

Обучение прошло. Что дальше?



В любом учебнике по управлению персоналом обязательно написано о необходимости закрепления результатов обучения. С обучением по специальности все более или менее понятно. Надо по окончании курсов применять то, чему научились, и постепенно полученные знания преобразуются в навыки. А вот как быть с управленческими курсами: семинарами, тренингами?

На них фактически происходит пассивное потребление информации. Человек может с огромным энтузиазмом изучать типы организационных структур, реорганизацию бизнес-процессов, систему управления по целям и т.д. и т.п. Но едва ли у него будет возможность, вернувшись на рабочее место, реализовать на практике полученные знания. Если, конечно, он не директор компании.

И объясняется это вовсе не слабой применимостью знаний или консерватизмом компании. Допустим, руководитель группы, прошедший обучение, осознал важность регулярной оценки деятельности персонала. Может ли он, вернувшись на рабочее место, сразу приступить к внедрению этой процедуры? Едва ли, ведь это предполагает серьезную раз-

работку цели, критериев оценки, оценочных листов и многого другого. И, конечно, требует времени, не предусмотренного в напряженном рабочем графике. Максимум, что он может – это в своей группе ввести регулярные собеседования с подчиненными. Но это, опять же, требует времени. И немалых внутренних усилий. По усилиям это сопоставимо с решением делать зарядку по утрам для тех, кто раньше никогда ее не делал.

Еще сложнее руководителю, который после обучения увидел необходимость реорганизации рабочих процессов. У себя в подразделении он может вносить небольшие изменения, а вот изменения на уровне организации ему неподвластны. Теоретики, конечно, скажут: «Надо идти к вышестоящему руководству и добиваться».

Практики лишь грустно улыбнутся. У нас не Япония (по крайней мере, не та Япония, которую мы знаем по умным книжкам и статьям). И в подавляющем большинстве организаций система внесения и продвижения предложений «снизу» отсутствует.

Помимо отсутствия у прошедших управленческое обучение руководителей полномочий и времени, есть еще один фактор, препятствующий внедрению результатов обучения, – человеческий. Чаще всего люди делают то, что необходимо здесь и сейчас, или без чего никак не обойтись. Мне сложно представить производственный процесс, который остановится из-за того, что отсутствует система управления по целям или неэффективно проводятся совещания. Плюс человеку свойственно откладывать действия важные, но не дающие мгновенного эффекта. От неприменения полученных знаний ничего катастрофического не произойдет. Поэтому многие заменяют слово «сделаю» на фразу «надо бы сделать как-нибудь потом». Нетрудно догадаться, что происходит с этими полученными знаниями через какой-то промежуток времени. Примерно то же, что со знаниями человека, сдавшего на права и ни разу после этого не севшего за руль машины.

Складывается непростая ситуация. С одной стороны, организация вкладывает немалые средства

в развитие и обучение кадрового резерва. С другой – к тому моменту, когда резервист становится начальником высокого уровня, полученные знания оказываются подзабытыми, а навыки так и не выработались. Что делать? Эту головомолку мы попытались решить в крупной научно-производственной компании. В кадровый резерв было отобрано (именно отобрано, а не записано) более ста человек. В первом потоке обучающихся – сорок человек, разбитых на две группы. На первом этапе программа обучения состояла из восьми занятий, охватывающих обязательный набор знаний для руководителя. А что дальше?

А дальше мы решили сделать... презентацию. Мысль о стандартном экзамене была отвергнута сразу. Идеальный способ привить людям отвращение к изучаемой теме – заставить их зубрить все подряд. Особенно «эффективен» этот способ при высокой производственной нагрузке.

Задание для презентации звучало просто. Учащимся из всего многообразия тем предлагалось выбрать любую и проанализировать, как теория реализуется в нашей организации. Предложения по улучшению приветствовались, но не являлись обязательными. При этом половина выступающих эти предложения подготовила. А половина подготовивших в течение месяца смогла их полностью или частично реализовать.

Такой вариант решал сразу несколько задач. Во-первых, молодой руководитель разберет, изучит и запомнит, по крайней мере, один из разделов программы обучения. И поскольку для подготовки презентации придется потрудиться, в памяти этот раздел останется надолго. **Во-вторых,** у каждого будет возможность проявить себя. Кстати, мы явно недооценили значимость этого фактора. Большинство учащихся готовили презентацию с удовольствием. Кто-то заметил, что в повседневной работе редко выдается возможность задействовать свой мозг не только на текущие дела. И оказалось, что многие превысили предложенное нами для презентации время – от трех до десяти минут. И никто не выбрал самые простые темы (хотя на всякий случай подсказки по элементарным темам для презентаций делались).

В-третьих, вышестоящие руководители смогли оценить свою смену. Оценить как сложность выбранных тем, так и глубину проработки, практическую применимость и умение структурировать и изложить материал. И, **в-четвертых,** появилась возможность экспертной оценки ситуации в организации. Ведь выбирались наиболее актуальные темы, отражающие потребность основного производственного слоя сотрудников – руководителей среднего и низшего звена.

