

# Получить знания и навыки – ТОЛЬКО ПОЛДЕЛА

## Надо, чтобы они реально привели к изменениям в компании

**Давайте рассмотрим типичные ситуации и определим пути, по которым лучше всего идти, внедряя новые методы управления персоналом и бизнес-процессы.**

---

**Вчера.** Группа компаний работает в сфере проектирования и строительства более 10 лет. И все эти годы характеризуется динамичным развитием. Увеличивается численность персонала, возрастает сложность и значимость проектов, возникают все новые филиалы по всей стране. Выстраивается система приема на работу и адаптации персонала. Она естественна и логична, поскольку в сложной технической области развитие без нее просто невозможно. Обеспечивается достойный социальный пакет, отношения в коллективе достаточно доброжелательные и демократичные. Заказы на будущее сформированы, планируется дополнительный набор сотрудников. Подход к управлению персоналом строился, исходя из задач бизнеса – ничего лишнего, лишь те составляющие, результат которых очевиден. Обучение проводилось только по специальности. Тренингов и семинаров по управленческим дисциплинам не было. (Что, может быть, и не так уж плохо.)

**Сегодня.** Проблем еще нет, но уже очевидны задачи. Задачи типичны для большинства организаций. Важно вовремя их решить, чтобы они не превратились в проблемы.

*Во-первых*, это повышение управляемости и исполнительской дисциплины, которое необходимо при большом объеме заказов в непростых экономических условиях.

*Во-вторых*, улучшение взаимодействия между подразделениями и, возможно, реорганизация некоторых бизнес-процессов. Такая задача стоит практически перед всеми компаниями, прошедшими десятилетний путь быстрого развития.

*В-третьих*, обычная для большинства организаций, работающих в сложных технических сферах, необходимость переориентации руководителей именно на выполнение руководящей работы, а не работы специалиста, потребность в развитии делегирования. И, безусловно, четвертая задача, которая, по признанию многих менеджеров, не теряет своей актуальности никогда, – умение управлять подчиненными, в первую очередь умение давать объективную и регулярную оценку деятельности.

**Завтра.** Поставленные задачи надо решать. Наиболее очевидное действие – обучение. Наготове у многих компаний стандартная программа развития управленческих компетенций. Но вот обеспечит ли обучение практический результат? Времена освоения бюджетов в угоду модным тенденциям прошли. Надо отвлечь значительное количество руководителей от выполнения основной работы. И что в итоге? Более-менее упорядоченный набор знаний об основных принципах управления.

**Безусловно, обучение необходимо. Но обучение, заточенное именно на решение поставленных задач, которое позволит обеспечить в итоге ВНЕДРЕНИЕ.**

Соответственно, предъявляется требование к программе. Лекционный формат неприменим, так как усвоено будет процентов двадцать (в лучшем случае, у особо заинтересованных руководителей, процентов сорок) информации. Психологические тренинги тоже не подходят, поскольку они в большей степени ориентированы на развитие личностных характеристик. А без организационной основы развивать эти характеристики нет смысла. Необходима такая форма обучения, которая будет сочетать предоставление базовой информации и обсуждение, работы в группах, решение практических задач.

Чтобы «выровнять» уровень учащихся (то есть избежать ситуации, когда одним обсуждаемый вопрос очевиден, а другие требуют подробных объяснений), до занятий все должны получить раздаточный материал, содержащий основные тезисы, их разъяснение и обоснование.

Таким образом, каждый будет готовиться самостоятельно, время, затрачиваемое обычно на вхождение в тему будет использовано на более полезные цели. Самостоятельная подготовка вовсе не снимает ответственности с преподавателя. Она смещает акценты. На занятии преподаватель не объясняет азбучные

истины, а раскрывает сложные моменты теории, которые учащимся по каким-то причинам не удалось освоить самостоятельно. И, самое главное, иллюстрирует теорию практическими примерами, организует дискуссию, дает возможность рассмотреть разные точки зрения.

