

Обучение равнодушных



**Оксана
СЕМЕНЮК,**

HR-директор «Крафт Фудз Украина»



**Виктория
ЖУРАВЛЕВА,**

управляющий партнер компании
«Четвертое измерение», бизнес-консультант

«Крафт Фудз Украина» несколько лет подряд является одним из лучших работодателей (по данным различных исследований), в третий раз занимает лидирующие позиции в рейтингах топ-менеджеров и компаний страны. Особенности корпоративной культуры, видение генерального директора, сильный менеджмент, качество продукта, реализованные идеи и инновации – вот, пожалуй, ключевые факторы успеха компании сегодня. И, конечно, тщательно продуманная система обучения. Именно ей и посвящена данная статья.

В данной статье мы подаем две точки зрения: руководителя HR-функции бизнеса и представителя консалтинговой компании, работающей с «Крафт Фудз Украина» уже более шести лет.

Занимаясь выстраиванием системы обучения в «Крафт Фудз», HR-функция постоянно находилась в режиме активного экспериментирования. Когда перед нами появлялся какой-нибудь вопрос, мы тщательно исследовали все возможные ответы на него, затем пробовали на практике внедрить решение и отслеживали происходящее. Если результат нас не устраивал, мы применяли что-то другое.

Кого учить?

Один из первых вопросов, на который мы искали ответ – «Кого учить?». В «Крафт Фудз Украина» работает свыше 1 600 сотрудников. Все они разные: мастер на производстве шоколадной фабрики с более чем 10-летним стажем, начинающий ассистент, только вчера окончивший вуз, руководитель, несколько лет проработавший в одном отделе... Кого из них действительно нужно обучать и развивать? Как и по какому принципу объединить людей с различным опытом, образованием, функциональными задачами в обучающие потоки? Мы хотели создать тренинговые

группы так, чтобы процесс обучения давал результат. И решили, что если целью любого обучения является поддержка бизнеса, такую же цель должна преследовать дифференциация участников по группам.

Самым важным для нас оказалось постоянно придерживаться необходимости давать результат бизнесу. Мы более чем заинтересованы в том, чтобы сотрудник развивался и использовал полученные знания на рабочем месте. Сегодня мы можем уверенно сказать – у нас это получилось.

Поэтому первым решением было разделить обучающие группы по статусу, который сотрудники занимают в организации. Менеджеры нуждаются в особенных знаниях и технологиях. Специфика руководящей деятельности менеджера требует особых акцентов и знаний, которые позволяют прежде всего более успешно координировать работу других людей. Качество менеджмента компании повышает ее управляемость и положительно отражается на успешности бизнеса. Так были образованы потоки менеджеров (у

которых есть подчиненные) и специалистов (не несущие ответственности за работу других).

Мы также решили ввести дифференциацию, основанную на результативности персонала. Были сформированы три обучающих потока:

1. Т. н. потенциальные сотрудники, чья цель в обучении была нарастить необходимые для повышения результативности навыки.

2. Основной поток. Цель обучения – в равномерном повышении результативности и потенциала за счет новых и продвинутых технологий.

3. «Таланты», где фокус обучения был исключительно на развитии потенциала.

Для того чтобы понять, насколько та или иная дифференциация участников соответствует целям бизнеса и способствует обучающим целям, мы регулярно оценивали знания сотрудников до тренинга и после тренинга по заданной теме. И обнаружили закономерность – в правильно сформированных группах процент усвоения материала был выше. Кроме этого, представители HR-функции постоянно отслеживали обратную связь после тренинга, опрашивали линейных руководителей участников, интересовались тем, как изменились у их подчиненных подходы к работе и каким образом они отразились на результате.

Мы постоянно искали возможности для усовершенствования процесса – наблюдали, к примеру, что формирование групп отличалось от запланированного и в потоке могли оказаться как сотрудники, которые были на определенных тренингах, так и те, кто их еще не прошел. Мы держали руку на пульсе и генерировали решения: создать дополнительные тренинговые группы, пересмотреть состав участников следующих групп, дать возможность отдельным людям получить индивидуальные тренировки и т. д.

