

УДК 377.4

Как организовать эффективное обучение сотрудников

Жданкин Н. А.,д-р техн. наук, академик РАЕН, профессор НИТУ «МИСиС»;
президент ООО «РЕГУЛ-КОНСАЛТ», г. Москва

Инвестиции в профессиональное обучение персонала относятся к числу наиболее выгодных для предприятия вложений. Однако чтобы максимально эффективно использовать выделяемые на профессиональное обучение средства, следует соблюдать проверенные временем правила. Именно о них и рассказывается в предлагаемой статье.

Ключевые слова: профессиональное обучение, корпоративная учеба, семинары-тренинги, система тиражирования знаний

Вложение средств в обучение людей — это не дань моде. Расходы на обучение — это важнейшие инвестиции, которые дают адекватную отдачу.

В странах Западной Европы крупные компании вкладывают в обучение и развитие персонала 1–5 % годового оборота. И вложенные деньги с лихвой окупаются. Так, в японских корпорациях в среднем на одного человека приходится более 100 (!!!) часов обучения в год. В России эти цифры значительно ниже. Руководители российских предприятий интуитивно не доверяют системе обучения и повышения квалификации. Почему?

Можно выделить несколько причин, почему предприятия не получают отдачи от инвестиций в обучение своих сотрудников.

Причина 1. Обучение планируется не от потребностей, а от бюджета. Получается учеба ради учебы. Сегодня в системе обучения и повышения квалификации занято множество разного рода университетов, институтов, тренинговых и консалтинговых фирм — эта отрасль яв-

ляется серьезным бизнесом. На предприятиях, как правило, утверждается план обучения персонала на год. Под него выделяются деньги, и служба персонала в течение года направляет специалистов в Москву и Санкт-Петербург или в свой региональный (местный) институт повышения квалификации. Плохо, если при составлении плана служба персонала заинтересована скорее «освоить бюджет», чем удовлетворить потребности предприятия.

Причина 2. Подмена цели обучения. Обучение используется в качестве поощрения (реже — наказания). Учеба в Москве рассматривается, например, и как элемент поощрения работников, и это скорее дань моде, нежели осознанная необходимость. Результатов от такого обучения никто не ждет. В подавляющем большинстве случаев преобладают единичные формы обучения и индивидуальные поездки.

Причина 3. Формальное отношение к обучению. Обучение сотрудников является обязательным, например, при стан-

дартизации предприятия: получение и поддержание сертификатов невозможно без регулярного повышения квалификации персонала. Яркий пример формального отношения к учебе — обучение при постановке на предприятиях систем менеджмента качества (СМК) по МС ИСО 9001. Руководство выделяет деньги за разработку СМК, но не контролирует ни качество процесса обучения персонала, ни качество постановки самой СМК. Формальная учеба приводит к формальной СМК, которая не дает никакого повышения эффективности.

Причина 4. Знания не применяются на практике: нет системы поддержки их на предприятии. Возвращаясь на предприятие после обучения, сотрудник часто не может применить новые знания на практике, поскольку они не востребованы. Он быстро погружается в рутину, и забывает то, чему его научили. Даже если он пытается объяснить коллегам необходимость изменений, они его часто просто не понимают, поскольку сами не «в теме». Нам известны случаи, когда даже генеральный директор после обучения не мог преодолеть ментальности коллектива. Не помогли ни строгие приказы, ни меры воздействия...

Выбор формы обучения

Как уже отмечалось, есть разные формы обучения персонала: *единичное* (индивидуальное) и *корпоративное* (массовое) обучение, с отрывом и без отрыва от производства, очное и дистанционное обучение, лекции и семинары, тренинги и обучение в рабочей группе, коучинг и другие. На самом деле форм много. Но мы остановимся только на первых двух, поскольку нас в данном случае интересует эффективность обучения для предприятия.

