**Кого и чему учить**

Оглавление

[Для чего нужно обучать сотрудников 1](#_Toc13407955)

[Сотрудники будущего: где найти и чему учить 5](#_Toc13407956)

[«Совершенно секретно»: как искать замену действующему топ-менеджеру 11](#_Toc13407957)

[Самообразование: 11 секретов эффективности 14](#_Toc13407958)

[Самообразование любых специалистов - это вопрос вопросов. 18](#_Toc13407959)

[Самообразование: План Тотальной Прокачки Мозга на 2016 20](#_Toc13407960)

[Как и чему учить маркетолога 23](#_Toc13407961)

[Гендиректор считает, что топ-менеджеров нечему учить. Как переубедить его? 26](#_Toc13407962)

[«Образование взрослых в России – самая большая зона отставания» 26](#_Toc13407963)

[Нам всем придется учиться. Непрерывно и на рабочем месте 29](#_Toc13407964)

[Революция в образовании 34](#_Toc13407965)

[Как на самом деле должно работать менторство 39](#_Toc13407966)

[Чему учить сотрудников 44](#_Toc13407967)

[Обучение сотрудников компании: примеры и типичные ошибки 47](#_Toc13407968)

[Как организовать внутреннее обучение сотрудников компании своими силами 50](#_Toc13407969)

[Зачем нужно читать книги вместе с подчиненными и коллегами 63](#_Toc13407970)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Для чего нужно обучать сотрудников

Из этой статьи вы узнаете, зачем нужно обучать сотрудников, какие плюсы и минусы у корпоративного обучения и какие ошибки нельзя допускать, если ваша компания решила потратить на это немалые деньги.

Успех любой организации зависит от профессионализма работников. Сейчас руководители  уже не задают вопрос, нужно ли обучать персонал. Да, это затратная статья расходов, но очень важная. В первую очередь, повысится квалификация работников, которая будет соответствовать требованиям рынка, а также появится перспектива карьерного роста и возрастёт мотивация.

|  |
| --- |
| Экономить на развитии персонала не стоит. Издержки окупятся, а компания окажется в выигрыше. Работники получат новые знания и навыки, которые позволят развиваться в своей профессии, работать эффективнее и приносить больше пользы компании. |

**5 причин, почему необходимо заниматься обучением персонала**

Рассмотрим **пять причин**, которые подтверждают важность обучения:

1. Если подчиненные сейчас просто справляются с работой, то после обучения они смогут выполнять задачи в разы лучше и быстрее.

2. Чем опытнее сотрудники, тем больше вариантов для дальнейшего роста компании.

3. Развивать сотрудника выгоднее, чем брать специалиста со стороны.

4. Интересное обучение может стать основной нематериальной мотивацией для работников.

5. Руководитель не будет переживать, когда отправится в отпуск, ведь ему всегда найдется надежная замена.

**Минусы обучения персонала: когда не стоит обучать сотрудников**

* Если нет уверенности в сотрудниках, вполне вероятно, что после повышения квалификации они уйдут на работу, где предложат условия лучше.
* Если компания не планирует развиваться, а умения сотрудников повысятся, им будет неинтересно работать в такой организации. Мы разобрались с плюсами и минусами обучения сотрудников. Теперь познакомимся с видами.

**Основные виды обучения персонала**

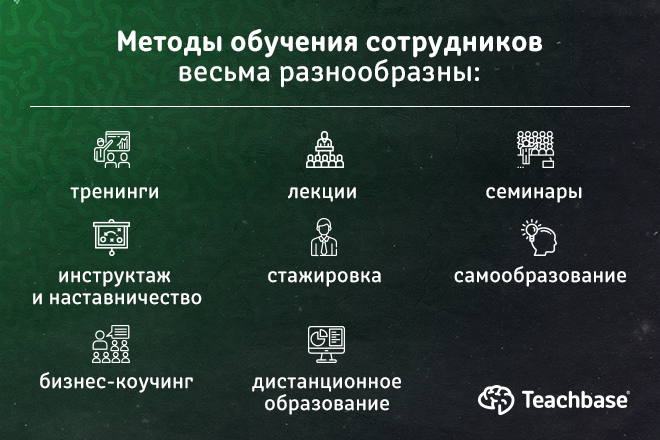
Для обучения кадров используется подготовка, переподготовка и повышение квалификации. Вид выбирают в зависимости от целей компании.

Применяют различные формы и методы обучения персонала: краткосрочные, долгосрочные и непрерывные, групповые и индивидуальные.

Краткосрочные сэкономят время и деньги, долгосрочные принесут больше пользы сотруднику, а непрерывные направлены на поддержание и развитие профессионального уровня работников - они представляют собой комплекс мероприятий.

Индивидуальные предназначены для одного человека, а групповые для команды.

Методы обучения сотрудников весьма разнообразны:



Методы делятся на активные и пассивные. Знания можно получать как на рабочем месте, так и у себя дома.

Чтобы вы знали, как обучать сотрудников иполучать от этого профит для своей компании, расскажем о **популярных методиках.**

**Дистанционное образование**. Такой формат довольно часто используют в компаниях. Связь между учителем и учеником осуществляется с помощью интернета. Студент получает материал для изучения и выполняет задания. Уровень знаний определяется тестированием. Курс можно пройти в любом месте и в любое время. Главное, не лениться и вовремя выполнять задания.

|  |
| --- |
| Все больше российских компаний, от небольших до крупных, отдают предпочтение этому способу. Он позволяет развернуть корпоративное обучение под специфику вашей компании, принесет много пользы, а обойдется дешевле, чем содержание личных тренеров. |

**Видеоуроки** относятся к современным методам обучения: его удобно применять в организациях. Метод не требует поиска преподавателя и помещения. К недостаткам относится отсутствие общения с лектором. Видеоуроки хорошо подходят для объяснения сложных и спорных тем. Лучше один раз увидеть или услышать, чем семь раз прочитать.

**Лекции** содержат большой объем информации, проводятся для большой аудитории и за короткий срок. Работодателей, как правило, привлекают доступные цены. Недостатком является отсутствие «обратной связи».

**Семинары** предполагают ограниченное число слушателей. Качество обучения зависит от способности преподавателя вести диалог. Лектор доносит до аудитории теоретический материал и выясняет, как его усвоили слушатели.

**Тренинги.** Здесьбольшое внимание уделяется отработке теоретического материала с помощью практических заданий. В отличие от лекций, тренеры дают «обратную связь» своим ученикам.

Применяя любой из этих методов, **ставьте правильные задачи** и подбирайте нужное решение.

**Типичные ошибки при обучении персонала**

Если вы планируете провести обучение сотрудников, познакомьтесь с **типичными ошибками** и постарайтесь их не повторять:

* Специфика работы в компании не учитывается, а вместо этого выбирается готовый курс успешного тренера. В результате, эффективность обучения снижается.
* Используется мало практических примеров
* После обучения работники не применяют полученные знания на практике.
* При проведении кратковременных тренингов происходит утечка полученных знаний. Так, если сотрудники увольняются, курс приходится проводить повторно - уже для новых работников.

Не принуждайте коллег участвовать в обучении, а мотивируйте

**Как повысить эффективность обучения сотрудников**

Если вы руководитель и отправляете работника на обучение, обсудите  с ним перед началом курса:

* на какие вопросы важно узнать ответы;
* составьте список этих вопросов;
* какой результат ожидаете.

После прохождения курса выясните:

* на какие вопросы работник получил ответы;
* какие знания он сможет применить в работе и как он это сделает;
* когда это произойдет и к чему приведёт.

Иными словами, важно, чтобы на ближайшем собрании сотрудник поделился новыми знаниями и рассказал, как их можно использовать на благо компании.

Если в организации планируется корпоративное обучение, желательно провести совещание и рассказать о курсе, целях и ожидаемом результате. После окончания подведите итоги, составьте план внедрения новых знаний в рабочий процесс и проследите за ходом решения вопросов.

Обучение становится необходимым, когда повышаются требования к работе сотрудников. Проводить его нужно регулярно. У будущих участников должна быть мотивация для прохождения курса.

|  |
| --- |
| Метод выбирайте, исходя из целей компании. Изучите: востребованность программы, условия проведения, формат обучения. Познакомьтесь с преподавателем и узнайте, каких результатов достигли компании после прохождения курса. Контролируйте внедрение полученных знаний. Рассматривайте обучение, как **инвестицию в будущее компании.** |

Выгоду получат все. Сотрудники научатся работать в конкурентном бизнесе, повысят качество знаний, производительность труда, квалификацию. Работодатель получит команду специалистов, которая поднимет бизнес на новый уровень.

# Сотрудники будущего: где найти и чему учить

**13 июня 2019**|**Вера ВитальеваЕлизавета Муравьева**

Седьмое по счету глобальное исследование компании «Делойт» Global Human Capital Trends 2019, в котором приняли участие около десяти тысяч человек во всем мире, в очередной раз определило приоритетные направления работы с персоналом. Если в предыдущие годы участники исследования уделяли максимум внимания вопросу автоматизации как явления, влекущего упрощение многих рутинных и даже комплексных процессов, сокращение расходов и рост производительности, обсуждали, как изменится в этой связи бизнес-модель, теперь они всерьез задумались о том, как подготовить сотрудников к работе в принципиально новых условиях.

**Так что же делать?**

Как обеспечить организации навыками, которые позволят сохранить и укрепить позиции на высококонкурентном рынке? Можно и нужно ли массово переквалифицировать персонал, и даст ли это необходимый эффект? Или же правильней будет привлекать новых сотрудников с целевыми навыками? В случае положительного ответа на последний вопрос, где найти такое количество квалифицированных кандидатов, если рынок труда, мягко говоря, демонстрирует кадровый дефицит?

По мнению экспертов «Делойта», представителей бизнеса, органов власти и социологов навыки «сотрудника будущего» включают себя:

* так называемые «**подрывные навыки**», необходимые для успеха в Четвертой индустриальной революции: компьютерные знания, программирование для роботов и автоматизации, цифровые навыки, навыки работы с новыми технологиями и инструментами, критическое мышление;
* и **важные навыки**, необходимые для **выживания** в Четвертой индустриальной революции: умение принимать решения и решать проблемы, языковые и коммуникативные навыки, быстрая адаптивность.

Очевидно, что для полноценного овладения так называемыми «подрывными» навыками представителям поколения Х (1965–1982 годов рождения), которые по-прежнему доминируют в структуре персонала большинства организаций, требуется специальная подготовка. Представителям поколения Х не посчастливилось родиться «со смартфоном в руках», поэтому единственным для них способом конкуренции с коллегами из новых поколений за более интересные задачи и роли становится не только приобретение цифровых навыков, но и изменение собственных привычек и поведенческих шаблонов в работе, например, способность стать более гибкими (не быть привязанными к офису в своей деятельности, особенно в контексте цифровизации рабочего места).

**Стратегия 1: переквалификация персонала**

Первое место в рейтинге трендов 2019 года заняла тема обучения и переквалификации персонала. По данным исследования, стратегия переквалификации существующих сотрудников наиболее предпочтительна для работодателей в России и в мире (около 80% респондентов обозначили намерение своих компаний вплотную заняться переподготовкой существующих сотрудников). Одновременно с этим работодатели не исключают применение стратегии найма новых сотрудников, поскольку уверены, что за пределами их организаций существует множество кандидатов с большим потенциалом и уникальными навыками, а также по причине низкой скорости переподготовки уже работающих сотрудников.

Говоря о низкой скорости приобретения сотрудниками новых знаний и навыков, можно предположить, что такая ситуация, в частности, является следствием недостаточного обучения на практике, о чем сообщили порядка 60% респондентов в России и мире. Отсюда не вполне корректное прогнозирование потребностей в необходимых навыках и соответствующем обучении. Иными словами, 66% участников исследования во всем мире считают, что их компании часто «учат не тех и не тому», самостоятельно создавая замкнутый круг для своих сотрудников. Между тем, обучение в процессе работы обеспечивает, можно сказать, уникальное преимущество в виде возможности в режиме «реального времени» отслеживать уровень владения, качество проявления целевых навыков или экономического эффекта от обучения и, как следствие, четко планировать инвестиции в дальнейшее обучение и рекрутмент.

Следует отметить, что во многих организациях приобретение новых навыков по-прежнему считается личным выбором каждого сотрудника и в редких случаях имеет прямое влияние на изменение уровня вознаграждения по результатам ежегодной оценки. Такой подход никак не способствует успеху в массовом марафоне за «навыками будущего», а напротив является еще одной существенной причиной низкой скорости переподготовки сотрудников.

**Стратегия 2: найм новых сотрудников**

Обращаясь к стратегии найма новых сотрудников, мы говорим о трех значимых направлениях в своем исследовании: альтернативных видах занятости, рекрутменте и мобильности персонала.

**Альтернативные виды занятости**

Под альтернативными видами занятости мы понимаем участие внештатных сотрудников в работе организаций. К слову, значительное число российских респондентов (66%) признали недостаточную эффективность существующей системы управления внештатным персоналом. При этом значимую роль сотрудников, привлеченных на разовые работы, отметили больше 50% респондентов. Такая статистика наглядно демонстрирует сомнения и колебания работодателей. С одной стороны, в условиях существующего законодательства они не могут предоставлять внештатным сотрудникам такие же возможности в части адаптации, обучения и развития, какие предлагают сотрудникам в штате компании, поэтому отсутствие специальных программ для внештатных сотрудников, привлеченных на разовые работы, выглядит вполне логично. С другой стороны, без сомнения, внештатные сотрудники — ценный ресурс, потенциальный внешний кадровый резерв, и коммуникация бренда работодателя с ними должна быть усилена.

**Автоматизация рекрутмента**

В вопросе привлечения и отбора кандидатов с целевыми навыками для специалистов-рекрутеров на первый план выходит комплексная автоматизация процесса подбора персонала и аналитика. И это не просто аналитика привычных социально-демографических данных и расходов на персонал, а аналитика, раскрывающая требуемые навыки через год-два-пять лет, глубоко интегрированная с процессами оценки, обучения и развития персонала.

Надо отметить, что многие компании уже начали работу над автоматизацией процесса подбора. Так, когда в компании открывается новая вакансия, система самостоятельно подбирает характеристики наиболее релевантного кандидата для конкретной роли, исходя из исторических данных о найме сотрудников на данную должность и продолжительности их жизненного цикла в компании. Наиболее продвинутые решения также проверяют, имеются ли сотрудники с целевыми навыками внутри организации. В идеале описанный процесс вплоть до момента принятия финального решения нанимающим менеджером должен происходить без прямого участия рекрутера. Существующие технологии на базе искусственного интеллекта, включая рекрутинговых и реферальных чатботов, уже сегодня позволяют практически до нуля сократить участие человека в процессе отбора.

В ближайшие три года российские компании ожидают рост использования технологий на всех этапах рекрутмента, включая следующие направления:

* Отклик на вакансию и обработка откликов — 96%
* Поиск кандидатов и размещение вакансий — 85%
* Скрининг CV — 85%
* Оценка кандидатов — 65%
* Формирование оффера — 61,5%

Сокращение прямого участия человека в поиске, обработке откликов и скрининге резюме прогнозируют 65-69% российских респондентов.

В связи с появлением у рекрутеров новых приоритетов и задач, связанных с привлечением квалифицированных сотрудников разных видов занятости, требования к их собственным навыкам в «компаниях будущего» также изменятся. По результатам исследования, следующие навыки рекрутера выходят сегодня на первый план:

* способность вовлечь и заинтересовать кандидатов (по мнению 91% опрошенных)
* способность находить альтернативные источники поиска и привлечения кандидатов (82%)
* умение работать с данными (78%)
* способность работать с автоматизированными процессами и алгоритмами (66%)

**Внутренняя мобильность персонала**

Поиск альтернативных источников привлечения кандидатов, без сомнения, является приоритетным направлением в рекрутменте в частности и для бизнеса в целом. Альтернативой традиционному привлечению внешних кандидатов может и должна стать внутренняя мобильность персонала. Благодаря внутренней мобильности компании смогут максимально быстро и эффективно закрывать потребности в навыках и ресурсах, не выходя на рынок труда.

Тем не менее результаты исследования «Делойта» говорят о том, что текущий уровень внутренней мобильности персонала в организациях в России и в мире оценивается респондентами невысоко. Самая низкая мобильность наблюдается между странами и внутри страны, также мобильность затруднена между функциями/подразделениями в организациях.

Более трети опрошенных в России и в мире считают, что проще найти работу в другой организации, чем перейти на новую позицию внутри своей компании. Среди ключевых причин ограниченной мобильности респонденты выделили следующие:

* Недостаток структурированности и прозрачности процессов для определения и перемещения сотрудников на новые внутренние позиции;
* Недостаточная информированность сотрудников о доступных внутренних позициях и проектах;
* Наличие персонала для замещения существующих вакансий/выполнения проектов;
* Сопротивление непосредственных руководителей сотрудников.

**Управление опытом сотрудника**

Еще одной альтернативой внешнему рынку кандидатов, безусловно, являются бывшие сотрудники (так называемые «бумеранги»). Грамотное управление опытом сотрудника позволит сохранить и развить отношения с бывшими работниками, превратив их во внешний кадровый резерв наряду с уже упомянутыми выше представителями альтернативных (внештатных) видов занятости.

Передовые компании уделяют максимум внимания качеству взаимодействия с сотрудником на всех этапах: при поиске работы, трудоустройстве, в ходе адаптации, обучения и развития, оценки и получения вознаграждения, при управлении эффективностью, карьерным ростом и внутренней мобильностью, а также при поддержании связей с бывшими сотрудниками (развитие сообщества «выпускников»). Качество этого взаимодействия напрямую зависит от уровня зрелости HR–процессов, от наличия развитой технологической инфраструктуры и инструментов аналитики, а также от культуры и психологического климата. В свою очередь, опыт сотрудника представляет собой совокупность впечатлений от взаимодействия с работодателем, начиная с момента поиска работы и заканчивая увольнением.

Таким образом, все описанные выше процессы и качество их реализации непосредственно влияют на восполнение целевых навыков (посредством поиска и найма персонала извне или управления опытом и квалификацией сотрудников внутри компаний).

[*Подробно об исследовании Global Human Capital Trends 2019*](https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html)

**Об авторах**

**Вера Витальева** — директор группы по управлению персоналом и организационными изменениями компании «Делойт», СНГ.

**Елизавета Муравьева** — консультант департамента консалтинга компании «Делойт», СНГ.

# «Совершенно секретно»: как искать замену действующему топ-менеджеру

**5 июня 2019**|**Адам Дин**

Когда в компании хотят сменить топ-менеджера, отправив человека, занимающего ключевой пост, в отставку, процесс поиска и найма нового руководителя должен проходить в обстановке строжайшей секретности.

Конфиденциальность необходима по нескольким причинам. Во-первых, если руководитель, о котором идет речь, узнает о готовящихся изменениях, он или она может тотчас же покинуть компанию и даже нанести ее умышленный вред. Кроме того, исследования показывают, что, когда руководители поставлены в известность о своей скорой замене, они часто пытаются повлиять на процесс отбора и руководствуются при этом принципом преемственности , а не тем, что будет на самом деле лучше для компании.

Конфиденциальность иногда необходима и для защиты компании на рынке. Когда конкуренты узнают, что организация недовольна работой какого-либо из своих подразделений, они могут начать выискивать в ее деятельности недостатки, которые смогут использовать в своих интересах. Если же поиск занимает месяцы (а для тщательного поиска это нормальная продолжительность), конкуренты могут подумать, что у компании возникли проблемы с поиском человека на эту должность. Слухи распространяются быстро, и многие, в том числе потенциальные соискатели, вполне могут поверить в наличие у бизнеса достаточно серьезных проблем, из-за которых высококлассные специалисты отказываются претендовать на вакантное место.

Сохранить в тайне поиск руководителя бывает очень трудно. Я руковожу фирмой, которая как раз занимается таким поиском. Мне приходится общаться не только с потенциальными кандидатами, но и с людьми, которые знакомы с их деятельностью людьми.

Также я координирую работу групп руководителей внутри организаций, которые участвуют в процессе отбора нового топ-менеджера. Любого из них могут связывать личные отношения с человеком, которого предстоит заменить. По этой причине они могут поставить его или ее в известность о поиске замены или же упомянуть об этом в разговоре с кем-нибудь еще. Так и начинают появляться слухи.