Сегодня в «Крафт Фудз Украина» потребности бизнеса делают необходимым еще более дифференцированный подход. Отдельные обучающие группы разбиты по функциям – и определенные тренинговые программы сотрудники проходят в полном составе своего отдела или направления.

Системность обучения

Существует подход, позволяющий HR-менеджерам выбирать содержательную часть обучения, – он заключается в предварительном опросе линейных руководителей и их сотрудников о предпочтениях в контексте обучения. Небольшой компании, пожалуй, вряд ли можно порекомендовать что-нибудь иное. Но если речь идет о крупной организации, нужен более системный и комплексный подход. Перед нами стояла масштабная задача – не просто наполнить организацию знаниями и технологиями, а разработать для нее комплексную систему обучения. В ходе ряда рабочих встреч консультанты и HR разработали концепцию системного обучения». Вот ее основные элементы:

- Любое обучающее мероприятия должно быть связано со **стратегическими целями компании**. В

ходе обучающих программ сотрудникам следует формировать навыки, которые способствуют достижению данных целей.

- Персонал будет проходить **функциональное** (проводят приглашенные внешние эксперты и наиболее компетентные линейные руководители) и нефункциональное (внутренние тренеры и внешние провайдеры) обучение.

- Обучение будет опираться на подход **«от простого к сложному»**. Это означает, что сотрудники получают знания последовательно, постепенно повышая свой уровень. Такой подход в значительной степени способствует усвоению получаемых знаний. В рамках этого подхода, например, работники sales могут посетить тренинг, посвященный «сложным» переговорам, только после обучения специфике проведения обычных переговоров.

- Должна существовать **содержательная и концептуальная преемственность** тренингов. Все обучающие мероприятия следует базировать на принципах и ценностях, следующих из корпоративной культуры. Все сотрудники от специалиста до топ-менеджеров в ходе обучения должны получать однозначный message о необходимости договариваться, обсуждать, действовать, как собственники бизнеса и т. д.

- **Регулярность обучения**. Программу необходимо построить таким образом, чтобы каждый работник прошел определенное количество тренингов в год. Периодичность должна позволять сотрудникам успешно усвоить полученные знания. При этом с целью обмена опытом тренинги должны начинаться с обсуждения использования технологий и приемов из предыдущих обучающих программ.

В качестве примера того, как эти принципы системности проявляются на практике, можно посмотреть на обучение начинающих специалистов, лишь недавно принятых на работу в компанию. Любой HR подтвердит, что работа с новичками всегда имеет свою специфику. Вчерашние выпускники не всегда понимают, каким образом теоретические знания встроить в практику, при этом они амбициозны. Один может неправильно выполнять работу, а уточнить, как нужно, опасается. Другой, наоборот, ведет себя преувеличенно дружелюбно, мешая остальным. Третий, получив обратную связь от руководства, вместо обсуждения замыкается в себе. По-настоящему полезная программа нефункционального обучения для данной категории сотрудников должна позволить им быстро притереться к компании и показывать результат. Поэтому HR-функция «Крафт Фудз Украина» организывает для всех начинающих ассистентов и специалистов следующие тренинговые программы:

1. Тренинг, посвященный **ассертивному поведению**, цель которого – продемонстрировать различные стратегии поведения, научить давать и принимать обратную связь, выслушивать критику и т. д. После этого тренинга новички делают выводы о принятых в компании нормах и «правилах игры».

2. Тренинг, посвященный навыкам **time-management**. В Украине далеко не каждый выпускник

умеет планировать свое время и работать «в целях». На тренинге создается атмосфера ориентации на результат, а это способствует тому, что сотрудники начинают сосредотачиваться на собственной эффективности, уменьшать влияние «поглотителей» времени, повышать продуктивность.

3. Тренинг, направленный на развитие навыков **коммуникации**. Мы не раз наблюдали ситуацию, когда из-за отсутствия элементарных навыков активного слушания или прояснения задачи начинающие специалисты и зачастую представители аналитических или IT-функций, склонные к интроверсии, допускали просчеты в своей работе именно из-за неумения задавать уточняющие вопросы.