Единичное обучение — это распыление средств. Вроде бы денег тратится много, а эффективность низкая. Почему? Во-первых, не создается критическая масса новых знаний, так как их носите-

лем является только один человек. Этого очень мало для использования этих знаний на предприятии. Во-вторых, очень высоки риски, что человек, обучившись, обогатившись новыми знаниями и подходами, подняв при этом уровень своих амбиций, получит адекватную отдачу в виде карьерного роста и роста зарплаты. Поэтому нередко после обучения специалисты увольняются и переходят на более престижную работу. Предприятие при этом теряет и специалиста-носителя новых знаний, и деньги, вложенные в его обучение.

Есть, конечно, необходимость и единичного обучения для отдельных специалистов (топ-менеджеры, экономисты, бухгалтеры), но в основной массе обучение должно быть корпоративным.

Корпоративная форма обучения — это обучение на базе своего предприятия, когда не отдельные специалисты предприятия едут на учебу, а учеба приезжает на предприятие. При этом обучается целая команда специалистов.

Корпоративные семинары-тренинги эффективнее по нескольким причинам.

- Достигается критическая масса новых знаний. Когда не один-два, а 25–30 человек получают новые знания, неизбежность их внедрения в работу предприятия становится не только возможной, но и очевидной. В курсе будут все ведущие специалисты. Причем в ходе тренингов проблема будет не просто проговорена, а прошупана и раскручена, будут намечены и обсуждены конкретные шаги по ее решению. При этом формируется целая команда управленцев.

- Снижается риск утраты новых знаний и потери денег при увольнении специалиста. Носителем знания является не отдельный специалист, а команда специалистов.

- Достигается экономия на затратах. Провести один корпоративный семинар-тренинг на предприятии на Урале в 4–5 раз экономичнее, чем по очереди направлять 25–30 специалистов на учебу в Москву.

Результаты сравнения единичной формы обучения с корпоративными семинарами-тренингами приведены в табл. 1.

■ Обучение нацелено на решение практических задач. Предприятие параллельно получает проекты решений реально существующих проблем. Корпоративное обучение, как правило, проходит в форме семинаров-тренингов, построенных на примере собственных проблем предприятия. При этом решение проблемы ищут совместными усилиями в ходе тренинга с учетом специфических особенностей конкретного предприятия.

Нам удавалось, например, за три дня, в течение которых проходит семинар-тренинг, разработать скелеты целых программ, таких как «Мотивация и стимулирование персонала», «Стратегия развития предприятия», «Маркетинговая стратегия для конкретного вида продукции» и т. п.

При этом предприятие получает, как говорится, «два в одном» — и обучение персонала, и решение проблемы предприятия. Немаловажно и то, что спе-

циалисты, участвующие в тренинге, выработывают навыки командной работы. По сути, в ходе тренинга происходит командообразование. В нестандартной ситуации кто-то берет на себя роль неформального лидера и ведет за собой «коллектив», другие играют роли, определенные технологией деловой игры: стратегов, искусственных практиков, экономистов.

Как видим из табл. 1, корпоративная учеба значительно эффективнее. А если еще учесть, что при этом будут рассмотрены только пять тем (а не 28, как при единичной форме обучения) и практически подготовлена команда под решение каждой темы, сориентированной на конкретную проблему предприятия, то становится очевидным, что без корпоративного обучения предприятиям просто не обойтись, тем более в жестких условиях кризиса. Это будут точечные удары в цель — по проблемам предприятия.