Спектр выбранных тем отражал наиболее важные для любой крупной наукоемкой организации задачи. Безусловно, многие рассматривали вопросы взаимодействия подразделений. В крупных проектных организациях основные потери времени и качества происходят при передаче промежуточной работы из одного подразделения в другое. На занятиях и во время презентации сотрудники обсуждали этот вопрос и вносили свои предложения. В частности, предлагались схемы внутреннего обучения сотрудников, в том числе через научно-технический совет и «стажировку» в смежных подразделениях. Предложение о стажировке показалось достаточно революционным. То, что в теории рассматривается как ротация, на практике обычно воспринимается как интересная, но бесперспективная идея. Действительно, трудно себе представить, каким образом сотрудника одного отдела можно временно перевести в другой, при этом выполнять он должен новую для себя работу. А потом вернуться в свой отдел. Оказалось, нет ничего невозможного. Два молодых руководителя подразделения которых тесно и не всегда бесконфликтно взаимодействуют, после многочасового обсуждения предложили рабочую схему.

Интересным было выступление руководителей двух групп из одного отдела. Они изложили, как

в ходе занятий отвлеклись от тематички и проанализировали потери времени из-за несогласованности. Результатом стало установление правил взаимодействия и подготовка «гlossария» для единообразного понимания задачи.

Молодые руководители более высокого уровня предложили принципиальное изменение подхода к подготовке технического задания: обсуждение при передаче из одной структуры в другую не только итогового варианта, а обязательное предварительное согласование между многочисленными участниками. Это поможет значительно сократить время и повысить качество. Фактически такой подход присутствует, но его наличие и серьезность зависят от личных взаимоотношений сотрудников, участвующих в работе. А подвигло руководителей к анализу и разработке серьезного обоснованного предложения изучение бизнес-процессов.

Очень многих заинтересовал углубленный подход к наставничеству. Это объясняется ситуацией на рынке труда и необходимостью подготовки кадров на рабочем месте. Многие отмечали, что наставничество касается не только молодых, но и зрелых специалистов, поменявших место работы (необходимость изучения не только общих профессиональных вопросов, но и специфики). При этом почти в каждом выступлении

была своя «изюминка». Например, внедрение элементов управления по целям при адаптации молодых специалистов (под управлением по целям понимается не выдача разовых заданий, а поручение хоть и простой, но завершенной задачи). Или детальное формулирование требований к программе наставничества. Акцент не только на роль наставника в передаче знаний, но и в позитивном отношении к организации, а также в том, чтобы научить думать. Со всем неожиданным для меня как преподавателя было объединение идей наставничества, оценки и саморегистрации. Руководитель, возглавляющий подразделение на опытном производстве, внедрил в течение месяца, прошедшего между занятиями и презентацией, следующее. Новый сотрудник (ученик) фиксирует все, чему он научился. Делает это в произвольной форме, не для отчета, а для дела. По словам руководителя, сам ученик признался, что это полезно, так как помогает ему закрепить то, что он освоил. А руководителю стало легче оценивать результаты работы как новичка, так и наставника. Еще один выступавший не поленился и подготовил подборку из разных источников документов, регламентирующих адаптацию сотрудников.

Немало выступлений было посвящено совершенствованию внутренней организации работ и повышению ответственно-

сти руководителя. Почти каждый руководитель после занятий предпринял меры по анализу и совершенствованию работ в своем подразделении. Это очень важно, так как небольшая, но реально проделанная работа иногда значительно ценнее, чем масштабное теоретизирование. В выступлениях были отмечены следующие возможности:

- в дополнение к планированию по проектам добавить планирование для каждого сотрудника, участвующего в нескольких проектах (реализация начата);

- формулирование требований к управленческому поведению руководителей и организационной структуре, в том числе по работе с «исключительными» специалистами;

- структурирование задач и правил функционирования временных коллективов;

- создание проекта: принципы и пример проекта по разработке бизнес-процесса.

Два руководителя с многолетним опытом неожиданно заинтересовались темой, на первый взгляд, теоретической – «отличие руководителя от специалиста». И на собственном примере разобрали ошибки, допускаемые многими руководителями в начале своей карьеры (а иногда и на протяжении всей карьеры). В первую очередь речь шла о стремлении все сделать самому, вместо того чтобы обучить других и поручить другим.

Были предприняты попытки оценить факторы, влияющие на мотивацию. Несмотря на спорность методологии и выводов, интересен сам факт такой попытки, предпринятой самостоятельно, а не по распоряжению службы персонала. Также самостоятельно и далеко не бесспорно один начинающий руководитель адаптировал и применил для себя инструмент оценки, о чем рассказал слушателям.

Ни служба персонала, ни преподаватель, ни руководители не ожидали такого результата. Ведь было всего восемь занятий по четыре академических часа каждое. А между окончанием занятий и презентацией – месяц напряженной работы с чертежами и техникой, а не книжками по менеджменту. Получается, иногда мы недооцениваем потенциал наших сотрудников и их стремление сделать больше того минимума, который положен. Точнее, их мотивацию, поскольку ни наказаний, ни премий за презентацию не предполагалась.

И можно быть уверенными, что даже через несколько лет каждый из руководителей не только будет помнить, но и сможет применить много из того, что услышал на занятиях, и что предложили во время своих презентаций его коллеги.

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