В современном мире, где мы все взаимосвязаны, особенно сложно защитить секреты компании. Показательный пример: псевдоним Роберт Гэлбрейт, под которым публиковалась Джоан Роулинг, был раскрыт после того, как ее адвокат поделился этой информацией с лучшим другом своей жены, который, в свою очередь, опубликовал это в твиттере.

Необходимо приложить все усилия, чтобы поиск проводился в условиях конфиденциальности. В моем практике были случаи, когда руководители нанимали меня для поиска замены их подчиненных и не догадывались о том, что в это же время я искал замену и им самим. Однажды, к примеру, я был приглашен на ужин, где в числе гостей случайным образом оказался человек, для которого я искала замену. (Я не мог ни отказаться от ужина, так как это вызвало бы подозрения, ни избежать обычных разговоров и вопросов о том, как у этого человека обстоят дела на работе.)

Когда в процессе поиска появляется список основных претендентов на ключевой пост, приходит время для собеседований с представителями компании. Я организовываю такие встречи в конференц-залах отелей и прошу участников комитета по поиску приходить туда как можно более незаметно. В отеле мы просим не указывать информацию о компаниях или участниках встреч и даже пользуемся вымышленными фамилиями.

Ниже я перечислил несколько тактик, которые помогут сохранить процесс поиска топ-менеджера в секрете.

**Избегайте конкретики.** Когда я обращаюсь к своим источникам в разных отраслях за рекомендациями наиболее подходящих кандидатов, я часто не говорю ни слова ни о компании, нанявшей меня, ни о должности, для которой нужно найти человека. Вместо этого мы беседуем о лидерских качествах. Это может звучать примерно так: «Я ищу кандидатов, имеющих превосходные лидерские качества для управления людьми, нацеленных на достижение высоких результатов и строящих отношения на принципах сотрудничества. Кто из известных вам людей обладает таким набором качеств?»

Начиная общаться с потенциальными кандидатами, я применяю аналогичное правило. Сначала я не говорю им, какую именно компанию я представляю, а рассказываю об отрасли, об уровне должности (выше их нынешней или того же уровня) и определяю их собственные цели и устремления. Это позволяет мне получить начальное представление о кандидатах, не разглашая ничего из того, что мой клиент не готов раскрыть для рынка.

**Используйте надежные соглашения о неразглашении информации.** То, как их выполняют сотрудники, бывает сложно проконтролировать, однако такие соглашения очень важны в процессе конфиденциального поиска руководителей. Некоторые стандартные соглашения неэффективны. Чтобы обеспечить их обязательное выполнение, нужно включать в них четкие ограничения и положения о том, что вся известная информация (от названия компании до имени действующего должностного лица и компенсации) конфиденциальна.

**Ограничьте количество членов комитета, который занимается поиском руководителя.**Не более четырех человек внутри компании должны знать о процессе отбора и участвовать в нем. На собственном опыте я убедился, что такой небольшой группой легче управлять. С одной стороны минимизируется вероятность утечек, а с другой остается возможность обеспечить разнообразие подходов при оценке кандидатов. При этом все эти люди одинаково убеждены в том, что руководителя необходимо сменить.

**Избегайте электронной почты (за одним исключением из этого правила).** Пользуясь электронной почтой, слишком легко ошибиться: отправить сообщение не тому человеку, переслать его кому-то другому или оставить незакрытое окно с текстом письма на экране, который может увидеть проходящий мимо человек. Лучше вообще не обмениваться сообщениями о процессе поиска друг с другом.

У меня есть только одно исключение для этого правила. Члены комитета по поиску получают от меня отчеты с тщательной оценкой компетентности кандидатов, с которыми предстоит встреча. У них должен быть онлайн-доступ к этим документам, поэтому я отправляю им защищенные паролем отчеты, а в сопровождающих их текстах не упоминаю их содержание.

Конечно, все люди ошибаются, поэтому абсолютно надежных способов вести конфиденциальный поиск не существует. Но за годы моей практики действенность вышеупомянутых правил была подтверждена не раз: утечки информации встречались крайне редко, и компании были гораздо лучше защищены от них.

Понимание причин, по которым рекрутеры многое должны сохранять в тайне, и методов, используемых для достижения этой цели, необходимо и самим кандидатам. Возможно, некоторые из вещей, о которых мы вас просим (например, не называть свое настоящее имя на стойке регистрации отеля), могут показаться глупыми. Но если компания собирается поменять руководителя и не совершить при этом серьезную ошибку, конфиденциальность должна быть превыше всего.

**Об авторе. Адам Дин** — основатель и президент компании Dean Executive Search.

# Самообразование: 11 секретов эффективности

30.09.2013

Самообразование может стать достойной и во многом лучшей альтернативой формальному обучению, будь то второе высшее или курсы повышения квалификации.

Почему самообразование лучше?

Самообразование дает более актуальные знания. Сейчас большинство новых идей, появляясь в головах людей, сначала обсуждается в разговорах, блогах и статьях, потом «дозревает» до книг, переводится на русский (если книга иностранная), включается в образовательные программы и только потом преподается ученикам. Описанный процесс занимает не менее 3-5 лет. Самообразование же дает тебе возможность ловить идеи в зародыше. Особенно это важно при обучении всему, связанному с информационными технологиями — к моменту, когда они доходят до учебников, знания уже безнадежно устаревают.

Самообразование позволяет составить персонализированную программу обучения. При формальном обучении программа составлена из большого количества материала, который тебе не нужен. Он не запоминается, но на него уходит время, силы и деньги. Попытки запомнить ненужный материал вытесняют из головы нужные знания. А при самообразовании программу обучения ты составляешь в полном соответствии со своими потребностями.

Самообразование дает больше мотивации на обучение. Хотя при самообразовании нет эффекта «тренера» (в роли которых выступают преподаватели) и материальной вовлеченности (не жалко бросить), мотивация на обучение при нем все равно больше. В силу актуальности и индивидуальности самообучение более эффективно. Ты понимаешь, как применять каждую букву полученных знаний. Ты четко ощущаешь выгоду от обучения, и это дает тебе силы к его продолжению.

Самообразование расширяет круг общения. При втором высшем круг твоих единомышленников ограничен твоей группой, а при самообучении ты обмениваешься через интернет идеями со всем миром.

Самообразование дает возможность учиться у лучших. Каждый, кто прошел через нашу образовательную систему, в полной мере ощутил справедливость выражения «Кто может — делает, а кто не может — учит». Самостоятельно собирая источники знаний, ты можешь учиться у людей, которые выстрадали материал на собственном опыте, а не у тетенек, переученных из преподавателей по истории КПСС.

Самообразование дает возможность управлять расписанием. Существование расписания, навязываемое при формальном обучении, необходимо и при самостоятельном обучении для достижения стабильных результатов. Однако при самообучении ты выбираешь для себя наиболее удобное время.

Самообразование бесплатно. И на курсах, и при самообучении твое развитие требует времени. При традиционном обучении тебе придется выкладывать еще и деньги. Но за те суммы, которые ты отдашь за формальное образование, можно завалить всю квартиру книгами. Например, курсы Executive MBA в Сколково стоят 95000 евро. На эти деньги можно составить стопку из 13700 книг высотой 274 метра — примерно до половины Останкинской башни.

Итак, с чего начать свое самообразование и как сделать его эффективным?

Твой план

1. Учи албанский английский

Большинство новых идей появляются сначала именно на английском. И не потому, что в англоязычных странах живут самые продвинутые люди (хотя во многом это и так), но и потому, что этот язык стал современной латынью — будь ты швед, израильтянин или китаец, если ты претендуешь на участие в международном обсуждении интересной тебе темы, ты будешь писать по-английски. Универсальным языком интернета является английский, и шансы найти ответы на вопросы на английском гораздо больше, чем на русском или любом другом языке.

Еще один повод учить английский — русские переводы зачастую ужасны. Говорю не потому, что мог бы сделать лучше, а потому, что эту работу действительно сложно сделать хорошо. Для большинства терминов в менеджменте русские переводы еще не устоялись, и специалисты просто пользуются англицизмами. На слух к этому еще можно привыкнуть, а вот на письме это выглядит душераздирающе.

2. Создай сбалансированную информационную диету

Уважай священное писание. Как первоклассники сначала учатся писать и читать, так и тебе нужно начать с основ. Прочитай 100 лучших книг по бизнесу (для тех, кто очень занят — 25 самых влиятельных книг по бизнесу по версии журнала Time).

Не забывай про кругозор. Первый инстинкт — прочитать все книги по твоей специальности, но ты не должен забывать и о «вечном». Вот 10 самых популярных тем самообразования для лидеров:

Управление персоналом

Управление инновациями

Управление собственной карьерой

Управление производительностью труда

Методики решения проблем

Управление изменениями

Как больше зарабатывать

Налаживание связей и поддержание отношений

Управление временем

Корпоративная культура

Помни о душе, сын мой. Соблюдай баланс практического и мотивационного чтения — в идеале ты должен чувствовать обогащение не только интеллектуальное, но и духовное. (Держи вот: Книги для повышения самомотивации).

3. Экономь, обучаясь на бесплатных курсах

Сейчас в интернете полно онлайн-университетов — сайтов, которые предлагают образовательные программы и материалы по самому широкому набору предметов: от математики до игры на балалайке. Раньше такие сайты были доступны только на английском, но теперь и в России один за другим появляются сайты, обучающие дистанционно, бесплатно и, ко всему прочему, на русском!

4. Используй скрытые временные резервы для самообразования

Если ты ездишь на метро, значит, твой формат — печатный текст и видео, а в твоем расписании только что появился лишний час-два на саморавзитие.

Если ты занимаешься бегом, прогуливаешь собаку, ездишь на работу на машине, то твой формат — подкасты и аудиокниги. Возьми за правило использовать время в транспорте и на прогулках/пробежках на самообразование.

5. Найди источники периодики

Используй списки, составленные другими. Иди по чужим следам — ищи в интернете готовые списки источников. Например:

«management reading list«,

«web design learning sources«,

«список книг по маркетингу«,

«лучшие статьи по саморазвитию«

Настрой доставку знаний на дом. Подписывайся на блоги или используй программы для подписки на блоги:

Feedly,

Flipboard,

Google Медиа.

Периодически проводи техобслуживание информационных источников. Чем дальше, тем больше источников ты будешь использовать и тем сложнее будет выбрать самое нужное. Поэтому периодически наводи в них порядок: удаляй лишнее и добавляй новое в соответствии со своими изменившимися потребностями.

6. Google it / Спроси у Яндекса

Самообразование может принимать множество форм — любую проблему можно превратить в шанс чему-то научиться. Никогда не садись за решение новой проблемы, не проведя хотя бы поверхностного поиска решения в интернете. Да, изобретение велосипеда может стать интересным занятием, но умные люди стараются учиться на чужих ошибках, а не на своих.

7. Экономь время, читая книги в сокращенном варианте

Американцы любят все большое, и книги в том числе. (И правда, если книга тонкая, стоит ли она своих денег?) Зачастую такие книги состоят из небольшого набора основных идей, щедро сдобренных примерами, не всегда релевантными нашей действительности. Однако есть способ избежать больших временных затрат на их изучение, равно как и денежных — на их покупку.

Сайты с сокращенными редакциями книг. За небольшие деньги можно оформить подписку на сайты, предлагающие сокращенные издания деловых книг: SmartReading.ru, MakeRight.ru, getAbstract.com. Некоторые из них имеют бесплатные ограниченные подписки и периодически высылают тебе сокращенные книги на почту в качестве «приманки».

Рецензии на книги. Найди интересную тебе книгу на Amazon и бегло пролистай читательские рецензии к ней, ища взглядом самые длинные. Всегда найдутся люди, которые в своей рецензии потрудились составить краткое ее содержание и описание основных идей, содержащихся в ней — выжимку тех 20% текста, составляющих 80% ценности книги. Примеры здесь, здесь и здесь.

8. Общайся на изучаемые темы

Общение в форумах (например, на LinkedIn и Quora), имеет несколько преимуществ:

Общение на изучаемую тему может быть формой закрепления материала.

Общаясь с реальными людьми, можно получить практическую актуальную информацию о рынке от практиков, и эта информация, как правило, недоступна из книг или общетеоретических блогов.

Общение в форумах — одна из форм налаживания полезных связей.

Не только задавая свои вопросы, но и отвечая на чужие, ты растишь свою карму.

9. Бесплатно учись у тех, кто что-то продает

Ходи на конференции. Сейчас можно без труда найти бесплатную конференцию на интересующую тебя тему. Цель — не только попить бесплатный кофе, но и послушать умных людей и расширить круг знакомств.

Участвуй в вебинарах. Современные концепции контентного маркетинга подразумевают, что, прежде чем человеку что-то продать, его нужно обучить. Грех этим не воспользоваться.

Приглашай людей на собеседования. Иногда лучший способ понять, как работает бизнес конкурента — пригласить оттуда человека на собеседование. Слушай внимательно, а лучше — записывай.

10. Читай эффективно

Под эффективностью чтения я понимаю запоминание максимума информации за единицу времени. Техник скорочтения или более эффективного запоминания материала существует множество. Я сам предпочитаю SQ3R.

11. Применяй!

Ученые доказали, что применение знания — обязательный этап усвоения информации и непреложное условие роста компетентности. Поскольку твоя программа самообразования настроена под твои нужды, проблем с немедленным применением твоих новых знаний возникнуть не должно.

# Самообразование любых специалистов - это вопрос вопросов.

Чему в первую очередь учат нас в институте:

1. Умению работать с источниками информации

2. Умению их найти

3. Умению выбрать из нее нужные для вас крупицы знаний, опыта и умений, которые вам необходимы в данный момент

В аспирантуре этот процесс более утончается - вы становитесь уже не просто специалистом, а исследователем.

Ну а теперь рассмотрим наш случай. Вы можете себе представить врача, который ставит диагноз (не видя пациента) и выдает больничный по высказываниям третьего лица, который говорит ему, что происходит с больным? А если он высказывает свое личное мнение или просто врет! Я лично нет! Так и в случае:

1. С книгами, которые выходят с опозданием минимум на 5 лет

2. С семинарами, где даются чисто субъективные ланные лектора, который может и является практиком, но работает на совсем другом сегменте рынка - а ведь двух одинаковых рынков просто не бывает в природе и подходить к ним следует по-разному

3. Форумы - тут вопрос с подвохом. Здесь никто не говорит правду - все ждут подарочка на халяву. Что такое работа в команде с виртуальными коллегами никто не знает, и самое главное знать не хочет! Чаще всего это базар за кружкой пива. Хотя специалисту по крупицам и здесь можно найти, что-нибудь интересное. Но только специалисту! У новичка вообще может образоваться комплекс неполноценности. Это тоже самое, что изучение иностранного языка. И слов ты знаешь достаточно, и грамматику, а говорить не можешь - язык прилепает к небу.

4. Сайты: их наполнение тоже идет из печатных источников. Сайты редко обновляются. В опросах участвуют единицы. Робкие попытки разработчиков сайтов вовлечь посетителей в процесс исследований или работы на сайте, чаще всего упирается в каменную стену непонимания. А активные попытки приводят к полному отторжению от сайта посетителей.

Поэтому можно сделать вывод, что в нашим диспуте больше всех права Катя.

Я поступаю так же. Но у меня есть маленький секрет, которым я хочу поделиться с вами.

Когда работаешь над каким-то проектом, то возникает огромное количество интересных мыслей, которые не совсем подходят для этого проекта. Поэтому, чтобы не расспыляться я кладу их в "пакеты памяти" по-отдельности. Потом систематизирую, если эта мысль подходит к нескольким темам - размножаю. Через некоторое время "умных мыслей" собирается море и маленькая тележка. И тут вы можете начать применять тот опыт, которому вас научили в институте. Вы начинаете летать самостоятельно. Я это называю - "горшочек варись"!

Только практика и самостоятельная работа с реальным материалом может повысить вашу квалификацию и не важно получите ли вы при этом очередной сертификат об окончании очередных курсов!

Что касается образования. Наверное, мне не повезло, я закончил институт, а потом стал работать в другой области. Так что, с профильным образованием полный абзац. За 9 лет я оброс таким набором знаний, конечно в основном практических, который не снился никакому выпускнику профильного ВУЗа. Конечно теоретическая подготовка важна, но без практики она мертва. Плюс все в один голос утверждают, что не все маркетинговые инструменты (в основном вся литература переводная) в России работают когерентно с западом. У нас свой путь. Мы должны безусловно перенимать опыт запада, но искать собственные формы. Обучение рыночной экономике у преподавателей не практиков, или имеющих практический опыт оторванный от действительности, все равно, возвращает нас к самообразованию. Желательно при этом иметь возможность практически применять свои знания, пусть только что полученные на практике.

Жадь конечно, что получить работу в новой сфере можно только по блату. И зарплата при этом будет желать :-)

И главное - сам процесс - жизненно необходимо, постоянно чем-то интересоваться и получать новые знания. Даже если они идут в "пакет"

Игорь, позвольте с Вами не согласиться по поводу образования. В первую очередь в институте нас учат не работе с учебниками, а преподают основы науки. Нас вводят в категорийный аппарат, потом преподают методологию и основные законы, а потом на этот костяк накладывается самообразование. А вот через учебники это происходит или нет, не важно. Я знал преподавателя экономики, который к учебникам прибегал лишь для того чтобы его ученики находили там ошибки. Критичность мышления развивал.

Институт в первую очередь учит нас учиться в дальнейшем. Поэтому, если Вы закончили уже один институт, то можете сами самообразованием освоить любую другую дисциплину. У меня сотрудник - экономист по образованию, работает маркетологом, а диссертацию готовит по энтомологии (ночным бабочкам)...

Какой уже раз я обращаю внимание на название этого подфорума и у меня возникает противоречивое чувство. Дело в том, что вы все занимаетесь исследованиями в той или иной мере и хотите заняться самообразованием. Так не проще соединить приятное с полезным, а самое главное заниматься не из под палки, а с удовольствием для себя, познавая при этом окружающий вас мир. Я говорю об аспирантуре. Поэтому предлагаю вам зайти на форум "Маркетинговые исследования" в подфорум "Послевузовское образование: второе или аспирантура..."

# Самообразование: План Тотальной Прокачки Мозга на 2016

Не помечтать, о том, как вы станете лучше. Не порассуждать на эту тему. И даже не построить планы. А именно стать?

Многие успешные предприниматели признаются, что самые их успешные вложения – это инвестиции в знания. Билл Гейтс, Элон Маск, Уоррен Баффет, Робер Кийосаки… Этот список можно продолжать и продолжать.

Однако самообразование – это не только для бизнеса. Если вы хотите быть лучшим в чем угодно – в спорте, в музыке, в науке – вам просто необходимо учиться, тренироваться и вкладывать время, силы и энергию в свое развитие.

«Самообразование не для меня…»

Я не раз слышал от своих знакомых, что самообразование не для них. Почему? Просто они «не могут себя заставить» заниматься, учиться, читать, смотреть видео-уроки и т.д. У вас тоже такая проблема?

Тогда ловите маааленький секрет. Используйте его, и вам больше никогда не понадобится «заставлять» себя.

Что за секрет? Задайте себе 1 ключевой вопрос: «Зачем?». Зачем вам самообразование?

Но тут есть важный момент. Вопрос нужно не просто задать, а раскрутить это «зачем» до самых четких и понятных мотивов. До того, что имеет для вас реальную ценность.

Приведу пример. Зачем мне заниматься самообразованием?

Чтобы быть впереди конкурентов/Оптимизировать бизнес-процессы/Предложить лучшие решения клиентам…

Чтобы развивать и масштабировать бизнес.

Чтобы росла прибыль.

Чтобы купить квартиру/Поехать отдыхать с семьей/Исполнить какую-то свою давнюю мечту…

Это не единственный сценарий ответов на «Зачем?». У вас могут (и должны!) быть свои причины. Ведь помимо возможности получать самые актуальные знания, самообразование дает еще массу преимуществ:

Возможность самостоятельно организовывать свое обучение.

Это особенно удобно для предпринимателей, у которых вечно нет времени. В отличие от классического образования, самообразование дает вам полную свободу действий. Вы можете обучаться где угодно и когда угодно. Слушать аудиокурсы, пока едете куда-то. Читать книгу, пока ожидаете встречи. Смотреть вебинар, уютно устроившись на диване с чашкой чая.

Возможность обучаться у лучших в своем деле.

Вы сами можете выбрать себе наставника. Купить книгу автора, которого считаете экспертом в своей нише. Пойти на тренинг к тому, кто уже достиг выдающихся успехов там, где вы только начинаете. Лично для меня это огромный плюс. Я ценю знания практиков. Тех, кто уже сделал то, что я планирую сделать, набил свои шишки, и теперь может рассказать мне, что делать, а чего делать не стоит.