Ответ на вопрос «чему учить персонал?» строго определяется проблемами

Таблица 1

Сравнение эффективности различных форм обучения

Параметры	Код строки	Единичное обучение (1 чел.)	Корпоративный семинар (25 чел.)
Планируемый годовой бюджет обучения, руб.	Б	1 000 000	1 000 000
Средняя стоимость 1 единицы обучения, руб. $C = C1 + C2 + C3 + C4$ В том числе:	С	35 000	190 000
— Собственно обучение	С1	15 000	150 000
— Проезд (самолет)	С2	12 000 (1 чел.)	24 000 (2 тренера)
— Гостиница	С3	6 000	12 000
— Суточные	С4	2 000	4 000
Количество обученных слушателей за 1 единицу обучения, чел.	К1	1	25
Общее количество обученных за год, чел. $КО = Б / С * К1$	КО	28	131
Удельные затраты на обучение 1 чел. в год, руб. $УЗ1 = Б / КО$	УЗ1	35 700	7 600

предприятия. Конечно, решается это сугубо индивидуально. При этом нужно учитывать особенности каждого отдельно взятого предприятия. Но если говорить об общих проблемах, то можно выделить среди них наиболее актуальные на сегодняшний день. И тогда можно сформулировать на их базе самые востребованные и самые нужные предприятиям темы семинаров-тренингов, например:

- Разработка эффективной стратегии развития предприятия.
- Совершенствование организационной структуры предприятия.
- Как сделать СМК инструментом эффективного управления.
- Создание системы бережливого производства KAIZEN на базе СМК.
- Эффективные технологии управления персоналом.
- Разработка эффективной системы мотивации персонала и т. д.

Возвращаясь к нашему опыту обучения мастеров, можно сказать, что наивысшую эффективность дают комплексные курсы под названием «*Эффективный мастер цеха*» или «*Эффективный начальник цеха*», вмещающие в себя практически все названные темы.

Ниже приводится программа четырехдневного семинара-тренинга «*Эффективный мастер цеха*», который мы неоднократно проводили на различных предприятиях и который показал свою высокую эффективность. Программа включает 12 вопросов. Вот они:

1. Основы маркетинга. Качество и конкурентоспособность продукции. Маркетинг на производстве. Современный менеджмент на предприятии.
2. Система менеджмента качества (СМК) на основе МС ИСО 9001:2008 как инструмент эффективного управления. Восемь принципов качества. Цикл Деминга. Роль мастера цеха в СМК.
3. Повышение эффективности производства на основе стандартов ИСО

и KAIZEN. Инструменты качества. Логистика требований. Технологии 5S и 6 сигм. Предупреждения о несоответствиях. Система постоянных улучшений и бережливого производства.

4. Взаимодействие с конструкторами, технологами и инженерными службами в процессе улучшений. Роль мастера в повышении эффективности производства.
5. Экономические аспекты производства. Экономический анализ деятельности цеха (участка). Анализ затрат и себестоимости.
6. Выделение центров затрат и прибыли. Точки безубыточности. Система управления издержками. Пути снижения и контроля издержек производства.
7. Современные технологии управления персоналом на предприятии. Система управления персоналом (СУП) и ее основные составляющие. Оценка и развитие персонала.
8. Адаптация персонала. Система наставничества на предприятии.
9. Стимулирование и мотивация персонала — основа эффективной работы. Мотивы и антимотивы, стимулы и антистимулы. Методы их определения и измерения. Условия труда как стимулы и антистимулы.
10. Измерение уровня мотивации персонала в группе. Определение индивидуального, группового и коллективного мотивационного баланса. Анализ уровня мотивации.
11. Содержание системы стимулирования персонала и ее составляющие. Материальные стимулы. Социальный пакет. Методы морального стимулирования. Организационное стимулирование. Оценка конкретной системы стимулирования на предприятии и разработка предложений по ее совершенствованию.
12. Деловая игра «Решение практически значимой проблемы предприятия».

Результаты тестирования при обучении мастеров предприятия «А» указанным комплексным курсом приведены в табл. 2, где показаны средние оценки (по 10-балльной шкале) «на входе» и «на выходе» семинара (в начале и по окончании обучения).

Как видим, результаты по окончании обучения составили 61 и 80 % соответственно. Это гораздо лучше того, что было «на входе» (20 и 18 %) и что подтверждает высокую эффективность подготовки мастеров комплексным курсом.

