



практическая

ПСИХОЛОГИЯ

О. Свергун, Ю. Пасс
Д. Дьякова, А. Новикова

HR-ПРАКТИКА

управление персоналом
как это есть на самом деле



 ПИТЕР®

Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А.

HR-практика

Управление персоналом: Как это есть на самом деле

Серия «Практическая психология»

Главный редактор	<i>Е. Строганова</i>
Заведующий редакцией	<i>Л. Винокуров</i>
Руководитель проекта	<i>Т. Смирнова</i>
Литературный редактор	<i>Е. Пурицкая</i>
Художник	<i>С. Маликова</i>
Корректоры	<i>С. Беляева, М. Одинокова</i>
Верстка	<i>И. Смаришева</i>

Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А.

С24 HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. — СПб.: Питер, 2005. — 320 с.: ил. — (Серия «Практическая психология»).

ISBN 5-469-00568-2

Книга построена на основе реального управленческого опыта ведущих HR-менеджеров российских предприятий и является обобщением практического учебного курса «HR-практикум». В ней описывается ряд авторских методик в области управления персоналом и подходы к формированию конкретных навыков их применения и внедрения. Вы узнаете о ценном опыте профессионалов по презентации своих решений руководству компании, сможете профессионально планировать создание и реорганизацию службы персонала компании с учетом ее стратегических планов и ближайших задач и научитесь говорить на языке, понятном финансовым менеджерам и генеральному директору компании. Иными словами, без отрыва от работы вы будете готовить себя к карьере в службе персонала вашего предприятия.

ББК 88.59

УДК 159.9:331.108

© ЗАО Издательский дом «Питер», 2005

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-469-00568-2

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.

ООО «Питер Принт», 194044, Санкт-Петербург, пр. Б. Сампсониевский, дом 29а.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 23.02.05. Формат 60 × 90/16. Усл. п. л. 20.

Тираж 4000. Заказ № 1497.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906», 195299, С.-Петербург, Киришская ул., 2.

Корпоративное обучение

- Как сделать обучение системным? С чего начать, если мы никогда этого не делали? В чем смысл корпоративного обучения? Может быть, просто отправить сотрудников куда-нибудь учиться? Как показать своему руководителю, что учиться надо? А сотрудникам? Как доказать, что на данный момент обучение в компании не нужно? Как понять, кого надо учить в первую очередь? Что такое хорошая программа? Как выстраивать приоритеты в области обучения? Как планировать бюджет? Какие задачи нельзя решить с помощью обучения?

В современных компаниях можно встретить несколько подходов к обучению персонала разных уровней. Например, отличившегося сотрудника в качестве поощрения направляют на тренинг. Или тренинг-менеджер выбирает интересные, с его точки зрения, программы, сообщает о них сотрудникам и предлагает выбрать то, что им необходимо. Некоторые руководители предпочитают еще более интересный способ подбора обучающей программы — посещают «модные» бизнес-тренинги, где больший интерес вызывает сам процесс обучения, а не его результаты. Обычно на таком тренинге очень весело, и все, кто посещают занятия, остаются ими довольны. В полном восторге руководитель или HR-менеджер заказывает такой же замечательный тренинг для своей компании. Сотрудникам, как правило, тоже нравится, но затем возникает вопрос — каким образом и где применять полученные знания?

Все вышеназванные подходы свидетельствуют о спонтанном, а значит, не слишком эффективном выборе программ обучения для персонала компании.

Создание системы обучения

В противовес спонтанному выбору учебных программ и тренингов существует такое понятие, как «системное обучение».

Цель построения системы обучения — достигнуть соответствия профессионального и квалификационного уровней сотрудников реальным бизнес-задачам компании.

Системное обучение в отличие от разовых мероприятий предусматривает несколько подготовительных этапов:

1. Постановка целей обучения в соответствии с планами компании на определенный период.
2. Определение структуры персонала и политики в отношении каждой категории (в соответствии с целями компании).
3. Анализ потребности в обучении.
4. Выбор форм и методов обучения.
5. Выбор провайдера (ведущего) обучения.

Если мы прошли этот путь, то у нас получается стройная система, позволяющая ответить сразу на несколько вопросов, а именно «зачем?», «кого?», «чему?» и «как?» мы будем учить.

Давайте подробно рассмотрим каждый этап построения корпоративной системы обучения.

Руководитель + HR-менеджер: постановка целей обучения в соответствии со стратегическими планами компании

Что может сделать *HR*-менеджер для того, чтобы обучение в компании стало системой? Чтобы после проведения обучения вам и вашим коллегам не пришлось столкнуться с проблемами, необходимо понять: чего ожидает компания от обучения ее сотрудников? Этот вопрос тесно связан с другим важным вопросом: какие стратегические цели стоят перед вашей компанией на ближайшее время?

Такой информацией, как правило, владеет высшее руководство компании, но его представители часто игнорируют проблему, предоставляя *HR*-менеджеру самостоятельно заниматься составлением учебного плана и приведением его в соответствие со стратегическими целями. *HR*-менеджер вынужден брать на себя ответственность за постановку целей обучения. Именно на этом этапе велика вероятность серьезных ошибок, и вот почему.

Как людям, которые не занимаются бизнесом (чаще всего *HR*-менеджер по своему первому образованию психолог, экономист, педагог, но не бизнесмен), понять потребности этого бизнеса? Очевидно, надо кого-то об этом спросить — руководителя (владельца, топ-менеджера). Идем к руководству и спрашиваем: «Каковы стратегиче-

ские цели нашей компании, под которые надо планировать обучение?» Что мы слышим в ответ? «Я тебя для этого нанял, чтобы ты мне построил обучение с его целями».

Это стандартная ситуация, в которую попадает *HR*-менеджер. Что делает в ответ на нее человек, который подобным еще никогда не занимался? Он думает: «Действительно, как же я перед собственным руководителем, который меня нанял, продемонстрирую свою некомпетентность?» В результате он уходит и пытается сам выстроить цели и задачи обучения в данной компании. Каждый *HR*-менеджер, как правило, обладает собственным видением существующих в компании проблем и может начать «двигать» компанию не туда, куда хотелось бы руководителю.

Это опасно, потому что система обучения должна быть обязательно связана со стратегией и конкретными целями бизнеса компании. Если такой связи нет, можно с большой вероятностью предсказать, что деньги будут потрачены зря. Даже если участники будут довольны, бизнес никаких результатов не получит. Более того, бизнес может потерять, если люди не найдут потом в этой компании возможности применять новые знания на практике.

Каковы возможные последствия? Вариантов как минимум два.

1. Более благоприятный для *HR*-менеджера, но менее благоприятный для компании и для обучения. Руководство решает, что это в принципе не тот метод, который стоит использовать. «Знаем, пробовали мы уже эти тренинги, результата никакого. Зачем деньги тратить? Нам обучение больше не нужно».
2. Более благоприятный для компании, но опасный для *HR*-менеджера, поскольку ответственность за постановку задач обучения лежит полностью на нем. «Обучение, наверное, нам может помочь. Но в данный момент было выбрано что-то не то. Возможно, менеджер непрофессионал...» В итоге руководитель, недовольный результатами тренинга, обвиняет *HR*-менеджера в некомпетентности и неэффективной трате «казенных денег», выделенных на обучение.

Если вы стремитесь построить действенную систему обучения, то без прямого обсуждения целей обучения с высшим руководством и совместного стратегического планирования учебных мероприятий не обойтись. Определением стратегических целей должен заниматься высший управленческий состав компании. Но стратегические цели не могут быть достигнуты, если останутся тайной для всех остальных категорий сотрудников.

Итак, первый шаг в построении системы обучения: проводя грамотное позиционирование себя в компании, мы выясняем у нашего внутреннего заказчика стратегию бизнеса на ближайшие три года. Если на три года стратегии нет, то хотя бы на год. Если и это неизвестно, тогда можно спросить: «Какие мероприятия будут проводиться в ближайший месяц (полгода)?»

Ответы, например, могут быть следующие.

1. Мы развиваем активные продажи...
2. Мы создаем новые рабочие места...
3. Мы собираемся открывать call-центр...
4. Мы развиваем сеть филиалов...
5. Мы разработали новый продукт...
6. Мы меняем систему мотивации.
7. Через год хотим стать лидерами рынка.
8. У нас все стабильно, главное, чтобы было хорошо в компании работать.

Кого учить?

Четко сформулированная стратегическая цель позволяет понять, кто же в компании в данный период ее развития нуждается в дополнительных обучении и образовании. Ответ на этот вопрос дает нам возможность сформировать политику обучения всей компании на ближайший период.

Предлагаем вам разделить персонал на категории, которые облегчат расстановку приоритетов при формировании политики обучения.

Разные категории персонала обучаются в соответствии с разными задачами (табл. 12). В зависимости от целей бизнеса на ближайший период мы можем понять, какие могут быть задачи обучения и соответственно в обучение какого персонала мы будем вкладывать деньги и на ком можно сэкономить.

Как определить, к какой категории относится данный сотрудник? Понятно, что на производстве очень легко отличить, чем исполнители отличаются от специалистов. А в офисе? Секретарь — это специалист или исполнитель? А продавец? На самом деле ни слово «продавец», ни слово «секретарь» ничего не говорят нам о конкретной категории. Все зависит от функций, выполняемых в данной компании. Если это, например, секретарь на ресепшн, в функции которого входит прием и распределение звонков, то это скорее исполнитель, так как эту деятельность можно стандартизировать. Там достаточно чет-

кий алгоритм и нет необходимости принимать решения в нестандартной ситуации. Если же это секретарь — офис-менеджер в маленькой компании, который и с поставщиками взаимодействует, и информацию собирает по заданию руководителя, то это уже другая категория. То же самое касается и позиции продавца. В задачи продавца, например, большого супермаркета входят выкладка товара, отслеживание ассортимента и т. д. Он может быть исполнителем, потому что деятельность четкая, алгоритмизируемая. Если же это продавец сложной бытовой техники, которому в каждом разговоре с клиентом необходимо гибко подстраиваться под запрос, помогать в принятии решения, проявлять творчество, — это, конечно, «специалист».