Возможность сформировать крутое окружение.

Если вы решитесь посетить живые тренинги или онлайн-обучение, которое подразумевает общение между участниками, вы можете завести массу знакомств с людьми, цели которых резонируют с вами. Это дает мощный заряд энергии и мотивацию к действию. Кроме того, обучаясь, вы можете найти себе наставника, партнера, сотрудника или клиента. Ценно? Очевидно, что да.

Возможность обучаться бесплатно.

Это огромный плюс для тех, кто только начинает и имеет ограниченный бюджет. Сейчас вы можете получить массу знаний и перенять мощнейший опыт абсолютно бесплатно.

Где искать информацию?

Если раскручивая свое «зачем» вы все же пришли к выводу, что самообразование вам необходимо, возникают новые вопросы. Где обучаться? Как? У кого? Я для себя выделяю несколько видов источников, из которых черпаю информацию.

Книги

Самое простое, что вообще можно придумать. Выберите ведущих авторов в направлении, которое вас интересует, либо тех, чей подход вам наиболее близок. Я рекомендую составить для себя перечень книг, которые вы хотите прочесть, чтобы не прыгать с пятого на десятое (а это частая ошибка тех, кто загорается идеей самообразования). Если у вас совсем мало времени, вот прям совсем-совсем, на помощь придут аудио-книги. Их также масса, причем в свободном доступе. Скачивайте и случайте, пока едете в транспорте, занимаетесь в зале, кушаете… Да когда угодно. Главное – желание, а время найдется всегда.

Не знаете, с чего начать? В этом видео вы найдете несколько рекомендаций:

Вебинары

Еще одна отличная возможность получить знания ведущих экспертов, не выходя из дома. Единственное, что важно, — это выбрать спикера, который действительно донесет до вас ценность, а не потратит ваше время впустую.

Без ложной скромности скажу, что наши вебинары всегда отличаются высочайшим качеством информации. Наши ученики часто отмечают, что даже на наших бесплатных тренингах получают больше знаний, чем на многих платных событиях. И такая высокая посещаемость нашей последней серии вебинаров говорит сама за себя:

Онлайн-курсы и образовательные ресурсы

Сегодня многие ведущие мировые вузы предоставляют возможность пройти обучение онлайн. И, кстати, часто абсолютно бесплатно. Единственная сложность – самые мощные курсы практически всегда на английском языке. Однако, даже если у вас не слишком высокий уровень, не отказывайтесь от обучения. Субтитры облегчат восприятие информации, плюс это отличная возможность прокачать свой английский.

Иногда я слышу, что все эти тренинги – это чистой воды обман, «выкачивание денег» и никакого результата они на самом деле не дают. Вы тоже «того же мнения»? Тогда это видео для вас:

На самом деле, такие мероприятия, помимо знаний, еще и очень заряжают. Когда вы знакомитесь с людьми, результаты которых сильно выше, чем ваши, это буквально выталкивает вас с места и заставляет расти. Проверено нашими учениками:)

План самообразования

Если вы дочитали до этого момента, значит, настроены весьма серьезно. Поэтому давайте не будем терять времени и прямо сейчас вместе составим ваш план самообразования на 2016 год.

1. Выберите направление

А что вы, собственно говоря, хотите изучать? Прекрасно, если у вас разносторонние интересы. Но в деле самообразования это может вам только навредить.

Да, интернет открывает практически безграничные возможности, и не хочется их упускать. Столько книг еще не прочитано, столько курсов не пройдено… У меня у самого в списке десятки книг, и список этот только растет. Не потому, что я медленно читаю, а потому, что слишком много интересного вокруг:) Но если вы всерьез решили заняться самообразованием, стоит сознательно ограничить себя. Поэтому я рекомендую начать с выбора одного-двух направлений, которые вам наиболее интересны и необходимы.

2. Подберите материалы

Тут все понятно. Выбрав направление, подберите необходимые вам образовательные материалы: книги, тренинги, курсы – все, что вам кажется важным и ценным.

Главная сложность на этом этапе – выбрать, у кого обучаться. Думаю, определиться с наставником вам поможет это видео Олеся. Оно об обучении интернет-бизнесу, но при желании эти советы можно применить в любой другой сфере:

3. Составьте расписание

Нет, не как в школе: 1-й урок, перемена, 2-й урок… Но занятия должны быть регулярными, ведь от хаотично полученных кусков информации толку мало. Поэтому просмотрите свое расписание и подумайте, куда вы можете включить чтение, когда есть возможность слушать/смотреть курсы. Для событий, которые проходят в строго определенное время, например, тренингов или вебинаров, лучше заранее забронировать место в своем списке дел.

4. Начинайте обучение

Нашли сильные материалы и составили план? Тогда смело стартуйте! Но на этом этапе важно понять – просто знания ничего не стоят. Вы увидите эффект от ваших занятий только если начнете внедрять то, что изучили.

Как применять полученные знания? Узнайте из этого видео:

5. Замеряйте результаты

Результат – это единственный показатель того, что вы развиваетесь и идете вперед. Если нет результатов, вам стоит пересмотреть свою систему самообразования. Поэтому я рекомендую регулярно отслеживать результаты своих занятий.

И напоследок…

Я оставил для вас мощный мотивационный пинок:) Если вы все еще сомневаетесь, просто прочитайте, а лучше выпишите и разместите на видном месте эту фразу:

«Образование поможет выжить. Самообразование приведет вас к успеху.»

Джим Рон.

# Как и чему учить маркетолога

[**Андрей Кулинич**](https://www.src-master.ru/seminar/author.php?ID=25282)

Прежде чем приступить к написанию материала, я еще раз задумался: «А надо ли вообще учить маркетолога?». Возможно, это врожденные знания и умения? Однако весь опыт многих профессий доказывает, что врожденные задатки, безусловно, нужны и важны. Но талант это на 95% тяжелый труд, в том числе связанный с обучением профессии.

**Откуда берутся маркетологи**

Подавляющее большинство специалистов самоучки. Волею судеб попавшие в маркетинг: юристы, военные, технари различных мастей и т .д. В настоящее время именно таких специалистов подавляющее большинство. Чаще всего, такие специалисты специализируются на некоторой отрасли, которую за время работы достаточно хорошо изучили. Главный инструмент и плюс – здравый смысл . Главный минус – ограниченность взглядов и опыта, часто отсутствие фундаментальных познаний и нежелание их приобретать.

Выпускники профильных и других экономических специальностей – таких становиться все больше, что должно радовать. Но огорчает качество высшего образования. Диплом, даже «красный» в настоящее время ничего гарантировать не может. Причины? Слабый преподавательский состав в большинстве ВУЗов, отношение заведений к студентам как клиентам и, как следствие, низкая требовательность и т.д. Список можно продолжать очень долго... увы, я, думаю, как и вы, не питаю иллюзий по поводу нынешнего качества высшего образования.

Перепрофилировавшиеся – получили второе высшее образование или закончили МВА со специализацией маркетинг, т.е. получили системное образование. Однако, качество второго высшего образования находиться на одном уровне с первым высшим (см. выше). А МВА, даже с уклоном в маркетинг готовит управленца с широким кругозором, а не специалиста в области маркетинга. Иногда из выпускников программ МВА получаются неплохие директора по маркетингу, при условии, что они не стремятся весь функционал подразделения замкнуть на себя и прислушиваются к сотрудникам.

Вот, пожалуй, исчерпывающая классификация. Обратите внимание, что в основе классификации я положил понятие системности. Безусловно, системность можно приобрести и за счет самообразования, но, как правило, это требует гораздо больше сил и времени. А так же, изученный материал надо с кем -то обсуждать и получать обратную связь, насколько правильно вы его поняли. Обеспечить такие условия в жизни достаточно тяжело и кто сумел пройти этот путь скорее исключения из правила.

Интересным решением могло быть многоступенчатое обучение и сертификация, которая прижилась среди финансистов (например, АССА). Но, неоднократные попытки импортировать такие программы не прижились и широко распространения не получили. А российской школы так и не родилось. Возможно, не настало еще время и потребность. Но на мой взгляд наличие отечественной школы и системы сертификации ой как необходимо. Именно школы и системы, а не набора отдельных двух, трех и даже пятидневных программ. По результатам которой надо действительно подтвердить свои знания, а не купить сертификат и дискредитировать систему. Но хватит критиковать, давайте посмотрим, что можно предложить тем, кто хочет развиваться и готов вкладывать время и силы в себя.

**Маркетинг – это специализации**

На чем специализируетесь вы? Прежде чем перейти к рекомендациям по формам и методам [обучения маркетологов](http://www.src-master.ru/seminar/kursy_po_marketingu/), давайте поймем, что маркетинг в настоящее время это набор специализаций. Быть широким специалистом в области маркетинга в настоящее время невозможно! Чтобы не вязнуть в различных названиях одной и той же специальности, хочу предложить вам оригинальную классификацию специализаций в маркетинге:

* **Предприниматели** – именно их сейчас и не хватает. Чтобы быть предпринимателем, надо иметь врожденную жилку. Обучение позволяет таким людям развить «нюх» и интуицию на деньги, позволяет избегать типовых ошибок или быстро их распознавать. Как правило, таким специалистам интересны проекты с относительно быстрым результатом, они не способны долго, методично, годами работать над одним и тем же направлением. Часто из них получаются достойные продакт (бренд) менеджмеры.
* **Аналитики** – или зануды, шучу конечно. Их специализация различного рода аналитика, маркетинговые исследования, ценообразование, категорийный менеджмент и т.д. Темперамент соответствует задачам.
* **Художники** – реклама, дизайн, организация мероприятий и т.д. Это их стихия, там где нужен нестандартный подход, творчество. Но и им крайне полезно получить системное образование. Каждый художник стремиться нарушить правила и создать свой стиль. Но для этого хотя бы надо знать, что стиль не придуман другим художником.
* **Управленцы** – организовать совместную и результативную работу трех предыдущих категорий ой как не просто! И задача управленца быть лучшим в организации, постановки целей, мотивации сотрудников и умении принимать взвешенные решения.

Обратите внимание, что даже в рамках данной классификации нельзя быть однозначно успешным во всем маркетинге. А ведь каждое отдельное направление маркетинга (реклама, исследования, управление продуктом и т.д.) накопили огромные пласты знаний и постоянно создают новый опыт, который надо постоянно изучать и анализировать, пробовать применять. А где на все взять время? Так что первая рекомендация – это определиться со специализацией. Конечно, вы ее сможете сменить в будущем. Но это означает, что с точки зрения профессионализма вы должны быть готовы откатиться на шаг назад.

**Учиться, учиться, учиться**

В первую очередь, вне зависимости от специализации, попробуйте поработать в продажах. Вы должны знать своего клиента и как работают продавцы. Многие замечательные маркетологи, которых я знаю, начинали именно с продаж. Надо ли дополнительно комментировать этот тезис?

Что же касается других общих рекомендаций, то обратите внимание на таблицу.

Конкретные подходы к обучению должны зависеть от уровня квалификации специалиста. Так, в Таблице 1 приведены рекомендации по выбору подходов к обучению.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Краткосрочное обучение** | **Среднесрочное обучение** | **Долгосрочное обучение** |
| «Молодой» специалист | Не рекомендуется | Рекомендуется для начала работы в узкой специализации, профессиональные курсы | Высшее образование; Специальное образование |
| Специалист с опытом работы | «Проблемные» семинары и тренинги; Освоение новых инструментов; Конференции; Мастер – классы; Самообразование | Курсы переквалификации и повышения квалификации, комплексное освоение новых инструментов | Получение отраслевой специальности; Получение степени MBA |
| Экспертный уровень | Обучение через передачу опыта: выступление на мастер-классах, конференциях, как для коллег, таки для студентов ВУЗов и т.д. | Курсы переквалификации и повышения квалификации, комплексное освоение новых инструментов | DBA, eMBA, аспирантура и докторантура |

Таблица 1. Рекомендуемые формы обучения

Осталось определиться с частотой. Ограничусь общей рекомендацией: раз в три месяца вы должны посещать некое событие, которое позволит вам получить новые знания, опыт или изучить альтернативный вашему взгляд на маркетинг. Но отдельно хотелось бы остановиться на некоторых компетенциях.

**Всем, всем, всем**

Часто, даже замечательным специалистам в области маркетинга не хватает двух компетенций. Под компетенциями я подразумеваю демонстрируемое поведение.

1. Презентационные навыки – они часто ужасны. Вы не замечали этого на защите планов или конференциях? А как можно «продавать» идеи коллегам и руководству с таким качеством представления идей? Попросите ваше выступление снять на камеру и просмотрите его. Поверьте, желание совершенствоваться тут же возникнет у вас. Не давайте ему (желанию) уйти, учитесь «продавать» мысли.
2. Преподавание – учите свое руководство и коллег маркетингу. Иначе будет существовать постоянный разрыв в восприятии и руководство не сможет просить то, о чем не знает. Как следствие, вы упустите шанс реализоваться на 100%. Как много времени вы отдаете преподаванию?

Естественно, что в маркетологе должно быть все прекрасно. Но на эти две компетенции надо обратить особое внимание.

**Что делать**

Надеюсь, моя заметка заставила вас задуматься и, возможно, мотивировала на действия. С чего начать? Подходить ко всему системно. Посоветуйтесь с тем, кто является для вас авторитетом, чего вам не хватает, где пробелы в знаниях и компетенциях. Пройдите тесты по вашей специальности, в сети вы их без труда найдете. Составьте план действий и контрольные точки, по которым будете определять, верной ли дорогой идете и вдохновляться на дальнейшее развитие.

Вот только жаль, признанной в России системы сертификации и аттестации маркетологов нет. Может создадим?

# Гендиректор считает, что топ-менеджеров нечему учить. Как переубедить его?

*В нашем холдинге постоянно проводится обучение руководителей среднего звена, рабочих и менеджеров по продажам. Недавно ко мне обратился директор по производству с вопросом: «А почему в компании не организуется обучение для руководителей подразделений?» Он пояснил, чем такое обучение было бы полезно. Оно внесло бы разнообразие в работу топов, возможно, заставило бы взглянуть на нее по-новому, как-то встряхнуло бы. Ведь можно развивать лидерские качества, улучшать управленческие навыки. Я поговорила об этом с генеральным директором. Он категорично заявил, что топов, по сути, нечему обучать. Они и так должны все знать. Прав ли гендиректор? Если нет, как мне его переубедить?*  
*Светлана В., заместитель генерального директора по персоналу (г. Москва)*

Ваш руководитель неправ, но если Вы прямо скажете ему об этом, вряд ли добьетесь того эффекта, которого хотите. Лучше подберите правильные аргументы и при возможности приведите их гендиректору.

Какие именно аргументы будут правильными? Те, которые **устраняют причины, из-за которых гендиректор не хочет организовать обучение для топов, – стоимость, а также время**. Возможно, руководитель компании полагает, что топы будут отвлекаться от своих обязанностей, что повредит компании. А деньги лучше направить на значимые проекты, а не на оплату обучения. Успокойте своего шефа, **скажите, что необязательно заказывать дорогостоящие тренинги**.

Можно использовать такие формы обучения, которые не требуют больших финансовых затрат и возможны без отрыва от работы. Например, **временно переводить руководителей направлений в другие подразделения, проводить что-то вроде стажировок внутри своей же компании**. Это называется внутренним секондментом (о нем читайте в [**№ 1, 2011**](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=253692)).

Либо использовать шедуинг: руководитель ходит тенью за опытным управленцем и наблюдает, как он работает, перенимает опыт, а затем применяет новые знания в ходе своей работы (читайте об этом методе в [**№ 4, 2013**](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=308727)). Иначе говоря, организуйте обмен опытом. Пусть люди учат друг друга, и в результате получите универсальных руководителей, способных управлять разными направлениями.

**Четко обозначьте гендиректору, какие преимущества получит компания от обучения.** Например, скажите, что у топ-менеджеров расширится кругозор, выработается гибкость, повысится способность адаптироваться к изменяющимся задачам и бизнес-условиям. А значит, управленцы **успешней будут действовать в период изменений в компании**. Постоянно развивая управленческие навыки, руководители станут более эффективными в работе, а **компания сможет быстро развиваться, опережая конкурентов**. Покажите на примерах, что нового узнает конкретный топ-менеджер и что это даст.

# «Образование взрослых в России – самая большая зона отставания»

Чему должны учить университеты студентов, а компании – сотрудников? Прогнозы и предостережения, прозвучавшие на Гайдаровском форуме, – в подборке цитат Executive.ru.

16-18 января 2018 года в Москве состоялся IX Гайдаровский форум. Одна из его дискуссий была посвящена проблемам образования в России. Политики, представители крупнейших университетов и бизнеса обозначили ключевые тенденции и риски развития образовательной сферы в ближайшие десять-пятнадцать лет.

Образование и политика

Дмитрий Медведев, председатель правительства России: «Образование будущего станет системой, которая опирается на персонализированную образовательную траекторию с открытыми образовательными ресурсами и новыми подходами к результатам обучения».

«Уже сегодня мы должны ставить задачу по изменению отношения к системе здравоохранения и образования, по повышению квалификации, по увеличению доходов тех, кто работает в этих сферах, потому как врачи и преподаватели – это ключевые группы, которые определяют будущее любой страны».

Герман Греф, председатель правления Сбербанка: «Если говорить о задачах государства в цифровую эпоху, это все, конечно, связано с созданием институтов, и самое главное – это институты образования. Это приоритетная задача в период, когда ключевым драйвером экономического роста и всех благ является человек и его знания».

«Сейчас ключевая история для нас – выбрать модель регулирования. Она должна быть очень мягкой, чтобы создать комфортную зону для воспитания и сохранения здесь «мозгов».

Цифровизация в образовании

Ярослав Кузьминов, ректор Высшей школы экономики: «Основной тренд в образовании – это цифровая революция. У нас есть пять-семь лет до вытеснения бумажного учебника. Искусственный интеллект станет доступным и сломает основную методику общеобразовательной школы».

Евгений Шляхто, генеральный директор ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр им. В. А. Алмазова»: «Внедрение в практику технологий происходит, к сожалению, быстрее, чем мы готовим специалистов. Поэтому появляется их нехватка. Есть отставание профессионального сообщества от имплементации технологий в реальную практику».

Азер Талыбов, заместитель министра экономического развития России: «На первое место на рынке труда выходят навыки и компетенции. Подготовка профстандарта, а затем и образовательного – роскошь длиной в несколько лет, которую мы позволить себе не можем. Мы до конца не понимаем, какие компетенции будут требоваться от человека, занимающегося безопасностью в цифровой экономике через год-два. Стартующие сегодня образовательные программы устаревают к моменту их окончания».

Андрей Волков, научный руководитель Московской школы управления «Сколково»: «В настоящее время в мире без ведущих образовательных центров немыслима инновационная часть разработок».

Университеты будущего

Игорь Барциц, директор Института государственной службы и управления РАНХиГС: «Невозможно говорить о городах будущего, если не говорить об университетах будущего».

Ярослав Кузьминов, ректор Высшей школы экономики: «Преимущество вузов – это преимущество молодости. И этот постоянный приток молодых не менее важен, чем приток технологий или приток денег».

Александр Уткин, генеральный директор компании Cotton Way: «Университетам нужно готовить сложных людей. Сложный человек – это человек с критическим мышлением, человек сомневающийся. Он должен знать, как все устроено. Кем станет этот человек, предпринимателем или чиновником, – это неважно. Скорее всего, критическая масса сложных людей будет создавать ту самую среду, в которой предпринимателю будет комфортно».

Эдуард Галажинский, ректор Томского государственного университета: «У вузов сегодня стоит принципиально важная задача сформировать в своей структуре предпринимательские обучающие центры».

Образование и бизнес

Алексей Репик, председатель совета директоров компании «Р-Фарм»: «В университете нужно создавать среду, в которой мог бы воспитываться предприниматель и которая давала бы ему возможность раскрыться».

Вадим Дымов, председатель совета директоров компании «Дымов»: «Вы не создадите предпринимателя в университете, они сами себя создадут, они сами себе путь. Вам нужно помогать людям выбирать, профилировать свои знания, показывать широту и возможности выбора».

Михаил Меланьин, основатель Statsbot.co: «Любая кафедра в любом университете должна сотрудничать с реальным бизнесом. Если этого сотрудничества нет, то вопрос, зачем готовить специалистов, остается открытым».

