

Филин С.А.
ТОО «Институт Директоров», Директор,
ДВА, к.пед.н., МВА,
Член-корреспондент МАПН

Блинов В.Н.
ООО «Интеллектуальные инвестиции», Директор,
д.биол.н.,
Профессор ТГУ и Томского института бизнеса

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ И МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

XXI век – век глобальной конкуренции и экономики знаний. Конкурентные преимущества все чаще определяются не технологиями, не оборудованием, и не капиталами, как прежде. Решающим в конкурентной борьбе становится уровень и качество знаний и навыков управленческой команды. Общеизвестно, что именно в сфере менеджмента советская теория и практика отстала на десятилетия, управленческие знания передаются и усваиваются труднее других, а существующая практика краткосрочного повышения квалификации управленцев в большинстве городов России и СНГ малоэффективна.

Мы постоянно слышим от руководителей, что сотрудники, прошедшие краткосрочные курсы, семинары или тренинги, обычно не применяют новых знаний и навыков или применяют их слабо. Это приводит к разочарованию руководителей, их отказу от обучения административно-управленческого персонала или к его минимизации, а в итоге - к снижению эффективности управления предприятием в целом.

По нашему мнению, причин низкой эффективности обучения достаточно много. Попробуем их сгруппировать и перечислить:

1. **Обучение действительно было непродуктивным**, т.е. не дало никакого результата
 - а. **Сотрудникам дали совершенно непрактичные знания и навыки**, что часто делают «академические» преподаватели или бизнес-тренеры, изучившие вопрос по книгам. Объем информации дали большой, вроде бы значимый, только как привязать это все к делу не объяснили;
 - б. **Сотрудников великолепно развлекли**. Это нередко делают бизнес-тренеры – «психологи»¹. Мы называем их «аниматорами». «Работают» ярко, увлекательно, чему научились слушатели непонятно, но всем нравится. Это часто происходит на тренингах по деловому общению и строительству команд. Как правило, после таких тренингов общение фактически не улучшилось, а команды не сформировались.² Плохо то, что такие тренинги формируют у участников искаженные ожидания: перед любым курсом они думают, что их сейчас «развлекут», и это будет назваться учебой. Грустно видеть в аудиториях слушателей, которые пришли развлекаться, а не работать.
 - с. **Продолжительность обучения была маленькой**, а объем учебной программы большой. Ну, давайте согласимся с тем, что трудно научить человека за один-два дня чему-либо существенному. Странно видеть руководителей или

¹ Берем слово «психологи» в кавычки, как имя нарицательное. Ничего не имеем против, а скорее «За!» профессиональную психологию и профессиональных психологов. Только вот хороших профессиональных бизнес-психологов, поверьте, уж очень мало.

² Один из клиентов рассказал случай, когда после организованного и оплаченного им корпоративного тренинга личностного роста, который проводил такой «психолог», большая часть участвовавших в тренинге ключевых сотрудников уволилась из компании.

сотрудников кадровых служб, которые сами отучились по 10-11 лет в школе, потом 4-5-6 лет в институте и при этом верят, что вот придет «маг и волшебник» бизнес-тренер, поиграет с сотрудниками 8-16 часов, и они научились. За короткое время можно познакомить людей с чем-то или реанимировать старые знания и навыки. Нельзя научить. Подготовка машиниста подъемного крана требует 138 учебных часов по программе. Неужели управленческий труд или труд специалистов проще. Предполагать, что их когда-то чему-то научили в институте не стоит. Другой разговор, что ошибка машиниста видна сразу, да и государство требует обучения. На японских предприятиях не допускают рабочего до реального производства до тех пор, пока он не научился работать идеально на учебном оборудовании. Как Вы думаете, сколько это занимает времени? Так там молодые сотрудники аппарата управления, нанятые после окончания ВУЗов, на три месяца уезжают в горы в учебные лагеря на доподготовку. А у нас в лучшем случае 3-6 дней в году.