Таблица 12

Виды и задачи обучения для различных категорий персонала

Категории персонала	Исполнители	Специалисты	Менеджеры	Топ-менеджеры
Цели компании	Стабилизация	Стабилизация и профессиональное развитие	Профессиональное и управленческое развитие	Стратегическое развитие компании
Задачи обучения	Обеспечение непрерывного производственного процесса Совмещение профессий Экономия	Внедрение новых технологий Совершенствование профессиональных навыков Расширение зон ответственности Формирование резерва	Оптимизация деятельности подразделения и бизнес-процессов Создание предпосылок для делегирования полномочий Формирование резерва топ-менеджмента	Внедрение новых стратегий Расширение кругозора
Виды обучения				
Долгосрочное обучение	Обучение на рабочем месте Освоение профессии	Программы повышения квалификации Второе высшее образование Сертификационные курсы	<i>MBA</i> Второе высшее образование	<i>Executive MBA</i> Коучинг

Категории персонала	Исполнители	Специалисты	Менеджеры	Топ-менеджеры
Краткосрочное обучение	Инструктажи Курсы повышения квалификации Стажировки	Стажировки Лекции Семинары Тренинги Конференции		Стажировки Клубы Конференции

Менеджеры отличаются от специалистов тем, что у них в подчинении есть сотрудники, т. е. они имеют полномочия распоряжаться человеческим ресурсом. У специалистов же существует только горизонталь (нет никого в подчинении).

Например, на одном тренинге для руководителей была женщина, чья должность называлась «директор по экономике». При этом выяснилось, что у нее нет ни одного человека в подчинении. Нет такого отдела, есть только один экономист, который ведет переговоры по поводу инвестиций. Это означает, что данная позиция относится к категории «специалист» и обучение необходимо соответствующее (не управленческое).

Топ-менеджмент определяется уровнем принятия решения. Любое решение топ-менеджера касается не отдельного подразделения, как у менеджера, а затрагивает бизнес в целом.

Что нам дает разделение на категории? В зависимости от цели компании на рынке мы выделяем *приоритетные группы для обучения персонала*.

- *Исполнителей* мы обучаем для того, чтобы компания получила *стабильность* на рынке и дополнительную экономию ресурсов. Например, обучение смежным профессиям для взаимозаменяемости.
- *Специалистов* начинают обучать тогда, когда в компании наблюдается *горизонтальный рост*, т. е. идет функциональное развитие компании, когда она захватывает новые области в своей деятельности. У специалистов появляются новые функции, но при этом компания не меняет стратегического направления развития. Например, компания продавала воздушные шары, а сейчас она решила продавать воздушных змеев. У нее появился новый продукт, больше ничего не изменилось. Соответственно нужно обучить специалистов, как этих змеев продавать.
- *Менеджеров* активно обучают тогда, когда в компании наблюдается *вертикальный рост*. Появляются новые звенья в управлении,

компания «вытягивается вверх». Например, в организации появляются новые структурные подразделения, во главе которых ставится персонал, выросший внутри компании.

- Что же у нас остается *топ-менеджменту*? Это приоритетная категория, когда в компании намечается *стратегическое развитие* — изменение целей, стратегий, изменение положения на рынке. Когда компания делает шаги, которых раньше не делала, а не просто становится больше.

В задачах бизнеса обычно прямо не указано, какой рост предполагается. Но, проанализировав стратегию компании, всегда можно это понять и выбрать приоритетную целевую группу. Таким образом, у нас появляется политика в области обучения, которая влияет на распределение бюджетов.

Методы обучения персонала: каждому свое

Теперь посмотрим, как обучать. Для каждой из вышеназванных категорий персонала существуют разные формы обучения.

Для *исполнителей* больше подходит обучение на рабочем месте. Это инструктажи, стажировки, наставничество. Обучение происходит без отрыва от производства, что снижает затраты на его организацию. К долгосрочным видам обучения рабочих можно отнести также освоение профессии, а к краткосрочным — инструктажи, курсы повышения квалификации, стажировки.

Что касается *специалистов* и *менеджмента*, то у них формы обучения одинаковые, только содержание разное. В краткосрочном обучении это в основном активные формы групповых занятий: тренинги, семинары, иногда бывают лекции, конференции, стажировки.

По форме обучения больше всего отличается *топ-менеджмент*. Дело в том, что у топ-менеджеров время всегда крайне ограничено. Поэтому их малоэффективно обучать на групповых тренингах и семинарах, где каждому уделяется внимания ровно столько, сколько всем остальным в группе. Для «топов» предпочтительнее индивидуальное обучение на рабочем месте. Такая форма обучения называется коучингом. Коучер может помогать топ-менеджеру выстраивать стратегии развития компании, а также оказать ему поддержку в решении более конкретных прикладных задач: проблем в коммуникации, выходов из конфликта, внутреннего взаимодействия в компании и т. д. Все время тренера-коуча посвящается одному человеку. И кроме того, не нужно никуда ездить, что тоже экономит время. Соответственно результат выше.

Топ-менеджерам можно предложить такие формы обучения, в которых они могли бы реализовать какие-нибудь дополнительные цели. Например, членство в каких-то клубах по интересам на определенном уровне. В них они не только слушают выступления, но и общаются с людьми своего уровня, обмениваются проблемами, могут решать какие-то вопросы, в которых могут помочь только люди, действующие на таком же уровне задач. Можно также использовать конференцию как возможность обучения. Слушая других, топ-менеджер получает информацию. Выступая на конференции, он работает на себя и на компанию, продвигая свое имя и компании. Кроме того, во время встреч с коллегами, с людьми своего круга, топ-менеджер устанавливает новые связи, полезные знакомства, находит общие интересы.

Многие HR-менеджеры говорят, что «топы» не хотят учиться: они почему-то отказываются участвовать в тренингах. Это как раз закономерно — данная форма обучения не для них. Если же все-таки организовывать корпоративное обучение для «топов», то это скорее будут не тренинги, а стратегические сессии по разработке чего-либо. А во время этих мероприятий по необходимости можно затронуть и типичную тренинговую тематику: коммуникация, самопрезентация и т. д.

Чему учить?

Итак, вы выяснили бизнес-цели компании. Вы поняли, каковы задачи обучения. Вы знаете, кого в первую очередь будете обучать. Пора переходить к самому сложному и интересному вопросу: чему обучать?

Предлагаем вам разделить все знания, умения и навыки (ЗУН) на три типа (см. табл. 13).

Зачем нам нужно такое разделение? Дело в том, что в зависимости от типа ЗУН выстраиваются разные мероприятия или процедуры по мотивации и поддержке обучаемого персонала.

Человек, который получил некий *Hard* (сертификат), начинает иначе смотреть вокруг. Если у него есть сертификат, значит, он более дорогой специалист и может получить более высокую заработную плату. Поэтому такое обучение должно подкрепляться изменениями в материальном плане. Получается, мы вкладываем деньги в человека и тут же должны вложить в его мотивацию, чтобы он остался.

Некоторые компании поступают следующим образом (ведь компании нужны эти знания, куда не денешься). Либо сотрудники платят 50% за это обучение, либо очень жестко прописывается в учени-

ческом договоре, сколько человек обязан «отработать» и какую стоимость возместить в случае ухода из компании.

Таблица 13

Классификация знаний, умения и навыков персонала

<i>Soft</i>	<i>Hard</i>	<i>Adaptation</i>
<p>Обучение, которое повышает квалификацию, делает человека более профессиональным, но при этом никакими документами и экзаменами не подтверждается</p> <p>Например, тренинг продаж, коммуникации, самоменеджмент</p>	<p>Обучение, в конце которого люди сдают экзамены, зачеты и получают сертификаты, свидетельства, дипломы, которые повышают их квалификацию не только как сотрудника конкретной компании</p> <p>Например, диплом инженера «Майкрософт»</p>	<p>Знания, умения и навыки, которые повышают эффективность работника именно в данной компании. Соответственно когда человек уходит в другую компанию, ему эти знания могут не пригодиться</p> <p>Например, обучение конкретной продуктовой линейке компании, специально разработанному для компании программному обеспечению</p>

Soft — обучение, результат которого не подкреплен письменными сертификатами. Сотрудник при этом становится более грамотным, но стоимость его на рынке труда не возрастает, так как у него нет документов, подтверждающих повышение квалификации. К данному виду обучения относятся практически все известные тренинги: продаж, телефонного общения и т. п. Специалист, прошедший тренинг, обычно не претендует на служебное повышение или существенное изменение суммы вознаграждения, но все же он может начать добиваться некоторого повышения зарплаты. Поэтому для лучшего усвоения и применения на практике *soft*-навыков нужна подкрепляющая мотивация, но не материальная, как в первом случае, а скорее моральная. Человек должен понимать, каким образом он может применить новые навыки, как он может улучшить свою работу с их помощью. Например, можно ввести специальную премию по итогам обучения тем, кто за определенный период достигнет запланированных показателей. Не нужно устраивать «олимпийские игры», где только три призовых места и поощряют лучших: важна некая планка, которой должны достигнуть сотрудники. Соревнование не друг с другом, а с самим собой.

Если сотрудник получил адаптационные знания и навыки (подробнее об этом мы рассказывали в главе 3), это, наоборот, закрепляет его в компании. Уходя из компании, он потеряет все, что здесь получил. Следовательно, вкладывая в адаптацию, мы ничего не теряем. Никаких рисков, никаких опасностей нет. Единственная опасность — стать «кузницей кадров», т. е. обучать персонал, который уходит потом к конкурентам. Здесь необходимо подумать над общей системой мотивации в компании (и, возможно, перечитать раздел «Мотивация» в этой книге...).

Итак, в соответствии со стратегией и целями компании на данный период мы выстраиваем цели обучения, выбираем категорию персонала и тип ЗУН.

Пример

Ситуация: владельцы компании — провайдера интернет-услуг собираются через год компанию продать.

Вопросы: какое обучение нужно компании в течение года? Какие категории персонала обучать? На какие ЗУНы прежде всего будем делать акцент?

Бизнес-цели компании на год: повысить капитализацию компании, чтобы продать дороже.

Задачи обучения на год: увеличение стоимости персонала.

Приоритетная категория персонала: кого мы будем учить, чтобы стоимость компании повысилась на рынке? В такой ситуации большая вероятность, что менеджеры и топ-менеджеры уйдут. Значит, стоимость компании будет определяться стоимостью ключевых специалистов. Специалисты в данном случае — сотрудники, которые занимаются интернет-дизайном.

Направление обучения: стоимость специалистов определяется тем, сколько у них сертификатов. Соответственно мы должны вкладывать деньги в «хард».

Пример

Ситуация: розничная сеть обувных магазинов собирается открыть еще 8 магазинов.

Вопрос: во что мы будем вкладывать деньги, кого мы будем обучать и чему?

Бизнес-цели компании: развитие филиальной сети, что означает вертикальный рост компании (поскольку те же самые задачи и тот же продукт). Увеличивается количество людей, появляются новые руководители и уровни управления.

Задачи обучения: развитие среднего менеджмента и внедрение стандартов в регионах.

Приоритетная категория персонала и направление обучения: Основное внимание — среднему менеджменту. Очень часто в такой ситуации продвигают людей, которые уже работают в компании. Адаптировать их не надо, им

надо дать управленческие навыки (софт). Вторая по приоритетности категория персонала — исполнители (продавцы), для которых необходимо провести адаптационное обучение.