В итоге осуществляется переход к вопросу практической применимости того или иного метода в нашей конкретной организации. Результатом каждого занятия становится решение о плане дальнейших действий. Даже если итогом обсуждения станет решение о применении лишь одного метода, это уже позитивный результат. Ведь выработано совместное решение, оно не навязано кем-то сторонним, и его внедрение можно и нужно планировать.

Кроме того, самостоятельная подготовка и дальнейшее обсуждение делают обучаемых соучастниками процесса, а не пассивными потребителями информации.

**Серьезный вопрос – руководителей какого уровня следует привлекать к обучению?** Довольно часто программы обучения руководителей высшего и среднего звена рассматриваются изолировано, не совпадают во времени, осуществляются разными людьми. Это может привести к формированию разных идеологий в рамках одной организации. Воздействие параллельного обучения на бизнес негативно.

У такого подхода есть объективные причины. Руководители высшего звена, как правило, проходили достаточно серьезное обучение в сторонних организациях. Даже если этого не было, их опыт работы и путь по карьерной лестнице обеспечили им нешуточный багаж знаний и опыта. Поэтому они не без оснований полагают, что мало кто может их научить чему-то новому. Кроме того, «извлечь» одновременно из производственного процесса всех руководителей непросто. К тому же далеко не во всех организациях принято учиться в выходные дни.

**Поэтому обучением чаще бывают охвачены руководители среднего звена. Но ведь не они определяют стратегию развития компании!**

Иногда такая ситуация приводит к трагикомичным результатам. Как-то после занятия ко мне подошел один из молодых руководителей второго эшелона и сказал, что от обучения только хуже: «Приходишь на следующий день с новыми идеями, что-то хочешь сделать, а начальник злится и требует, чтобы я шел заниматься своей непосредственной работой».

**Вывод простой – если идеи и намерения руководителей среднего звена не соответствуют или не поддерживаются вышестоящим начальством, обучение не только бесполезно, но и вредно.** Когда-то давно я удивилась замечанию опытного специалиста, что обучение – одна из распространенных причин увольнения работников. А это действительно так. Невозможность применить полученные знания в своей организации вынуждает квалифицированного специалиста искать возможность самореализации в другом месте.

**Поэтому работа должна осуществляться «сверху вниз».** То есть тренинги должны начинаться с руководства компании. Ведь работа с руководителями среднего звена нацелена на реализацию требований, определенных высшим руководством; изменения на уровне среднего звена невозможны без активной поддержки топ-менеджмента.

*На первом занятии высших руководителей надо определить требования к среднему менеджменту (то есть окончательно сформирована программа их обучения) и указать возможные направления организационных изменений.*

*Ни один сторонний консультант не может и не имеет права обсуждать с рядовыми руководителями планы действий, не заручившись предварительно поддержкой топ-менеджмента. Консультант/преподаватель должен и обязан дать топ-менеджменту свои рекомендации, но он не принимает окончательного решения.*

*Демонстрация в ходе занятий достоинств тех или иных подходов без уверенности, что они будут реализованы, – это потенциальная опасность демотивации среднего звена и провала программы.*

*Например, если в организации планируется проведение оценки деятельности персонала (аттестации), процедура и порядок должны изучаться в ходе занятий. Но если по каким-либо причинам данная процедура не внедряется или планируется к внедрению в отдаленном будущем, следует ограничиться рассмотрением ситуаций оценки подчиненных в ходе повседневной деятельности.*

*Можно рассказывать сколь угодно долго и увлеченно о достоинствах управления по целям и внедрения KPI (ключевых показателей эффективности), но это принесет лишь вред, если организация не готова к такой глобальной перестройке системы управления. Вместо этого вполне достаточным будет изучить основные принципы и обсудить, как на отдельном рабочем месте ориентировать подчиненных на достижение целей и работу не столько на процесс, сколько на результат; усилить блок, посвященный делегированию полномочий.*

