



# Эффективное обучение персонала

**Клаус Хилгерс, президент Epoch Consultants, Inc.,  
Евгения Сухарева, Президент WISE СНГ**

Что используют наиболее успешные компании, стремясь занять лидирующее положение на рынке? Они применяют новые и эффективные методы обучения своих тренеров и сотрудников, позволяющие последним быть более компетентными и уверенными в своих знаниях. Каким образом это делается и чем их методы отличаются от других, каких результатов можно добиться, используя такой подход, мы расскажем в данной статье.

## Цели обучения

Для начала ответьте на следующие вопросы:

- Выводят ли вас из себя ошибки ваших сотрудников?
- Есть ли что-то, чего они не знают о своей работе?
- Приходится ли вам смиряться с тем, что они плохо выполняют свою работу?
- Кажется ли вам, что они не могут принимать решения самостоятельно?

Если хоть на один из вопросов вы ответили положительно, то наверняка у вас когда-нибудь уже возникала мысль: а не отправить ли своих сотрудников на обучение? Однако потом появлялись и сомнения: окупят ли себя эти затраты?

Между тем один из ключевых факторов, влияющих на успех любой организации, и в особенности той, которая предоставляет услуги, – это сотрудники. А для того, чтобы они были эффективны, необходимо:

- чтобы у них были знания того, как выполнять свою работу;
- чтобы они могли быстро и точно выполнять все функции, относящиеся к их сфере деятельности;
- чтобы они могли самостоятельно выносить суждения;
- чтобы они могли получать запланированные результаты.

## Проблемы, связанные с обучением

Самая большая проблема традиционных методов обучения связана с тем, что эти методы эффективны только в том случае, если все в классе или группе могут обучаться с одинаковой скоростью, которую, естественно, задает преподаватель. Между

тем известно, что создать в идеале такую ситуацию невозможно. Вот почему на занятиях группой многие студенты испытывают разочарование, так как их не устраивает скорость изложения: быстро усваивающим становится скучно, медлительные отстают.

С точки зрения менеджмента вложение средств в такое обучение является неэффективным. Более способные сотрудники, которые могут усвоить больше данных, чем объем, предоставляемый им преподавателем, быстро теряют интерес, не используя свой потенциал, мало знающие не успевают за преподавателем и также испытывают разочарование.

Вы спросите: можно ли решить эту проблему? Да, можно!

## Обучение с удобной скоростью

При использовании такого метода каждый человек имеет возможность обучаться со скоростью, удобной именно для него, и добиваться таким образом максимального усвоения изучаемого материала. Данный метод обучения был разработан в 60-е годы американским исследователем Л. Ронном Хаббардом. Несколько лет назад американский педагог Дональд Килпатрик в своей книге "Четыре уровня обучения" писал: "Главным элементом этой системы является так называемый контрольный лист. Он фактически представляет собой "путеводную карту" с точной последовательностью шагов, следуя которой обучающийся может изучать теоретические материалы, знакомиться с различными процедурами, выполнять практические задания и тренировки, которые позволят ему освоить оборудование или компьютерные программы. Обучение по контрольному листу обеспечивает выполнение студентами упражнений до тех пор, пока они действительно не овладеют нужными навыками".

Ниже приводятся результаты недавних исследований, которые были проведены международной корпорацией, производящей химическую и косметическую продукцию. Цель этих исследований состояла в том, чтобы сравнить между собой обучение сотрудников по технологии Хаббарда, когда студенты могут учиться с удобной для них скоростью, и традиционные методы обучения с преподавателем. Обучение по технологии

Хаббарда показало себя значительно более эффективным. Вложения в обучение окупили себя уже в течение первых двух недель, а понимание или усвоение материала улучшилось в среднем более чем на 300 процентов. Это результат того, что внимание было направлено на изучение данных и их практическое применение, а не на "прочтение" или "прослушивание". Все сотрудники сначала прошли курс "Руководство по основам обучения", который является ключом для успешного изучения должностных обязанностей в дальнейшем. В рамках этого курса студенты, к примеру, изучают три препятствия в обучении и то, как их преодолевать. Лучшее всего о результатах данного метода сказано в исследовательском отчете, подготовленном американской IT-компанией Cisco Systems (в ней работают около 35000 сотрудников, а ее годовой доход составляет 22 млрд долларов). В отчете, названном "Оценка обучающих программ", говорится: "Наши менеджеры и участники оценили этот проект по обучению как наиболее успешный из всех, в которых они когда-либо участвовали. В результате расходы на обучение были снижены на 70 процентов, в то время как продуктивность резко возросла". Подобные впечатляющие результаты были достигнуты и другой американской компанией – National Semiconductors, специализирующейся на производстве компьютерных чипов (9700 сотрудников, годовой доход – 1,98 млрд долларов). Использование данной методики в ирландском отделении этой компании позволило уменьшить количество времени, требуемого на обучение технических сотрудников, в среднем со 165 до 60 часов, при этом количество допускаемых ошибок сократилось практически до нуля.