Татьяна Терентьева, директор по персоналу «Росатом»: «Базовое образование важно, но донастройки образования сегодня не избежать. Бизнес должен «склеиваться» с образовательными высшими учреждениями, и такая модульность в подготовке, особенно для программ в сфере цифровизации, диджитализации, поможет найти профессии будущего, о которых мы сегодня не знаем».

Юлия Вестеровская, руководитель корпоративного университета «Аэропорт Шереметьево»: «Корпоративные университеты – это системный интегратор. Мы связываем потребности и задачи бизнеса, мы должны уметь научить всему в те сроки, в которые нужно бизнесу. Но чтобы сделать это качественно, нам нужно понимать рынок».

Том Робинсон, президент образовательной ассоциации AACSB International: «Бизнес-школы должны фокусироваться на непрерывности образования в течение всей жизни человека, речь должна идти не только о какой-то конкретной программе, а о постоянном обеспечении потребителей образования необходимыми материалами и программами».

Интернализация образования

Паскаль Коши, атташе по академическому сотрудничеству посольства Франции в России: «Университетам нужно искать формы сотрудничества, и это сотрудничество перестает быть индивидуальной инициативой отдельных преподавателей, исследователей, а становится, скорее, государственной политикой».

Валентина Переверзева, первый заместитель министра образования и науки России: «Без академического сотрудничества, студенческих обменов с ведущими научно-образовательными центрами Европы и мира, программ бакалавриата и магистратуры нельзя представить любой современный университет... Мы рассматриваем интернализацию образования как значимый элемент повышения качества образования и науки».

Игорь Барциц, директор Института государственной службы и управления РАНХиГС: «За последние годы число иностранных студентов в России растет ежегодно на 8%. Растет доля России на мировом рынке образовательных услуг, это уже более 4,5%».

Рынок образования: вчера и завтра

Сергей Зуев, директор Института общественных наук РАНХиГС: «Открытая проблема – это структурная перестройка рынков образования. Есть несколько направлений: онлайн-образование, самостоятельный выбор образовательных траекторий, потребность в обучении взрослых и удешевление образовательных технологий. Это работает в сторону формирования рыночных элементов образования и появления новых игроков».

Ярослав Кузьминов, ректор Высшей школы экономики: «Рынок образования к 2030 году – это рынок в большей степени онлайновый, частный и глобальный».

«Образование взрослых в России – это самая большая зона отставания».

«Мы довольно быстро растем в сфере высшего образования – более быстрыми темпами при меньших затратах по сравнению с Китаем, но наряду с этим у нас 50% студентов – это заочники, образование которых почти не финансируется».

Сергей Синельников-Мурылев, ректор Всероссийской академии внешней торговли: «Высшее образование становится массовым. Это тенденция как развитых, так и развивающихся стран. От половины до 80% людей после школы идет учиться в вуз. Это потребность экономики. Мы хотим все более и более образованную рабочую силу».

Игорь Барциц, директор Института государственной службы и управления РАНХиГС: «Предназначение образования меняется – это все меньше передача информации и знаний и все больше передача атмосферы, контактов, социализации».

При подготовке публикации использованы материалы gaidarforum.ru.

# Нам всем придется учиться. Непрерывно и на рабочем месте

[Дмитрий Волошин Партнер, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1770984-dmitrii-voloshin)

Как руководителю определить, чему, как и когда обучать себя и своих сотрудников?

20−21 апреля 2018 года в Москве состоится первая практическая конференция по онлайн-образованию [EdmarketConf](https://goo.gl/dNJEAD). Одной из главных тем станет тема корпоративного образования: динамика изменений в экономике, бизнесе и компаниях диктует новые правила и особенности образования сотрудников. Как руководителю определить, чему, как и когда обучать себя и своих сотрудников?

Самое важное качество, которое необходимо сегодня тренировать топ-менеджеру — это способность воспринимать ожидания и особенности разных поколений. Современная экономика характеризуется существенным перекосом в область оказания услуг, товарное же производство уже не так интенсивно развивается. Сейчас все вертится вокруг услуг, кастомизации, человеческого общения и так далее. В такой среде фактор человеческого капитала все больше становится основной ценностью современного бизнеса.

При этом человеческий капитал – это не просто текущая стоимость человека, стоимость его навыков; это его потенциал. Ценность человеческого капитала определяется именно умением менеджмента высвобождать этот потенциал, направлять его в наиболее эффективное и перспективное русло - двигать человека по мотивационной, образовательной и карьерной линии.

Сейчас мы с вами коммуницируем с тремя поколениями. Это и разные мотивационные подходы, разная ментальность, даже разная деловая этика. От того, насколько современный руководитель умеет взаимодействовать с этими тремя поколениями, зависит будущая стоимость компании.

**Как понять, чему и когда нужно обучать сотрудников**

В сегодняшней практике существует несколько подходов, я расскажу о наиболее близком мне. У нас есть понятие «эталон» (golden sample) — некая типовая вакансия и образ типового представителя этой вакансии. Мы считаем его актуальным и стремимся его оцифровать — понять, что он из себя представляет с точки зрения набора компетенций (skill passport). Затем мы пытаемся спроектировать идеальный образ неизвестного нам сотрудника будущего, и видим, какие пробелы наблюдаются сейчас между компетенциями текущими и компетенциями будущими. Соответственно, наша задача состоит в том, чтобы закрыть эти пробелы с помощью образовательных траекторий, – спрогнозировать путь, который переведет человека из одного состояния в другое, целевое.

**Универсальный набор навыков — реально?**

Все меняется очень быстро. Поэтому необходимы абстракции — в случае с компетенциями у нас возникают так называемые мета-компетенции, например, деление на профессиональные навыки, необходимые для операционной и технической деятельности (hard skills) и коммуникативные навыки (soft skills). Дальше мы выявляем пробелы на более абстрактном уровне и так возникают некие междисциплинарные изменения: если условно вчера вас учили матстату и было понятно, зачем это нужно в бизнесе (например, вы аналитик в крупном банке, занимаетесь скорингом, поэтому вас учат матстату — очень понятная простая вещь), то сегодня вас уже учат не матстату, а учат математике вообще, рассчитывая, что нужные навыки вы уже отточите непосредственно на практике. То есть сама по себе функция обучения уже тоже становится более абстрактной. Все прикладное обучение сейчас переходит в сам рабочий процесс — понятие «непрерывное обучение» (life-long learning) плавно превращается в «обучение в процессе работы, карьерного пути» (work-long learning).

Поэтому основной акцент должен быть направлен на то, чтобы у вас были *возможности*для обучения, и ваши сотрудники были способны учиться. Но при этом, чему конкретно обучаться, вы определяете уже непосредственно в ходе работы. Набор требуемых навыков будет отличаться, в зависимости от конкретной задачи и цели компании.

Современной экономике не интересен абстрактный специалист, ей нужен специалист с набором навыков работы в определенном сегменте рынка и над конкретными типами задач. Никак, кроме как через практику, это невозможно получить.

Коммуникативные навыки (soft skills) нужны все меньше и меньше. Целая плеяда бизнес-тренеров возникла, чтобы переучить колоссальное количество людей правильно коммуницировать между собой и закрыть пробелы советской школы. Процесс этот заканчивается, и шумиха вокруг soft skills становится менее актуальной. Более юные поколения не испытывают трудности в общении, так как родились в другой среде. Сегодня я бы говорил о важности и преимуществе развития у сотрудников профессиональных навыков (hard skills).

**Главные задачи корпоративного обучения**

На мой взгляд, основная задача корпоративного обучения — компенсирование недостатков системы высшего образования. Вузы — это предельно консервативная среда не только у нас, но и во всем мире. Те hard skills, что требуются для работы в современном мире, вузы не дают или дают с опозданием на пятнадцать лет. Поэтому сегодня корпоративные университеты должны сосредоточиться именно на обучении hard skills, доучивании и переквалификации.

Приведу пример: дядя Миша, бухгалтер, 50 лет. На рынке труда квалифицированных людей не так уж и много, поэтому эффективнее переучить дядю Мишу, чем искать нового сотрудника в условиях кадрового дефицита. Переучивать таких людей — очень интересное испытание, важная задача для крупного бизнеса. Чему учить? Работе с современным инструментарием.

**Обучение молодого поколения: кругозор и любопытство**

Возьмем тех, кому сейчас 23-30 — это люди, которые, в принципе, изначально работают в условиях новой экономики и воспринимают новую реальность, как единственную. Для них более важна самореализация, чем тем, кому 40 — им важна стабильность. Молодежь — они про fun, у них другие цели и свободы. При этом из вузов они выходят не очень адаптированные к экономике и экономическим реалиям. Как понять, что им нужно для эффективной работы, повышения специализации?

Во-первых, им необходимо развивать кругозор, потому что не понимая возможности, невозможно учиться. С одной стороны, возникновение интернета, упрощение доступа к информации в изрядной степени убило любопытство, то есть когда все доступно — нет любопытства. Раньше — пойди в Ленинскую библиотеку, запишись, сядь в читальный зал, вынести нельзя, сидишь конспектируешь. А сейчас сделай клик, и вот оно все — зачем вникать, когда можно прочитать в любой момент?

С другой стороны, современная школа и вуз плавно трансформировались в систему, результатом которой является знание ответа на тест. Это грустная история, потому что фактически вместо содержательной кооперации возникает соревновательность, причем соревновательность индивидуальная.

Получается забавнейшая история — у детей отсутствует любопытство при выстроенной конвейерным подходом верификации полученных знаний.

И в результате сочетание первого и второго уничтожает саму по себе необходимость широкого кругозора: что-то познавать — вообще не нужно. Не в смысле, что они не хотят, а именно не нужно. Это свойство, заложенное в систему, и это общемировая проблема: есть такой ученый, сэр Кэн Робинсон, он очень много говорит о том, что любопытство — ключ к образованию будущего.

Одна из задач корпоративного обучения 20-30-летних — восстановление любопытства через кругозор.

**Без любопытства нет развития**

У вас нет любопытства, потому что в ваши радары не попадает нечто, достойное внимания: если вам туда накидать много интересного, то тогда есть шанс, что вы действительно начнете развиваться. Без любопытства в современном мире нет развития, и обучение, как элемент развития, тоже невозможно. Современным компаниям очень важно формировать вот этот самый кругозор, профессиональную пытливость у своих сотрудников. Я понимаю, что это выходит за рамки корпоративного обучения, но, к сожалению, спасение утопающих — дело рук самих утопающих.

Технически это выглядит следующим образом: компания так или иначе создает образовательный контент, который направлен, посвящен постепенному раскрытию интересных ей сфер.

Если вы фармацевтическая компания, вы потихонечку через практическое применение, визуализацию способов изготовления лекарственных препаратов, доходите до органической химии. Ваша основная задача — построить дерево навыков: через практику, через осязаемые вещи, которые можно пощупать руками, которые будут насколько интересны и настолько захватят вашу публику, что им захочется погружаться внутрь.

К сожалению, каких-то «волшебных пилюль» здесь нет и это – история, очень тесно связанная с корпоративной культурой и корпоративными ценностями. Поэтому самое эффективное, что может предпринять компания - создавать обучающие программы «под себя».Это не просто кастомизация, это full custom, от и до. В ходе нее становится прозрачным ваш бизнес, потому что вы фактически идете по вашим бизнес-процессам, расширяя их, и через создание образовательного контента можно даже находить недостатки в процессах и технологиях. Это очень полезное упражнение, оно относится к культуре управления знаниями.

Мы прошли большой путь с точки зрения образовательных технологий, передачи контента и так далее. Есть проблемы экстракции информации: как бы нам вытащить из нашего бизнеса и экспертов необходимые информационные кванты, понять и сгруппировать их. При этом важно, чтобы наши сотрудники были любопытствующими, заинтересованными. Это немного революционная, но правильная мысль — превращение education в edutainment, обучение через развлечение. И это превращение уже происходит на наших глазах.

Комментарии

"Все меняется очень быстро. Поэтому необходимы абстракции — в случае с компетенциями у нас возникают так называемые мета-компетенции, например, деление на профессиональные навыки, необходимые для операционной и технической деятельности (hard skills) и коммуникативные навыки (soft skills). "

Странное деление! Skills или навыки неважно в какой области всегда относились к soft.

И второй момент: Спорное утверждение автора статьи о том, что:

"Коммуникативные навыки (soft skills) нужны все меньше и меньше."

Как минимум, по той причине, что сталкиваются разные поколения в одном месте, необходимо развивать коммуникативные навыки. Вопрос в другом: что понимать под этими навыками?

 Подход интересен своей научностью. И одновременно присутствует нелогичность. Тоже обратил внимание на противоречие, выделенное Александром Тимошиным.  
Добавлю и своё.  
Очень большая оторванность от реалий. К моему величайшему удивлению, новое поколение совершенно не умеет коммуницировать, если под этим термином видеть больше, чем использование гаджетов. Огромные сложности с публичными выступлениями, в дискуссиях, в генерировании идей. Устные выступления - полный провал.   
Удивлён отсылкой к какому-то советскому, отрицательному опыту коммуникаций.   
В одном месте автор призывает расширять кругозор, увеличивать классические знания (пример с математической статистикой и дальнейшее обучение общей (?)математике. Затем, предлагает спустится на уровень ниже и обучать навыкам, практическим приёмам.  
Увы, не прослеживается ступенчатость или последовательность обучения. Имеется всего лишь отсылка к целям компании.  
  
Такой подход к обучению, на мой взгляд, важен для офисно ориентированных компаний, да и то - с ограничениями. Допускаю, что автор попытался описать некоторый идеал. Но, боюсь, что статья не вдохновит реальных руководителей бизнеса к продвижению подобных моделей.  
  
Прошу извинить, если что-то не верно понял. Тема уж больно интересная и важная. Но опасаюсь очередной серии мифов о важности непрерывности обучения.

Очень неудачный пример с дядей Мишей, 50-летним бухгалтером. Первая 1С:Бухгалтерия появилась боле 20 лет назад. Я очень сомневаюсь, что дядя Миша к 50 не научился работать с восьмёркой или любой другой учётной системой, не использует в своей работе xml или что-то подобное, не знает основы работы с электронной подписью. Но ему, как бухгалтеру, чрезвычайно необходимо проходить обучение по очень быстро меняющемуся законодательству. Если фирма стремится выйти на внешние рынки, то ему хорошо бы знать что-то из мсфо, хотя, я уверен, что он знает её.

Согласна, дядя Миша знает восьмерку отлично! Первые версии 1С были сложнее.

А вот мобильная версия 1С не понравится дяде Мише, хотя это находка для тех, кому надо отправить счёт клиенту на бегу.

Думаю, что к 50-ти годам можно, конечно освоить мобильную версию 1С, но как в спорте ....

Есть возраст чемпиона в карьере менеджера или бухгалтера, это время собственных побед. Потом наступает время помогать побеждать молодым. Учиться этому также важно.

Бизнес - это коммуникация, прежде всего)) **«В бизнесе вы получаете не то, чего заслуживаете, а только то, о чем вам удалось договориться».**

Это немного революционная, но правильная мысль — превращение education в edutainment, обучение через развлечение. И это превращение уже происходит на наших глазах.

это не немного революционная мысль - уже лет 15 образование развлекает как может студентов. причем манера развлечения и вовлеченность в развлечение обратно пропорциональны научению очень сложной ИЛИ НЕПРИЯТНО - суровой реальности работы на рабочем месте и часто отдаляют развлекающегося от рабочего места, но всесторонне его развивают и научают игровым суперсовременным методам участия в образовательном процессе

любые неприятности (или намек на них) не должны омрачать эдьютейнмент

**Дмитрий Федоров** пишет:  
это не немного революционная мысль - уже лет 15 образование развлекает как может студентов. причем манера развлечения и вовлеченность в развлечение обратно пропорциональны научению очень сложной ИЛИ НЕПРИЯТНО - суровой реальности работы на рабочем месте и часто отдаляют развлекающегося от рабочего места, но всесторонне его развивают и научают игровым суперсовременным методам участия в образовательном процессе  
любые неприятности (или намек на них) не должны омрачать эдьютейнмент

Полностью согласен.

1. Наше образование успешно прекратило давать фундаментальные знания в стиле "вобьём в голову, а там пригодится", как это было в СССР. В итоге предметные знания молодых сотрудников очень слабые. И никакими "обучение играя" их не получить.

2. Теоретики всех этих игр тотально игнорируют то, что школы и ВУЗ это "модели социальной реальности", с которой столкнётся выпускник. Если в реальности у вас начальник на работу ходит в футболке, сидит при беседе на краю стола и просит называть его по имени то "игры" это подходящая тема. А вот если наоборот... то ВУЗ не выполняет одну из основных задач по социализации молодёжи.

**Ирина Плотникова** пишет:  
«В бизнесе вы получаете не то, чего заслуживаете, а только то, о чем вам удалось договориться»

В самой формулировке чувствуется желание манипулирования чужим сознанием. Ловкий бизнесмен всегда договориться с простаком клиентом. В результате получаем искажение реальности. И все это в дальнейшем проецируется до уровня межгосударственных отношений. Недаром в президенты пошли бизнесмены, далее только проститутки )))  
Бизнес - это коммуникация, прежде всего)) **«В бизнесе вы получаете не то, чего заслуживаете, а только то, о чем вам удалось договориться».**

Это справедливо и в большинстве случаев повседневной жизни.

# Революция в образовании

Пожизненный урок

Денис Конанчук

академический директор Московской школы управления «Сколково»

За последнюю тысячу лет в образовании можно насчитать четыре серьезных инновации. Во-первых, появление первых университетов в X—XII веках. Вторая инновация — создание Яном Амосом Коменским в XVII веке классно-урочной системы, которая определила развитие школьного образования. Третья — появление в XIX веке университетов исследовательского типа по модели Вильгельма фон Гумбольдта. Наконец, четвертая — идея прагматичного образования, предложенная американским философом Джоном Дьюи на рубеже XIX—XX веков, которая стала основой для развития проектного обучения.

Сегодня в образовательном сообществе назревают новые глобальные изменения, и для этого есть три предпосылки: война за таланты, доступность высшего образования, а также потенциал университетов для «серебряного возраста».

**Война за таланты**

Университеты, образовательные консорциумы и целые страны сегодня всеми силами пытаются привлечь международных студентов. Это мобильные молодые люди (в мире их более 5 млн человек), обладающие большими способностями. Война за таланты ведет к стремительной дифференциации образовательных учреждений. Появление в начале 2000-х международных рейтингов университетов (ARWU, QS, THE) дало нам возможность сравнивать между собой вузы из разных стран, что стало началом эры глобальной конкуренции.

Рейтинги запустили новые механизмы перераспределения ресурсов в сфере образования: лидеры укрепляют репутацию, получают ­финансирование. Академическая мобильность также на руку лучшим: согласно исследованиям, магистры, аспиранты и профессора сегодня выбирают университеты на основании международных рейтингов. Между вузами из топ-100 и всеми остальными выросла стена, и с каждым годом это неравенство будет стремительно нарастать. В результате страна, не имеющая университетов в группе лидеров, в перспективе 5—10 лет рискует проиграть конкуренцию за интеллектуальный капитал и превратиться в образовательную провинцию.

**Всеобщее высшее**

Доступность образования — доминирующая глобальная идея последних пятидесяти лет. Доля населения, охваченного школьным и высшим образованием, выросла в несколько раз. Процент людей с высшим образованием в государствах «большой двадцатки» приблизился к 40%, а в отдельных странах (Россия, Канада, Япония и Южная Корея) превышает 55%.

Мир столкнулся с феноменом, когда обра-зо­вательный уровень каждого следующего ­поколения выше предыдущего. Сегодня многие родители уже не представляют, что их дети не закончат вуз. Наличие диплома университета стало социальной нормой, а не признаком принадлежности к интеллектуальной и профессиональной элите, как это было всего несколько десятилетий назад. Возможно, в будущем драйвером развития отрасли станет идея «нового высшего» образования, которое будет ориентировано на ограниченный круг людей и вернет принцип элитарности.

**Потенциал «серебряного возраста»**

Главными участниками системы образования до сих пор были школьники и студенты вузов —   
их включенность в учебный процесс составляет 50—90% в зависимости от возрастной категории. Но если в последние сто лет численность молодых людей в возрасте до 24 лет в развитых странах была относительно стабильна, то в ближайшие десятилетия она уменьшится.

