

# Возвышающее обучение

Сотрудники практически всех иностранных корпораций, и особенно прогрессивных отечественных компаний, согласно плану развития собственной карьеры проходят от двух до пяти обучающих программ в год. В итоге большая часть работников флагманов рынков приобретают знания и владеют необходимыми навыками на уровне неосознанной компетентности. Они больше не нуждаются в обучении определенным технологиям или получении новых знаний. Им необходимо переосмыслить уже приобретенные, обменяться опытом с коллегами. Поэтому рано или поздно перед их руководством возникает вопрос: как и дальше «усилить» своих специалистов? Чему и как их обучать, чтобы направить на достижение новых, более дерзких целей? Об этом мы поговорили с управляю-

щим партнером компании «Четвертое измерение» Викторией Журавлевой.

**Прежде чем говорить о том, как обучать и «усилить» персонал успешных компаний, давайте разберемся с самим термином «усиление». Когда в нем возникает необходимость?**

Под «усилением» персонала мы понимаем ряд действий, которые предпринимает компания с целью максимального использования ресурсов каждого сотрудника для достижения определенных, как правило, достаточно ам-

**Виктории Журавлевой 35 лет. Компанией «Четвертое измерение» она руководит семь лет, до этого занимала руководящие позиции в HR-департаментах западных компаний**

бициозных целей. Сразу отмечу, что считать «усиление» синонимичным обучению персонала было бы неправильно, поскольку в данном случае речь идет о более масштабных задачах: не только о приобретении сотрудниками определенных знаний или формировании навыков, но и об увеличении потенциала, выходе на новый уровень использования способностей. Говорить об «усилении» персонала менеджменту компании имеет смысл в ситуации вызова, необходимости прорыва или достижения дерзких целей. Например, сейчас мы наблюдаем ситуацию, в которой ряд локальных и западных компаний, продолжительное время работающих на рынке Украины, достигли определенного этапа в своем развитии. Как правило, это успешные компании, занимающие лидирующее положение в своей отрасли или претендующие на него. Эти компании не поддаются благодущию, не живут за счет достижений прошлого – они ставят себе новые задачи (например, в виде экспансии на другие рынки, запуска инновационных продуктов и т. д.). Персонал именно таких компаний, на наш взгляд, нуждается в «усилении». При этом мы изначально считаем, что «усилить» необходимо далеко не всех сотрудников. Речь может идти о талантах, кадровом резерве, потенциальных менеджерах среднего звена, топ-менеджменте. В этом случае инвестиции компании будут оправданы. **Неужели в качестве инструмента «усиления» такого персонала стандартные тренинги, семинары, team-building абсолютно бесполезны?** Перечисленные вами инструменты работают под определенные цели, но не более того. К примеру, тренинг будет решением проблемы обучения сотрудников, формат семинара даст возможность поделиться необходимой информацией, традиционный корпоративный отдых с элементами team-building или event-мероприятие, в свою очередь, будут незаменимы, когда сотрудникам необходимо приятно провести время. «Усиление» сотрудников – качественно иная задача, и для ее реализации необходимы иные инструменты.

**Тогда каким должно быть эффективное «усиливающее» мероприятие?**

Таким, формат которого позволит оказать на участников как рациональное воздействие (в виде, к примеру, презентации стратегических целей, их обоснования, диалога и дискуссии о необходимости достижения данных целей с менеджментом компании), так и эмоциональное (за счет масштабности мероприятия, разнообразного использования различных инструментов работы с участниками, возможности воодушевить сотрудников).

