

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ДЛЯ РЕШЕНИЯ РЕАЛЬНЫХ ЗАДАЧ БИЗНЕСА

Когда обучение начинает окупаться: что на самом деле стоит за развитием персонала

Наталия Горбачевская



Обучение ребенка

Обучение как движущая сила развития.

Выготский утверждал, что обучение не тождественно развитию, но правильно организованное оно вызывает к жизни процессы, которые вне обучения были бы невозможны.

Обучение взрослого

Обучение как ликвидация разрыва между текущим уровнем знания и навыка и желаемым.

Приоритет самостоятельного обучения, опора на имеющийся жизненный опыт, практическая направленность.

Ключевое отличие - взрослый понимает разрыв и сам решает учиться или нет, а ребенок принимает все, что ему дают.



По какой модели идет
обучение в вашей
компании?
Как учится большинство
сотрудников?

Наталия Горбачевская

Эксперт в теме развития персонала, кандидат экономических наук,
психолог, методолог, специалист по организационному развитию

Член Ассоциации организационного развития

С 2007 года в обучении и развитии персонала

250+ проектов в сфере организационного дизайна и T&D для
Nobilis Team, Кухонный двор, ОАО РЖД, Schneider Electric, Beeline,
и других не менее замечательных компаний

Руководитель студии оргдизайна «Изучаем.ПРО»



Как определить «разрыв»

Частая модель: заказчик просит
КОНКРЕТНОЕ обучение, а не
озвучивает ПРОБЛЕМУ

Если мы сразу выбираем
обучение, мы рискуем работать не
с причиной, а с удобной версией
причины.



Навык и поведение

Не знаю, не умею,
пропускаю шаги



Мотивация и стимулы

Невыгодно делать
правильно, KPI
противоречат целям, легче
сделать неправильно без
последствий



Процессы и регламенты

Процесс не определен, шаги
не закреплены, нет контроля
исполнения



Внешние условия и ресурсы

Изменился рынок,
поменялись условия,
появились ограничения

Вопросы, которые стоит задать до обучения?

1. Это похоже на различия в навыке или на массовую проблему?
2. Есть ли единый процесс и кто контролирует его выполнение?
3. Система мотивации поддерживает нужное поведение или мешает?
4. Не происходило ли внешних изменений, которые могли повлиять на показатель?

И возможно, нужно выстраивать стратегию изменений и только потом проектировать обучение

Пример

Коммерческий директор озвучивает проблему– у меня в одном отделе неквалифицированные сотрудники, надо их учить с «нуля» продажам



Составлено четкое ТЗ на 2х дневный тренинг по циклу продаж



Если бы пошли по этому пути..



... ситуация бы не изменилась.

Пример

Коммерческий директор озвучивает проблему– у меня в одном отделе неквалифицированные сотрудники, надо их учить с «нуля» продажам



Проводим аналитику с трех уровней: руководство, сотрудники, клиенты.



Результат анализа: при калибровке карты сделки выявлены нарушения на каждом из 12 этапов, при опросе сотрудников выявлены 4 организационных барьера, знание теории, ТП выявил несоответствие знаний и навыков



Определяем стандарты продаж, инструменты и ресурсы для эффективного процесса продаж. Фиксируем критерии качества и разрывы в навыках владения сотрудниками этими инструментами.



Проектируем обучение по разработанным стандартам по модульной системе: 2 часа 1 раз в две недели + работа с руководителем по внедрению стандарта.

Количественные эффекты (замер за период 1 месяца)

рост конверсии по менеджерам: +4–5%;

рост качества обработки входящих звонков: с 0,75 до 0,88 по разработанной шкале оценки.

Качественные эффекты

звонки стали структурированными и управляемыми;

менеджеры начали системно работать с целями и критериями успеха клиентов;

коммуникация с базой стала регулярной и предсказуемой;

снизилась зависимость результата от личного стиля конкретного менеджера.