В то же время мы видим значительное увеличение числа людей в работоспособном, а также пенсионном возрасте — в совокупности это более 1 млрд человек. Они редко участвуют в образовательных программах: ежегодное обучение проходят не более 40% работающего населения и 5% пенсионеров. В России эти показатели еще ниже (15 и 1% соответственно). В эпоху экономики знаний, требующей постоянного повышения квалификации, именно люди работоспособного и «серебряного» возраста могут стать новым ресурсом для развития образования. Фокус образовательных реформ и предпринимательских инициатив будет неизбежно смещаться от школьников и студентов в сторону более зрелой аудитории.

**В ожидании «лавины инноваций»**

Война за таланты, всеобщее высшее образование и внимание к старшим возрастным группам требуют серьезной перестройки образовательной сферы. Какими будут новые модели учебных заведений, которые придут на смену традиционным?

Некоторые эксперты сравнивают глубину и мощность предстоящих изменений с «лавиной инноваций», после которой образовательный ландшафт должен измениться до ­неузнаваемости­­. Так это или нет, можно судить на основе анализа ключевых трендов, задающих вектор изменений на ближайшие 20—25 лет. К ним относятся:

* цифровая революция (горизонт 0—5 лет);
* бум образовательных стартапов (5—10 лет);
* промышленная революция и появление новых профессий (10—15 лет);
* изменение самого человека (15 и более лет).

Рассмотрим каждый из этих трендов по­дробнее.

**Цифровая революция**

В сферу образования технологические новшества пришли с опозданием примерно в 10 лет. Первые онлайн-проекты здесь появились в 1990-е годы и были связаны с переводом в электронный вид учебных материалов. Правда, они не оказали серьезного влияния на отрасль. В 2011 году на рынок вышли проекты второго поколения — массовые открытые онлайн-курсы (Massive Open Online Courses, или MOOC). Считается, что именно в этот момент в образовании началась цифровая революция.

Сегодня ежегодный прирост рынка онлайн-образования составляет 27%, традиционного — 5%. В 2016 году более 50 млн человек по всему миру учились с помощью крупнейших онлайн-платформ (EdX, Coursera, Udacity и др.), из них около 800 тыс. россиян. Помимо частных проектов ряд государств запус-  
тили собственные национальные платфор­мы — Великобритания, Австралия, Бразилия, а в 2015 году и Россия.

Почему онлайн-проекты второго поколения стали реальной инновацией в образовании? Например, курс «Искусственный интеллект» профессора компьютерных наук Стэнфордского университета Себастьяна Труна в 2011 году собрал более 150 тысяч онлайн-студентов со всего мира. Впервые в истории эксклюзивное знание, доступное лишь нескольким сотням людей и за большие деньги, стало открыто всем и бесплатно. Второе новшество — дизайн курсов: занятия длились не 45 минут, как обычно, а состояли из небольших видеофрагментов по 5—10 минут, благодаря чему слушатели сохраняли концентрацию.  
2015 год стал новой вехой в развитии цифрового образования. Компания LinkedIn за $1,5 млрд купила проект Lynda.com, который пересмотрел учебный процесс. Основой программы стали не мини-лекции, а тьюториалы, короткие видеоинструкции для представителей разных профессий. За несколько лет ведущие мировые эксперты создали более 25 тыс. тьюториалов, а для доступа к ним достаточно купить месячный, полугодовой или годовой абонемент. Возник новый тип образовательного проекта — своеобразный «интеллектуальный фитнес-зал», куда в любой момент можно купить билет.

Развитие онлайн-образования и его массовость является условием для перехода к следующей технологической инновации — анализу больших массивов данных (Big Data) в обучении. Это приведет к появлению новых моделей управления учебным процессом (индивидуальные образовательные траектории) и активной работе с искусственным интеллектом (программирование эмоций).

Если страна или учебное заведение не смогут участвовать в цифровой революции, то в течение пяти лет это приведет к потере слушателей и доходов, а через десять лет — к непреодолимому технологическому отставанию в сфере образования.

**Бум образовательных стартапов**

С начала 2000-х годов в сфере образования появился новый класс проектов. Впервые значительные финансовые ресурсы начали привлекать не вузы с многовековой историей и брендом, а молодые команды предпринимателей. Десять лет назад мировой объем венчурных инвестиций в образовательные стартапы едва достигал $100 млн, а в 2016 году он превысил $3 млрд, что сравнимо с годовыми расходами на образование отдельных стран.

Профили образовательных стартапов многообразны. Например, самый успешный стартап, привлекший более $300 млн, — TutorGroup — обучает английскому языку по интернету. А проект Achieve3000, собравший четверть миллиарда долларов, развивает способности к чтению и пониманию текста. Один из наиболее ярких примеров новой эпохи — программа Minerva, претендующая на подготовку мировых лидеров и инноваторов будущего. Ее основателям удалось привлечь более $25 млн еще на стадии идеи.

Все новые образовательные проекты объ­единяет одно — они построены на современных технологиях, используют синтез передовых разработок в сфере компьютерного интеллекта, цифровых технологий и поведенческой психологии. Лучшие образовательные стартапы уже конкурируют с традиционными университетами за инвестиции и таланты.

**Промышленная революция и появление новых профессий**

Новые технологии становятся причиной «промышленных революций», меняющих работу компаний. Бизнес диктует новые требования к компетенциям людей и скорости их полу­чения.

Один из главных трендов ближайших лет — переход к «безлюдной экономике», когда большинство рутинных операций будут выполнять машины. Например, роботы гораздо эффективнее человека осуществляют транспортировку товаров или сборку финальных изделий. А искусственный интеллект уже способен ставить точные медицинские диагнозы или оказывать услуги по подбору лучших предложений отелей и перелетов.

На наших глазах появляются «профес­сии-пенсионеры», уходящие с рынка. Наиболее яркий пример последних лет — массовые банкротства туристических агентств, проигрывающих конкуренцию сервисам вроде Booking.com или Airbnb. Вместе с тем благодаря новым технологиям появляются профессии будущего, в которых востребованы интеллектуальные умения и качества, которые помогают принимать нестандартные решения.

Растущая скорость изменений становится еще одним признаком новой индустриальной эпохи. Так, LinkedIn ежегодно публикует топ-25 компетенций, наиболее щедро оплачиваемых работодателями. Судя по этому рейтингу, традиционные навыки (скажем, знание языка или основ экономики) теряют позиции и становятся базовыми, а самые востребованные компетенции возникают на стыке традиционных сфер и новых технологий (например, маркетинг в социальных медиа или цифровые финансы). Показательно, что самая высоко­оплачиваемая компетенция 2015 года — «распределенные и облачные вычисления» — раньше отсутствовала в рейтингах. Сегодня уже невозможно выстроить успешную профессиональную траекторию на годы вперед, но как раз на принципе долгосрочного планирования базируется традиционная система образования.

Список наиболее востребованных компетенций будет обновляться чаще. Если раньше новая профессия возникала раз в 20—30 лет, то сегодня — каждые 3—5 лет. Способность системы образования быстро реагировать на новые запросы, обучать специалистов не за 5 лет, а за 5 месяцев, становится условием конкурентоспособности страны. На этот вызов большинству образовательных учреждений мира только предстоит найти ответ.

Но крупные компании уже не ждут, а действуют — для них это вопрос выживания. Например, создают корпоративные университеты — их сейчас более 4 тыс. по всему миру. Некоторые переходят на идеологию проектного и проблемно-ориентированного обучения, которая позволяет не только быстро учить сотрудников, но и решать стратегические задачи. Самые передовые руководители перестраивают всю систему управления, опираясь на модель самообучающихся ­организаций­. Они используют концепцию «неявного» знания — это ноу-хау и набор профессиональных практик, которые не всегда можно формализовать. Передача такого знания происходит не на лекциях или семинарах, а в процессе взаимного обучения и взаимодействия на рабочем месте. Научить людей учиться друг у друга — стратегически более верное решение, однако оно требует отказа от привычной для большинства компаний жесткой вертикальной структуры.

**Изменение человека**

Согласно прогнозам ученых, продолжительность жизни человека, родившегося сегодня в развитых странах мира, составит 120 лет. И это меняет многое. Уже сейчас в жизни человека принято выделять три трудоспособных возраста, отличающихся образом жизни, мотивацией и ожиданиями от образования.

Первый трудоспособный возраст (от 15 до 30 лет) связан с активным поиском карьерных возможностей. Человек в этом возрасте, как правило, не имеет семьи, снимает жилье и готов перемещаться по миру с целью самореализации. Образование для него — необходимый статус и «путевка в жизнь».

Во втором трудоспособном возрасте (от 30 до 55 лет) у человека уже есть семья, дети, ипотечный кредит и пожилые родители. Возможности для смены места работы и проживания ограничены. На первый план выходит профессиональный рост, желание получить признание и занять достойное место в обществе. Образование здесь необходимо для выстраивания контактов, обновления знаний и умений, формирования репутации.

Наконец, третий трудоспособный возраст начинается с 55 лет. Дети выросли, ипотека выплачена, остается время, чтобы восстановить здоровье и найти новое занятие для души. Людьми движет желание передать опыт молодым поколениям, чувствовать себя значимой частью семьи и общества. И образование в этом пока почти никак не помогает.

Таким образом, каждый возраст требует своего подхода и только в этой логике концепция непрерывного образования приобретает смысл. Однако существующая система образования в мире нацелена, в основном, на первый трудоспособный возраст. Сейчас нужны новые форматы для людей 30—55 и 55+ лет, которые учитывали бы их стиль жизни и мотивации. Это могут быть бизнес-школы и корпоративные учебные центры, для пожилых — «серебряные университеты», идея которых становится все более популярной во всем мире. Создание новых программ для слушателей разного возраста — задача ближайших 10—20 лет, которую смогут решить передовые образовательные державы.

**Начало больших перемен**

Влияние всех описанных трендов на сферу образования станет очевидным через 5—20 лет. Но уже в этом году мы увидим перемены.

Во-первых, волна технологических инноваций станет более осязаемой для родителей и учеников. Новые технологии войдут в класс, мобильное обучение станет обычной практикой в ведущих школах и вузах мира. Например, мобильные телефоны перестанут запрещать на экзаменах, так как задания будут нацелены не на запоминание информации, а на решение задач, не имеющих готового ответа. За счет сбора и анализа больших массивов данных образование станет адаптивным — не ученик будет подстраиваться под темп учебного процесса, а образование — под способности и цели ученика.

Во-вторых, учитывая финансовую ситуацию в мире и снижение инвестиционного потенциала правительств и корпораций, основными драйверами и спонсорами изменений станут домохозяйства. В международной практике­ уже появился термин «реформа выбора», когда вектор развития задает не регулятор, а люди, оплачивающие образование. Подобную тенденцию мы уже видим в дошкольном обучении — взрывной рост числа мобильных образовательных приложений для детей, покупку которых оплачивают родители. То же самое будет происходить в школьном и дополнительном образовании.

Наконец, продолжится бум образовательных стартапов, в которых будут принимать участие все новые страны. Возможно, лучшая образовательная организация XXI века — это не Гарвард или Стэнфорд, а компания, которая появится уже в 2017 году. И хотелось бы, чтобы она была создана в нашей стране.

# Как на самом деле должно работать менторство

**30 мая 2019**|**Максим Белухин**

Раньше было распространено мнение, что развитие сотрудника прямого отношения к компании не имеет. Руководители этим не занимались, полагая, что у них нет на такие мелочи времени, ведь им платят за достижение больших целей. Но выяснилось, что развитие сотрудников — тоже часть менеджмента, ведь менеджмент — это создание условий, в которых другие люди выполняют работу, а ответственность за качество результата лежит на руководителе. Кому можно доверить работу, за которую будем нести ответственность только мы сами? Людям, которые умеют и хотят ее делать. Таких людей найти трудно, особенно если вокруг все быстро меняется. Значит, надо инвестировать в тех, кто уже есть.

**Зачем это нужно корпорациям**

Большинство корпораций (равно как и госкомпаний) хотят, чтобы на ключевых позициях работало как можно больше лояльных сотрудников, которые: а) хорошо и самостоятельно делают свою работу, б) умеют брать личную ответственность за свои цели, цели подразделения и цели корпорации, никогда не объясняя неудачи обстоятельствами, в) были бы всегда мотивированы на движение вперед как для себя, так и для компании.

На пути роста таких сотрудников до ключевой позиции есть очень много подводных камней, так как они работают в организации, то есть в определенной, довольно сложной системе, где на каждом уровне могут быть свои задачи и правила игры. И сотрудники должны их знать.

Если с функциональными компетенциями все более или менее наладилось, первым шагом к росту становилась система, в которой руководитель постоянно измеряет готовность своих сотрудников выполнять поставленные задачи. Цели ставились на уровне отделов и департаментов, команды нужно было постоянно подтягивать и держать в «боеготовности». Это требовало от руководителя навыков наставничества.

Но стало также очевидно, что руководитель не во всем может помочь корпорации в развитии своих сотрудников. Мы же помним, что у сотрудника могут быть свои амбиции, сомнения или другие моменты, которыми часто неуместно или опасно делиться со своим непосредственным руководителем, так как, на первый взгляд, они могут противоречить его целям.

А значит появляется целый пласт очень важных для полноценного развития тем, без которых развитие сотрудника будет неполноценным. Есть много причин, по которым откровенный разговор о развитии сотрудника очень сложно провести в ситуации взаимозависимости. Есть много вопросов, на которые хочется получить ответы, но это невозможно или неуместно из-за субординации. Следовательно, обсуждать некоторые свои цели или сомнения нужно с кем-то независимым. С кем же? Может быть, с внешним консультантом? Но, во-первых, он стоит отдельных денег, а во-вторых, он не внутри компании, не является носителем корпоративной культуры и может не понимать значимых нюансов той или иной ситуации. А значит нужен человек, который: а) независим, б) носитель корпоративного культурного кода. Кто это может быть? Высокопоставленный сотрудник из смежного подразделения подходит как нельзя лучше. Этого человека и принято называть ментором. Корпорации начали ставить этот прием на поток.

**Зачем это нужно ментору**

Зачем менторство нужно большому управленцу? Высокопоставленные менторы называют одним из своих главных мотиваторов повышение профессиональной осознанности у коллег. Им хочется, чтобы руководители, которые их окружают, переходили на следующий уровень принятия ответственности за то, что с ними происходит. Таким образом они повышают уровень собственного комфорта работы с единомышленниками. Но это высокая цель.

Второй мотив — признание. Приглашение к менторству означает, что ты чего-то достиг. И желание поделиться своим опытом продиктовано часто именно жаждой признания и гордостью за то, что удалось сделать и понять за время трудового пути.

Третий мотив (хотя это мало кто формулирует и в этом себе признается) — отработка навыков влияния. Менторы же помогают людям меняться. Это сложная работа, потому что любое изменение неприятно. Фактически они выступают проводниками на болезненном пути саморазвития, формируют человека, помогая ему проходить через какие-то сложные внутренние пути. Это ощущение «демиурга» подкупает. Оно дает богатую пищу для размышлений, хотя и требует вложения сил.

Четвертый мотив не так очевиден, но он тоже практически всегда присутствует: менторство — это взаимное развитие. Ментор тоже развивается, он лучше начинает понимать сотрудников из других функций, уровней иерархии, а иногда из другого поколения, что, конечно, делает его информационное более полезным для принятия тех или иных решений.

**Зачем это нужно сотруднику**

Как правило, основное стремление ментора — помочь подопечному стать лучше, достичь новых вершин и результатов. Поэтому ментор ожидает, что к нему придут и начнут рассказывать о своих проблемах, амбициях, а тот, в свою очередь, поделится своим опытом, и все будет улучшаться и расти на глазах. Эта прекрасная картинка преломляется о реальность. Зачастую сотрудник приходит не развиваться, а с задачей показать, как он прекрасен, чтобы ментор его взял к себе на работу, либо куда-то еще порекомендовал.

Один очень высокопоставленный ментор рассказывал мне: «Я обрадовался, когда узнал, что меня выбрали ментором, и решил, что сейчас начну помогать человеку профессионально расти. Но ко мне пришел сотрудник, который по сути долго рассказывал мне о своих достижениях, а я никак не мог добиться от него информации о том, что же у него не получается, пока он не сказал, мне, что хочет, чтобы я его куда-нибудь порекомендовал на работу. Я спросил, что именно его интересует, на что он мне ответил: "Ну вы же плохого не посоветуете". То есть человек пришел, даже не потрудившись проработать запрос. Просто — возьмите меня на работу».

Другой сценарий обращения к менторам — желание решать собственные задачи с использованием административного ресурса. Такое часто встречается в корпорациях, где ментор — высокопоставленный сотрудник, способный влиять на те проекты, в которых задействован подопечный. Возможность добраться до административного ресурса воспринимается как одно из важных причин для участия в менторстве.

**К чему приводит разница в мотивации всех трех сторон**

Прежде чем мы ответим на этот вопрос, необходимо понять некоторые механизмы, которые присущи нам всем. В первую очередь, это склонность каждого из нас к самообману. Чаще всего мы декларируем одно, хотим другого, а нужно нам третье.

Как правило, люди в процессе любой встречи по развитию должны пройти через все эти уровни.

Приведу пример. Как-то раз девушка попросила меня о небольшой сессии по телефону. Она сказала: «Я хочу развиваться для того, чтобы получить более высокую должность». Это хорошая декларация. Начинаю задавать ей разные вопросы и понимаю, что она не хочет развиваться, так как уверена, что уже достаточно развита профессионально. Просто ее не замечают, и есть какие-то обстоятельства непреодолимой силы, которые не дают ей получить эту более высокую должность. Например, все позиции этого уровня заняты.

Что она хочет от меня? Чтобы я признал, что она развита уже достаточно хорошо и что ей сейчас просто не везет. А еще будет хорошо, если я посоветую какое-то волшебное слово, которое она потом скажет — и ее сразу повысят. Также в ходе этого разговора мы выяснили, что она вообще никаким образом не давала явные сигналы о том, что хочет расти и ни разу не обсуждала эту тему с руководителем, так как это было ей дискомфортно и она боялась прямого отказа. Она не хотела делать то, что ей делать нужно, но дискомфортно. Более того, она обижалась на руководителя за то, что он сам не догадывается, что ей пора расти и не принимает ответственность за это на себя. Когда мы до этого докопались, то смогли построить план зрелого разговора с руководителем.

Почему этот механизм («декларируем одно, хотим другого, а нужно на самом деле третье») стабильно работает в каждом из нас? Потому, что нам неприятно даже перед самим собой признавать, что мы что-то не умеем. К ментору каждый из нас в глубине души приходит за поддержкой, за фразой: «то, что ты делаешь, правильно, тебе ничего не надо менять, ты прекрасен/прекрасна, просто сейчас — не везет» или «ты и так делаешь все, что нужно, теперь дело за мной, я тебе помогу».

Но если ментор так себя не ведет, а подопечный не понимает почему, то очень быстро подопечный становится недоволен ментором. Ведь тот ничего не делает, чтобы ему помочь! А ментор, в свою очередь, расстраивается, потому что не видит никакого прогресса и мотивации со стороны подопечного работать над собой. В итоге встречи достаточно быстро прекращаются или превращаются в формальность.

Если же ментор соглашается помочь, то он просто снимает ответственность с подопечного за свои поступки и, по сути, делает за него ту работу, которую должен был сделать подопечный. В результате последний все равно сталкивается с похожей ситуацией позднее и не знает, как в ней себя вести, то есть развития не происходит. Есть, конечно, шанс, что все будут довольны, если, например, такой человек действительно нужен ментору и он в итоге находит себе хорошего сотрудника. Но только неправильно называть это менторством или развитием.

**Выхода нет?**

Интересно, что ментор тоже работает на тех же трех уровнях декларации, истинного желания и реальной необходимости. Декларацией, например, может быть тезис «Я помогу тебе развиваться и занять новую должность». Истинным желанием — «Признай, что я это делаю хорошо». А реальная необходимость — «Помочь человеку увидеть, в чем он заблуждается и помочь в корректировке цели и поведения».

Чтобы человеку помочь, его надо перевести на новый уровень, в котором придется разобраться. Ментор должен понять, как ему развить подопечного, чтобы тот смог претендовать на более высокую позицию. Но для этого сам подопечный должен быть готов узнать свои слабые места, принять их и начать над ними работать.

Самое сложное в менторстве — донести до подопечного информацию таким образом, чтобы он ее захотел воспринять, а не ушел в защитную позицию: вы меня называете дураком, а я не дурак. Для этого нужна коммуникация, доверие и инвестиции в эти отношения с обеих сторон. А это непросто выстроить, когда есть большая разница в статусах.