Приведу пример одного из наших продуктов – обучающей конференции «Крылья». В данной конференции одновременно могут принимать участие от пятидесяти до трехсот человек, ее продолжительность – от двух до пяти дней. Участники обучающей конференции получают большой объем новых знаний, поданных в краткой тезисной форме. При помощи специально разработанных инструментов развития больших групп (например, performance, play-session, синема-студии, бизнес-театр и т. д.) участники получают возможность переосмыслить свой опыт и найти ресурсы для дальнейшего персонального развития. Конференция также подразумевает выступления топ-менеджеров, презентации и дискуссии относительно существующих и будущих побед компании, что позволяет донести и обсудить с участниками цели компании, необходимые изменения и пр. Отмечу, что обучающая конференция включает в себя элементы тематических event-событий, выступления музыкантов или артистов, эстетический компонент в виде специально подобранной площадки для мероприятия, ее оформления. Активно используются инструменты развлечения и шоу-бизнеса, такие как квесты, ток-шоу, импровиза-

**Способы и форматы реализации различных целей компании относительно сотрудников**

Цели	Возможные форматы мероприятий			
	Собрание	Тренинг или семинар	Event и team-building мероприятия	Обучающая конференция
Информирование	+	+	-	+
Мотивация	-	+	+	+
Обучение	-	+	-	+
Развитие	-	-	+	+
Развлечение	-	-	+	+

Источник: согласно концепции обучения и развития компании «Четвертое измерение»

ции, ситуации, в которых участники вынуждены задействовать свой потенциал и действовать спонтанно. При этом наряду с профессиональными тренерами привлекаются специальные гости – руководители, собственники известных компаний, успешные люди не из бизнеса. Помогает создать нужную атмосферу профессиональная музыка, видеосъемка, свет, специальная техника (шумовые, визуальные эффекты).

**Можете подробнее рассказать о смысле содержания мероприятия?**

Содержание обучающей конференции может варьироваться в зависимости от потребностей компании, вместе с тем выбор темы для конференции должен быть основан на понимании, во-первых, глобальной значимости данной темы для всех сотрудников. Что это означает? Вопросы, которые будут подниматься на обучающей конференции, должны быть сформулированы, с одной стороны, глобально, а с другой – очень просто, понятно, с возможностью найти эмоциональный отклик у большинства сотрудников. К примеру: «Как нам достичь успеха в будущем?», «Какие изменения нам предстоят на пути к успеху?», «Что нам необходимо для достижения лидирующих позиций на этом рынке?», «Какие инновации нам важны?» и т. д. Тема конференции должна непосредственно коррелировать со стратегическими приоритетами бизнеса компании, а ее содержание должно иметь персональную привлека-

тельность для участников. Участники конференции увидят, что компания инвестирует в их профессиональное и персональное развитие, что не может не отразиться на уровне их лояльности.

**Это полностью ваша разработка или комбинация подходов к обучению, где-то перенятый формат?**

Подобный формат «усиления» сотрудников представлен на европейском рынке education- and event-management, предложения на рынке России и Украины нам не встречались. Инструментарий мы берем из лучших мировых практик обучения и развития персонала, а все, что касается содержательной и методической части обучающей конференции, создаем в режиме «индивидуальной сборки» под потребности конкретной компании.

**Подобный вид развития единоразовый или его можно повторять?**

Конференции подобного масштаба не имеет смысла проводить слишком часто, регулярность один-два раза в год при выраженной актуальности для сотрудников, на наш взгляд, является более чем достаточной. К примеру, факт проведения конференции не отменяет необходимости поддержки сотрудников со стороны менеджмента, дальнейшего обучения и развития при помощи тренинговых программ.

**Что констатируют руководители компаний, прошедших через такие конференции?**

Большинство руководителей, принимавших участие в конференции, что называется, «понесли» полученные знания дальше, своим подчиненным, тем самым, транслируя по всей компании необходимые смыслы, ценности и приоритеты. Возможно, сам факт того, что компания в условиях изменений начала говорить на одном языке и является наибольшим эффектом.

ИРИНА РУБИС



ФОТО: АРХИВ «ИНВЕСТГАЗЕТЫ»

**«Усиление» персонала не тождественно обучению, поскольку речь идет не только о приобретении сотрудниками определенных знаний или формировании навыков, но и об увеличении потенциала, выхода на новый уровень использования способностей**