

Из беседы с руководителем подразделения обучения персонала крупного европейского банка

- ...

- Вы знаете, когда я попадал в новый коллектив, всегда обучение строилось по-другому.

Мне говорили примерно следующее: «Значит, слушай сюда! Вот этот, этот и вот эти двое – больные. На них можешь внимания не обращать. Слушай только меня и все будет в порядке. И делай только то, что я буду говорить! Вот это, кстати, нормальные ребята. Они нам помогают. Попросят – ты им тоже помоги...

А вот с этими не сильно так...

Они у

директора вес имеют, так что поаккуратней... А эти... Ну ты понял... Будут писать всякую ерунду – не обращай внимания...»))) Вот такая была учеба...

- Да! Но еще существуют корпоративные стандарты и требования, например. Стандартам работы ведь нужно учить? Нужно учить людей продажам! Отрабатывать менеджерские навыки! Нужно учить коммуникациям, конфликтам, презентациям и т.д.! ☐ Вас же учили тому, что нужно делать, придя на работу, и как работать? Или Вы хотите сказать, что обучения персонала вообще не нужно и можно ничего не делать?

- Я говорю о том, что важно знать и понимать, как обучение, в той форме, в которой оно существует в компании, отражается на общих ее результатах. Потому что очень часто за корпоративными университетами, внутренними школами, департаментами, управлениями, отделами развития персонала и т.д. стоит работа ради работы.

Насколько отдел обучения помогает компании справиться со стоящими перед ней трудностями? Вот вопрос, на который сложно ответить. А из него вытекает следующий: на сколько компании действительно необходимо то, чему учат ее персонал? Вот Вы,

например, можете ответить на вопрос, а что же произойдет, если отдела обучения у Вас в компании не станет? Сколько клиентов от Вас уйдет?

- У нас такой вопрос не стоит! Мы не просто учим! Обучение у нас направлено на развитие персонала и достижение целей компании! Мы проводим оценку потребности в обучении и на ее основе строим программу! □ У нас есть показатели эффективности работы! Есть замеры уровня знаний до тренингов, есть после. Есть анкеты, есть отзывы участников! Есть «заявки» руководителей подразделений! Статистика говорит сама за себя!

- Я приведу пример другой компании, в которой знаю, как все устроено. Там тоже понимают, что отталкиваться нужно от потребностей обучения. И смотрите, что получается.

Все знают, что сегодня необходимо давать знания в продажах, уровне сервиса, переговорах, клиентоориентированности, менеджерских навыках, коммуникациях и т.д. Поэтому задача больше заключается не в выборе тем обучения, а в последовательности их проработки. Что бы все было увязано в некоторую логическую цепочку.

А вот дальше начинается непосредственно творчество. То есть все, что я говорил до этого и так всем понятно. Список тем обучения понятен, чем большее их количество проработать, тем персонал будет более квалифицированным, чем строже придерживаться какой-то логической программы обучения, а не прыгать с темы на тему, тем лучше, ну и т.д. И так происходит у всех. А различия в компаниях видны только тогда, когда приходится решать, как, кого и сколько дней будем учить; программу будем писать сами или пригласим внешнюю компанию; тендеры среди тренинговых агентств будем проводить или нет; скольким тренерам кастинги устроим; всех на обучение пригласим, или только избранных и т.д.

Понимаете, что происходит? Многие говорят, что проводят оценку потребности в обучении, но решение, об обучении принимается ДО выяснения всяких потребностей и их замеров. Ставится задача: «Персонал нужно учить!» И какую бы вы ни выбрали дальнейшую систему оценки потребностей в обучении, принципиально она уже ни на что не влияет. Велика ли разница, если мы вначале дадим стрессоустойчивость, а потом тайм-менеджмент, а анкетирование показало, что нужно было сделать наоборот? Или обучение продажам, например: хочешь, замеряй на сколько хорошо сотрудники

проводят этап "презентации товара", хочешь – этап "работы с возражениями". Какой из них хуже делают, тому и учи. Такое обучение можно годами не останавливать, достаточно легко обеспечивая нужные замеры....

- Но есть категории, допустим, совершенно новых сотрудников. □ Без опыта работы. □ Вообще без опыта...

- А это уже вопрос, какими способами ввод новых сотрудников обеспечивать. Ведь люди учатся всегда и везде, даже просто глядя на действия окружающих: так же ходить, так же одеваться, такими же словами разговаривать. А многому даже по телевизору учат: нормы корпоративного поведения и социальных правил в любых сериалах, передачах или рекламах присутствуют.... Просто отдел по обучению персонала каким-то образом структурирует и упорядочивает обучение, как таковое. Обучение в компании присутствует вне зависимости от того, существует ли отдел с таким названием. Многому учатся и без посторонней помощи, просто наблюдая за окружающими. Согласны?

- По Вашему, получается, что отдел обучения никому не нужен?

- Да Вы что? Он нужен всем! Он нужен новичкам, для которых фраза «проводим обучение персонала» играет не маловажную роль при выборе компании. Он нужен сотрудникам, которым кажется, что, получив сертификаты, можно убежать на более высокие зарплаты. Он нужен руководителям среднего звена, которые жалуются начальству, что на такую зарплату нанять людей невозможно, что приходится брать то, что есть, а потом их учить. Понимаете? Не он виноват, что ввел такие правила работы или такую «трудовую дисциплину» в своем, например, филиале или департаменте, что нормальные сотрудники от него бегут. А персонал у него не грамотный и его нужно учить. И, в конце концов, не найдется ни одного человека, который скажет, что обучение ему повредит. Даже, скорее, наоборот. Никто не посмеет отказаться от обучения, его просто не поймут. А руководители вообще прикрывать обучением все свои грехи смогут: «Вот смотрите, сделал все, что мог. На тренинги отправил, но не помогло. Тупые».

И даже интересы собственников или акционеров, если они напрямую управляют компанией, тоже совпадают с такой формой организации обучения. Потому что вкладывать деньги в новое оборудование, технологии и разработки, новые программные комплексы, новые продукты, ремонты помещений, все то, что тоже влияет на конечный

результат работы компании дорого. Проще вначале из персонала выжать все возможное: «Тяжело в учении – легко в бою! Ищите возможности, а не причины! Нет крепостей, которые большевики не брали! И незаменимых людей тоже нет!»

Поэтому такая система обучения устраивает всех, но живет только до тех пор, пока не начинаются серьезные проблемы в компании в целом. Когда тем, кто распоряжается деньгами в какой-то момент становится ясно, какой вклад в общее дело привнесло каждое подразделение. И действительно ли нужно было запускать обучающий проект по качеству обслуживания, если скорость работы программных комплексов, например, на пределе и мы уже на пороге того, что не можем предоставлять клиенту услуги с такой быстротой, как этого требует рынок? И почему же не нашлось такого человека, который обратил бы на это внимание да вовремя подсказал бы?

Ну, а пока такого не случилось, можно успешно реализовывать программы любых понравившихся тренинговых агентств или отрабатывать свои проекты для предоставления все новых и новых знаний сотрудникам.))))

- *А как тогда, по вашему, необходимо строить систему обучения?*

- Для этого нужно разобраться, что же такое обучение, и как оно устроено. А затем определиться, чему вообще нужно учить людей и каким способом.

- *А подробнее.*

- Пожалуйста...

06.10.2011

Школьный Г.

{однакнопка}