Анализ потребности в обучении (АПО)

Итак, мы решили, какой персонал будем обучать. Теперь нам надо более четко определить, чему же, собственно, учить, каков предмет обучения.

Чтобы определить базовый уровень знаний и умений целевой группы, лучше всего провести персонал через процедуру *аттестации* (см. главу 4). Результаты аттестации сравниваются с планируемыми результатами обучения, и таким образом определяется разрыв между актуальной и желаемой ситуациями. Однако если в компании еще не выстроена система аттестации, то не обязательно ждать, когда это произойдет, чтобы начать обучение.

Есть и другие методы проведения диагностики потребности в обучении. Например, можно провести интервью. При этом непосредственным участникам обучения предлагаются письменные анкеты (если только это не топ-менеджеры), для линейных руководителей и специалистов используется анкетирование в сочетании со структурированными интервью, а для топ-менеджеров — только интервью. Разумеется, для каждой из названных категорий сотрудников вопросы будут сформулированы в зависимости от их задач и уровня компетенции.

Какие же вопросы мы можем задавать людям, чтобы понять, чему их обучать? Возьмем для примера совсем другую сферу, где, однако, тоже необходимо анализировать запрос. Это любая продажа. Представьте, что мы пришли в магазин покупать что-то, о чем имеем слабое представление, например фотоаппарат. И продавец начинает нас расспрашивать: «Какой вы хотите фотоаппарат? Сколько там должно быть пикселей? Какое разрешение вам нужно?» Что происходит с человеком, не знакомым с электронной техникой, после этих вопросов? Он теряется или начинает думать: «Я понял, мне не хватает образования». Он уходит и погружается в книги, чтобы сформулировать, что ему нужно. Потом он приходит подготовленный и пытается четко сформулировать свой запрос. А бывает другой подход, когда продавец понимает, что его клиент не обязан знать товар. Тогда он задает совсем другие вопросы: «Что вы будете снимать? Для каких целей? Что для вас важнее — цвет или четкость?»

Чем отличаются эти два подхода? Первый спрашивал о продукте, выясняя, насколько человек обладает знаниями о характеристиках

товара — как будто клиент прошел школу продукта этой компании. Второй задавал вопросы о том, что человек хочет получить от продукта, т. е. как раз спрашивал о потребностях. А потом уже под эти потребности подбирается продукт, т. е. делается предложение.

То же самое происходит, когда мы анализируем потребности в обучении. Компания — наш клиент, обучение (знания) — наш товар, а наша задача — понять запрос (потребности) и сделать соответствующее предложение (т. е. обучающую программу).

Как может выглядеть анализ потребности в обучении в парадигме «вопросы о продукте»? Берем из Интернета программы обучения, которые есть на рынке, структурируем их. Потом рассылаем сотрудникам с вопросами: «Какие из этих тем вы хотели бы изучить? Какие из них полезны для ваших сотрудников? Что наиболее актуально на данный момент?». Получаем ответы, систематизируем. Как вам кажется, если прислать такой список людям, что они там отметят? Красивые названия, знакомые слова, то, что им интересно или что они где-то слышали. Так мы получим не запрос на обучение, а результаты социологического опроса на тему «Наиболее популярные темы обучения в нашей компании». (Иногда можно услышать такой диалог: «Нам нужно обучить менеджеров». — «А по какой тематике?» — «По менеджменту».)

Наша задача — узнать о потребностях компании, а не проэкзаменовать персонал на знание возможностей корпоративного обучения. Поэтому мы исключаем фразы типа: «Какое обучение вам нужно?», а спрашиваем так: «Что должно измениться, что устраивает или не устраивает в работе персонала, какой должен быть результат, какие сейчас существуют проблемы, где возникают сложности, какие показатели беспокоят?» Это и называется *вопросами про потребности*.

Адресатами наших вопросов являются топ-менеджеры, руководители и участники. Топ-менеджерам мы задаем вопросы в основном про стратегию, чтобы понять направление развития компании. С руководителями мы проводим интервью о проблемах. Вопросы для интервью должны быть заранее предоставлены руководителям, чтобы они могли подготовиться. Таким образом вы получите более продуманную информацию, сократите время беседы и позиционируете себя как человека профессионального и ценящего чужое время.

Примеры вопросов при проведении анализа потребности в обучении

Сотрудникам отдела продаж.

1. В каких ситуациях взаимодействия с клиентом вы не знаете, как правильно поступить?

2. На каком этапе вы чаще всего теряете клиента?

3. На какую тему чаще всего бывают рекламации?

Руководителям (для управленческого тренинга).

1. Какого сотрудника вы бы назвали для себя самым проблемным?

2. В каких рабочих ситуациях вы чаще всего испытываете затруднения?

3. Сколько времени у вас занимает проведение совещаний?

4. Сколько вопросов вы решаете на совещании?

Специалистам (для семинара по маркетингу).

1. Где вы берете данные для анализа?

2. Что вам нужно для получения достоверной информации?

3. Что мешает проанализировать успешность рекламной акции?

Проводя анализ потребности в обучении, важно понимать различие между запросом, потребностью и проблемой. *Запрос* — это тема или направление обучения, сформулированные руководителями или участниками обучения. *Потребность* — это то, какие реальные изменения (результаты) в деятельности компании хочется получить заказчику обучения. Запрос и потребность могут совпадать и различаться. Задача *HR*-менеджера — «докопаться» до реальной потребности, помочь самому заказчику понять ее. *Проблема* — это то, что мешает получить желаемое, преграда (сложности, дефициты) на пути достижения необходимого результата. Чтобы понять, чему обучать, нужно найти проблему и продумать, какие новые знания или навыки могут ее снять. Это и будет предметом обучения.

Однако не все проблемы в компании решаются с помощью обучения. Тренинг вовсе не является панацеей от всех бед. Когда *HR*-менеджер изучает ситуацию в компании, на него сваливаются все проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники, вплоть до зависающей компьютерной программы. Следующая задача *HR*-менеджера — грамотное **позиционирование проблемы**, т. е. выделение тех задач, которые мы можем решить (изменить) именно с помощью обучения.

Позиционирование проблемы

После того как мы составили опросники, провели исследование и собрали всю информацию, мы получим много данных, которые нужно свести воедино. Предлагаем вам инструмент для анализа полученной информации, который поможет быстро квалифицировать (позиционировать) проблемы компании и выбрать подходящий способ решения (табл. 14).

Проблемная матрица: уровни жизни компании

Уровень	Содержание	Мероприятия для решения проблем
Система	Смысл существования компании: миссия, стратегия, цели, задачи	Выстраивание бизнес-процессов через бизнес-консультирование
Структура	Должностные инструкции, зоны ответственности, функционал	Выстраивание оргструктуры через оргконсультирование
Информация (власть)	Реальное распределение власти в организации, каналы передачи информации	Выстраивание реальных каналов взаимодействия, процедур передачи информации через деловые игры
Культура	Ценности, мнения, установки, ритуалы, принятые формы взаимодействия между людьми	Работа с установками, отношениями, взаимодействием людей посредством мероприятий по командообразованию (игры, совместный отдых, внутренний PR)
Персонал	Конкретные люди с их знаниями, умениями, навыками	Обучение знаниям и навыкам через тренинги и семинары

Представим себе любую организацию как некий организм, который существует на пяти уровнях.

Первый уровень. «Система»: это смысл существования компании, миссия, стратегия, задачи.

Второй уровень. «Структура»: каким образом распределяются обязанности, полномочия, зоны ответственности. Функционал, который исполняют люди в данной компании и который выстраивается под систему. Процедуры и регламенты.

Третий уровень. «Информация»: одно дело — нарисованная на бумаге структура или написанная должностная инструкция, другое — как реально живет компания и как реально идут информационные потоки в организации. Кто, кому, что говорит, кто, кому, что посылает, где скапливается информация, где ее не хватает. Информация определяет в компании распределение власти, то, на кого в компании ориентируются.

Четвертый уровень. «Культура»: то, что происходит в компании между людьми, как люди живут, как взаимодействуют между собой, ритуалы, принципы, ценности.

Пятый уровень. «Персонал»: конкретные люди с их конкретными знаниями, умениями, навыками, индивидуальными личностными особенностями.

На каждом уровне могут быть свои сложности, нестыковки, проблемы. Естественно, чем выше находится проблема, тем больше уровней под собой она затрагивает. Соответственно все проблемы организации проявляются на уровне персонала. Однако решить проблему можно только на том уровне, где ее источник, применяя соответствующий метод воздействия.

Проблему какого уровня можно решить посредством обучения персонала? Обучение изменяет конкретные знания, умения, навыки конкретных людей. Оно имеет, конечно, последствия для всей компании в целом. Но, в принципе, обучение предназначено для воздействия на организацию через *персонал* и его психологию, т. е. на *пятый уровень*. На остальные уровни оно оказывает гораздо меньше влияния, чем принято считать.

На уровне взаимодействия между людьми (*четвертый уровень — культура*) используются другие методы, которые выстраивают взаимодействие, изменяют отношения и установки (подробно об этом — в главе 2). Условно весь комплекс методов мы называем командообразованием. Обращаем особое внимание, что это разные вещи: командообразование и обучение. Очень часто их путают и говорят так: тренинг по командообразованию. Кто-то имеет в виду игры, где формируется команда. Кто-то — обучение управленцев, как создать команду... В чем же разница?

Тренинг (обучение) обязательно включает в себя усвоение нового материала: знания, алгоритмы, теории, техники и т. д. Это называется дидактикой, ответственность за которую полностью лежит на плечах тренера. Дидактика (новая для участников информация) подбирается и выстраивается тренером под потребности компании, но при этом существует и отдельно от данной конкретной компании (например, это можно прочесть в книгах или услышать на открытых тренингах). Мероприятия по командообразованию могут проходить без дидактической части, так как цели ставятся не «образовательные» в прямом смысле этого слова: познакомить сотрудников из разных отделов и подразделений между собой, дать им возможность пообщаться, узнать друг друга хотя бы в лицо, перейти от простого знакомства и общения к практике командного взаимодействия, изменить или выработать общее понимание целей и ценностей компании. Корпоративной культуре нельзя «обучить», как конкретному навы-

ку: люди не склонны изменять свои взгляды и отношения к сотрудникам и компании только потому, что узнали что-то новое.

Конечно, при обучении имеется командообразующий эффект. Но он, к сожалению, касается только тех людей, которые побывали на тренинге. И когда люди приходят обратно в свою компанию, через некоторое время эффект снижается. Чем больше людей мы можем задействовать в обучении, тем больших изменений мы можем добиться на уровне культуры компании. Если же компания большая, то во время обучения такого эффекта не добьешься.

