧЕНИЕ ДАЕТ АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ОПЫТ – УЧАСТНИК ПРОБУЕТ ДЕЙСТВОВАТЬ ПО-НОВОМУ, ПОЛУЧАЕТ НОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ В СТАРОЙ СИТУАЦИИ.

вить раздаточный материал на полку и через некоторое время забыть о нем, так и не получив устойчивых и осознанных изменений в своей жизни.

Однако те, кто «доезжают», растут профессионально и лично, делают карьеру, больше зарабатывают и чувствуют себя более уверенно.

ПОЧЕМУ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НЕ ВСЕГДА НЕСЕТ ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

(второстепенные причины)

- Сотрудник узнает о тренинге непосредственно перед датой проведения, и ему нужно отменить свои планы.
- Тренинг проходит в выходные.
- Сотрудник не понимает, зачем ему учиться.
- На обучение работника отправляют приказом, не удосуживаясь с ним поговорить.
- Людей «загоняют» на тренинг под страхом наказания (штрафы, увольнение).
- Сотрудники со стажем могут воспринять тренинг как недоверие к их профессионализму (я уже был, я все знаю).
- Внутри коллектива существует явный или скрытый конфликт (между конкретными людьми «начальник – подчиненный» или в формате «человек – компания»), который выливается в противостояние или сопротивление (скрытое или явное) – и, как следствие, отсутствие мотивации на обучение.

ПОЧЕМУ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НЕ ВСЕГДА НЕСЕТ ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

(основная причина)

Люди не видят интереса лично для себя. Часто, придя на обуче-

ТРЕНЕР ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ НАБОРОМ ТАКИХ ЛИЧНЫХ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ, КОТОРЫЕ ПРОБУДЯТ ИНТЕРЕС КАЖДОГО В ГРУППЕ.

ние в рамках своей профессиональной деятельности, они психологически воспринимают это мероприятие как давление на себя и ущемление своих прав и свобод.

С точки зрения голой логики они должны быть заинтересованы, ведь там тебя научат больше продавать, а значит, ты сможешь увеличить свой заработок. Все так. Однако, если спросить сотрудника: «Выбирай, идти на обучение или нет?» – подавляющее большинство ответит: «Не идти», – при этом обоснуют свою позицию серьезными доводами.

Тогда им сообщают, что все равно идти надо, независимо от их решения. Дальше простая логическая цепочка: «Я бы не пошел, но меня заставляют идти, значит, это им надо. А зачем? Чтобы увеличить продажи. Им надо, чтобы я больше продавал! То есть я там буду им больше денег зарабатывать. Ну уж нет». Вот такая кривая логика.

Нет личного интереса? Нет мотива на серьезное применение знаний? Нет мотива на ежедневную работу? Машина так и останется незаведенной...

ОБЯЗАТЕЛЬНО!

Любое обучающее мероприятие должно вызвать живой отклик у каждого участника. Это во многом уже ответственность ведущего (тренера), его профессионализм.

Тренер должен обладать набором таких личных и профес-

сиональных компетенций, которые пробудят интерес каждого в группе и сформируют устойчивую мотивацию на изучение, а затем и на применение полученных знаний и навыков.

Тогда при оценке мероприятия мы сможем уйти от банального и абсолютно неинформативного: «Нравится – не нравится» и прийти к «Полезно – не полезно» или «Эффективно – неэффективно».

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ ВСЕГО ВЫШЕПЕРЕЧИСЛЕННОГО

Проведите индивидуальную беседу в дружественной атмосфере (10 минут).

Цель беседы: ваш работник должен понять, что обучение – это:

- 1) демонстрация заинтересованности в нем как в сотруднике;
- 2) компания видит перспективу и потенциал сотрудничества;
- 3) компания готова поднимать профессионализм и компетенции персонала;
- 4) после обучения ожидаем положительный результат, поэтому важно взять максимум знаний и применять их на практике;
- 5) по завершении тренинга внутри компании будет осуществляться контроль результатов и положительной динамики в работе каждого сотрудника.