Система тиражирования знаний

Прямое обучение всех специалистов (в данном случае — мастеров) наиболее эффективно для средних предприятий, когда количество мастеров составляет 30–50 человек (1–2 группы обучения). Для очень крупных предприятий, где количество мастеров превышает сотни и доходит даже до нескольких тысяч человек, их очень трудно и дорого обучать напрямую. Поэтому необходимы способы оптимизации обучения.

В качестве такого эффективного способа нами была предложена *система тиражирования знаний*, при которой прямое обучение проходили одна-две «пилотные» группы мастеров. Затем эти обученные напрямую мастера тиражировали свои знания на остальных мастерах и рабочих.

Для этого после окончания «пилотного» обучения было предусмотрено еженедельное проведение собраний-се-

минаров мастеров по цехам или группам цехов, включающих обсуждение текущей деятельности цеха и обучение персонала.

В повестке дня таких собраний нами были предложены следующие вопросы:

1. Анализ состояния дел цеха. Планы и задачи. Самые важные проблемы.
2. Вопросы повышения эффективности работы цеха.
3. Вопросы стимулирования персонала по представлению мастеров.
4. Экономика цеха. Обучение менеджменту, экономике, управлению персоналом и т. д. (доклад по плану).
5. Доведение до мастеров информации по цеху, заводу, предприятию. Получение информации снизу (от мастеров). Обмен мнениями.

Собрания-семинары на уровне цехов проводились каждую неделю и стали для мастеров своеобразными кружками качества. Во время этих собраний-семинаров помимо производственных вопросов разбирались текущие проблемы работы цеха и проводилась учеба по разработанным планам. При этом тематика обучения была очень широкой — от общих вопросов менеджмента до специальных вопросов экономики, управления персоналом и т. п.

Данная учеба проходила без отрыва от производства. Докладчики из числа мастеров (прошедших прямое обучение) разрабатывали планы выступления, готовили тезисы, согласовывали их с Советом мастеров (молодых специалистов), размножали тезисы для всех присутствующих на учебе и затем во время самой учебы излагали материал и отвечали на вопросы. В процессе обучения поднимались различные вопросы и проблемы из жизни цеха, проблемы обсуждались, и находились пути их решения. Вот вам и японский кружок качества в российском варианте.

К такому обучению привлекали и рабочих. Для них тоже было немаловажно знание состояния дел в цехе, вопросов экономики, эффективного управления,

Таблица 2

Результаты обучения мастеров предприятия «А».

Дисциплины	Средние оценки в группе	
	«На входе»	«На выходе»
Эффективный менеджмент	2,0	6,1
Управление персоналом	1,8	8,0

мотивации и стимулирования персонала и т. д.

По результатам каждого такого собрания-семинара составлялся подробный отчет, который представлялся в Совет мастеров (молодых специалистов). Затем эти отчеты анализировались, обобщались, делались выводы по сильным и слабым сторонам, выработывались предложения по совершенствованию системы.

При этом сразу же решались следующие проблемы:

- Повышение роли мастера на производстве, обеспечение его действенными рычагами материального стимулирования.
- Достоверность информации «снизу вверх» и «сверху вниз».
- Рост подготовленности работников как мотивационный фактор увеличения производительности труда.
- Разъяснение всем работникам результатов производственно-хозяйственной деятельности и экономического анализа цеха и предприятия.
- Повышение уровня корпоративности персонала, улучшение морального климата в коллективе и т. п.

Восемь правил эффективного обучения

Обобщая опыт подготовки и обучения менеджеров на многих российских предприятиях, можно выделить несколько правил эффективного обучения, при соблюдении которых достигается наибольший эффект от учебы. Как ни странно, но этих правил так же восемь, как и правил разработки эффективной стратегии и правил эффективной мотивации. Ниже мы рассмотрим эти правила.