Есть третий вариант: и обучение, и командообразование. Тогда надо понять, на чем мы делаем акцент, чему больше уделяем времени. Если требуется больший командообразующий эффект от тренинга, то для этого надо делать определенные процедуры. В результате количество знаний (дидактики) и навыков, которые можно отработать за отведенное для тренинга время, уменьшается, чтобы успеть провести командообразующие процедуры. Кроме того, само содержание обучения влияет на возможность получения командообразующего эффекта.

Запрос от владельца компании: «Я хочу, чтобы мои топ-менеджеры научились управлять проектами: планировать, рассчитывать ресурсы, успевать во время, и чтобы они могли действовать самостоятельно. А самое главное, чтобы была команда, чтобы они все сплотились».

Анализ запроса: в данном случае практически невозможно совместить тематику обучения (менеджмент проекта) и командообразование, потому что тема не эмоциональная, очень конкретная, структурированная, с необходимостью индивидуальной работы каждого человека.

Решение: в данном случае необходимо разделить запрос на две части и провести отдельно мероприятие по формированию команды и тренинг по заявленной теме.

Другое дело, если это что-то, связанное с совместной работой, взаимодействием с людьми.

Запрос: компания (крупный банк) решила провести тренинг по работе с клиентами.

Дополнительная информация, полученная в результате анализа потребности в обучении:

- в тренинге будут участвовать 30 человек из 7 разных отделов по работе с клиентами;
- участники мало друг друга знают и конфликтуют;
- каждый продает свой продукт, а должны продавать клиенту услуги банка в целом;

- половина этих людей только что пришли из другого банка во главе со своим руководителем;
- новый руководитель пока еще держится за свою команду.

Проблема: отсутствие команды по работе с клиентами.

Позиционирование проблемы: 4-й уровень (культура).

Решение: командообразующее мероприятие с элементами обучения. Процедура состояла из двух форматов: командообразующие игры на 30 человек (60% времени), перемежающиеся тренингом в группах по 15 человек (40% времени). Программа обучения (содержательная часть) была сокращена.

На *третьем уровне (информация)* наша задача — выстроить поток информации и взаимодействие между отделами, подразделениями. Если обнаружилась проблема во взаимодействии не на уровне людей, а на уровне занимаемых ими позиций, то для исправления ситуации больше подходит такая форма работы, как деловая игра. Это такая специальная процедура, во время которой сами отделы договариваются о том, как они теперь будут жить, строить информационные потоки: кто, кому, по каким принципам должен передавать информацию. Игра выстраивается вокруг конкретной проблемной ситуации. Чтобы устранить проблему, участниками игры организуется ее всесторонняя проработка, пишется алгоритм решения, проверяется достижение планируемого результата. При этом ответственность за результат этого процесса лежит на участниках — активных творцах, игроках (а не на его организаторе). По итогам деловой игры в жизнь компании привносятся и закрепляются некоторые изменения. Происходит оперативная корректировка бизнес-процесса на актуальном для его участников примере.

Участники разрабатывают для самих себя процедуры, а потом выходят с конкретными предложениями к руководству (если сами не являются руководством). Это не обучение, так как люди не получают новых знаний, а создают их сами. Нужно только помочь этим людям договориться о том, как они дальше будут работать.

Запрос: компания — трейдер металлопроката решила провести тренинг по маркетингу для менеджеров по продаже.

Дополнительная информация, полученная в результате анализа потребности в обучении:

- продавцы исследованием рынка не занимаются;
- есть отдел маркетинга, состоящий из двух профессиональных маркетологов;
- маркетологи исследуют рынок и выдают рекомендации;
- есть проекты, в которых необходимо участие маркетологов;

- рекомендации маркетологов не принимаются и к проектам их не привлекают;
- маркетологи (молодые девушки после института) недавно в компании;
- менеджеры по продаже — мужчины с большим опытом работы на этом рынке.

Проблема: позиционирование нового отдела маркетинга в компании, взаимодействие и обмен информацией с отделом продаж.

Позиционирование проблемы: 3-й уровень (информация, внутрифирменные коммуникации).

Решение: деловая игра с участием отделов маркетинга и продаж, в процессе которой маркетологи компании выступают экспертами и помогают остальным участникам решать маркетинговые кейсы. По итогам игры отделы договариваются о дальнейшем взаимодействии, что закрепляется в соответствующих процедурах.

Сложности следующего уровня (*структура*) не решаются ни обучением, ни играми. Чтобы решать эти проблемы, надо приглашать оргконсультанта или самим проводить организационный консалтинг. Потом можно пригласить тренера и провести тренинг, в ходе которого сотрудникам будет легче принять организационные изменения и свои новые функции. При этом обучение совмещается с процедурами по принятию нововведений, что требует дополнительного времени за счет сокращения учебной программы.

Запрос: компания — производитель чипсов решила провести тренинг по делегированию для руководителей финансового подразделения.

Дополнительная информация, полученная в результате анализа потребности в обучении:

- сотрудники бухгалтерий нечетко выполняют распоряжения руководства;
- в компании две бухгалтерии — в Москве и в Подмоскowie, где недавно открылся второй завод;
- руководство находится как в Москве, так и в Подмоскowie;
- бухгалтерия в Подмоскowie подчиняется напрямую и своему руководству, и московскому.

Проблема: двойное подчинение.

Позиционирование проблемы: 2-й уровень (структура).

Решение: выстраивание структуры компании путем организационного консалтинга. До завершения консалтинга обучение в данном подразделении не проводится.

Самый последний уровень (в нашем обсуждении, но не по значению!) — *система*. Здесь уже речь идет о построении бизнеса в целом,

о позиционировании компании на рынке и т. д. Например, насколько продумано сочетание именно таких направлений (продуктов) в одной компании, как построена цена, в какой нише она позиционируется и т. д. Для решения задач этого уровня необходимо провести бизнес-консалтинг. И обучение здесь может помочь только очень косвенно.

На уровне системы и структуры обучение может выступать лишь как вспомогательный инструмент, как восполнение недостающих знаний и навыков управления. И обучение на этом уровне будет преимущественно строиться в форме второго высшего образования, коучинга или обмена опытом с коллегами на клубных встречах и конференциях.

Конечно, далеко не все методы решения проблем компании доступны HR-менеджеру. Поэтому бывает полезно (а чаще всего просто необходимо!) довести информацию, которую мы получили в ходе диагностики потребности в обучении, до сведения вышестоящих структур, способных на своем уровне предпринять какие-то действия. HR-менеджер может отвечать только за два-три нижних уровня — от обучения до организации деловой игры.

Если мы не отделим задачи обучения от других проблем, то эффективность вложенных в обучение средств сильно снизится. Однако не бывает компаний, в которых все идеально отлажено. Нет управленческих проблем и дело за малым — развить знания и умения персонала. Гораздо чаще встречаются ситуации, когда руководство компании не готово к тому, чтобы начать серьезные изменения, но при этом понимает необходимость повышения квалификации персонала. Можно в таком случае начать обучение, даже если это не самый правильный выход из сложившейся ситуации. При этом необходимо четко зафиксировать, что мы можем изменить, а что — нет. Оговорить зону ответственности за результат и факторы, которые снижают эффективность обучения. Например, это можно сделать так: «Сотрудники работают недостаточно эффективно, потому что им не хватает... Если мы их обучим, то эффективность может повыситься на 5%. А если мы эту проблему уберем, то эффективность повысится на 50%».

В этом случае вы можете поставить специальную задачу тем людям (тренерам, преподавателям), которые придут обучать персонал: понаблюдать, зафиксировать все проблемы, которые проявятся в обучении. Если в компании есть проблемы, то они обязательно всплываю, когда проходит тренинг. (Правда, при условии, что это действительно тренинг, а не семинар или лекция, где меньше взаимодейст-

вия и люди меньше раскрывают свои проблемы.) После обучающего мероприятия вы получаете отчет, с которым можете пойти к руководству. Тогда первый шаг изменений в компании может начаться с обучения и тренинг будет одновременно консалтинговым мероприятием, которое позволит вам в дальнейшем аргументировать идеи по изменению других уровней. И это не самый плохой путь...

Выбор «жанра» обучения

На следующем этапе нужно максимально точно сформулировать свой запрос, задачи и ожидаемые результаты, чтобы выбрать «жанр» обучения, который определяет необходимые ресурсы (табл. 15).

Таблица 15

Характеристики форм обучения

Жанр обучения	Что в результате?	Возможное количество участников	Минимальная длительность
Лекция	Знания	от 30 до 100 человек	2 часа
Семинар	Знания + умения	до 30 человек	4 часа
Тренинг	Знания + умения + навыки + изменение установок, отношений	до 12 человек	16 часов

Что происходит во время обучения? Сам процесс обучения можно представить в виде слоеного пирога, в котором есть место процессам получения знаний, отработки навыков и изменения некоторых параметров взаимодействия — установок, отношений.

Первое, с чем сталкивается любой преподаватель или тренер при подготовке к работе, — это собственно предмет, определенная информация, которая преподносится группе. Тренер должен знать этот предмет, ориентироваться в нем. *Лекция* является такой формой обучения, где преподавателю достаточно знать только сам предмет. Что в результате получит участник? Теоретические знания. В этом случае лектор будет считаться хорошим или плохим в зависимости от того, как он преподносит материал — доступно или нет, структурированно или запутанно.

Если кроме преподнесения информации преподаватель проводит еще какие-то специальные процедуры по ее усвоению, то такая форма обучения называется *семинаром*. Чтобы провести семинар, тренер должен знать предмет обучения и методику учебного процесса, т. е.

уметь научить людей усваивать информацию. Что мы получаем после семинара? Знания и умения.

Однако и этого может оказаться мало. Помимо знаний и умений нужны навыки, которые приобретаются через опыт и закрепляются многократным повторением успешного действия. И тогда на помощь приходит *тренинг* — по сути, тренировка навыков с подключением обратной связи, индивидуальной и групповой динамики.

Как это выглядит на практике? Чтобы человек понимал, правильно или неправильно он применяет полученные знания, нужна обратная связь. Без обратной связи тренировка не работает. Следовательно, человек, который преподает умения и навыки, должен уметь давать индивидуальную обратную связь, работать с каждым участником (индивидуальная динамика) и видеть то, что происходит между людьми при работе над проблемной ситуацией (групповая динамика).

Есть еще одна очень важная вещь, которую часто хотят изменить во время обучения, — это установки сотрудников, их отношение к компании, товару, нововведениям. Доступ к работе с этим пластом открывают... эмоции. Известен такой эффект, как эмоциональное заражение — передача эмоционального заряда со знаком «+» или «-» от человека к человеку. На тренинге существует реальная возможность формирования особых отношений между тренером и участниками. Ведущий тренинга может требовать, контролировать, возражать, шутить, провоцировать, «зажигать» и т. д. Личность и энергетика тренера способны превратить занятия в яркий и динамичный, познавательный и увлекательный процесс изменений.