ОБУЧИТЬ РАБОТНИКОВ – ЭТО ЗНАЧИТ
РАЗВИТЬ И ПРИУМНОЖИТЬ
ИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА.

Важно избежать жесткого давления на сотрудника сразу после возвращения с обучения наподобие: «Был на тренинге, за тебя заплатили деньги, давай немедленно, сразу результаты, причем с ростом процентов этак на 200». Это может сформировать негативное отношение к будущему обучению.

После обучения необходимо осуществлять контроль применения знаний в формате «твердо, но не жестко».

АНЕКДОТ В ТЕМУ

Пароходство наняло бригаду строителей для покраски судна. Во время приемки работ неожиданно выясняется, что покрашена только половина судна. При этом строители уверяют, что все точно по договору. Открывают документы и вместе читают – «Бригада строителей, с одной стороны, пароходство, с другой стороны...».

Давайте вместе красить пароход!

**ТАК НУЖНО
ЛИ ОБУЧЕНИЕ?**

Прочь сомнения! Да, обучение, а лучше система обучения, нужно. Прочь сомнения! Только через обучение и развитие персонала вы сможете двигать свой бизнес. Другого пути нет. На дворе 21 век, век развития не только технологий, но и в первую очередь человека.

Автор искренне верит, что частная картина, изложенная в

данной статье, поможет вам сделать систему обучения в организации и конкретном коллективе максимально эффективной.

МАРИЯ ШЕВЧЕНКО,

*руководитель тренинг-центра
HR-MASTER*

«Инвестиции в знания всегда приносят наибольший доход».

Бенджамин Франклин

– При внедрении процесса обучения сотрудников в каждой компании возникает множество вопросов:

- Какой формат обучения выбирать?
- Насколько он будет эффективен для каждой конкретной категории работников?
- Как определить потребность в обучении?
- Чему учить и когда ждать результат? и т. п.

Попробуем разобраться с этими вопросами, понять, стоит ли экономить на обучении.

Итак, обучение сотрудников. Зачем оно нужно и как влияет на компанию?

Первое, что хочу сказать, обучить работников – это развить и приумножить их профессиональные качества! У каждого взрослого человека уже есть определенные знания, умения, навыки, опыт, поэтому научить новому, как ребенка, взрослого человека не получится. В основном обучение сотрудника должно быть направлено на его профессиональное развитие, которое в

итоге даст большую эффективность работы и, соответственно, большую прибыль компании.

Определяя потребность в обучении, необходимо всегда исходить из целей компании. То есть, отправляя работника на очередной тренинг, всегда задаваться вопросом: «Какую цель деятельности компании сможет реализовать этот сотрудник, пройдя обучение?».

Определив цели и потребности в обучении, можно приступить к выбору технологий.

Какая технология будет оптимальна для магазина – опять же устанавливаем исходя из цели и категории работников. Например, наиболее востребовано в сети продаж обучение навыкам продаж, корпоративным нормам, стандартам обслуживания, основным характеристикам и особенностям продаваемого товара.

В продажах обучение можно разделить условно на две части.

Первая – обязательное обучение, которое может проводиться для всех вновь принятых сотрудников, в которое может входить обучение корпоративным стандартам, особенностям и характеристикам продаваемого продукта, а также, если у новичка мало либо нет опыта работы в продажах, обучение эффективному взаимодействию с покупателем. Вторая – периодическое обучение, которое проводится по заявке руководителя отдела с целью повышения квалификации сотрудников.

Относительно сроков обучения скажу следующее: если магазин продает сезонный товар, то обучение необходимо проводить непосредственно перед началом сезона. В остальных случаях – в зависимости от потребностей компании. Оптимальной интенсивностью для торговых сетей будет проведение обучения с периодичностью 2–3 раза в год.