Хочется привести и отзыв Джери Маркса, одного из корпоративных тренеров американской компании "Executive Software": "После того как, используя новый метод, я обучил первых шесть человек, то увидел существенную разницу в том, насколько хорошо они понимают и усваивают материал по сравнению с использованием стандартного метода обучения. Я был просто потрясен тем, что метод обучения с удобной скоростью буквально "включает" энтузиазм сотрудников, и они начинают выполнять работу без ошибок, ничего не пропуская".

### **Как ввести эту систему обучения в вашей компании**

Первый этап – это обучения тренера для компании, который тот может пройти всего за несколько дней. В рамках этого курса тренер изучает эффективные методы обучения и проведения тренировок. Затем он знакомится с ноу-хау по составлению обучающего руководства, используя которое можно разработать подобное руководство для любого поста. Третий этап – непосредственное обучение сотрудников, которое гарантирует повышение продуктивности, улучшение качества работы, сокращение времени на выполнение отдельных операций. Отзывы свидетельствуют, что сотрудникам нравится такая система подготовки, поскольку, с одной стороны, она

занимает меньше времени, а с другой – обеспечивает получение новых знаний и практических навыков на достаточно хорошем уровне, даже если человек и не имел до этого большого опыта работы в какой-то области.

Фактически данный подход – это использование стандартной процедуры, обеспечивающей стандартные результаты, а не метод "надежды" на то, что сотрудник "может быть, что-нибудь поймёт" к концу обучения.

Корпоративный тренер компании "Тэйлор Гитарс" (Taylor Guitars) так отозвался об этом методе: "Раньше для обучения нового сотрудника требовалось два месяца, теперь – пять дней, и при этом сотрудники больше не совершают ошибок в работе".

Описанную выше технологию в России на официальном уровне впервые стали применять в Российской академии государственной службы при Президенте РФ. В учебном пособии, выпущенном академией в 2004 году, говорится: "Существуют три возможных подхода к разработке должностных инструкций: описательный, продуктный и шляпный, предложенный классиком американского менеджмента Ронном Хаббардом.

*Шляпа* – это сленговый термин, используемый для обозначения комплекта материалов, в который входит описание выполняемой работы, контрольный лист и папка с учебным материалом, цели, ноу-хау и обязанности должности. Термин и сама идея "шляпы" связаны с железнодорожными кондукторами или машинистами тепловозов и т.д., каждый из которых носит особый характерный тип головного убора. Поэтому "шляпа" означает определенный статус и обязанности в организации.

Пункты контрольного листа подобраны таким образом, что в результате их прохождения человек знает предмет "шляпы" и может использовать это знание на практике. По завершении обучения по контрольному листу сотрудник может квалифицированно выполнять работу".

**Клаус Хилгерс** – основатель и президент американской компании Epoch Consultants, Inc., всемирно известный консультант, лектор и тренер. Имеет степень мастера социологии университета Montclair, Нью Джерси. Автор книг, видеолекций и статей по управлению, продажам и связанным с ними дисциплинам.

Почти двадцать лет Клаус Хилгерс является консультантом WISE, международной ассоциации предпринимателей, применяющих технологию управления Хаббарда. Только в 2005 году на его лекциях, семинарах и тренингах, которые проводились в разных странах мира, включая Россию и Казахстан, побывали более 9000 человек.

**Евгения Сухарева** – Президент WISE СНГ. Окончила Московский авиационный институт и Московскую международную школу переводчиков. Обучалась управлению и стажировалась в Англии и США. В должности Президента WISE СНГ – 3 года. До этого работала в частных структурах в качестве топ-менеджера и первого руководителя.