Подведем итоги. Лекция, семинар и тренинг — это разные жанры обучения, и потому для их организации требуются разные ресурсы.

Лекция — самый недорогой вид обучения, самый нетребовательный в отношении ресурсов. Через лекцию можно пропустить большое количество сотрудников за ограниченное время.

Семинар предполагает хотя бы минимальное взаимодействие со всеми участниками, хотя бы незначительный контроль их работы. В семинаре может быть до 30 человек, и он занимает больше времени (до 4 часов).

На *тренинге*, где нужно «достучаться» до каждого участника, где идет своего рода ювелирная работа над отшлифовкой навыков, число участников, кроме прочего, ограничено возможностями тренера уделить внимание каждому. Поэтому в составе тренинговой группы обычно не более 12 человек, и тренинг не может идти менее 8 часов (а оптимальнее — 16–24).

Таким образом, под существующие задачи организации важно выбрать именно тот жанр обучения, который необходим и достаточен для ваших целей. Не стоит заказывать тренинг на 12 человек там, где нужно только дать знания, — это невыгодно. И наоборот, если есть потребность в навыках — не нужно читать сотрудникам лекцию.

При выборе ведущего обучения (тренинговой компании или частного специалиста) обратите особое внимание на то, какой жанр вам готовы предложить, какую форму обучения — насколько это соответствует заявленным вами интересам и потребностям. Посмотрите и на тренера — ведь каждый жанр, как известно, имеет свои законы и предъявляет свои требования к «актеру» (более подробно о выборе тренера см. в главе 6).

Внешний или внутренний провайдер

Кто будет проводить обучение: внешние провайдеры или внутренний учебный центр (внутренние тренеры)?

Критерий для выбора между внешним и внутренним провайдером — тест «Экспресс-анализ среды организации» (табл. 16).

Таблица 16

**Экспресс анализ организационной культуры предприятия
(для целей планирования обучения)**

Состояние рынка	Стабильный рынок, ясные перспективы развития	3 — 2 — 1 — 0 — 1 — 2 — 3	Состояние рынка постоянно меняется
Корпоративная культура	Оптимальная корпоративная культура, разработанная миссия и философия компании	3 — 2 — 1 — 0 — 1 — 2 — 3	Отсутствие специальной деятельности по формированию корпоративной культуры
Актуальная ситуация в фирме	Успешная деятельность на рынке и здоровый настрой внутри фирмы	3 — 2 — 1 — 0 — 1 — 2 — 3	Наличие в фирме нежелательных настроений: депрессия, разочарование, внутренние конфликты и т. д.
Тематика обучения	Стандартные тренинги (например, «введение в должность» для новичков)	3 — 2 — 1 — 0 — 1 — 2 — 3	Необходимо обучение по разнообразной тематике

Окончание табл. 16

Количество обучения	Постоянная потребность в обучении большого количества персонала по одной программе	3 — 2 — 1 — 0 — 1 — 2 — 3	Обучение проходит периодически в зависимости от накопившихся вопросов, сезонности работ, набора персонала и т. д.
Финансовые приоритеты компании	Оплата расходов на обучение из фонда заработной платы	3 — 2 — 1 — 0 — 1 — 2 — 3	Оплата расходов на обучение из затратной части
Приоритеты руководства	Необходимо четкое следование установкам руководства	3 — 2 — 1 — 0 — 1 — 2 — 3	Необходимо объективное мнение эксперта о людях и процессах в компании

Мы предлагаем всем, кто пытается для себя решить эту проблему, оценить актуальную ситуацию в компании по выделенным нами критериям: отметьте на каждой шкале, где, с вашей точки зрения, находится ваша организация, к какому полюсу она ближе.

Теперь посмотрите на получившийся «зигзаг». Чем больше он смещен влево — тем более разумно проводить внутрифирменное обучение. Чем больше пунктов смещено вправо — тем более вероятно, что проблемы лучше решать с помощью приглашенных тренеров.

Как выбрать тренера

В модуле «Обучение персонала», который мы ведем в курсе *HR-Practicum*, много говорится о построении системы обучения, анализе потребности организации в обучении и т. д. И есть такой маленький вопрос: как выбрать тренинговую компанию и тренера. И когда мы подходим к этой теме, все остальное уходит на второй план. У людей загораются глаза, они задают массу вопросов, видно, что об этом они могут говорить бесконечно, им безумно интересно.

Почему же это так актуально? Почему многим так интересно, что такое хороший тренер? Возможно, потому, что многим кажется, что деятельность тренера похожа на волшебство. Если работает профессионал, то люди меняются почти на глазах! Как будто происходит чудо! К тому же тренеру доверяют самое ценное — свой персонал. Как же найти этого волшебника? Не так просто, ведь по поводу тренера

существует множество мифов, легенд, устоявшихся стереотипов, которые, на наш взгляд, часто не соответствуют действительности. Много иллюзий, возможно, идущих из нашего опыта обучения в школе, институте. Тренера путают с лектором, шоуменом, психотерапевтом...

Самое лучшее — посмотреть на работу конкретного тренера «вживую». На что при этом следует обратить особое внимание?

1. Как тренер мотивирует участников на восприятие новой информации? Насколько учитывает состояние группы и может им управлять? Происходит ли реальный диалог с участниками или тренер слушает только себя? Хочется ли слушателям (и вам вместе с ними) слушать тренера?
2. Насколько доходчиво и структурированно он излагает материал? Использует ли при этом медиасредства (доска, раздаточные материалы)? Умеет ли ими грамотно пользоваться? Не с технической точки зрения, а с тренерской: насколько это помогает большему пониманию материала?
3. Что делает тренер, чтобы участники не только поняли, но и усвоили новые технологии? Какие методы, средства использует для контроля уровня усвоения? Насколько может уделить внимание каждому? Насколько «безболезненно» проходит обратная связь?

А если нет возможности увидеть тренера «в деле»? Или момент на тренинге попался непоказательный (например, слишком спокойный)? Мы предлагаем воспользоваться нашими рекомендациями для оценки или выбора тренера просто в разговоре (или в интервью). Для краткости сконцентрируемся только на специфических для тренера качествах. О том, что необходимо для деловой жизни всем (ответственность, пунктуальность и т. д.), мы говорить не будем.

Итак, перед нами стоит задача провести тренинг в компании. Есть несколько кандидатов. По резюме все очень похоже. Давайте-ка теперь поговорим лично...

Как он говорит? Способен ли ясно излагать свои мысли? Группе придется слушать тренера довольно долго (стандартная продолжительность тренинга — 8 часов). Понятно ли с первого раза, о чем он говорит? Не хочется ли его остановить и попросить повторить свою мысль еще раз? Чтобы люди могли слушать и не отвлекаться, у человека должны быть навыки *оратора* (хотя бы минимальные!). Это умение говорить короткими фразами (7–10 слов в предложении) с паузами. Присутствие в речи вопросов (риторических и самому себе) делает ее диалогичной и позволяет слушать долго и не утом-

ляться. И конечно, оратор должен уметь увлечь аудиторию. Чем? Иначе как *экспрессивностью* (способностью выражать эмоции), это сделать невозможно. Насколько эмоционально говорит человек? Использует ли он мимику и жестикуляцию? Адекватны ли они тому предмету, о котором говорится? Хочется ли смотреть на человека? Притягивает ли он своей манерой говорить? Есть здесь и опасность, что эмоции могут затмить тему разговора. Чтобы проверить способность кандидата проявлять эмоции, можно попросить его рассказать о том, что он любит, о своем хобби или любимом животном. Заинтересовались ли вы его увлечением? Если даже в такой ситуации эмоций нет — это делает тренера профессионально непригодным. Почему? Обычно тренинг как форма обучения применяется, когда нужно не просто передать объем знаний, а сформировать определенные установки по отношению к продукту, компании, нововведениям, сотрудникам. Особой задачей ставится формирование лояльности к компании, клиенториентированности и т. д. Все это включает в себя эмоциональную составляющую. К сожалению (или к счастью), очень трудно (практически невозможно) передать людям эмоции, если сам их не проявляешь.

С экспрессивностью тесно связана такая характеристика, как *энергетика*. Обычно это то, что чувствуется сразу. Понаблюдайте за голосом кандидата (способен ли он говорить громко), за его жестикуляцией (сдержанная или экспрессивная), за его способностью отстаивать свои идеи. Очень сложно, хотя, в принципе, и возможно, будучи пассивным (неэнергетичным) человеком, удержать и вести за собой группу в 10–15 слушателей. Надо учесть, что тренинги чаще всего проводятся для людей уже чего-то добившихся в бизнесе, активных и перспективных. Если они чувствуют, что тренер не может им противостоять (держать удар), то вряд ли захотят воспринимать от него информацию.

Итак, какая картинка у нас получается? Именно картинка, потому что все эти качества можно просто увидеть, не подвергая анализу слова кандидата и не задавая дополнительных вопросов. Тренер должен уметь говорить, быть эмоциональным и способным проявлять эмоции, быть активным, обладать энергетикой. Фактически мы сейчас описали тренера как хорошего актера, способного увлечь аудиторию своим выступлением. Именно так чаще всего представляют себе тренера-профессионала. На наш взгляд, в этом таится глубокое заблуждение и огромная опасность, влекущая за собой большие разочарования в тренинге как таковом. С перечисленным набором дан-

ных тренер легко превращается в шоумена, ведущего вместо тренинга «шоу одного актера». После такого шоу участники выходят, унося неизгладимые впечатления о таланте и харизме ведущего. «Боже, какой мужчина (женщина)!», «Как он может зажечь аудиторию!», «Какой он умный!» и т. д. К сожалению, часто в таких случаях ничего не остается от содержания тренинга...

Как-то после одного сложного тренинга, участники которого долго сопротивлялись обучению, так как были уже достаточно успешными и считали, естественно, что учиться им больше нечему, самый «капризный» участник сказал: «Странное ощущение. Я столько нового узнал, а тренера как будто бы не было...» Действительно странное, если учесть сложность группы... На наш взгляд, это и есть высшая оценка работы тренера.

Итак, чего же не хватает в нашей картинке? Способность быть «шоуменом» есть необходимое, но не достаточное условие для того, чтобы стать качественным тренером. Что же надо к этому добавить?

Начнем с *интеллекта*. Чтобы научить других, необходимо очень четко выстроить концепцию преподносимого материала, вычлнить структуру, основополагающие принципы и механизмы, отделить существенное от случайного и т. д. Как это проверить у кандидата? Сложно, но возможно. Для начала можно спросить: «Перед вами тексты из книг, по которым надо сделать тренинг. С чего вы начнете?» Опытный тренер начинает с построения структуры предмета, отделяет существенное от частного, прописывает основные принципы, а потом классифицирует (т. е. разделяет на группы) необходимые для усвоения методы, алгоритмы, техники, приемы.