Ранее уже неоднократно говорилось, что наиболее эффективная форма обучения для предприятия — это корпоративные семинары. При этом обучается команда специалистов в количестве 25–30 человек, в результате чего на предприятие сразу приходит критическая масса практических знаний и навыков, позво-

ляющая сделать необратимым процесс их внедрения в производство. Это экономически выгодно, и одновременно это является своеобразной защитой от утечки новых знаний, когда, в отличие от индивидуальной формы обучения, носителем знаний является команда специалистов, а не отдельный человек, при увольнении которого предприятие лишается этих знаний. Исходя из этого, первое правило эффективного обучения формулируется следующим образом.

Правило первое: акцент следует делать на корпоративных семинарах как самой эффективной форме обучения, позволяющей получить практические знания и навыки для команды специалистов в количестве 25–30 человек, что делает процесс их внедрения в производство необратимым.

Выбор тем корпоративных семинаров определяется проблемами предприятия. Казалось бы, что это очевидно. Однако в реальности далеко не всегда так происходит. Часто тематика семинаров определяется субъективными предпочтениями руководителей того или иного масштаба, их представлениями об эффективности и проблемах предприятия. Нередко «модная» тема вызывает активный отклик у руководства, хотя эта тема может не иметь никакого отношения к предприятию или быть совершенно неуместной по времени и т. д. Поэтому обучению должна предшествовать *диагностика проблемных мест* предприятия и выявление глубинных причин этих проблем. Только поняв и осознав реальные проблемы, можно строить планы обучения, определяя тематику и график проведения цикла семинаров-тренингов, укладывая это в строго определенные временные рамки. Очень важно определить аудиторию слушателей, которым эта тематика будет наиболее полезна, а также полезна и эффективна для предприятия. Отсюда новое правило.

Правило второе: темы корпоративных семинаров определяются проблемами предприятия, для выявления которых проводится диагностика проблемных мест и выявление глубинных причин проблем. Темы семинаров формируют планы обучения конкретной аудитории слушателей, нацеленной на решение конкретной проблемы.

Обучение должно укладываться в стратегию развития предприятия и быть ее главной движущей силой. Вообще стратегия развития предприятия играет роль хорошего учителя для персонала: она определяет направление или вектор развития компании, тем самым заставляя персонал думать в нужном направлении и готовить себя к переменам. И обучение персонала должно укладываться в этот вектор, с тем, чтобы персонал в упреждающем порядке был максимально подготовлен для такого развития и своей подготовкой способствовал бы его скорейшему осуществлению. Отсюда новое правило.

Правило третье: обучение персонала должно четко укладываться в стратегию развития предприятия, должно быть одним из способов реализации этой стратегии, формируя в упреждающем порядке подготовку персонала для решения новых стратегических задач.

Для руководства чрезвычайно важно разработать механизм контроля над использованием полученных знаний в организации. Как гласит предыдущее правило, учеба закладывается под цели, определенные стратегией развития предприятия. Поэтому необходимо отслеживать результаты процесса обучения. По его окончанию составляется программа внедрения новых знаний в деятельность предприятия, как часть его стратегии развития. Под программу расписываются способы и этапы достижения целей в форме плана конкретных действий всех слушателей — участников обучения. Под каждую цель определяются крите-

рии ее реализации. Для этого цели должны быть измеримы с тем, чтобы можно было регулярно отслеживать результаты их достижения. Как только цель достигается, значит, результат обучения налицо. Отсюда новое правило.

Правило четвертое: необходимо отслеживать результаты процесса обучения. Для этого составляется программа внедрения новых знаний в работу предприятия, детализирующая способы и этапы достижения целей, регулярным измерением которых определяется результат их достижения.