2. **На предприятии не созданы условия, необходимые для внедрения нового.** Человек с новыми знаниями и энтузиазмом «плюхается» в прежнюю консервативную среду и неизбежно быстро «потухает». Конкретные причины и проявления могут быть самые разные:

- a. **Не было получено поддержки от руководителя.** Может быть, и вы слышали после окончания учебы, когда приходили с предложениями, слова начальника: «Ну, вижу, отдохнули, теперь идите работать».
- b. **Руководители блокируют внедрение нового.** Существует множество форм противодействия инновациям, противостоять им отдельный сотрудник не в силах;
- c. **Не осуществляется контроль над внедрением нового** в реальную практику.
- d. **Сотрудник не был обеспечен необходимыми ресурсами** для исполнения своей работы новым способом;
- e. **В должностные и другие инструкции не было внесено необходимых изменений**, которые бы давали возможность сотруднику работать по-новому.
- f. **При аттестациях оцениваются знания и навыки**, а не реальная производительность сотрудников. Сотрудник будет знать и уметь, но не делать.
- g. **Поощрение сотрудников осуществляется на основе их знаний и навыков**, а не на основе реальной производительности труда.

Вообще нужно сказать, что управление инновациями – сложные проекты, для которых необходима воля руководителей и собственников компании, а также помощь профессионального консультанта и немалое время. Поэтому обучение только кого-то одного или части управленческой команды может быть не только бессмысленно, но и опасно, т.к. способно привести к позиционным конфликтам, расколу команды, уходу ценных сотрудников... тем самым увеличить управленческие риски.

3. **Мифологизация обучения персонала управления.** Перечислим только некоторые мифы:

- a. Миф, что **активные методы обучения очень эффективны.** Миф это потому, что они действительно продуктивны по объему и качеству усвоенного материала, но крайне неэффективны по времени, необходимому на это усвоение. Законы научения обойти нельзя. Научение требует времени и усилий.
- b. Миф, что **тренинг помогает подготовить хорошего управленца.** Правда в том, что хороший тренинг, на который потрачено достаточно времени, и который действительно сформировал навык, заодно и сформировал стереотип. Мы получили негибкого человека, который знает единственную модель

поведения. Тренинг хорош при формировании таких поведенческих стереотипов, которые необходимы как постоянный шаблон поведения. Это означает, что формирование жестких навыков в тренинге полезно линейным исполнителям, да и то далеко не всем. Для обучения аппарата управления тренинг, как метод обучения может оказаться вредным.

- c. Миф, что **взрослые учатся хуже**. Правда в том, что взрослые имеют более ясные цели и более определенную волю к их достижению, чем дети и подростки. Кроме того, у них есть базовые знания и опыт, на которые можно опереться при обучении. Доказано, что взрослые учатся эффективнее детей и подростков по крайней мере до того возраста, пока не появляются выраженные склеротические изменения в головном мозге. Но этот миф великолепно облуживает личное нежелание взрослых прилагать усилия для обучения.
- d. Миф, что **практиков учить не надо**, они уже сами многого достигли и научат кого угодно. Действительно научат, но только тому, чему научились сами. Правда в том, что практик, это конечно хорошо, но обученный практик – еще лучше. Мы с вами говорим об обучении аппарата управления. Так вот, менеджмент, в большей части, – это не теоретическая наука. Она эмпирическая, практическая. Т.е. сначала кто-то из менеджеров или консультантов что-то придумал, применил, получил результат, - только потом это попадает в статьи экспертов, а затем и в учебники. Наверное, никто не сомневается, что опыт многих богаче, чем опыт одного человека или организационной группы. Как сказал один из клиентов – владелец достаточно крупного бизнеса, который поступил на программу МВА Международной Академии Бизнеса (Алматы): «Дурак я был!» Его спросили: «Почему?» Ответ: «Я все придумывал сам, а это в книжках написано».

Так как же эффективно повышать квалификацию сотрудников аппарата управления предприятия?

Единственный способ научиться, это повторять изученное, как знания, так и навыки до появления мастерства. Ограниченные по времени учебные программы часто не дают возможность повторить то, что изучается, даже один раз. Надо понимать, что для того, чтобы обучение сотрудников аппарата управления было эффективным, оно не должно заканчиваться с окончанием учебного мероприятия. Обучение только начинается. То есть, необходимо создать на рабочем месте обучившегося сотрудника или руководителя такие обстоятельства, чтобы он начал применять полученные знания и навыки. А для этого у него должны быть мотивация, возможность, условия и внешний контроль.