Кроме того, во время вашего разговора попробуйте отметить следующие параметры:

- *логичность* — насколько последовательно излагает факты. Не добавляет баллов тренеру, если он говорит общими фразами, отвечает не на тот вопрос или сообщает незначимую информацию;
- *аналитичность* (дедукция: от общего к частному, способность разложить на составляющие) — насколько может выделить ключевые моменты. Можно попросить что-нибудь проанализировать (рынок, продукт, ситуацию на фирме, собственную историю успеха или неуспеха) или конкретизировать;
- *синтетичность* (индукция: от частного к общему) — насколько развита способность к обобщению, нахождению аналогий, метафор. Можно дать несколько ситуаций на нахождение общего, попросить обозначить суть проблемы одной фразой.

Полезны вопросы: «На что похожа эта ситуация? Какие аналогии из других сфер жизни вы можете привести (спорт, искусство, наука и т. д.)?» Если в ответ вы слышите: «Это в каждой ситуации по-разному...», «Это от многого зависит...» или кандидат уходит в детали, то выводы не в его пользу;

- *рефлексию* (способность делать выводы из своего собственного опыта) — обратите внимание на повторение в прошлом опыте неэффективных моделей поведения. Дополнительные вопросы: «Что помогало вам добиться успеха? Если снова столкнетесь с аналогичной ситуацией (неуспешной), то как вы поступите?»

Допустим, с интеллектом мы разобрались. Наш потенциальный тренер может выстроить программу и логично ее изложить. Достаточно ли этого в сочетании с актерскими данными, описанными выше? К сожалению, это опять не все. Чтобы до конца понять, какие качества необходимы тренеру, попробуем рассмотреть более подробно, чем же отличается тренинг от других форм группового обучения.

На наш взгляд, тренинг позволяет не только дать знания, умения и в некоторой степени навыки (на последнее обычно не выделяют достаточного количества времени). Самое ценное в этом методе — возможность «встроить» изучаемую информацию в личный опыт каждого участника, сделать ее «своей», а не «чужой», внешней. Профессиональный тренер добивается не просто усвоения материала, а принятия его каждым участником как своего личного открытия. Именно такие знания могут в дальнейшем изменять реальную деятельность участников на рабочем месте, а не остаются на уровне просто общей эрудиции.

Что же делает тренер, чтобы это произошло? Все очень просто: он прорабатывает с каждым участником (насколько позволяет отпущенный ему временной ресурс) его понимание или непонимание, его согласие или сопротивление и др. Что называется, «чтобы до каждого дошло». Какими же качествами нужно обладать, чтобы этого добиться?

Как минимум кандидат должен иметь *направленность на взаимодействие* с окружающими людьми. Обратите внимание, кого он больше слушает — себя или вас? Он вступает в диалог или предпочитает говорить сам и его трудно остановить? Смотрит ли он на вас или изучает что-то на столе (потолке)? Отвечает на ваши вопросы или продолжает хорошо заготовленную речь? Задает ли вопросы и, самое главное, слушает ли ваш ответ? Насколько вы чувствуете к себе интерес как к собеседнику? В вашем диалоге вы — равноправные парт-

неры или он выступает «фигурой», а все остальное — в том числе и вы — превращается в «фон»? Если так, то и участники тренинга станут «фоном» для самореализации тренера...

Если наш кандидат в тренеры нацелен на взаимодействие, готов слушать и слышать окружающих, это уже половина успеха. К этому еще хорошо бы добавить способность понимать эмоции и настроения собеседника, т. е. *сензитивность*. Это качество у человека, в принципе, можно развить, поэтому для начинающего тренера отсутствие сензитивности не так серьезно (при прочих равных). Но если перед нами тренер со стажем, то эта способность должна быть частью его арсенала. Профессионал должен чувствовать, когда пора сделать паузу или заканчивать разговор; когда вы сомневаетесь («Мне кажется, вы со мной не согласны?») или одобряете его мнение («Судя по вашему выражению лица, вы тоже так думаете?»), когда вы раздражены или расстроены. И не только чувствовать, но и строить разговор с учетом своих наблюдений. Конечно, во время тренинга видеть настроение всех участников одновременно и реагировать на них в реальном времени во сто крат сложнее, чем в переговорах. Для этого необходимо обладать еще одним качеством — *мультирежимностью*, т. е. способностью распределять внимание одновременно на всю группу. К сожалению, это качество можно проверить, только если вы позовете на переговоры, например, весь отдел персонала...

Невозможно развивать других людей и при этом не быть способным к развитию, к постоянному изменению, к восприятию новых идей. Это означает, что ваш тренер должен обладать высокой *лабильностью* (гибкостью), быть свободным от догм, стереотипов, предубеждений. Например, человек, для которого мир представляется четко поделенным на хороших и плохих, правильных и неправильных, не сможет быть тренером. Посмотрите, нет ли проявления «родительской» позиции: как часто звучат оценочные слова (хороший — плохой и др.), насколько категоричны суждения, встречаются ли выражения «должен», «обязан» и т. д.

Итак, мы разложили образ нашего тренера на составляющие. Допустим, и мыслит он логически, и говорит хорошо, и энергии достаточно, и слушать умеет... Но что-то мешает нам сделать выбор в его пользу... Что-то неуловимое... Мы глубоко убеждены, что все перечисленное выше не играет роли, если нет в человеке главного — *безусловно позитивного отношения к людям*. Это часто видно с первого же взгляда. Обратите внимание на выражение лица. Если существует доверие к окружающему миру, то, скорее всего, человек будет от-

крыто улыбаться и излучать дружелюбие. Если же на лице гримаса, взгляд колючий, веет враждебностью — можно с большой уверенностью предположить, что практически все участники тренинга для него будут «сложными» и вместо обучения он будет «лечить» слушателей. Такой тренер легко провоцируется на конфликт и часто создает конфликтные ситуации сам. Отсутствие базовой позитивной установки приводит к низкой толерантности (терпимости) со всеми вытекающими для тренинга (и тренера!) последствиями. Чтобы прояснить эту установку, можно задать вопросы о приоритетах в оценке себя и людей: «За что вы себя цените? Что для вас важно в людях? За что вы их можете не любить? Есть теории, что все человеческое поведение основано на агрессии (“Человек человеку — волк”). Как вы это прокомментируете?»

В заключение можно провести маленькую ролевую игру — реальный диалог «тренер — сложный участник». Четко обозначив, что сейчас вы — участник Вася (имя лучше взять не свое), можно продемонстрировать реально сложное поведение (например, сопротивление заданию, несогласие с аргументами, нежелание сниматься на видео). И если что-то еще было неясно, игра все поставит на свои места.

Крайне важно, чтобы человек сам осознавал специфику профессиональной роли тренера. Для прояснения этого можно задать ряд вопросов: «В чем суть профессии бизнес-тренера? Каковы критерии профессионализма? Как вы представляете себе идеального тренера? Кто для вас является примером? Почему? Какие примеры из вашего опыта показывают вас успешным тренером? Каковы признаки неуспешности? Вспомните конкретную ситуацию и опишите, как вы в ней действовали. Какой участник для вас самый сложный?» Обращаем внимание на то, о чем он говорит в первую очередь и с какими эмоциями, понимает ли сам те особенности, о которых мы говорили выше. Будем надеяться, что эту книгу ваш кандидат прочитает позже, чем вы...

Кадровый резерв

Борьба за таланты — так можно назвать время, в котором весьма скоро нам предстоит жить. О привлечении талантов мы уже рассказывали, а вторая часть нашей работы — подготовка кадрового резерва, выявление и удержание талантов внутри компании.

Для выявления кадрового резерва проводится аттестация персонала по модели компетенций. На основе оценок по компетенциям

можно понять, кто работает на пределе своих возможностей, а кто способен на что-то большее.

Кадровый резерв — сотрудники, представляющие особую ценность благодаря наличию высокого потенциала, лояльности к компании, а также способностей и возможностей передачи опыта, знаний и навыков другим сотрудникам. Кадровый резерв — это «мотивационное ядро» компании, основа ее дальнейшего развития.

Карьера человека в компании, как мы уже говорили, имеет два вектора: вертикальный — карьерного роста и горизонтальный — профессионального роста. Не каждый солдат может быть генералом, но многие могут быть очень профессиональными солдатами.

Прежде чем вести речь о подробностях, — несколько важных, на наш взгляд, принципиальных деталей.

1. *Оцените риски.* Тема кадрового резерва не требует особого убеждения руководства. Все и так понимают его важность, нужность и необходимость. Важно оценить и понимать другое. Кадровый резерв — это долгосрочные инвестиции, которые могут при неблагоприятном исходе стать затратами. На развитие кадрового резерва обычно компании тратят значительные финансовые и временные ресурсы, хотя при отсутствии быстрой возможности вертикальной или горизонтальной ротации подготовленные в рамках программы обучения люди уходят, и удержать их крайне сложно. Как только человек попадает в резерв ключевых специалистов, для его удержания до момента ротации обычно используются дополнительные выплаты. Число иерархических уровней в компании обычно ограничено, и часто люди «упираются в свой потолок», а компания, которая развивается не очень высокими темпами, не может предложить ему альтернативу для развития. Это высокорискованный проект. Дело не только в пуле подготовленных людей, — мы не всегда можем заранее знать, как будет развиваться бизнес и какие понадобятся человеческие ресурсы. Последние несколько лет все больше и больше приучают нас жить в ситуации неопределенности. Ценится скорее «умение держать нос по ветру», чем умение тщательно анализировать и просчитывать до деталей.

Чтобы выделить кадровый резерв, нужны широта кругозора и умение рисковать, а значит, и иметь право на ошибку. Заместитель не всегда может стать руководителем, а рядовой сотрудник, пусть даже через 5 лет, возглавить аналогичное подразделение. Но кто решится выдвинуть заместителя руководителя финансового подразделения в управленческий резерв, а в дальнейшем на-

значить его руководителем коммерческого подразделения? Здесь речь не о том, чтобы сохранить «теплое место для своего» в русле советского менеджмента: попал в обойму — никуда не денется. Мы говорим о тех назначениях, которые позволяют компании совершать прорывы.