4. Программу по **развитию навыков самодисциплины**. Для многих сотрудников данный тренинг является возможностью не только впервые задать себе достаточно непростые вопросы типа «Чего я хочу от работы в этой компании?», «Какие мои сильные стороны?», «В чем я могу максимально реализовать свой потенциал?» и т. д., но и получить ответы.

Мы стараемся брать в нашу компанию людей, которые неравнодушны к обучению. Для них обучение и самообучение должны быть значимым мотивом. Мы обеспечиваем их четко выстроенной системой обучения и даем широчайшие возможности. Главное – внутреннее желание сотрудников и их ориентация на развитие.

Методика: участникам должно быть интересно

Перед обучающим провайдером стояла задача организовать методическую подачу тренингов таким образом, чтобы в наибольшей степени способствовать усвоению участникам новых знаний и навыков. Консультанты предложили использовать дифференциацию по стилям обучения: теоретическому, практическому, прагматическому и рефлексивному. Для этого проводилось тестирование всех обучающихся сотрудников компании. Полученные результаты подвели к необходимости проведения тренингов в трех форматах:

1. Для групп с преобладающим количеством участников с теоретическим и рефлексивным стилем обучения – **«кейсовый тренинг»**, основным методическим решением которого была работа с кейсовыми заданиями, их рефлексивное осмысление и обсуждение.

2. Для групп, в составе которых преобладают участники с прагматическим стилем обучения – **«практический тренинг»**, методическая особенность которого заключалась в отработке конкретных навыков и умений с последующей обратной связью от коллег и тренера.

3. Для групп, в которых больше всего участников с практическим стилем обучения – **«игровой тренинг»**, основным методическим решением которого было моделирование практических ситуаций в формате ролевых игр и бизнес-симуляций».

Важно сделать обучение не только практичным, ориентированным на задачи бизнеса, но и интересным. Поэтому обучение было методически разнообразным. Например, после ряда недавних изменений на производстве, менеджмент фабрик в ходе work-shop анализировал случившиеся изменения и обсуждал возможные стратегии дальнейшего развития ситуации. Менеджмент компании достаточно регулярно обучается с использованием формата «балинтовской группы»: во время специально модулируемой дискуссии в профессиональном кругу руководители обсуждают различные вызовы, стоящие перед ними.

Поддержка обучающихся процессов

Чтобы полученные в ходе обучения знания оставались у сотрудников, не «вымывались» из организации и оставались частью ее рабочей реальности, используются различные формы пред- и посттренинга. За две недели до тренинга участники проходят тестирование, заполняя анкеты с перечнем открытых вопросов, что давало возможность оценить их отношение к темам, которые будут освещены, расставить приоритеты, а также сформировать методические особенности проведения тренинга. Сотрудники заполняют тест, который состоит из вопросов, позволяющих оценить уровень знаний материала предстоящего тренинга. Мы также стараемся максимально вовлечь в обучающий процесс линейных руководителей участников. С этой целью за некоторое время до старта они получают тренинговый бриф, в котором указаны цели и развернутая программа будущего тренинга, его краткое содержание в виде десятка слайдов из презентации, а также информация, которая помогает сформировать необходимые цели на тренинг подчиненному.

Руководители и подчиненные в равной степени отвечают за развитие. Именно поэтому большая часть сотрудников приходит на тренинг, получив четкие задачи от линейного менеджера, например, освоить технику, научиться справляться с определенными ситуациями и т. д.

Еще одним способом вовлечь руководителей в процесс обучения их подчиненных является формат, в котором руководитель и сотрудник параллельно заполняют форму, где оценивают уровень владения определенными навыками сотрудника, а также потребность в их развитии. После этого происходит встреча, на которой руководитель и сотрудник могут сопоставить видение ситуации.

Наш опыт показывает: выстроить качественную систему обучения, которая станет своеобразным «рычагом» влияния на успешность бизнеса – задача, вполне реальная для команды увлеченных своей работой HR. Мы убеждены, что в тесном взаимодействии всех вовлеченных в обучение сторон – HR, внешнего провайдера, линейных руководителей, самих участников способна проявиться настоящая синергия, которая впоследствии даст почву для выдающихся результатов. 