Как же наладить эффективное обучение? Есть ли такие способы, которые сделают и обучение более эффективным с точки зрения и затрат денег, и затрат времени на обучение, и обеспечат поддержку руководителей, и, при необходимости поможет сотруднику получить необходимые ресурсы?

Да есть. Один из них называется **активное обучение**. **Активным** оно называется потому, что обучающийся учится сам, преподаватель и компания создают для этого условия, и мотивируют (стимулируют) к обучению. Модель такого обучения принципиально выглядит следующим образом:

1. Еще до встречи с преподавателем обучающийся получает учебные материалы, которые он обязан изучить до начала занятий.
2. Перед началом очных занятий проводится входное тестирование знаний. Тестирование проводится с целью определить степень подготовленности слушателей к занятиям. Результаты тестирования докладываются одному из первых руководителей, который контролирует процесс обучения.

3. Преподаватель проводит занятия в виде дискуссий, ответов на вопросы, демонстраций, упражнений и игр. Очные занятия длятся традиционные 3-4 дня, но поскольку участники знакомы с материалом, занятия проходят продуктивнее.
4. После окончания слушатели разбиваются на группы из 4-5 человек. Каждая группа выбирает себе проект изменений, которые стоит произвести в работе в связи с изученным материалом. Группы работают над проектами определенное время. Преподаватель консультирует проекты очно или по электронной почте.
5. Разработанные проекты защищаются перед владельцами бизнеса или первыми руководителями.
6. Если проект успешно защищен, то дается время на его реализацию, обеспечиваются необходимые ресурсы и полномочия.
7. По прошествии необходимого для внедрения проекта времени перед владельцами или первыми руководителями защищается уже само внедрение.

Полезным в этой модели может быть организация последующих учебных групп, в которых уже обучившиеся сотрудники учат своих коллег или подчиненных. С одной стороны этот подход обеспечивает лучшее усвоение материала. Ибо «пока рассказывал, сам понял». С другой, - позволяет обучить большее количество сотрудников и внедрить результаты обучения в практику.

Мы часто слышим от своих слушателей – руководителей среднего звена фразу: «Это бы послушать нашим начальникам». Поэтому активное обучение лучше организовывать сверху-вниз. В этом случае вышестоящие начальники лучше понимают предложения подчиненных и не блокируют их.

Выше представлена принципиальная схема активного обучения. Фактически в каждой компании она выглядит по-разному. Но такая схема позволяет не только обучать многих и эффективно, но и внедрять полученные знания и навыки в практику.

Что касается стоимости такого обучения при оплате внешним преподавателям, то ее повышение не будет более 20% в целом, но при этом снизятся затраты на обучение одного человека, если организовывать обучение сверху-вниз, от вышестоящих руководителей к нижестоящим и к линейным сотрудникам аппарата управления. При этом эффективность усвоения и внедрения знаний и навыков резко возрастает. Правда, время, в том числе и служебное, которое затратят обучающиеся на активное обучение заметно вырастает. Но еще Ушинский говорил, что единственный путь научиться, это повторять. И никто его еще не опроверг. А повторение требует времени.

Организация такого обучения требует твердой воли владельцев бизнеса или первых руководителей. Наш опыт подсказывает, что часто сотрудники только декларируют, что они хотят учиться. Многие, если не большая часть, хотят посещать семинары и тренинги. А вот трудиться после них, чтобы освоить новое они не готовы. Но, даже освоив, многие не готовы изменять в работе то, что стоило бы изменить, так как это встречает и сопротивление коллег, которые не хотят ничего менять в работе, и сопротивление руководителей, которых пугает незнакомое новое.

Есть и другие модели организации эффективного обучения сотрудников, например образовательно-консультационный подход, с большим вовлечением консалтинговой компании в дела фирмы-клиента, совмещающий обучение управленческой команды с диагностикой организации и решением выявленных проблем, но об этом в другой статье.
Алматы – Томск, 10 октября 2008 г.

The article describes weaknesses of traditional training and the causes of it. The authors offer new methodology for training efficiency.