2. *Осознайте необходимость.*
3. *Выделите потенциальных, а не лучших.* В управленческий кадровый резерв выдвигают не лучших специалистов, а тех, в ком есть потенциал управления людьми. Для выявления людей с таким потенциалом помогает система компетенций.
4. *Взаимность обязательств.* Кадровый резерв — это не дело компании, или, вернее, не только ее дело. Кадровый резерв только тогда может быть успешен, когда людям отводится активная роль и они готовы принять или разделить эту ответственность и риски. Если в их планы не входит занять управленческую должность, если они активно не вовлечены в собственное развитие — идея обречена.
5. *Лояльность сотрудника.* Прошло время, когда люди десятилетиями работали на одном предприятии. Компания должна очень быстро и гибко развиваться, чтобы удовлетворить амбиции каждого человека. Развивая идею кадрового резерва, надо вкладывать в лучших и лояльных. Тех, кто связывают будущее с компанией, даже если компания может переживать не лучшие времена, тех, кто умеют и готовы стоять до последнего.
6. *«Штучный подход».* Программа по развитию кадрового резерва не может быть единой и всеобщей, а должна быть нацелена на развитие индивидуальности, недостающих компетенций и гибкой с точки зрения выбора методов развития.

Классификация кадрового резерва:

- 1) внутренний;
- 2) внешний.

Внутренний кадровый резерв формируется из числа сотрудников компании:

- *управленческий резерв* (вертикальный, карьерный вектор) — формируется из числа сотрудников, способных к вертикальной карьере;
- *оперативный* — сотрудники, способные в ближайшее время занять руководящие должности;
- *стратегический* — сотрудники, потенциально способные к выполнению руководящих обязанностей.

- *резерв ключевых специалистов* (горизонтальный вектор) — включает сотрудников, обладающих высоким профессионализмом и уникальными знаниями, способных к наставничеству и эффективной горизонтальной карьере.

Внешний кадровый резерв — это выпускники профильных учебных заведений, успешно прошедшие практику в компании, интересные кандидаты, которые по тем или иным причинам не пришли на работу в компанию в момент проведения переговоров, учитывается и база кандидатов, полученная на основе мониторинга достижений и развития карьеры ключевых специалистов отрасли.

Нужен ли компании кадровый резерв?

Вопрос не такой простой, как кажется. Гонясь за мировыми стандартами (или скромно желая, чтобы было «не хуже, чем у других»), компании не всегда понимают, а зачем, собственно, этот резерв нужен и как его будут использовать. По многим причинам компании выгоднее назначать на вакантные руководящие позиции своих внутренних кандидатов. Это прежде всего экономит время и средства на подбор и адаптацию человека. С другой стороны, есть компании, которые сознательно отказываются от выдвижения, например, средних менеджеров на топ-менеджерские должности, считая, что привлеченные со стороны топ-менеджеры приносят в компанию новые идеи и способствуют развитию. Видимо, это вопрос пропорций, а соотношение каждая компания определяет для себя сама.

В разных компаниях в зависимости от специфики бизнеса, стадии развития организации и корпоративной культуры может быть своя политика в отношении того, какой кадровый резерв необходим, в каких подразделениях, на каких уровнях, на какие должности.

Например, достаточно крупная, активно расширяющаяся розничная сеть сознательно строила свою кадровую политику таким образом, что на должности линейных менеджеров (администраторов магазинов) готовились и выдвигались только внутренние кандидаты из числа продавцов. Такой подход создавал дополнительный стимул для хорошей работы рядового торгового персонала и способствовал уменьшению текучести. Кроме того, при не совсем «прозрачной» системе работы это способствовало снижению рисков, так как люди, выдвинутые из «низов», были более «надежны», «проверены временем и службой безопасности». При этом политика по отношению к сотрудникам центрального офиса розничной сети была кардинально противоположной. Компания активно «скупала» опытных специалистов из других успешных розничных компаний как на рядовые по-

зиции, так и на должности руководителей, чтобы сделать работу сети более эффективной.

Этапы работы с управленческим резервом

Этап 1. Анализ потребности в резерве.

Прежде чем начать формирование резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры компании, хотя бы в среднесрочной перспективе;
- выделить критерии, по которым будет формироваться кадровый резерв.

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. По западным стандартам хорошим состоянием считается, когда оперативным управленческим резервом обеспечено 25% менеджерских должностей в компании.

Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- 1) потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу;
- 2) фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- 3) примерный процент выбытия из резерва отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки или в связи с увольнением;
- 4) число руководящих работников, высвобождающихся в результате изменения структуры управления, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Этап 2. Формирование и составление списка резерва.

В процессе формирования резерва следует определить:

- 1) кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- 2) кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- 3) какую подготовку должен пройти каждый кандидат с учетом его индивидуальных особенностей и перспектив использования на руководящей должности.

Для отбора кандидатов в резерв целесообразно применить *систему качеств руководителя*. Наиболее весомыми качествами и факторами являются:

- 1) мотивация труда — интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения;
- 2) профессионализм и компетентность — образовательный и возрастной ценз, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры и аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;
- 3) личность и ее возможности — лидерские качества и организаторские способности, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску.

По результатам аттестации и после сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва, который затем утверждается руководством компании вместе с планом развития, резервом и бюджетом.

При формировании списков важно учитывать, что при отсутствии реальной возможности быстрой ротации, особенно для оперативного управленческого резерва, необходимо придумывать ходы для удержания сотрудников в компании. Мотивировать людей, которые не видят ближайших перспектив для карьерного роста, можно как компенсациями, так и участием в рабочих группах, разработкой инновационных проектов.

Этап 3. Подготовка кандидатов.

Обучение и развитие кадрового резерва осуществляется по программе обучения кадрового резерва, а также по индивидуальным планам развития, составляемым при аттестации сотрудников.

Важно, чтобы подготовка кадрового резерва сочеталась с реальной деятельностью сотрудников: расширялись их полномочия, ответственность, ставились новые задачи и др.

Направления работы по обучению и развитию сотрудников кадрового резерва обусловлены видом резерва, в который включен сотрудник (табл. 17).

Таблица 17

Структура кадрового резерва предприятия и виды его обучения

Вид резерва	Направления работы с сотрудником
Управленческий оперативный	Кураторство (обучение на рабочем месте) Стажировки на рабочем месте руководителя во время его отсутствия Ротация

Вид резерва	Направления работы с сотрудником
Управленческий стратегический	Кураторство (обучение на рабочем месте) Обучение по индивидуальному плану развития, по программе обучения кадрового резерва Стажировки на рабочем месте руководителя во время его отсутствия Участие в рабочих группах
Ключевые специалисты	Обучение по индивидуальному плану развития, программе обучения кадрового резерва Расширение круга деятельности, вовлечение в проекты Привлечение к обучающей деятельности, наставничеству

Пример

Крупный банк развивал сеть офисов по работе с физическими лицами. Было принято решение 80% руководителей филиалов набрать из числа своих сотрудников. Все сотрудники занимали должности специалистов и не имели опыта управления людьми (или имели ограниченный). Формируя кадровый резерв, обращали внимание на хорошую профессиональную подготовку (оценивались личные результаты работы), инициативность, лояльность и способность обучать других, что (по итогам кураторства новичков) оценивал непосредственный руководитель, обучаемость и стремление к развитию оценивал внутренний тренер.

Для подготовки кадрового резерва была разработана программа, которая предусматривала расширенное профессиональное обучение (например, проведение инкассации, оформление документации, ведение отчетности) и тренинг «Введение в управленческую позицию», который проходил в три этапа. На первом этапе тренинга кандидаты осваивали специфику работы управленца, т. е. умение распределять работу и контролировать ее исполнение, делегировать полномочия, мотивировать подчиненных и пр.

После прохождения первого этапа тренинга их назначали заместителями в уже работающие офисы, причем, как правило, в те, где они не работали в качестве специалистов.

После двух месяцев работы в качестве заместителей начинался второй этап обучения — тренинг «Коучинг-подход в работе с персоналом». Имея уже базовые менеджерские навыки и практику работы

в качестве руководителей, кандидаты осваивали принципы управленческой деятельности в данном банке, а также развивали навыки принятия решений в ситуации неопределенности, поскольку создание регламентированных процедур не успевало за бурными темпами развития банка.

Тех, кто успешно прошли обучение и имели хорошие рекомендации от руководителей филиалов, назначали руководителями открывающихся офисов.

Далее был этап кураторства со стороны опытных руководителей, с которыми они имели возможность консультироваться, а также оценивалась эффективность работы офисов.

Перед третьим этапом обучения все получили «Руководство по коучинг-подходу». Брошюра содержала методические материалы по управленческим навыкам с алгоритмами и процедурами, которые были отработаны на предыдущих этапах обучения, конкретные ситуации и рекомендованные подходы к их решению. Участникам необходимо было осмыслить материал, подготовить конкретные вопросы и ситуации, с которыми они столкнулись в процессе своей управленческой деятельности.

На третьем этапе оттачивались управленческие навыки и проводилась их оценка.

Данная программа решила свою задачу: в короткие сроки кадровый резерв был подготовлен и введен в действие. С точки зрения классических правил формирования кадрового резерва было бы правильнее проводить специальную оценку эффективности работы кадрового резерва после каждого этапа, однако в силу требований развития бизнеса и сжатости сроков был сделан акцент на скорость и массовость (избыточность) подготовки. В процессе подготовки кадрового резерва многие сотрудники отсеивались.

Приложения к главе 6

Приложение 6.1. Положение об обучении сотрудников

Общие положения.

1. Данное положение регламентирует процесс обучения и повышения квалификации сотрудников.
2. Обучение сотрудников компании призвано совершенствовать работу компании, повышать квалификацию сотрудников, способствовать формированию кадрового резерва.
3. Положение об обучении сотрудников вводится в действие и отменяется приказом генерального директора.
4. Планы обучения сотрудников компании формируются на основе результатов аттестации изучения потребностей в обучении и в соответствии с целями и задачами компании.
5. За формирование и реализацию плана по обучению и развитию сотрудников несет ответственность Управление по работе с персоналом.
6. План обучения персонала составляется Управлением по работе с персоналом сроком на два года и утверждается руководством компании.
7. Детализированный план-график обучения составляется ежемесячно, согласуется с руководителями подразделений и утверждается генеральным директором.
8. Индивидуальные планы развития сотрудников формируются Управлением по работе с персоналом, согласуются с непосредственным руководителем сотрудника и утверждаются генеральным директором.
9. Программа обучения персонала реализуется как с использованием внутренних ресурсов, так и с привлечением внешних обучающих организаций.

Инициатором обучения может выступить:

- Генеральный директор компании или совет директоров для обеспечения перспективных планов развития бизнеса.
- Управление по работе с персоналом для обеспечения квалификационного соответствия на основе анализа данных аттестации.
- Управление по работе с персоналом для обеспечения программы развития кадрового резерва.
- Руководитель подразделения для обеспечения эффективного функционирования подразделения.
- Сотрудник с целью построения внутрифирменной карьеры.

Заявка на обучение.