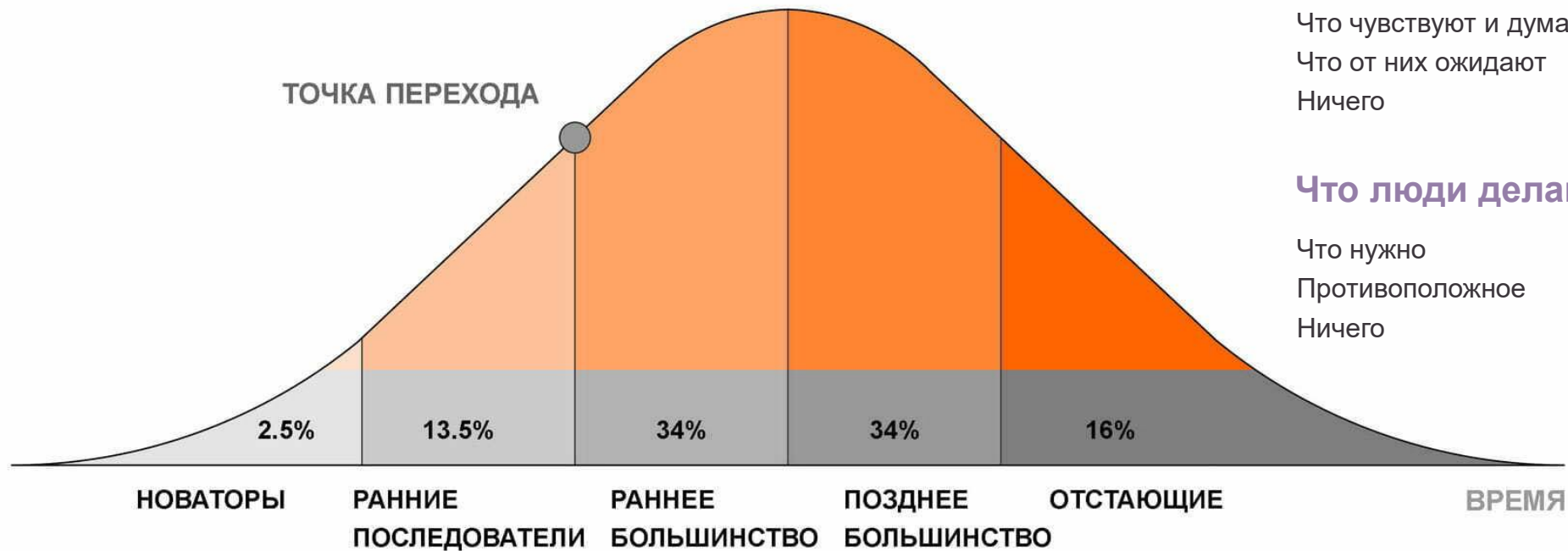
Потенциальный эффект

запущен процесс цифровизации подразделения и внедрения программы CRM



А может ли не сработать

Роль корпоративной культуры



Что люди чувствуют во время изменений

Страх, гнев, любопытство, энтузиазм

Что люди думают (о себе!)

Как изменения повлияют на мою работу

Что люди говорят

Что чувствуют и думают

Что от них ожидают

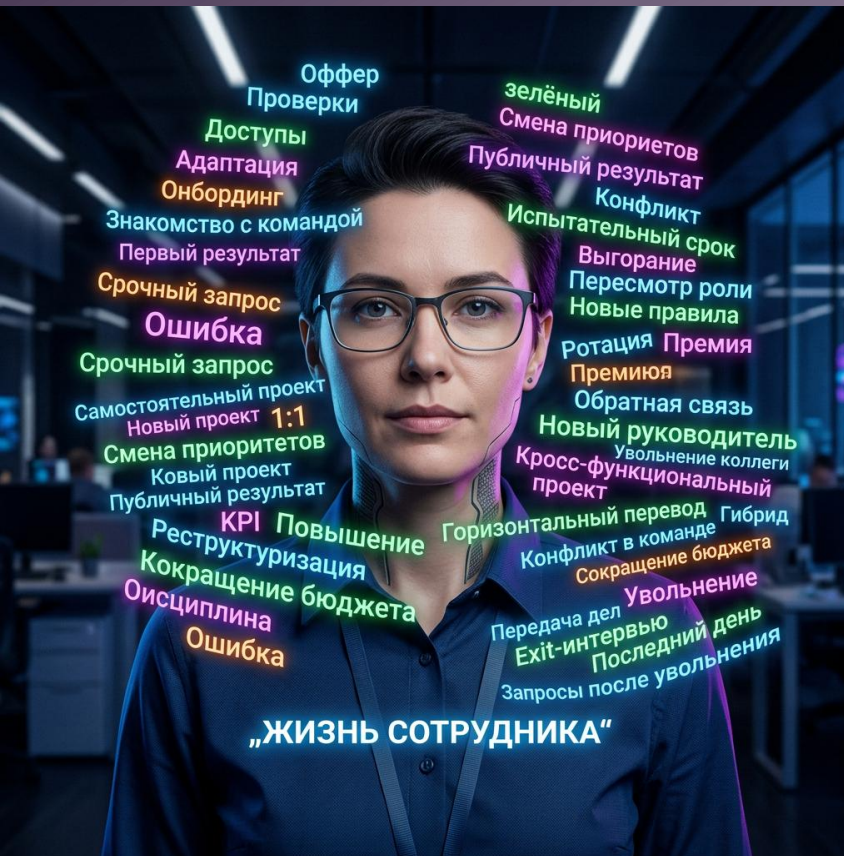
Ничего

Что люди делают

Что нужно

Противоположное

Ничего



Транслируем не только цели компании, а конкретные изменения у конкретных сотрудников.

Информирование на разные целевые группы должно быть разным.

Цифровые решения

А может, заменим этих сложных людей на ИИ?

Цифровые решения

1

Автоматизация

Процессы четко описаны, стандартные, регулярные, стоимость ручной работы человека выше стоимости автоматизации

2

Ускорение работы эксперта

На каждом этапе работы настраивается инструмент (AI, CRM, BI.. etc), ускоряющий (не заменяющий) работу человека

3

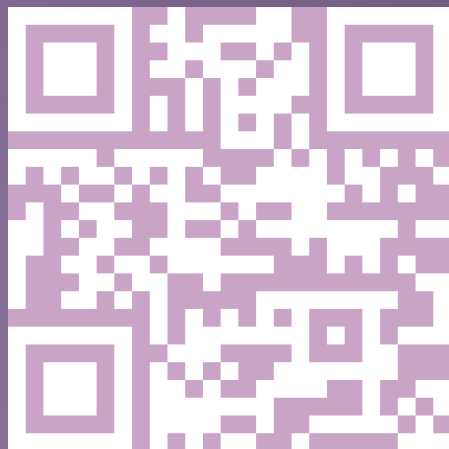
Головная боль

Задачи нестандартные, процесс разовый, сложно объяснить конкретный результат



Думайте на бумаге. Каждая минута, затраченная на планирование, экономит 10 минут при осуществлении плана.

Брайан Трейси



В ТГ



В VK



Сайт

Оргдизайн проще, чем кажется