**Что делать, чтобы помочь сотруднику**

Менторство позиционируется как партнерские отношения, как личностное общение на равных. Это важный критерий, позволяющий отстроить его от других бизнес-отношений. Одновременно он подразумевает диалог двух несовершенных людей, относящихся друг к другу с уважением и достаточно честных по отношению друг к другу.

Иными словами, ментор должен создать атмосферу, в которой он, с одной стороны, сам покажет свою уязвимость и примет подопечного таким какой, он есть, а с другой — достаточно честно развенчает то или иное приятное заблуждение подопечного на свой счет.

Что может сделать ментор, в ситуации, когда подопечный пришел получить похвалу или административный ресурс?

Первое: он не должен на это обижаться, хотя такая ситуация легко порождает взаимное недовольство. Каждый из нас так или иначе иногда находится в похожем положении.

Второе: не нужно оценивать человека негативно («неблагодарный, не хочет развиваться»). Человек, возможно, понимает развитие иначе и не знаком с другими практиками, которые ему как раз можно показать в такой ситуации.

Третье: ментор должен обязательно найти точку, в которой человек заблуждается (в отношении своих целей или в отношении своих действий). Это можно сделать разными способами: попросить заполнить анкету, задавать вопросы. Это называется проблематизация. Ментор должен проблематизировать человека: помочь сформулировать проблему, над которой они вместе смогут работать, и уже потом придумать план действий.

Четвертое (может быть, самое главное): ментор должен быть таким же несовершенным человеком из «плоти и крови», он должен делиться своими ошибками, недостатками и т.д. В этом случае доверительная атмосфера часто создается сама собой.

**Менторство как симптом**

Менторство неслучайно зародилось на Западе, как и многие другие организационные практики. Финальная цель менторства — передача бизнес-культуры внутри организации, культивация профессиональных установок у своих сотрудников. Это вообще важное свойство культуры — фиксация и передача ценностей от старшего к младшему, от опытного к неопытному.

О чем говорит появление такого института в России? На мой взгляд, это означает то, что российская бизнес-культура, во-первых, наработала достаточный бизнес-опыт, который необходимо закрепить и передать дальше. Во-вторых, то, что для людей, этот опыт накопивших, он стал несомненной ценностью. Они им дорожат, они им гордятся и хотят передать его дальше. Что это, если не новый уровень осознанности российского бизнес-сообщества?

**Об авторе. Максим Белухин** — директор центра executive-коучинга, развития и карьеры Московской школы управления «Сколково».

Автор, вам сколько лет? И были ли у вас самого наставники, или вы, как Чебурашка, в ящике с апельсинами исключительно по западеым книжкам дело постигали? В России царской, купеческой, промышленной, а тем более в СССР всегда "менторы" были. Только назывались они НАСТАВНИКИ. Это было отдельное социальное явление. Поручали опытным мастерам, кое-где давали надбавки к окладу, или для этого повышали категорию-квалификацию.

Спасибо за интересную тему обсуждения. Есть ли более развёрнутая версия этой статьи, так как мне кажется что тема раскрыта не полностью. Если цель - привлечь внимание к проблеме развития сотрудников компании, то она достигнута, статья опубликована. Если это практические советы автора для менторов, то хотелось бы увидеть дискуссию. Например, лозунг "Кадры решают всё!" был одним из самых известных, хоть и "заезженных". (Автор пишет что компании не занимались ранее развитием сотрудников). Внимание развитию сотрудников пытались уделять всегда, правда средства бывали разные. Да, не было слова коуч. Термин ментор тоже не использовали. Зато были наставники, новаторы, программа вхождения в должность, программа испытательного срока и т.п. Поэтому, ментор-руководитель не начинает с чистого листа, всегда были традиции. В корпорациях создавались свои аналоги бизнес-школ, так, например, я обучался в корпоративном университете по программе "КП - корпоративный предприниматель". Развитие непрерывно, так как вечны только перемены.   
Теперь о самой статье. У меня сложилось впечатление, что существует масса противоречий на пути эффективного взаимодействия сотрудника и ментора. В коучинге обычно рекомендуют раскрывать возможности сотрудника, поощрять его стремления к цели, поддерживать психологически. Указание на недостатки, оценочные действия со стороны ментора всегда опасны, т.к. вызывают у сотрудника протест, защитную реакцию и не приводят к формированию доверия между сотрудником и ментором. Процитирую рекомендацию автора статьи: "Третье: ментор должен обязательно найти точку, в которой человек заблуждается (в отношении своих целей или в отношении своих действий)." Может сначала надо узнать цель, помочь переформулировать цель на ту, которая будет выглядеть реалистичней, декомпозировать её на более простые подзадачи... Установить доверие. А вот на пути решения задач, первых успехов часть проблем сотрудника станет "выпуклой", очевидной и с ней легче будет справиться. Иными словами сначала цель (ответ на вечный вопрос: "Для чего? Зачем?), потом "Как?", потом действия, а не обсуждение проблем (кто же их добровольно расскажет своему начальнику вместо "здравствуйте"?

# Чему учить сотрудников

Принцип «чем больше вложения, тем серьёзнее отдача» пока не осознан большинством российских компаний, поэтому в нашей стране по-прежнему популярен первый метод — просто потому что он представляется более экономичным. Сотруднику, переставшему соответствовать требованиям бизнес-процессов, указывают на дверь — и не нужно тратиться на повышение его квалификации, а потом и зарплаты, да и нанятому преемнику можно месяца три платить «испытательный» оклад. Но текучка — при всей своей якобы выгодности для работодателя — ещё никого не доводила до добра.

Настоящая экономия (и конкурентоспособность!) выражается, напротив, в неустанной заботе о кадровом потенциале компании. Высококвалифицированные кадры — это гарантия не только повседневной успешности компании, но и готовность к внезапным переменам, когда назревает необходимость быстро адаптировать свой бизнес к изменяющимся условиям рынка, качественно провести реорганизацию, открыть новые направления деятельности, перенять полезный опыт конкурентов. Хорошие, грамотные и опытные кадры нужно выпекать как тёплые булочки, а потом пестовать их свежесть. И поэтому повышение квалификации собственных работников — важная часть кадровой политики. Конечно, она требует инвестиций, однако затраты можно сократить, для этого нужно лишь одно — выбрать правильный способ обучения персонала.

Методов повышения квалификации — десятки, и на первый взгляд в мире «вторичных» студентов царит хаос: каждый вуз, колледж, курсы, учебный центр предлагают свои программы, в которых непросто разобраться. Главных ориентиров тем не менее всего три — что, где и как.

**Задачи и цели**

Переход от теории к практике в вопросе повышения квалификации — самое слабое звено. Даже те, кому ясно, что учиться нужно, часто с трудом понимают, чему именно. Ответ на этот вопрос целиком формируется из насущных нужд компании.

***Ольга Варшина, директор кадрово-консалтингового агентства «ФромТайм-Персонал»:***  
— Прежде чем выбирать направление обучения, необходимо провести оценку профессиональной компетенции персонала. Иными словами, сопоставить реальный потенциал сотрудников с первоочередными задачами стратегического развития компании. Чем больше разрыв между желаемым и действительным, тем серьёзнее должна быть подготовка.

По мнению экспертов, выявление этого разрыва — первый шаг в процессе оценки персонала. Следующий шаг — определение перспектив: чему и в каком объёме учиться, какие навыки нужны обязательно, а какие — нет. Это программа-максимум. Если финансовых затруднений у компании нет, можно на этом остановиться. Если желательно сэкономить, отталкивайтесь от необходимого минимума: определите лишь те навыки и знания, без обретения которых персоналом дальнейшее развитие компании невозможно.

**Пример.** Автосервис выходит на новый уровень работы, добавив к прежней линейке автоэмалей новую — DuPоnt. Колориста отправляют на курсы повышения квалификации: по программе-минимум это «Технология подбора трёхслойных покрытий», по программе-максимум — «Общие принципы подбора автоэмалей в системе DuPоnt». Разница в подходе. В первом случае колорист получит некоторую дозу узкоспециализированной информации об одном виде материалов, наиболее часто использующихся в работе данного автосервиса прямо сейчас. Во втором — подробно разберётся, как работать со всей системой на ближайшие перспективы.

**На перепутье**

На вопрос «Куда пойти учиться?» есть только два ответа — на сторону или в свою же компанию. У обоих вариантов есть преимущества и недостатки, нужно лишь найти идеальное соотношение — максимум плюсов на минимум минусов.

**«Стороннее» обучение**— в вузах, на курсах, при учебных центрах, за границей — позволяет персоналу:  
• привлечь рыночный опыт других компаний и даже других стран  
• наряду с непосредственными навыками расширить кругозор, подтянуть иностранный язык  
• завязать полезные профессиональные и личные контакты  
• поделиться опытом, знаниями, традициями и прочей полезной информацией с коллегами из сопредельных компаний и даже отраслей  
• услышать независимых экспертов.

Однако для обучения «на стороне» сотрудников приходится отпускать в учебный отпуск, а значит, нельзя устроить массовое повышение квалификации в масштабах компании. Подготовка может затянуться, к тому же посылать каждого надолго не получится, поэтому приходится выбирать самые короткие программы, ограничив и количество обучаемых сотрудников. Наконец, много учеников в розницу обойдутся компании дороже, чем большая группа «оптом».

У **внутреннего обучения**— на базе компании, силами руководства, топ-менеджеров или приглашённых преподавателей — свои преимущества:  
• во время обучения преследуются конкретные цели и решаются задачи, поставленные руководством компании  
• опыт, знания, навыки каждого ценного сотрудника компании становятся достоянием всего персонала  
• зная специфику работы, можно проигрывать теоретический учебный материал сразу на практике  
• в процессе учёбы сотрудники лучше вникают в бизнес-процессы компании  
• при обучении можно сразу ориентировать сотрудника на ту или иную должность и конкретные будущие обязанности  
• учитываются стандарты и особенности деятельности компании  
• происходит серьёзная экономия временных и финансовых ресурсов компании.

Но! Внутреннее обучение часто сводится к корпоративным тренингам и решает довольно узкие задачи. К примеру, тема «Компьютерные технологии в освоении иностранного языка» оборачивается обучением работе в одной программе, а «Технологии продаж на рынке в период межсезонья» — к практическим занятиям по поиску независимой клиентуры среди несетевых ритейлеров. Проблема в том, что узкие задачи при своей стопроцентной пользе для дела очень быстро сменяют друг друга, а проводить обучение постоянно — это утопия.

***Валентина Дорошенко, специалист направления маркетинга и рекламы кадрового холдинга «Новый Век»:***  
— Надо внимательно отнестись к выбору формы обучения. Слабость к корпоративным тренингам диктуется западными влияниями, однако они не уместны там, где необходимо нечто большее, чем краткосрочная практическая подготовка. Неплохой способ повышения профессионального уровня персонала — стажировки у зарубежных партнёров, длительные командировки с обязательным перечнем задач. Что толку вдалбливать в головы туристических менеджеров особенности формирования египетских экскурсионных пакетов в условиях арабо-израильских отношений? Гораздо полезнее отправить сотрудника на место, чтобы он пощупал всё своими руками, поучаствовал в процессе и понял всё до последней мелочи.

В последние годы, по-прежнему перенимая стандарты западного рынка труда, российские компании активно вводят моду на неорганизованное повышение квалификации персонала. Речь идёт не о специальных курсах и тренингах — а о постоянном самообразовании сотрудников. В этом случае руководство должно превратиться в полноценного информационного спонсора и снабжать сотрудников свежими публикациями, проводить семинары, консультации и дискуссии, вывозить персонал на тематические выставки и другие мероприятия, обеспечивать регулярный апгрейд офисной техники. Многие HR-эксперты полагают, что непрерывное обучение на личном опыте — самое эффективное.

# Обучение сотрудников компании: примеры и типичные ошибки

**Facebook**

**Twitter**

**Вконтакте**2

**Одноклассники**

**Google+**

Предприятие, которое вкладывается в обучение сотрудников, априори можно считать стабильным, успешным, инвестирующим не только в краткосрочные, но и в длительные проекты. Готовность платить за повышение квалификации персонала – это свидетельство дальновидности руководства и его деловой мудрости. Но даже самые успешные компании порой сталкиваются с трудными вопросами: Как организовать обучение сотрудников компании с максимальной эффективностью? Почему в результате обучения не достигается нужного результата? Как сделать процесс обучения одной из «фишек» компании, привлекающей компетентных сотрудников? Попробуем ответить на все вопросы.

**Что дает обучение сотрудников компании**

Для начала давайте раз и навсегда определимся, зачем, собственно, нужно обучение сотрудников компании, ведь работа идет, имеется прибыль, текучки персонала нет. Если вас в принципе устраивает такого рода стабильность, которая скорее похожа на бег на месте, то обучать сотрудников действительно нет необходимости. Если же вы планируете развиваться, увеличивать обороты, расширять географию, то обучение сотрудников компании необходимо. Оно дает:

* **Умение работать командно**. Все сотрудники работают на общий результат, поэтому процесс обучения помогает им сплотиться и немного лучше узнать друг друга в неформальной обстановке, научиться доверять в рамках профессиональной необходимости, чувствовать «локоть».
* **Выживание в высококонкурентом бизнесе**. Даже самая стабильная компания не застрахована от внезапного нападения конкурентов, в переносном смысле, конечно. Коллектив, научившийся работать в команде, умеющий оперативно впитывать и использовать новую информацию, легче справится с рывком конкурента, быстрее найдет варианты развития для своей компании.
* **Вложение средств в обучение окупается повышенной производительностью труда**. Обучение сотрудников компании, как правило, окупается многократно за счет повышения производительности труда.
* **Повышение квалификации сотрудников**. Это один из самых важных аспектов обучения сотрудников компании. Работники приобретают новые профессиональные знания и впоследствии используют их на практике во благо компании.
* **Обучение на рабочем месте специфике конкретной работы**. Каждое предприятие и организация, даже если они работают в одной сфере, имеет свои отличия и «изюминки». Поэтому даже квалифицированный работник с большим опытом не всегда сразу может полностью включиться в производственный процесс. Для этого компания проводит обучение сотрудников. Также это актуально для молодых специалистов, вчерашних выпускников учебных заведений.
* **Практика**. В процессе обучения сотрудников компании, как правило, «проигрываются» в теории все возможные ошибки. Впоследствии эти недоработки либо не повторяются на практике совсем, либо обученные сотрудники оперативно и грамотно их устраняют.
* **Повышение мотивации сотрудников.** Сотрудники компании, которые прошли обучение, чувствуют, что компания заботится о них, ценит их как профессионалов. Как правило, чисто человеческая благодарность побуждает их работать лучше.

**Почему так важно, чтобы сотрудники компании прошли обучение**

Обучение сотрудников становится жизненно необходимым, когда компания начинает предъявлять более высокие требования к их работе. Тот уровень, который был вполне адекватным еще месяц назад, сегодня уже может не отвечать текущим требованиям. Одна из распространенных ошибок руководства в такой ситуации – пытаться обновить штат, не попробовав предварительно организовать процесс обучения сотрудников. Но важно четко формулировать задачи, которое должны быть решены по средствам этой меры, то есть обозначить конкретный результат, который нужно получить по окончании подготовки.

***Например:*** *«Цель: обучить сотрудников колл-центра проводить соцопрос потенциальных клиентов. В результате обучения сотрудник должен уметь: в течение часа сделать 8-10 результативных звонков, заполнить анкету потенциального клиента не менее чем на 70%. Срок обучения: два дня, один день отводится на экзамен. Завершить процесс обучения сотрудников компании необходимо в срок до 15 мая».*

Четкие и понятные формулировки помогают, как организовать процесс обучения сотрудников, так и помочь самим работникам понять, для чего это нужно, а значит получить мотивацию.

Поэтому, нанимая тренера в штат или для проведения однократного обучения, важно учитывать его готовность адаптировать программу под конкретные требования вашей компании. Не должно быть отвлеченных формулировок, расплывчатых цифр, примеров из других областей экономики. Все возможные ошибки также должны отрабатываться на материале компании. Это и упрощает процесс обучения сотрудников (им легче воспринимать информацию, с которой они работают ежедневно), и готовит их к неожиданностям на конкретном участке работы.

Немного о мотивации. Персонал – это группа индивидуальностей, обладающих волей, сознанием, поведенческими особенностями. Из-за этого могут быть и отказы от обучения, и пропуски занятий по личным причинам. Поэтому у сотрудников необходимо вызвать желание получить новые знания. Они должны понимать, что обучение сотрудников за счет компании проводится в том числе и в их собственных интересах, так как ведет к повышению квалификации и, как следствие, увеличению ценности на рынке труда.

**Внешнее и внутреннее обучение: в чем разница**

*Внешнее обучение – это в первую очередь академическая подготовка в учебных заведениях за пределами компании. Это может быть как полная программа (например, получение высшего образования в заочной форме), так и краткосрочные курсы. Внешнее обучение проводится специалистами, которые не являются сотрудниками компании.*

Внутреннее обучение проводят специалисты компании. Это могут быть семинары, собрания, мастер-классы и т.п. Цель такой подготовки состоит обычно в том, чтобы изучить нечто новое в работе компании, будь то новое оборудование, технологии, программное обеспечение и т.п. В этом случае внутреннее обучение, как правило, является продолжением внешнего: когда нескольких сотрудников отправляют на курсы (семинар, мастер-класс, стажировку и т.д.) за пределами компании, а затем они делятся полученными знаниями с остальными. Кроме того, к целям внутреннего обучения можно отнести углубление имеющихся знаний (например, когда менее опытного сотрудника обучает более опытный, так называемое наставничество), изменение поведенческих реакций сотрудника (семинары по деловому этикету и общению) или формирование и акцентирование внимания на общих задачах.

По окончании обучения необходимо сразу же определить его результативность. Полная картина будет видна немного позже, но все же по некоторым критериям можно оценить обучение сотрудников компании буквально в первые 2-3 дня после его завершения.

Итак, подготовку сотрудников можно считать успешной, если обучающиеся:

* хотят продолжения;
* способны передать изученный материал окружающим;
* используют в работе более трети полученных знаний;
* увеличивают показатели эффективности (объемы продаж, производства и т.д.).

**Основные принципы обучения сотрудников компании**

Какие бы цели вы ни преследовали при организации процесса обучения сотрудников компании, учитывайте несколько основополагающих моментов:

* **Будьте настойчивы в достижении поставленных целей.** В процессе обучения всегда принимают участие две стороны – тренер (учитель, преподаватель, специалист, коучер и т.д.) и слушатель (ученик). Требуя от сотрудников ответственного отношения к обучению, не игнорируйте их пожелания.

Занятия должны проходить в подходящей форме и в удобное для работников время. Кроме того, в процессе обучения сотрудников обязательно должны быть учтены все их вопросы. Например, вы внедряете новое программное обеспечение, с которым предстоит работать служащим отдела продаж. Вы уверены в его эффективности, но вам нужно донести ценность этого продукта до каждого работника. Кроме того, именно им придется столкнуться со всеми нюансами и деталями взаимодействия с новой программой.

Не заставляйте учиться (хотя порой это проще), а проводите зримые и веские параллели между новыми знаниями и ценностью каждого специалиста на рынке труда.

Что-то подобное было в период повсеместной компьютеризации: часть работников предпочла уволиться, но только не приобретать новые знания, другая согласилась учиться под давлением руководства. Но в выигрыше остались те, кто добровольно и охотно прошел обучение. Сегодня они востребованы на рынке труда, поскольку имеют и опыт работы, и необходимые навыки.

И не забывайте: если обучение внутреннее, то в нем должны быть заинтересованы и сотрудники, и инструктор. Хорошо мотивированный преподаватель – это 50% успеха.

* **Заручитесь поддержкой администрации.** Если вы организуете обучение, то постарайтесь вовлечь в этот процесс руководство. В рамках разумного, конечно. В первую очередь вам нужна моральная поддержка, интерес к вашей деятельности. Это лучше всяких уговоров убедит сотрудников в необходимости обучения.
* **Соотносите цели обучения с задачами компании в целом.** Обучение сотрудников компании – часть стратегии ее развития. Поэтому цель обучения должна соответствовать задачам компании на перспективу. Учитывайте это при составлении программ и планов. Каждый сотрудник, проходящий подготовку, должен стремиться не только к личному успеху, но и к успеху компании, так как эти понятия для него должны быть неразрывно связаны.
* **Сфокусируйтесь на применении полученных знаний на практике.** Процесс обучения сотрудников – это прогресс в чистом виде, получение новых знаний, движение вперед. Так почему же методики преподнесения нового материала должны оставаться старыми? Разумеется, от классической системы «инструктор-ученик» полностью отказываться не нужно, тем более что в некоторых случаях она является самой эффективной (например, если необходимо обучить сотрудника работе на новом производственном оборудовании, станке и т.п.). Но там, где это возможно, стоит применять технологии дистанционного обучения – вебинары, онлайн-тренинги. Это не только позволяет сотрудникам экономить время, но и приобщает их к высоким технологиям. Исследования показывают, что примерно пятая часть компаний проводит обучение только с применением электронных технологий, и столько же организаций отдает предпочтение классическому варианту. Никак не оценивая эффективность таких подходов для конкретных компаний, советуем все же придерживаться золотой середины.