Руководитель подразделения может подать заявку на организацию обучения сотрудника(ов) его подразделения с целью повышения эффективности работы данного сотрудника, изучения им смежных областей знаний, изучения изменившихся внешних требований к организации бизнес-процессов и пр.

Заявка подается в стандартной форме не менее чем за две недели до планируемого срока обучения.

Аналогом заявки на обучение является целевое соглашение между генеральным директором и сотрудником, в котором отражается согласованный план обучения на год и ответственность (обязательства) сторон. В этом случае Управление по работе с персоналом дополнительно согласует сроки проведения этапов обучения и составляет индивидуальный план развития сотрудника.

Виды обучения.

В зависимости от темы обучения Управление по работе с персоналом выбирает форму обучения. Это может быть:

- проведение внутреннего корпоративного обучения с приглашением внешних специалистов;
- участие сотрудников компании в открытые краткосрочных семинарах, конференциях и тренингах;
- длительные индивидуальные образовательные программы;
- стажировки.

Внутреннее корпоративное обучение с привлечением внешних специалистов.

Корпоративным считается обучение, специально организованное в соответствии с запросами компании или отдельного подразделения. Принципы организации и финансирования согласуются отдельно по каждому проекту.

Краткосрочные программы обучения, повышение квалификации, открытые тренинги.

Краткосрочным обучением считаются семинары, тренинги, конференции длительностью от 1 дня до 3 месяцев (в пределах 100 академических часов).

1. Управление по работе с персоналом формирует план обучения на основе анализа потребностей организации и заявок от руководителей подразделений.
2. Управление по работе с персоналом по полученной заявке проводит исследование рынка образовательных услуг и выбирает про-

вайдера образовательных услуг исходя из качества и стоимости предоставляемых услуг.

3. Управление по работе с персоналом заключает договор на обучение с поставщиком образовательных услуг в сроки, установленные планом обучения.
4. Управление по работе с персоналом определяет круг сотрудников, для которых данное обучение является обязательным, информирует участников обучения о сроках и месте проведения обучения.
5. В случае необходимости организации обучения на территории компании Управление по работе с персоналом размещает заявку на организацию семинара (конференции) лекции (помещение, оборудование, питание и пр.) сотрудниками административно-хозяйственного управления.
6. В целях оценки эффективности обучения перед проведением обучения осуществляется предварительное тестирование участников семинара или тренинга на знания и навыки. Результаты тестирования оформляются в виде отчета, который предоставляется в Управление по работе с персоналом в составе отчетной документации. Тестирование проводится преподавателем по заранее предоставленной методике или независимым экспертом, привлеченным Управлением по работе с персоналом.
7. Управление по работе с персоналом проводит опрос участников программы на предмет удовлетворенности качеством оказанных услуг в срок не позднее 7 дней после окончания программы.
8. Краткосрочное обучение может быть организовано как в рабочее время, так и в выходные дни. Рабочее время, затраченное на обучение, работникам полностью оплачивается. Предпочтительной является организация краткосрочного обучения с включением в период обучения и рабочего, и свободного времени сотрудников (например, двухдневный тренинг в пятницу и субботу).
9. После прохождения краткосрочных семинаров, тренингов, участия в конференциях сотрудник должен сделать сообщение по теме пройденного обучения для всех заинтересованных в данной информации сотрудников.
10. Организация внутреннего семинара входит в обязанности Управления по работе с персоналом.
11. Сотрудник обязан сдать копии материалов, полученных в процессе обучения на открытых семинарах и тренингах, в Управление по работе с персоналом.

12. В отдельных случаях между сотрудником и компанией заключается ученический договор, определяющий срок, который сотрудник должен отработать в компании после прохождения обучения, и размер компенсации, который он должен возместить компании в случае досрочного увольнения.

Долгосрочные индивидуальные образовательные программы.

Долгосрочным считается обучение на курсах повышения квалификации и переквалификации продолжительностью более 3 месяцев (более 100 академических часов), а также второе высшее образование, MBA и т. п.

1. Управление по работе с персоналом формирует план обучения на основе анализа потребностей организации и заявок от руководителей подразделений.
2. Управление по работе с персоналом проводит исследование рынка образовательных услуг и анализирует варианты размещения заказа на образовательные услуги.
3. Управлением по работе с персоналом осуществляется окончательный выбор обучающей организации и заключается договор на обучение с поставщиком образовательных услуг в сроки, установленные планом обучения.
4. В целях оценки эффективности обучения управление по работе с персоналом организует промежуточные аттестации для оценки динамики знаний, умений и навыков сотрудника, оценки эффективности его обучения.
5. Программы долгосрочного обучения могут полностью или частично финансироваться за счет организации, могут проходить как с отрывом от производства (модульные курсы), так и без отрыва от производства (в вечернее время и в выходные дни).
6. При этом рабочее время, затраченное на обучение, оплачивается полностью. Командировочные расходы для прохождения сессий и модулей обучения компенсируются в соответствии со схемой финансирования программы обучения. В случае финансирования 50% затрат на обучение организацией оплачивается 50% расходов на проживание и проезд до места обучения.
7. Сотрудник обязан сдать копии учебных пособий и материалов по основным курсам в Управление по работе с персоналом.
8. В случае финансирования компанией долгосрочного обучения сотрудника заключается ученический договор, определяющий срок, который сотрудник должен отработать в компании после прохож-

ления обучения, и размер компенсации, который он должен возместить компании в случае досрочного увольнения.

Стажировки.

Заявка на организацию стажировки, цели стажировки и предприятия, интересующие компанию в качестве принимающих организаций, определяются руководителем подразделения.

Управление по работе с персоналом координирует работу по организации стажировки, контактирует с организаторами и принимающей стороной, а также внутренними службами, задействованными в организации стажировки.

Принципы финансирования обучения.

1. Степень финансового участия организации в программах обучения зависит от вида программы, производственной необходимости в данном виде обучения, успешности прохождения данного вида обучения.

Доля финансирования организации

Необходимость для организации	Краткосрочное		Долгосрочное		Тренинги		Стажировки
	Отличные и хорошие результаты	Низкие результаты	Отличные и хорошие результаты	Низкие результаты	Высокая активность	Низкая активность	
Высокая	100%	70%	50–70%*	20%	100%	70%	100%
Низкая	20%		20%		20%		20%

* Долгосрочное обучение сотрудников финансируется: в размере 50% в случае производственной необходимости обучения для достижения сотрудником квалификационного соответствия; в размере 70% — для сотрудников, включенных в кадровый резерв.

2. При финансировании обучения сотрудником (полном или частичном) ему может быть предоставлен беспроцентный кредит. Кредит оформляется договором займа.
3. Решение о целесообразности финансирования долгосрочного обучения принимается генеральным директором компании по представлению Управления по работе с персоналом.

Предоставление права на обучение.

1. Правом на долгосрочное обучение за счет компании может воспользоваться сотрудник, работающий в компании не менее 1 года и прошедший очередную аттестацию, если иное не оговорено специальным решением генерального директора.

2. Сотрудник, находящийся на испытательном сроке, может проходить только краткосрочное обучение или корпоративное в иной форме обучения.
3. Кредит на долгосрочное обучение может быть предоставлен сотруднику, отработавшему в компании не менее года, или сотруднику, зачисленному в кадровый резерв.
4. Сотрудники, которые получают первое или второе высшее образование, имеют право на предоставление отпуска без сохранения содержания во время сессий, но не более 5 рабочих дней за время одной сессии, а также могут использовать в это время дни своего ежегодного оплачиваемого отпуска.

Приложение 6.2. Текст объявления о тендере

Компания _____ сообщает о проведении в «___» _____ 20__ г. тендера по выбору провайдера по проведению учебных программ для сотрудников компании по следующим темам:

- 1) _____;
- 2) _____.

Приглашаем вас принять участие в конкурсе на разработку и проведение данных программ. Конкурс будет проводиться в два этапа. На первом этапе с «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г. будут рассматриваться письменные заявки и устные презентации компаний. По их результатам комиссия выберет компании для участия в следующем этапе.

Если вас заинтересовало участие в конкурсе, пожалуйста, заполните прилагаемую заявку и пришлите ее до «___» _____ 20__ г. по адресу _____.

После рассмотрения письменной заявки мы пригласим вас для устной презентации и обсуждения вашего предложения.

Описание тематики обучения

Название курса.

Цели.

Каковы ожидаемые результаты курса? Зачем он нужен компании?

Задачи обучения.

В результате обучения сотрудники должны:

- знать: _____;
- уметь: _____;
- владеть навыками: _____;

- изменить отношение к: _____;
- повысить: _____.

Целевая аудитория:

- количество;
- должностные обязанности;
- уровень ответственности;
- особенности, значимые для обучения (образование, уровень владения навыком, интересы, отношение к обучению).

Предполагаемые даты обучения/продолжительность.

С «___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г.

Структура курса.

- Единый блок или модули (при модульном обучении указать интервалы между модулями).
- Обязательные темы.
- Желательные темы.

Критерии определения победителя

При определении победителя используются следующие оцениваемые показатели конкурсных предложений:

- 1) цена одного учебного дня с учетом предлагаемых скидок;
- 2) содержание работ на всех этапах реализации программы;
- 3) количество тренеров, имеющих международную сертификацию.

Содержание предложения от участников тендера

Информация о компании.

1. Полное наименование компании, вид собственности, место и дата регистрации, полные банковские реквизиты.
2. Юридический и почтовый адрес, контактные телефоны, адрес электронной почты.
3. Сведения о наличии лицензий, необходимых для выполнения работ в данном конкурсном проекте (приложить копии).
4. Краткое представление о компании, включающее в себя:
 - основные направления деятельности;
 - список постоянных корпоративных клиентов, рекомендательные письма;
 - опыт проведения обучения по тематике тендера (указать компанию, дату проведения, темы тренингов, контактное лицо для получения рекомендаций либо рекомендательные письма).

5. Ценовая политика (стоимость тренингового часа, дня, скидки, порядок расчетов).
6. Предоставление учебных помещений, необходимого оборудования.
7. Возможность организации питания.
8. Возможность замены тренера и изменения даты проведения тренинга.
9. Обеспечение необходимыми учебными пособиями и методическими материалами.

Информация о тренерах.

- Количество тренеров, которые могут вести перечисленные темы.
- Опыт проведения ими тренингов по указанным темам (компания, дата проведения, тема тренинга).
- Квалификация (резюме).

Предполагаемые этапы реализации программы.

1. Проведение диагностики.
2. Разработка содержания курсов и учебных материалов на основе результатов диагностики.
3. Определение критериев эффективности обучения.
4. Проведение обучения с использованием интерактивных методов.
5. Контроль эффективности обучения на основе выбранных критериев.
6. Проведение посттренинговых мероприятий.

Проект содержания программ.

- Темы.
- Продолжительность