*Кроме того, надо помнить, что основную работу никто не отменяет, и изменение/корректировка системы управления не должны происходить с риском срыва производственных задач. Поэтому лучше наметить несколько конкретных действий, но быть уверенным в их реалистичности.*

**Итогом каждого занятия (цикла занятий) должен являться план действий – определение направления работы и индивидуальный план развития каждого руководителя. Обучение само по себе не обеспечивает внедрения. План действий позволяет наметить конкретные шаги и контролировать внедрение.**

Для обеспечения внедрения полученных знаний необходимо сопровождение руководителей среднего звена: дополнительная встреча. Она, как правило, проводится через две недели или месяц после занятий. Цель – проверить, как полученные знания используются на практике. Предлагаемый формат проведения: Каждый участник готовит выступление продолжительностью пять-семь минут на тему «Как я на практике использовал знания, полученные в ходе обучения».

**В выступлении должно быть отражено:**

- • какие конкретно знания были использованы;
- • в каких практических ситуациях они применялись;
- • какой результат был достигнут.

Чтобы обеспечить успешную презентацию, учащийся будет заинтересован в том, чтобы использовать полученные знания в работе. Во время выступления учащийся продемонстрирует такие важные для руководителя навыки, как умение проводить презентацию, отвечать на вопросы, анализировать и предоставлять в выгодном свете информацию.

**На подведении итогов предполагается присутствие вышестоящих руководителей, директора по персоналу.**

Для полноценной программы развития организации (именно развития, а не обучения отдельных представителей) после занятий со средним менеджментом имеет смысл провести их и с вышестоящими руководителями.

**В отличие от первого, закладывающего основу занятия, это должна быть полноценная программа, сконцентрированная на тех направлениях, которые приняты как приоритетные. Что это даст?**

Во-первых, все руководители начнут разговаривать на одном языке.

Во-вторых, с помощью преподавателя топ-менеджмент получит результат «аудита» человеческих ресурсов и своевременно сможет скорректировать планы компании (в ходе фасилитируемого совместного обсуждения).

В-третьих, итогом занятий станет окончательно согласованный и утвержденный план действий, который и обеспечит реальный результат для бизнеса. Более того, будут заложены идеи на перспективу.

**Естественно, уровень и количество предоставляемой руководителям высшего звена информации (теории) будет существенно отличаться от того, что было подготовлено для руководителей среднего звена.**

И, наконец, формат обучения. **Постепенно уходят в прошлое трехдневные выездные занятия. Им на смену приходят четырехчасовые еженедельные занятия в конце рабочего дня.** И дело тут не только в затратах, но и в результативности.

В случае выездного семинара эффект командообразования для группы руководителей значительно выше. Учащиеся в большей степени «раскрываются», предлагают свежие идеи (при условии соблюдения дисциплины). Легче проходят ролевые игры. Сильный эффект сразу после занятий. Но он быстро ослабевает. При невысоком уровне подготовки группы по управленческим дисциплинам большое количество новой информации теряется, так как возможности человека не безграничны.

При 4-часовых семинарах в офисе занятия носят более академический характер, направленный на усвоение учебного материала и выработку решений; учащиеся не отрываются от производственного процесса. Эффект от занятий менее очевиден сразу, но закрепление материала происходит лучше. По результативности и длительности воздействия пять четырехчасовых занятий заметно превосходят трехдневный выездной тренинг по 10 часов в день.

**Послезавтра.** Когда обучение проведено и вся программа исчерпана, начнется самое важное – внедрение изменений. Но это уже не самое сложное. Потому что:

- • Мы обсудили и выслушали мнение каждого.
- • Мы согласовали наши действия на всех уровнях.
- • Мы вместе вырабатывали и принимали решение.

- Мы составили план действий.
- Мы понимаем как и, самое главное, ЗАЧЕМ мы все это будем делать.

**Е. Борисова,**  
генеральный директор  
ООО «Ю-Консалт»,  
С.-Петербург