# Как организовать внутреннее обучение сотрудников компании своими силами

**Процесс организации внутреннего обучения персонала** состоит из нескольких этапов.

1. С какой целью? Определение цели и задачи обучения.
2. Как? Определяем формат обучения.
3. Кого будем учить? Выявляем потребности в обучении.
4. По какой программе? Разрабатываем курс.
5. Кто? Ищем инструкторов (инструктора).

На этом, по сути, этап подготовки завершается, и начинается собственно процесс обучения сотрудников компании. Его тоже можно поделить на два этапа: передача знаний и их закрепление, оценка. Оценка и закрепление чаще всего проводятся одновременно (экзамен).

И в завершение необходимо проанализировать результат обучения.

Обычно самыми трудными оказываются несколько подготовительных этапов. Рассмотрим их подробнее.

1. **Выделение потребности в обучении персонала.**

По сути, на этом этапе нужно определить слабые места, «белые пятна» в знаниях, чтобы определить, чему собственно нужно обучать сотрудников. Сделать это не так сложно. Во-первых, опросите самих сотрудников, что именно им не понятно, требует уточнения, более подробной информации. Во-вторых, проведите аттестацию, что сразу выявит пробелы в знаниях. И наконец, проанализируйте работу персонала: на каком этапе чаще возникают проблемы, особенно остро чувствуется нехватка профессиональных знаний.

1. **Формат обучения персонала.**

В идеале компания должна иметь собственный учебный центр подготовки и повышения квалификации сотрудников. Однако не каждой компании такой центр по карману, так как требует не только постоянного содержания в штате инструкторов, но и соответствующего технического обеспечения.

Однако периодические курсы и тренинги можно организовать без особых затрат, воспользовавшись информацией, имеющейся в свободном доступе в сети Интернет. Каждый курс должен включать в себя: теорию (лекции по теме), визуальные информационные материалы (видео с комментариями специалистов, взятые из Сети, инфографику), практические задания на материале вашего предприятия, итоговый тест.

Простые программы для начального обучения сотрудников можно подготовить с помощью электронных библиотек, онлайн-ресурсов по тестированию, видеоматериалов, размещенных на канале YouTube, и других бесплатных интернет-сервисов.

Однако на каком-то периоде придется либо готовить собственные курсы с уникальным контентом, либо прибегать к помощи сторонних профессиональных тренеров.

1. **Поиск и подготовка обучающих тренеров (наставников).**

На этом этапе компания должна решить два важных вопроса: выделить тренеров из собственного коллектива или определить потребность в наемном персонале по принципу аутсорсинга. Тренер-сотрудник может быть как руководителем, так и одним из сотрудников отдела. Как правило, именно эти люди могут наиболее точно определить задачи обучения и выявить актуальные вопросы. Также именно им проще выбрать формат обучения сотрудников компании: дистанционный, непосредственно на рабочих местах или с выездом за пределы предприятия.

Тренера из числа сотрудников должны отличать высокий профессионализм, стабильные показатели работы, наличие педагогических способностей (умение передать и донести до слушателя информацию в понятной форме и ответить на вопросы), лояльность компании и коммуникативные способности.

***Внедрение внутреннего обучения и развитие персонала****на первых порах не всегда проходят гладко, так как часть сотрудников просто не подходит под вышеуказанные критерии, часть не захочет «выделяться», а кто-то не уверен в собственных силах. Но со временем, когда внутреннее обучение станет нормой, персонал начнет активно заниматься саморазвитием, повысится производительность и эффективность работы сотрудников. Главное, как уже было сказано выше, организовать грамотную мотивацию.*

**Что собой представляет система обучения сотрудников компании**

Разработка системы обучения закономерно поручается сотрудниками HR-службы и начинается с обычных организационных моментов: Кого и чему необходимо обучить? Какой бюджет выделить на обучение? Как мотивировать сотрудников? Где проводить обучение?

Для получения ответов на каждый вопрос есть специальные алгоритмы, которые можно использовать на практике последовательно либо параллельно, привлекая сторонние организации. Остановимся на некоторых основополагающих этапах подробнее.

**Диагностика мотивации сотрудников на обучение**

Самый лучший повод для мотивации сотрудников – перспектива карьерного роста, которая включает в себя и повышение зарплаты, и более интересную и ответственную работу, и прочие бонусы. Однако в некоторых устоявшихся компаниях перспективы карьерного роста по объективным причинам просто отсутствуют. В такой ситуации сложно найти мотивы обучения, которые заинтересовали бы в первую очередь самих сотрудников. В этом случае необходимо провести диагностику способов побуждения желания работников с целью выявить их потребности. Для ее осуществления лучше привлечь сторонних специалистов, так как у них более объективный взгляд на положение дел, и к тому же персонал доверяет им больше, поскольку не зависит от них по службе.

**Диагностика потребностей в обучении**

Потребность в обучении чаще всего неразрывно связана с развитием организации. Это может быть и расширение географии, и модернизация производства, и повышение эффективности, и реорганизация внутри компании, и работа над новым инвестиционным проектом, и многое другое. Поэтому при выявлении необходимости в проведении занятий важен правильный подход. Например, в следующем полугодии ваша компания собирается открыть новый филиал в соседней области. Какими знаниями должны обладать ваши менеджеры, чтобы эффективно работать в новом отделении? Во время диагностики потребности в обучении нужно опираться на информацию руководителей отделов, подразделений, а также топ-менеджеров компании и, конечно, самих сотрудников. Правильно заданный вопрос плюс тщательный анализ информации – ключ к успеху.

**Разработка концепции и утверждение системы обучения в компании**

Система обучения сотрудников компании – это «долгоиграющий» проект, поэтому при ее создании нужно учитывать возможность мобильной модернизации под требования момента. Кроме того, она должна охватывать все категории сотрудников: обычных, топ-менеджеров, кадрового резерва. И, наконец, эта методика должна быть комплексной.

Для каждой группы работников должна быть выбрана наиболее эффективная система обучения. Например, особо ценные сотрудники могут получить профессиональное или второе (третье и т.д.) высшее образование за счет компании, кадровый резерв – посещать долгосрочные курсы, а рядовые сотрудники могут периодически принимать участие в семинарах, тренингах, мастер-классах и передавать полученные знания коллегам. В последнем случае будет применена так называемая система каскадного обучения.

**В систему каскадного обучения будет входить следующее:**

* прохождение подготовки сотрудниками компании за ее пределами;
* организация семинара компетентными сотрудниками непосредственно в компании;
* размещение раздаточных материалов в свободном доступе (в электронной библиотеке или на бумажных носителях).

Подводя итог, хочется еще раз подчеркнуть: в идеале система обучения – это хорошо отлаженный механизм, который работает на общее дело и в интересах как компании, так и ее сотрудников. Этот механизм должен быть достаточно мобилен и легко подстраиваться под требования сегодняшнего дня. А чтобы убедится в успешности процесса обучения сотрудников компании, необходимо серьезно подходить к оценке результатов подготовки.

*Читайте также:* [*Навыки менеджера по продажам*](https://practicum-group.com/blogs/stati/navyki-menedzhera-po-prodazham/)

**Основные принципы работы при обучении новых сотрудников компании**

В обучении могут нуждаться как опытные, так и недавно пришедшие в компанию работники. Поговорим о новичках.

**Программа преемственности**

В советские годы существовало так называемое наставничество. Это когда к новичку, только что пришедшему на завод после учебного заведения, прикреплялся опытный специалист. Особо успешным кураторам вручали грамоты и даже награждали денежными премиями. Программа преемственности во многом схожа с наставничеством, только прикрепить к «старожилу» могут любого нового сотрудника, независимо от его опыта работы.

Как показывает практика, на «акклиматизацию» в коллективе новому сотруднику требуется два-три месяца. В этот период любые трудности кажутся ему непреодолимыми, проблемы – глобальными, а задачи – нерешаемыми. Новичок быстрее вольется в коллектив и заработает в полную силу, если прикрепить его к более опытному работнику. Считается, что этот способ обучения сотрудников компании не стоит работодателю ни копейки, однако многие руководители все-таки премируют кураторов. Давайте рассмотрим путь новичка в компании более подробно, чтобы знать, на какие нюансы обратить внимание в процессе его обучения.

* **Наблюдение.**В первые дни сотрудник по большей части наблюдает, анализирует, составляет первое впечатление о коллективе и работе, которой ему впоследствии предстоит заниматься. На этом этапе его инструкторами являются практически все его коллеги, которые своим примером учат его вести переговоры с клиентами, работать с возражениями, заключать договоры, общаться по телефону. Из общей массы трудящихся он выделяет тех, кто вызывает у него наибольшее доверие, уважение, чей стиль работы ему наиболее близок и понятен. В этот период в полноценном обучении нет особой необходимости, человек сам впитывает информацию в больших объемах.
* **Обучение. Самый серьезный этап «акклиматизации», от которого впоследствии будет зависеть успешность деятельности новичка в компании.** К этому моменту он знает лишь общие принципы работы, как построен трудовой процесс, однако детали ему еще неизвестны. Например, если говорить о менеджере по продажам, то на данном этапе имеет смысл подробнее познакомить его непосредственно с реализуемым товаром. Можно попросить его показать, как он будет использовать продукцию, задать сложные вопросы и посодействовать в поиске ответов на них. В дальнейшем это поможет ему при работе с клиентами.
* **Практика.**После завершения «теоретического курса» новичок должен закрепить свои знания на практике. Это станет своеобразной проверкой, тестированием, своего рода экзаменом. Ему уже можно поручить более-менее серьезные операции – самостоятельное составление договора, разговор с клиентом (в качестве клиента может выступать более опытный сотрудник компании). Однако к выходу в «большое плавание» он еще не готов, нужно обсудить все ошибки, ответить на возникшие вопросы. Завершить этот этап необходимо тестированием.
* **Тень.**Полученные теоретические знания уже проверены на практике, и теперь задача еще неопытного сотрудника – самостоятельно, без ошибок воспроизвести рабочий процесс. В этот момент к нему еще прикреплен «ветеран», который служит примером, шаблоном, образцом. Когда новичок доведет работу от начала до конца без ошибок, он готов выйти из тени и стать полноправным участником коллектива. Процесс обучения сотрудника на этом можно считать завершенным, далее ему предстоит «свободное плавание». И от того, насколько внимательно отнеслись к новичку, насколько хорошо провели обучение, будет впоследствии зависеть эффективность его работы.
* **Доказательство.**По сути, это уже не обучение, а самостоятельная работа, первые шаги. Некоторые компании применяют интересную систему, которую вполне можно взять на вооружение любой фирме, независимо от размера и специфики продаваемой продукции – вовлечение клиентов в программу обучения. Суть ее в следующем: клиент ведет переговоры с новичком, оформляет заказ, подписывает договор. Поскольку определенные риски при работе с неопытными сотрудниками все же существуют, то клиенту предлагаются бонусы или скидки. Новичок получает бесценный, так необходимый ему опыт, клиент – приятный подарок, а компания – полноценного сотрудника, готового к работе.

**Начало работы с несложных заданий**

Очень важно дать новичку почувствовать уверенность в себе, ведь если его профессиональный путь в компании начнется с череды неудач, то желания работать не останется. Поэтому на первоначальном этапе обучения сотрудника компании давайте ему несложные задания. Например, если вы взяли на работу менеджера, то для начала дайте ему попрактиковаться на наиболее ходовых товарах, сведите его с самыми лояльными клиентами. После двух-трех успешных продаж новичок приобретет опыт, уверенность в себе, навыки общения и заполнения документации. Некоторые фирмы, производящие (реализующие) сложные, «долгие» продукты, даже открывают побочный вид деятельности для обучения сотрудников компании. Затраты небольшие, а эффект колоссальный.

**Назначение куратора**

Рабочий процесс – это всегда сочетание творчества и техники. Хороший менеджер должен быть немного фантазером, уметь вдохновлять, предлагать оригинальные решения, уметь найти общий язык с любым клиентом. В то же время он исполнителен и аккуратен в ведении документации. Порой новичкам, особенно в крупных компаниях, сложно понять внутреннюю иерархию. Они не знают, к кому обратиться с вопросом, кому позвонить, кто отвечает за разные этапы производственного процесса. Чтобы такой ситуации не возникало, назначьте новичку куратора. Пусть он расскажет, кто отвечает за разные участки работы, какой телефонный номер набрать при проблемах с бухгалтерией или отделом снабжения. Также куратор должен познакомить новичка со способами обмена информацией между подразделениями компании и отдельными сотрудниками (телефон, корпоративная электронная почта, программное обеспечение и т.д.).

**Обучение на основе историй успеха**

Чужие истории успеха мотивируют новых сотрудников на саморазвитие и самосовершенствование – «если он смог, то и я смогу!». Дополните истории практическими советами и пожеланиями, постарайтесь сделать их и интересными, и максимально информативными.

**Поддержка руководителя**

Хороший руководитель дает понять сотрудникам, что ему небезразличны их работа и главное – их успехи. Ежедневно справляйтесь у новичка, как идут дела, нет ли у него вопросов. Но не переусердствуйте, чтобы проявление доброжелательности и интереса не стало восприниматься как постоянная слежка и давление.

*Читайте также:* [*Как увеличить объём продаж*](https://practicum-group.com/blogs/stati/kak-uvelichit-obyom-prodazh/)

**Как может проходить обучение сотрудников компании: примеры**

Российские компании используют разные варианты системы обучения сотрудников. Мы собрали самые интересные и необычные из них. Каждый вариант может быть модернизирован под потребности конкретной компании и внедрен на практике.

1. **Всестороннее обучение сотрудников компании «Альфа-Капитал»**

Сотрудники компании проходят всестороннее обучение. Кроме курсов повышения квалификации сотрудники «Альфа-Капитал» приобретают знания в сфере искусства и области коллекционных вин, посещают тренинги по лидерству и вообще расширяют кругозор. Доступ к обучающим занятиям есть у каждого сотрудника, причем абсолютно бесплатный. А всего в учебной программе имеется почти 130 курсов на разные темы, к каждому приложен видеоматериал, инфографика, учебник и тест для самопроверки. Причем, как показывается практика, наибольшей популярностью у сотрудников пользуются курсы для общего развития. А курсы по профессиональным знаниям обязательны к прохождению. В итоге получается идеальный баланс между пользой и досугом.

1. **<img class="size-full wp-image-9408 aligncenter" src="https://practicum-group.com/wp-content/uploads/2017/12/Obuchenie-sotrudnikov-kompanii.jpg" alt="" width="615" height="429" srcset="https://practicum-group.com/wp-content/uploads/2017/12/Obuchenie-sotrudnikov-kompanii.jpg 615w, https://practicum-group.com/wp-content/uploads/2017/12/Obuchenie-sotrudnikov-kompanii-300x209.jpg 300w" sizes="(max-width: 615px) 100vw, 615px" />Обучающие** **игры** **в METRO Cash and Carry**

Обучение сотрудников компании METRO Cash and Carry проходит в игровой форме. С помощью специально разработанной программы сотрудники учатся выстраивать правильные последовательности действий при работе с товаром. На данный момент в компании работает более ста тысяч человек из разных стран мира. И уже около пяти тысяч опробовали новый тренажер. Причем отзывы об «игре» только положительные.

1. **Обучение торговых представителей в Efes** **Rus**

Интересно, что с методикой обучения сотрудников компании Efes в России поначалу возникли трудности, которые можно считать техническими. Система дистанционного образования некорректно взаимодействовала с системой SAP. Это затрудняло создание единого стандарта и лишало возможности проходить подготовку на мобильных устройствах. Но к 2015 году с техническими проблемами удалось справиться. Об этом сообщил старший тренер по дистанционному обучению Александр Галенко. Видеозапись его выступления на конференции iSpring Days 2016 можно найти в Интернете.

1. **Обучение сотрудников работе со специализированными банковскими программами в БИНБАНКе**

Корпоративный университет ПАО «БИНБАНК» также работает с программным обеспечением iSpring. Дистанционное образование доступно всем сотрудникам, обучение основано на видеоуроках, использовании симуляторов и видеоинструкций по различным аспектам работы банка.

1. **РосЕвроБанк: комплексная оценка стажера**

В компании «РосЕвроБанк» процесс обучения сотрудника-новичка позволяет не только дать стажеру теоретические знания в финансовой сфере, но и служит для первоначальной оценки потенциала сотрудника. Самообучение проходит на удаленной основе с помощью теоретических курсов iSpring Suite. Для лучшего усвоения большая часть материала дана в форме видеороликов, а после прохождения обучения стажеры сдают тест. Параллельно анкету новичка заполняет его руководитель, который указывает, сколько раз сотрудник заходил в систему, какие материалы просматривал и какое количество раз. Сухая статистика позволяет сделать первые выводы о работнике: насколько ему интересна учеба (и, как следствие, работа в компании), какие операции оказались сложными для восприятия и понимания (ему пришлось просмотреть видеоурок несколько раз).

1. **Дирекция МФЦ: диалоговые тренажеры – шаг к успешному взаимодействию с клиентами**

Сеть многофункциональных центров государственных услуг в России начала активно развиваться всего несколько лет назад. Естественно, сразу же возникла потребность в сотрудниках, которые могли бы обслуживать клиентов на высоком профессиональном уровне. Задача осложнялась еще и тем, что МФЦ предоставляет сотни разнообразных услуг, и даже опыт работы в сфере государственного и муниципального управления не всегда позволял новому сотруднику справиться со всеми необходимыми задачами.

Потребовалось разработать единый проект подготовки, который был бы одинаково полезен и доступен всем сотрудникам МФЦ. Такую программу создали специалисты iSpring Suite. Помимо стандартных обучающих видеороликов она содержит диалоговые тренажеры, помогающие развить коммуникативные навыки работников.

1. **Дистанционная подготовка медицинских работников: учится вся Россия**

Как известно, врачи всегда обучаются по очной системе, в медицинских вузах попросту не существует заочных отделений. Поэтому словосочетание «дистанционное обучение для медиков» на первый взгляд звучит довольно дико. Однако на самом деле ничего необычного в этом нет, так как курсы предназначены для практикующих врачей, уже получивших соответствующие дипломы. Специальный обучающий проект был изготовлен по заказу Первого Московского государственного медицинского университета и предназначен для повышения квалификации. Пока такая программа сделана для врачей-урологов и состоит из теории, примеров поэтапного решения клинических задач, лекций от ведущих отечественных и зарубежных специалистов и итогового теста. В дальнейшем такие обучающие курсы могут получить и врачи других специальностей.

1. **TravelLine: обучение помогло увеличить объем продаж**

Международная IT-компания TravelLine использует систему дистанционного обучения в качестве одного из критериев эффективности работы. Логика проста: если после обучения вырос доход на одного сотрудника, значит СДО эффективна. Наблюдение за обучающимися происходит практически в режиме онлайн. Каждый руководитель подразделения оперативно получает данные об успеваемости «учеников». Это позволяет выявить пробелы в знаниях и в дальнейшем строить программы подготовки с учетом «белых пятен» каждого сотрудника. По итогам обучения каждый работник получает сертификат. К слову, в дальнейшем он может пригодиться ему и в случае увольнения из данной компании.

Что объединяет эти восемь систем дистанционного обучения сотрудников компаний? Во-первых, эффективность, доказанная на практике. Во-вторых, индивидуальный подход и нестандартные решения. И наконец, очевидная заинтересованность руководства организаций в развитии бизнеса.

*Читайте также:* [*KPI для менеджеров: как разработать и внедрить*](https://practicum-group.com/blogs/stati/kpi-dlya-menedzherov/)

**10 советов, которые сделают процесс обучения сотрудников компании эффективней**

1. **Обучение как инвестиции**

Хорошее не может стоить мало – это аксиома. Обучение сотрудников компании, если оно делается не «для галочки», тоже обходится недешево и часто воспринимается работодателями как необязательные расходы. Поменяйте отношение к этому процессу, начните воспринимать потраченные средства как инвестиции в развитие человеческих ресурсов. Только такой подход позволит вам выстроить качественную систему подготовки и впоследствии получить неплохие дивиденды в виде повышения эффективности труда каждого работника.