Выше мы указывали, что персонал надо постоянно держать «в тонусе», не давать ему расслабляться, насыщать его новыми идеями и подходами, направленными на повышение эффективности его деятельности. Для этого сотрудников необходимо регулярно обучать — хотя бы два раза в год (два тренинга по 24 часа каждый). В этом случае объем обучения составит примерно 50 часов в год. Обучение должно стать *непрерывным*. Как известно, есть период полураспада знаний, который как раз и составляет полгода. Поэтому через полгода половина знаний улетучится, а половина все же останется. Новая учеба придется на оставшуюся половину знаний, на ту половину, которая уже показала себя в действии, хотя бы тем, что она осталась, значит, она важна для персонала. Вот от нее и следует отталкиваться при продолжении учебы. Так шаг за шагом и будет пополняться «копилка» знаний персонала. Отсюда новое правило.

Правило пятое: обучение персонала должно быть непрерывным с минимальной частотой два раза в год, чтобы преодолеть период полураспада знаний и регулярно пополнять «копилку» знаний и навыков персонала.

Обучение должно находиться под пристальным вниманием руководства. Руководитель, иницирующий про-

цесс обучения как способ реализации стратегии развития предприятия, постоянно должен быть в курсе «учебных» дел. Он должен сам быть частью этого процесса, поскольку это касается его в первую очередь. И тогда люди, персонал организации реально почувствуют необходимость и важность обучения, изменят отношение к учебе, поймут неизбежность перемен на предприятии. Как приятно было видеть среди слушателей на различных корпоративных семинарах-тренингах генерального директора — это производило потрясающий эффект. Люди очень активно работали, стараясь побольше узнать, проявить себя, произвести благоприятное впечатление. Отсюда новое правило.

Правило шестое: обучение требует личного участия босса и должно находиться под его пристальным вниманием. Только в этом случае люди почувствуют необходимость и важность обучения, изменят отношение к учебе, поймут неизбежность перемен на предприятии.

Чтобы обучение было максимально результативным и эффективным, оно должно быть простым по форме, но глубоким по содержанию, оно должно давать знания, навыки и умения, как все это практически сделать в жизни. Это аксиома. Конечно, лучшая форма такого обучения — тренинги. Они дают возможность в процессе учебы почувствовать и «потрогать» новые подходы, примерить их на себя, уловить их эффективность и практическую значимость. Как известно, обычный человек запоминает и усваивает 10 % из того, что он услышал, 15 % из того, что он увидел, и 80 % из того, что он сделал сам своими руками в ходе обучения. Поэтому, очевидно, тренинги — это наилучшая форма обучения персонала, дающая максимальный эффект по результатам. Отсюда новое правило.

Правило седьмое: обучение должно быть простым по форме, но глубоким

по содержанию, должно иметь практическую направленность и давать слушателям новые знания, навыки и умения. Лучшая форма такого обучения — тренинги.

И последнее правило. Люди должны понимать, что обучение — это неизбежность. В нашем быстро изменяющемся мире побеждает тот, кто может быстрее других уловить перемены, понять и принять их, перестроить свою работу. Поэтому обучение должно стать мощным

Корпоративная форма обучения — это обучение на базе своего предприятия, когда не отдельные специалисты предприятия едут на учебу, а учеба приезжает на предприятие. При этом обучается целая команда специалистов.

мотивирующим фактором развития персонала. В своем большинстве люди хотят и готовы учиться, они отлично понимают, что без обучения нет движения вперед, что новые знания — это их конкурентоспособность на рынке труда и успехи в трудовой жизни. При этом для босса важно не только не потерять имеющийся запас конкурентоспособности персонала, но и нарастить его за счет обучения. Отсюда последнее правило.

Правило восьмое (последнее): обучение должно стать сильным мотивирующим фактором в работе персонала. Руководитель должен сделать все, чтобы роль обучения как мотивирующего фактора не снижалась, а только росла.

Реализация всех этих восьми правил «в пакете» позволит построить на предприятии сильную систему обучения, способную кардинально поднять конкурентоспособность персонала, подготовить персонал к достижению целей, намеченных стратегией развития, обеспечить полноценный рост предприятия, добиться новых успехов в конкурентной борьбе.