1. **Определите ваши потребности**

Как и любой инвестиционный проект, создание системы обучения сотрудников компании должно быть тщательно взвешено и проанализировано. Каждый рубль, вложенный в подготовку, должен окупиться. Поэтому важно с самого начала правильно поставить вопрос: как это обучение поможет компании в достижении желаемого? Цель у предприятия, как уже было сказано, может быть любой, но именно под нее должна создаваться эта система. Направив свои усилия на действительно важные участки, вы достигнете хороших результатов в максимально короткие сроки.

1. **Формируйте культуру обучения**

Цивилизованный мир живет в условиях капиталистической экономики уже не первое столетие, тогда как российскому бизнесу пришлось пройти очень ускоренный курс за каких-нибудь полтора десятилетия. И если в России существует предпринимательство, то только благодаря подготовке. Конечно, никаких курсов в постперестроечный период не было, и приобретать необходимые знания приходилось сразу на практике. Но сегодня другие времена, и если есть возможности обучения сотрудников компании, постоянного повышения их квалификации, то почему бы ими не воспользоваться? Помните: бизнес растет только тогда, когда развиваются его создатели и их наемный персонал. Отставание в условиях конкуренции быстро приводит к краху. Учитесь сами, готовьте сотрудников, поощряйте систему наставничества на всех участках работы.

1. **Получите поддержку высшего руководства**

Если руководство компании не заинтересовано в подготовке своих сотрудников, то создавать систему обучения не имеет смысла. Сотрудники быстро улавливают настроения руководства и на любые образовательные инициативы реагируют, мягко говоря, прохладно. Не получилось убедить руководство в необходимости создания системы обучения сотрудников? Тогда ищите другой участок или другое место для применения своих организаторских способностей.

1. **Выберите лучших преподавателей и интересные материалы**

При выборе коучеров со стороны руководствуйтесь общим правилом: берите лучшее из того, что можете себе позволить! Тренеров среди сотрудников выбирайте объективно, все присущие хорошему наставнику качества уже перечислены выше. И позаботьтесь об учебных материалах, так как впоследствии они могут пригодиться сотрудникам, которые по каким-то причинам не смогли пройти обучение или просто для того, чтобы вспомнить ключевые моменты. Если вы нанимаете внешнего тренера, то заранее обсудите с ним возможность оставить у себя пособия и другие информационные материалы как на бумажных, так и на электронных носителях.

1. **Начните с малого**

Не пытайтесь объять необъятное, особенно если начинаете создание системы обучения сотрудников компании с нуля. Протестируйте семинары, тренинги, мастер-классы на небольших группах работников, узнайте их мнение, прислушайтесь к замечаниям и предложениям. Постарайтесь придать тестовым занятиям атмосферу раскованности и взаимного доверия. В дальнейшем ваши «ученики» будут легче идти на контакт, когда начнется «настоящий» процесс обучения.

1. **Проверьте помещение для обучения**

В эффективности обучения большую роль играет выбор помещения под занятия. Учтите, что в нем должно быть комфортно утром, днем и вечером, а значит, оно должно хорошо освещаться. Кроме того, процессу не должен мешать посторонний шум и запахи, например, из столовой (комнаты приема пищи), курилки. Особое внимание обратите на техническую оснащенность, так как во время обучения вам могут понадобиться проектор, компьютеры, доска.

1. **Разъясните цель обучения**

Это одна из самых трудных задач. Во-первых, может получиться так, что семинар, тренинг, видеоконференция и т.п. будет проходить в нерабочее время. Во-вторых, если сотрудник не понимает необходимости обучения, то он будет воспринимать его как некую надоедливую повинность, которую он вынужден отбывать по указанию руководства. Поэтому сразу раскройте сотрудникам взаимосвязь между обучением и их возможным карьерным ростом, повышением ценности работника в глазах руководства и на рынке труда в целом. Объясните, что полученные по итогам семинаров и мастер-классов свидетельства они смогут смело приложить к своим резюме. Сделайте все от вас зависящее, чтобы полученный сертификат стал в их глазах почти таким же важным документом, как диплом об образовании.

1. **Сделайте обучение постоянным**

Не превращайте обучение в авральные хаотичные акции, затеваемые от случая к случаю. Не только новички нуждаются во внимании, сотрудникам-старожилам тоже необходимо постоянное развитие, открытие новых горизонтов, аспектов, граней их деятельности.

1. **Отслеживайте результат**

Прежде чем планировать обучение сотрудников компании, рассчитайте экономический эффект, который вы планируете получить на выходе. Не полагайтесь на сиюминутный результат, так как обучение должно демонстрировать постоянный устойчивый рост каких-либо показателей. Например, размер прибыли в расчете на одного сотрудника отдела или объем выработки на каждого работника цеха. Ставьте цели не только перед служащими, но и перед собой. Кроме того, оперируя конкретными цифрами, проще убедить руководство компании в необходимости обучения сотрудников.

*Читайте также:* [*Эффективные сложные продажи*](https://practicum-group.com/blogs/stati/slozhnye-prodazhi/)

**Как в бухучете отразить обучение сотрудников компании**

Этот вопрос довольно специфический, поэтому остановимся только на ключевых моментах:

**Нормы законодательства о труде**

Основным законом, который регулирует обучение сотрудников компании, является, как и следовало ожидать, Трудовой кодекс. ТК РФ дает право нанимателю самому решать нужно ли проводить обучение работников в интересах предприятия. Причем речь идет не только о курсах, семинарах и других формах дополнительной подготовки, но и о профессиональном образовании в рамках полного курса учебных заведений.

Впрочем, в процессе участвует еще одна сторона – представительный орган работников, иначе говоря, профсоюз или иное подобное объединение, выполняющее его функции. Его мнение учитывается при разработке системы обучения сотрудников предприятия. Впрочем, как показывает практика, профсоюзы крайне редко вступают в противоборство с руководителем, если речь идет о дополнительной подготовке работников.

К слову, законодательство о труде в отдельных случаях даже предписывает работодателю проводить обучение сотрудников, но с оговоркой: «если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности».

Также необходимо знать, что закон обязывает руководителя предоставить сотруднику необходимые условия для совмещения работы и учебы, сохранить за ним гарантии. Иными словами, работодатель не имеет права отказать трудящемуся в ученическом отпуске или заставлять его брать вместо него административный неоплачиваемый, а также использовать отгулы. Впрочем, компетентные работодатели об этом и так знают и не препятствуют сотрудникам в прохождении обучения. А остальным, как говорится, закон не писан.

**Отражение в бухгалтерском учете**

Бухгалтерия расходы на любой вид обучения проводит как издержки по обычным видам деятельности. Средства, потраченные на подготовку сотрудников, должны соответствовать сумме, указанной в договоре. При этом необходимо соблюсти несколько обязательных условий:

* должен быть договор, составленный с учетом требований законодательства, а также с учетом обычаев делового оборота;
* сумма расходов должна быть определенной;
* должна иметься уверенность в том, что в результате конкретной операции произойдет уменьшение экономических выгод организации.

Эти критерии позволяют установить, что затраты на обучение сотрудников компании имеют право указываться в бухгалтерских документах. Что касается периода, за который они должны быть учтены, то таковым признается дата подписания акта приемки-сдачи оказанных услуг. При этом выплаты за обучение могут происходить в других временных рамках.

**Исчисление и уплата налогов и сборов**

**Налог на прибыль организаций.** Как известно, налог на прибыль начисляется после того, как из суммы дохода будет вычтена сумма обоснованных расходов. Считаются ли затраты на обучение сотрудников компании такими издержками? Давайте обратимся к законодательству. Обоснованные расходы – это затраты, необходимые для осуществления основной деятельности компании, которая, как известно, заключается в получении прибыли.

С точки зрения здравого смысла и налогового законодательства, расходы на обучение относятся к обоснованным. Кстати, эту мысль тоже можно довести до сотрудников, только придав ей более простую форму. Подробнее об учете денежных средств на образование можно прочитать в пп. 23 п. 1 ст. 264 Налогового кодекса РФ.

**Налог, уплачиваемый при применении упрощенной системы налогообложения (УСН).** В статье 346 НК РФ имеется перечень расходов. В случае если предприниматель потратился на какие-либо мероприятия из этого списка, то он имеет право на соответствующее снижение налогооблагаемой базы. Но, прежде чем производить какие-либо расчеты, нужно ознакомиться с критериями, указанными в п. 1 ст. 252 НК РФ. В большинстве случаев расходы на обучение этим критериям соответствуют, но проверить не помешает.

**Страховые взносы.** Страховыми взносами не облагаются:

* Оплата за обучение по основным профессиональным образовательным программам и дополнительным профессиональным программам работников (п. 12 ч. 1 ст. 9 Закона №212-ФЗ);
* Оплата за обучение по основным профессиональным образовательным программам, дополнительным профессиональным программам и основным программам профессионального обучения работников (пп. 13 п. 1 ст. 20.2 Закона №125-ФЗ).

*Читайте также:* [*Как продавать товар дорого*](https://practicum-group.com/blogs/stati/kak-prodavat-tovar-dorogo/)

**Почему обучение сотрудников не приносит результата?**

И в завершение давайте поговорим на такую малоприятную тему, как неэффективность обучения сотрудников компании. Казалось бы, технически все сделано правильно, разработана программа подготовки работников, выделены адекватные средства, найдены лучшие тренеры, но эффекта нет совсем или он минимален. Чтобы выяснить причины, вам нужно в первую очередь уметь слушать и слышать «учеников», их начальство и руководство компании и оперативно делать выводы.

**Причина первая.** Организация обучения должна быть рассчитана на решение главной задачи – достижение стратегических целей компании.

Как понять, что подготовка работников не соответствует стратегическим целям организации? Во-первых, нужно спросить руководителя предприятия, зачем он направляет сотрудников компании на обучение? Иногда ответы обескураживают: «Конкуренты же отправляют! Вот и мы тоже». Да, цели у двух конкурирующих фирм одинаковы – извлечение максимальной прибыли из своей деятельности. Но! Стратегии развития, внутренние проблемы компании, стиль руководства и многие другие аспекты хозяйственной деятельности могут быть кардинально противоположными. Поэтому те обучающие программы, которые подходят сотрудникам одного предприятия, совершенно бесполезны для работников другого, даже если их сферы деятельности совпадают.

Что касается сотрудников, то их ответы тоже могут сказать о многом. Если трудящийся идет учиться ради «корочек» (сертификата, диплома, свидетельства), то, скорее всего, он преследует только личные интересы и не видит (или не хочет видеть) себя в компании, не отождествляет себя с ней. Следовательно, он не станет применять полученные в процессе обучения знания на практике. По крайней мере, не в той компании, которая оплатила его подготовку.

**Причина вторая.** Отсутствие мотивации.

Сотрудник должен четко понимать причину, по которой именно он отправлен проходить обучение и почему именно по этой программе и к этому тренеру. Если в качестве напутствия вы говорите ему: «Сходи, может, услышишь что-нибудь интересное», то можете быть абсолютно уверены, что не услышит. Вообще ничего. Потому что и сам не уверен, что ему это нужно, и вы не смогли убедить его в этом. Поэтому человек заранее настроен просто отсидеть положенный срок, играя в игры на своем смартфоне или размышляя о посторонних вещах.

**Причина третья.** Невозможность поделиться полученными знаниями или неправильная их передача.

На первый взгляд, это самая легко устраняемая проблема. Казалось бы, проведено обучение сотрудников компании на курсах или семинарах за пределами предприятия. Чего проще записать и передать полученную информацию коллегам? Однако есть масса нюансов.

Предположим, сотрудник при передаче информации использует много новых терминов, при этом либо вообще не объясняя их значения, либо делая это недостаточно четко. Это может закончиться довольно курьезно. Некоторые работники решат, что от них требуют каких-то запредельных знаний и умений и попросту уволятся от греха подальше. А нужно-то было всего лишь более подробно и доходчиво объяснить простые, в сущности, вещи.

Другой вариант. Сотрудник, вернувшись с семинара, рассказал о возможных способах повышения производительности. Коллеги взяли информацию на вооружение, ударно потрудились, перевыполнили план и получили обычные в таких случаях премии, но остались крайне недовольны полученными деньгами. Ведь они же теперь обученные! Грамотные! А значит, имеют право на дополнительные бонусы. Определенная логика в этих требованиях, конечно, есть. Но если вовремя не принять меры, то вскоре вы просто не справитесь с все возрастающими аппетитами персонала.

И наконец, вариант третий – после передачи информации вообще ничего не изменилось. Это может быть в том случае, если сотрудник не смог увлечь, «зажечь» коллег, не смог донести информацию в полном объеме, остался непонятым, не услышанным. Именно поэтому крайне важно направлять на обучение работников, имеющих не только профессиональные способности, но и хорошие коммуникативные навыки, не стесняющихся публичных выступлений, способных удержать аудиторию если не артистизмом, то авторитетом.

# Зачем нужно читать книги вместе с подчиненными и коллегами

**19 февраля 2019**|

Я обожаю участвовать в заседаниях книжного клуба Six Pillars, который проводит у себя мой приятель Стэн. Он организовал эту группу несколько лет назад, чтобы был еще один повод пообщаться с друзьями, изучить литературные пристрастия и обзавестись новыми знакомствами. Клуб получил название Six Pillars («Шесть столпов» — ***прим. ред.***), потому что каждый год мы читаем шесть книг по шести ключевым дисциплинам. Группа собирается каждые два месяца, Стэн встречает всех у себя, готовит ужин, и в течение пары часов 10—12 человек обсуждают книгу, которую все прочитали.

Разумеется, мы не претендуем на уникальность. Книжные клубы сейчас очень популярны — и их великое множество: от клуба Опры Уинфри до онлайн-сообществ вроде Goodreads. Книжные клубы —это неофициальные организации, поэтому трудно понять, сколько их на самом деле. [По некоторым данным](https://slate.com/news-and-politics/2011/07/book-clubs-in-america-why-do-we-love-them-so-much.html), более 5 млн американцев состоят хотя бы в одном книжном клубе (и это без учета онлайн-групп).

Чтение — важная составляющая развития навыков лидерства. Я не первый раз говорю об этом на страницах HBR: привычка к вдумчивому чтению в самых разных областях знания оттачивает ваш разум, помогает выстраивать отношения с людьми и повышает, среди прочего, ваш эмоциональный интеллект. Для бизнес-лидеров интерес к литературе должен простираться далеко за пределы книг по ведению бизнеса — это могут быть исторические произведения, биографии, рассказы и даже стихи. Лучшие списки обязательной к прочтению литературы, рекомендуемой руководителями, зачастую невероятно разнообразны.

Но чтение часто воспринимается как занятие лишь для одного человека. Может ли лидер извлечь для себя выгоду из нынешнего всплеска популярности книжных клубов? Я убежден, что может. Книжный клуб — это уникальный способ повысить эффективность чтения, который дает своим членам и другие преимущества. Воспользоваться ими могут предприниматели, выбирающие книжный клуб, в котором состоят как их друзья, так и члены бизнес-сообщества, а также те, кто вступает вместе с коллегами по работе в книжные клубы «по «профессиональным интересам».

**Во-первых, книжные клубы вырабатывают привычку читать систематически.**Каждый год я ставлю перед собой четкую цель прочитать не меньше 12 книг, не имеющих отношения к моей профессиональной области. Книжный клуб, в котором я состою, дает мне действенный стимул для выполнения задуманного. Общение в группах помогает не свернуть с выбранного пути. В мире, где всего 8% людей достигают поставленных в новогоднюю ночь целей, Марк Цукерберг, например, решил публично заявить в Facebook о своем решении прочитать 26 книг за год и предложил рассматривать свое сообщение как обращение к участникам виртуального книжного клуба, которые бы не дали ему уклониться от своего обещания. Как я уже говорил ранее, помимо всего прочего книжные клубы помогают повысить «книжную грамотность» своих молодых и зрелых участников. Автор бестселлеров Гретхен Рубин неоднократно утверждала, что формирование положительных привычек, как правило, быстрее всего происходит именно в группе. Если вы уверены в пользе чтения, но вам сложно выработать привычку читать, именно группа создаст для вас необходимый коллективный стимул.

**Кроме того, само чтение в сообществе может помочь вам подойти к этому процессу более осознанно и научит лучше воспринимать различные точки зрения.** Вам не придется выбирать каждую книгу для чтения в клубе. Напротив, клуб будет выбирать книги для вас, благодаря чему вы сможете познакомиться с такими жанрами и трудами, которые вы вряд ли бы стали изучать самостоятельно. Книги самого разнообразного содержания —художественная литература, история, биографии, социальные науки — помогут вытащить вас из обыденности и позволят вам увидеть взаимосвязь идей, что в конечном итоге может пригодиться как в работе, так и в личной жизни. Кроме того, обсуждение таких книг с широким кругом друзей или коллег позволит раздвинуть горизонты вашего собственного мышления. Гарвардская школа бизнеса широко использует в обучении метод анализа кейсов: студенты все вместе знакомятся с какой-то ситуацией или историей и обсуждают ее. Именно такой метод позволяет студентам учитывать различные точки зрения на одну и ту же проблему, высказываемые в ходе любой дискуссии, формирует более глубокое понимание сути проблемы и, в конечном счете, обеспечивает выбор максимально взвешенного решения. Книжные клубы функционируют по тому же принципу: они заставляют вас окунаться в новые и интересные темы благодаря тому, что вы слышите мнение людей, которые думают иначе, чем вы. К тому же, зная, что вам предстоит обсуждать книгу с коллегами, вы, скорее всего, будете читать ее более внимательно, чем если бы вы делали это только для себя.

**Взаимодействие, связанное с обсуждением книг, также способно создать и укрепить межличностные связи.** Нил Блюменталь, основатель Warby Parker, однажды так описал преимущество корпоративного книжного клуба: «С позиции командного взаимодействия клуб способствует установлению крепких рабочих связей, позволяет сформировать атмосферу доверия, в которой люди свободно делятся своими идеями и обсуждают их». Это мнение подтверждается и на практике. К примеру, я знаю руководителя девелоперской компании, который рассказывал мне, что их корпоративный книжный клуб, который собирается ежемесячно, помогает ему и его коллегам не только обсуждать и формировать более глубокое понимание самых различных проблем, но и устанавливает доверительные отношения в коллективе, способствуя его большей сплоченности.

Описанные выше примеры со всей очевидностью свидетельствуют о том, что компании, в которых существуют книжные клубы, укрепляют профессиональные взаимоотношения внутри команды. При этом польза от совместного чтения остается даже если вы не работаете вместе (а возможно, именно благодаря этому обстоятельству). Многие книжные клубы представляют собой в первую очередь инструмент общения, благодаря которому люди могут собираться вместе и обсуждать общие темы за ужином или пропустив стаканчик-другой. Но даже те клубы, которые сконцентрированы именно на анализе книг, позволяют выстраивать и развивать отношения на базе их совместного изучения.

**Наконец, обсуждение содержания книги в читающих группах развивает ваши ораторские способности,** благодаря чему вы чувствуете себя более уверенно в спорах на профессиональные темы как в ходе обсуждения с коллегами, так и на публичных выступлениях или даже на командном брифинге. Хотя о развитии навыков общения написано бесчисленное число статей, нет ничего лучше, чем практика. Книжные клубы предоставляют вам прекрасную возможность обсуждать различные вопросы, выходящие за рамки вашей профессии в непринужденной обстановке, и учат более продуктивно общаться с окружающими.

Книжные клубы переживают бум — их становится все больше и больше. И наряду с хорошо известными преимуществами с точки зрения развития лидерских качеств, которые дает чтение, бизнесмены, желающие расти как в профессиональном, так и в личностном плане, должны получить максимум от этого явления. Книжные клубы приучат вас к вдумчивому чтению, которым вы будете заниматься теперь уже не время от времени, а систематически. Членство в книжном клубе позволит вам также строить и развивать отношения с другими людьми, научит принимать во внимание разные точки зрения и просто сделает из вас хорошего собеседника. Книжные клубы могут оказаться крайне полезными: развить ваш ум, лидерские способности и помочь в бизнесе.

**Об авторе. Джон Коулмен (John Coleman)** — соавтор книги Passion & Purpose: Stories from the Best and Brightest Young Business Leaders.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |