

# Содержание

<b>От автора</b>	9
<b>Глава 1.</b> <i>Шпаргалка для руководителя, или Маркетинг обучения в письмах</i>	17
<b>Глава 2.</b> <i>Эпидемия антиобучения, или Новые письма о главном</i>	34
<b>Глава 3.</b> <i>Про компетенции, или O tempora, utora!</i>	43
<b>Глава 4.</b> <i>In-Business Assessment, или «Наш ответ Чемберлену»</i>	47
<b>Глава 5.</b> <i>Обучение лучшим практикам, или «Нас так никогда не учили!»</i>	58
<b>Глава 6.</b> <i>Конструктор для бизнеса, или Blended Learning в действии</i>	69
<b>ПОСТСКРИПТУМ 1.</b> <i>Дистанционное обучение</i>	79
<b>ПОСТСКРИПТУМ 2.</b> <i>Наставничество руководителей</i>	82
<b>Глава 7.</b> <i>Бизнес-интегрированное обучение. Без «или»</i>	87
<b>ПОСТСКРИПТУМ.</b> <i>Тренеры</i>	98
<b>Глава 8.</b> <i>БИО-кейсы, или «Учимся, как работаем»</i>	101
<b>Глава 9.</b> <i>Команда L&amp;D, или Не нужно много, достаточно самых лучших</i>	119
<b>ПОСТСКРИПТУМ.</b> <i>Наша первая команда</i>	137
<b>Публикации и не только</b>	141
<i>О роли руководителя в обучении сотрудников, или Кто кому «Пигмалион»</i>	142
<i>Лирическое отступление про фантазию</i>	151
<i>Инновационный интеллект, или Сколько еще Q надо лидеру?</i>	160
<i>Скажи мне, кто твой тренер...</i>	175
<i>HR-самообразование: сам себе дизайнер</i>	184
<i>По спирали знаний</i>	204
<i>Пополнение NEXT, или Адаптация НАОБОРОТ</i>	207
<i>Обучение иностранным языкам, или Почему болит голова у работодателя</i>	210

<b>Посты в форумах</b>	
<i>Про обучение и не только</i>	215
<b>Популярно об обучении</b>	
<i>Тематические рассылки</i>	
<i>Студии HR-дизайна Любови Гвоздилиной</i>	
<i>Бизнес-школы SRC</i>	235
<b>Приложения</b>	253

# От автора

На самом деле эта книга целиком «от автора» — я пишу про свою работу, которая называется «корпоративное обучение» и которой я занимаюсь больше 20 лет.

## Заметки на полях

*Корпоративное обучение — обучение, которое инициируют организации для своих сотрудников. Может проводиться собственными силами или с привлечением внешних ресурсов, на внутренних или внешних учебных площадках, а также непосредственно на рабочих местах.*

*Из зарубежной практики к нам пришло и другое название профессии — T/L&D (Training / Learning & Development) — «Обучение / Самообучение и Развитие».*

Книга сложилась не вдруг и не сразу. В нее вошли мои статьи, опубликованные в профессиональных и корпоративных изданиях; посты на форумах, тематические рассылки<sup>1</sup>, а также фрагменты переписки (с коллегами, партнерами и клиентами). Несколько разделов, условно объединенных темой профессионального «закулисья», были написаны специально для этого издания.

Содержание получилось разношерстное, и я соглашусь с любой критикой по этому поводу. Для себя у меня есть простое объяснение, почему в сборнике оказались новые и «старые» материалы (на самом деле не старше трех-пяти лет): сегодня в корпоративном обучении повторяются процессы и дискуссии, которые уже происходили несколько лет назад, и написанное тогда не потеряло для меня актуальности и сегодня — подписываюсь.

А процессы действительно происходят.

В своем «ветеранском кругу» тех, кто пришел в HR<sup>2</sup> и L&D в 1990-е — начале 2000-х гг., мы говорим о дежавю — в организации приходят

1 Тематическая рассылка «Студии HR-дизайна Любви Гвоздилиной», нашего совместного проекта с Бизнес-школой SRC 2012–2014 гг.

2 HR, или «эйчар» (от англ. *Human Resource* — человеческие ресурсы), — работа с персоналом. Как термин, применяется к функции организации, названию профессии, а также к представителям профессии — специалистам по работе с персоналом. Внутри HR выделяются специализированные функции: поиск и подбор персонала, кадровое администрирование, обучение и развитие, компенсации и льготы, оценка эффективности, аналитика и др.

новые люди и... начинают действовать «с исторического нуля»<sup>3</sup>. Как в старые добрые времена, когда у отечественного профессионального рынка не было собственного опыта, и появление нового подхода или инструмента сразу провоцировало внедренческий бум.

Рынок энергично внедрял систему сбалансированных показателей (Balanced Score Card), ассесмент-центры, MBO (Management by Objectives — управление по целям), KPI, или КПЭ (Key Performance Indicators — ключевые показатели эффективности), оценку эффективности (Performance Appraisal), корпоративную культуру, модель компетенций, оценку по компетенциям, кадровый резерв... Потом добавились ценности, коучинг, менторинг, метанавыки и другие инструменты «работы с персоналом» (перечисляю в произвольном порядке, не претендуя на хронологию, тем более что все поименованное происходило и происходит в разной последовательности на разных уровнях развития организаций и HR).

Спустя время у нас тоже появился опыт, пошла рефлексия, осознание этого опыта, и в нашем профессиональном обиходе появилось понятие «смыслы». Мы додумались среди прочего проверять солидный к тому времени эйчаровский инструментарий на наличие здравого смысла — зачем ЭТО надо бизнесу. Оказалось, что надо гораздо меньше, чем внедрили. Или что-то совсем другое.

Наши передовые западные коллеги подали пример: стали массово отказываться от ими же порожденных формализованных процедур и инструментов (вместо тяжеловесной ежегодной оценки деятельности — регулярная обратная связь, вместо бесконечного развития «выделенных» компетенций — обучение регулярным практикам, управленческим и функциональным...). Повевало свежим ветром бизнеса (задач и процессов) как фокуса эйчаровской работы. Кризисы и рецессии активно способствовали фильтрованию лишних процессов внутри организаций. Казалось бы, нам так и надо двигаться — вперед «к бизнесу», чтобы избежать скорого «заката HR» как выделенной функции, что неустанно прогнозируют аналитики рынка, и наполнять эту функцию новым осмысленным содержанием.

И тут начинается это самое дежавю — в организациях опять энергично внедряют инструментарий «доисторического периода» без учета опыта рынка и его смысловой оценки.

Аргументы, если они озвучиваются, бывают самые разные и неожиданные. Например, «когда внедряли раньше», сегодняшние лидеры

---

3 А сколько появилось в последнее время «авангардных статей», авторы которых раскрывают профессиональному сообществу глаза на то, что являлось предметом «открытий» лет 10–15 назад?! Например, что «тренинги по продажам» не влияют на результаты продаж.

бизнеса или HR были на вторых и третьих ролях; теперь они стали первыми лицами; нового для внедрения не появилось (а образ «первого лица» требует внедрения), поэтому они берутся за привычное старое.

Или, например, новые руководители (или приходящие к действующим руководителям новые консультанты) могут сказать приблизительно следующее: «Да, рынок прошел определенный путь, и лидеры рынка отказываются от целого ряда формальных процедур. Но они это делают последовательно и на системной основе, а ваша организация этого пути не проходила. Вы не Африка, которая смогла перескочить через аналоговые телефоны и сразу перейти к цифровым (это почти цитата). Поэтому, чтобы стать системными, вам надо наверстать упущенное». И в многотысячной организации в середине года запускают процедуру постановки целей. Бизнес отбивается как может, потому что им уже были поставлены конкретные цели в рамках бизнес-планов, и сейчас идет «высокий сезон» их выполнения. Но нет, именно сейчас, по мнению HR, должен быть внедрен инструмент, которого в организации в нужном виде еще не было. На самом деле это не единственный пример — таким образом может запускаться все что угодно.

Как тут не вспомнить Арнольда Крансдорфа, который еще несколько десятилетий назад предупреждал о тяжелой и вредоносной болезни организаций, которая проявляется в хроническом начинании всего «с нуля», в игнорировании созданного ранее и неумении его капитализировать<sup>4</sup>. Он назвал эту болезнь корпоративной амнезией и предположил, что все конкурентные войны бизнеса будут происходить именно на этом фронте — кто будет лучше капитализировать предыдущий опыт и знания и двигаться вперед от достигнутого, тот будет иметь безусловное конкурентное преимущество перед любителями все начинать «с нуля». По-моему, все так и происходит.

Корпоративное обучение относится к числу очевидных жертв профессионального беспамятства — его особенно любят строить «с нуля». И L&D-специалисты с гордостью записывают себе это достижение в резюме. Похоже, мы возвели наше хроническое заболевание в ранг экспертизы.

Я не хочу сгущать краски или драматизировать ситуацию. У нас есть и поступательное движение вперед, и яркие примеры торжества современных управленческих и эйчаровских технологий над формализмом и бессмыслицей. Просто хочется больше движения и торжества, а для этого необходимо появление на профессиональном рынке критической

---

4 Arnold Kransdorff, Corporate Amnesia, Butterworth Heinemann, 1998.

массы людей, способных это движение сделать устойчиво-поступательным. Чтобы не получалось грустно, как в песенке: «Пони бегают по кругу...».

Состав участников процесса корпоративного обучения очень широк — это собственно бизнес и окружающая его среда. Теоретически также широк круг потенциальных читателей этой книги:

- *Руководители.* Их я считаю главными действующими лицами в корпоративном обучении, и поэтому в книгу вошла программная для меня статья про руководителей-«пигмалионов»: обучение в их руках — привычный и надежный управленческий инструмент, они умеют культивировать «авторитет знаний» и получают отдачу — сотрудников-профессионалов, которым в кайф «прыгать выше головы», сегодня работать лучше, чем вчера, а завтра — лучше, чем сегодня.
- *Специалисты по обучению (L&D).* Коллеги и друзья, с которыми мы создаем и развиваем нашу профессию и учимся «друг об друга»; мы разные, и это хорошо; к нам очень полярно относится бизнес — от абсолютного доверия и признания профессионального авторитета до наоборот, и это плохо; мы стараемся «нравиться» бизнесу, и этот путь часто приводит нас к созданию «бантиков» или «огородов» вместо результативного обучения; один из посылов этой книги — мы должны быть необходимыми бизнесу по высшей отметке шкалы «влияние на результат»; отметка называется «без ЭТОГО обучения бизнес остановится».
- *Специалисты по работе с персоналом (HR).* Партнеры в совместной работе, характер которой все более усложняется по мере встраивания, интеграции HR в бизнес; этот процесс приводит в том числе к стиранию жестких границ между «выделенными HR-функциями» и более плотному кросс-взаимодействию специалистов разных направлений — «мы все в одной лодке».
- *Провайдеры корпоративного обучения.* Наши «внешние ресурсы» и партнеры — представители образовательных заведений, специализированных учебных центров, тренинговых и консалтинговых компаний, фрилансеры и другие носители необходимой бизнесу экспертизы; нам приходится много работать друг с другом «по объединению усилий», поэтому некоторые материалы книги, и это видно из оглавления, напрямую адресованы нашему «партнерскому пулу».
- *Сотрудники организаций.* Тот самый бизнес, для которого создается корпоративное обучение; один из главных посылов этой книги обращен именно к людям в бизнесе, которые, по оценке экспертов

и моему глубокому убеждению, являются сегодня носителями бесценных знаний: их объем и качество превосходят возможности академического образования. Суть послыла заключается в необходимости (и безграничных возможностях) капитализировать эти знания самими носителями, учиться из опыта — собственного и внешнего, учиться не потреблять, а создавать знания, стать самому себе «Пигмалионом» и восхититься результатом своего труда, как прекрасной Галатеей.

- *Любопытные.* Самые непредсказуемые и волнующие автора читатели — кто вы и чем вас может заинтересовать эта книга?

В качестве подсказки (есть такая дружественная технология в обучении — давать подсказки, а дальше — сами) могу обратить внимание любопытных на два атрибута книги.

Этот сборник необязательно читать с начала, чтобы понять конец. Его можно читать в разных направлениях, пролистывать и выбирать — конкретно по теме (инсайд про разработку учебных программ, маркетинг L&D или дистанционное обучение), научно-популярное (как аббревиатура KISS, рожденная в вооруженных силах США, стала формулой современного обучения) или лирическое отступление от темы, например о роли фантазии в жизни человека и общества<sup>5</sup>.

И второй важный для меня атрибут книги — это ее дизайн, то, что на нашем профессиональном языке называется конъюнктурным словом «упаковка».

#### **Заметки на полях**

*Как профессиональный «обучатель», я верю в высокое назначение формы относительно содержания (учебного мероприятия, дистанционного курса или книги про обучение). Конечно, не вытягивания с помощью «красивой упаковки» пустого содержания, но обязательно создания максимально привлекательной формы для хорошего контента (в L&D эту задачу, как правило, выполняют две функции — маркетинг и организационная логистика). Я за гармонию формы и содержания и верю в синергетический эффект их единства.*

В дизайне книги приняла участие Наталия Григорьева, замечательный художник и мой хороший друг. Ее дружеское соавторство является особым атрибутом книги, и я предлагаю любопытному читателю также обратить на него внимание.

---

<sup>5</sup> В книге получилось много «информационных карманов» в виде «заметок на полях», разного вида отступлений, сносок, ссылок и пр. Это тоже технология, она активно применяется в дистанционном обучении, когда есть основной контент «для всех» (первый уровень детализации) и «карманы» с дополнительной информацией «для тех, кто хочет знать больше» (второй уровень детализации).

Last but not least, «последнее, но не менее значимое». В этой книге есть посвящение — моим родителям и Учителям.

Не знаю, как отнесутся к этому букинистическому анахронизму читатели, но я отношусь к нему очень хорошо. Эта книга про обучение, и мне есть за что благодарить людей, у которых я сама училась и учусь.

Моя мама проработала в школе преподавателем английского языка более 40 лет, и все ее многочисленные ученики — от послевоенных «мужских» классов до специализированной школы с преподаванием ряда предметов на английском языке — любили и умели учиться.

Теперь уже я занимаюсь обучением больше 40 лет, и все эти годы осваиваю «педагогический феномен» моей мамы. Он производил такой же феноменальный результат — ее ученики (в средней школе!) становились сознательными пользователями иностранного языка. По-разному умелыми, но важно, что пользователями.

Этот подход по-прежнему является эксклюзивом в системе общего языкового образования, поэтому миллионы людей «учат язык» десятилетиями (детский сад, школа, вуз, курсы), и практически столько же миллионов на этом языке «не говорят», то есть не умеют им пользоваться. Мама удивительным образом учила своих учеников «работать с языком», а не просто выполнять задания. И они трудились изо всех сил и получали удовольствие — от результата и одобрения любимой учительницы.

Мамины ученики — сегодняшние инженеры, экономисты, врачи, переводчики (кого только в этом списке нет!) продолжают «работать с языком», полученным в средней школе и приумноженным, по мере жизненных потребностей, умением учиться («Все время вспоминаю Зинаиду Андреевну»). Так и вижу, как тепло и благодарно заулыбаются ее ребята, младшим из которых сейчас хорошо за сорок, когда прочитают эти строки. Как минимум те, кто остался со мной после того, как мамы не стало (некоторых из них мы учили вместе, потому что я тоже начинала работать в школе). Они наверняка согласятся с посвящением книги про обучение их любимой учительнице.

В книге по разным поводам есть много слов благодарности моим Учителям (я говорю не про специальность по диплому, а про большую букву, хотя в моем списке благодарностей есть замечательные школьные и вузовские преподаватели).

В последние годы моей главной школой является бизнес<sup>6</sup> и все, что связано с обучением в бизнесе.

---

6 В корпоративном обиходе бизнесами часто называют сами организации, а также их фронт — подразделения и людей, которые «формируют финансовый результат».



Есть целый набор «предметов», которые обязан знать корпоративный L&D и знать хорошо, если хочет быть нужным своей организации. Мне эта тема представляется чрезвычайно важной, поэтому в книгу вошла моя большая статья про HR-(само)образование.

Но всегда остаются твои собственные «университеты», которые нужны именно тебе и определяют тебя как отдельно взятую персоналию.

#### **Заметки на полях**

*Считается, что наше поколение, задержавшееся на демографическом перекрестке исключительно в силу врожденного иммунитета («росли без химии») и приобретенной за долгие годы упертости (кто-то называет это принципами и ценностями), страдает финансовым и компьютерным слабоумием, и именно таким «предметам» нас приходится учить.*

*Я не буду спорить с общественным мнением в отношении себя (хотя, если говорить о моем поколении в целом, вряд ли кто-то из «молодых» допрыгнет до финансового гения Уоррена Баффетта, а он даже мне в отцы годится; и Стив Джобс, когда строил свою «яблочную галактику», искал консультантов среди бэби-бумеров как способных смотреть на вещи «по-разному», в отличие от поколений прагматиков и прикладников).*

Я лично с благодарностью принимаю помощь молодых коллег в ликвидации своей IT-безграмотности — ровно на столько, чтобы работать с ними в общих операционных системах и понимать, как правильно выстроить современное дистанционное обучение. Потому что наполнение делают они — мои бесконечно талантливые молодые коллеги. И, конечно, я считаю их своими учителями в умении ориентироваться в стремительно изменяющемся IT-ландшафте. Но даже не пытаюсь догонять — сейчас их время.

Для меня учителями по умолчанию становятся мои руководители — первые лица, топы и HR-директора организаций, в которых я работаю. У них я учусь с ними же работать, и это серьезная наука, одна из дисциплин которой называется «попадание в приоритеты» (она же — позиционирование функции и себя в бизнесе). Я, конечно, пишу в книге о «попаданиях и непопаданиях», потому что это одна из горячих тем в HR, но она намного шире, и HR-консультанты еще долго будут зарабатывать себе на хлеб с икрой, помогая нам в этом многотрудном деле. Так что спасибо топам за науку — будем учиться дальше.

Ключевой предмет изучения в бизнесе — это деятельность людей и процессы, которые они создают и которыми управляют.

Именно они, эксперты и линейные руководители, являются для меня главными идеологами бизнес-интегрированного обучения, к убежденным приверженцам которого я себя отношу.

Не надо ничего другого придумывать — посмотри, как работает профессионал (сотрудник или руководитель), как он по-хозяйски организует процессы и людей, и войди в его «хозяйство» с пониманием и ответственностью. И уже оттуда, изнутри, профессионально и взвешенно, подбирай или создавай HR-технологии и инструменты, которые действительно необходимы этому хозяйству, чтобы там все вертелось и работало лучше, чем вчера. И уже точно не тащись «в Тулу со своим самоваром» (внутри бизнеса столько всего уже есть!) и не устраивай в этом хозяйстве революционный субботник с выгрузкой посреди двора кучи инвентаря, о который все будут спотыкаться (и на грабли наступать). Потому что хозяйству сейчас субботник не нужен, у них идет посевная или жатва.

Молодые коллеги вряд ли одобряют мою метафору в духе социалистического реализма, но именно такими словами я хочу сказать спасибо бизнесу.

От души, а не по протоколу, я благодарю всех, кто помог мне издать эту книгу. Получился «народный проект» с поддержкой друзей, коллег и единомышленников. Мы делали эту книгу вместе.

*С уважением,*

*Любовь Гвоздилина*

# Глава 1

## *Шпаргалка для руководителя, или Маркетинг обучения в письмах*

В маркетинге широко известно понятие «проникновение»<sup>7</sup>. Этот показатель измерим, его просчитывают вместе с ценой выхода продукта на рынок или в его определенный сегмент.

В HR-маркетинге тоже хорошо знают цену проникновения политик и процедур в организации. Идеальный сценарий — это среда, или культура, построенная на хороших политиках и процедурах, где каждый сотрудник является не только их «уверенным пользователем», но и «носителем», то есть демонстрирует своим поведением то лучшее, о чем написано, например, в разделе «Ценности» на корпоративном портале.

Ничего идеального в мире нет, поэтому опускаемся на землю и имеем то, что имеем.

Как правило, мы имеем политики, процедуры, технологии и стандарты, которые HR создают и внедряют. И внедряют в большинстве случаев проверенным дедовским способом — приказом по компании и «залпом» по корпоративным каналам коммуникаций. А «конечные пользователи» политик и процедур, по результатам опросов, упорно отказываются признаваться, что они достаточно информированы и вовлечены. Такая «картина мира» тоже может считаться экстремальной, как и идеальный сценарий. В середине — настойчивые маркетинговые усилия эйчаров под девизом «дойти до каждого».

Любой специалист по работе с персоналом бегло перечислит все возможные пути и способы продвижения HR-функции внутри организации. Разнообразные мероприятия (стратегические, учебные, социальные, культурные, спортивные...), корпоративный и учебный порталы, корпоративные СМИ (журналы, вестники, газеты, радио, ТВ, видео и пр.), внутренняя почта, мобильные приложения, рекламная продукция...

---

<sup>7</sup> Бизнес любит этот термин, говоря о продажах, хотя предпочитает использовать его импортный вариант — «пенетрация» (от англ.: penetration — «проникновение»).

### Заметки на полях

В каждой организации помимо ключевых каналов коммуникаций есть свои «мифы» — «малые информационные формы».

Для кого-то это исторически сохранившиеся инфостенды или стопки новостных листов у входа в офис. Где-то «мифами» «работают» мониторы в лифтах, скринсейверы, флайеры, наклейки, бегущие строки в лобби, холлах, коридорах и пр.

Одно время нашим любимым детищем был ротирующийся баннер на учебном портале — на нем менялись новостной и инфоблоки. Через этот баннер мы «в три строки» рассказывали про обучение — серьезно и не очень: приводили цитаты из Положения о корпоративном обучении или обзоров рынка, расшифровку специфических L&D-терминов, примечательные цифры, например, сколько дней в году проводят в командировках региональные тренеры или сколько «световых лет» организация провела в учебных аудиториях; сколько километров «защито» в слайды учебных курсов или сколько часов инвестируют в себя наши «лидеры самообучения».

Эти и другие ресурсы являются орудиями, из которых, мы, как правило, «шарашим залпами»<sup>8</sup> для решения масштабных задач. Эти самые орудия дают массовый охват, и мы ими благодарно пользуемся.

Но жизнь показывает, что самое глубокое проникновение HR в организацию происходит не залпами по массовым каналам, а путем ежедневного «капельного орошения» каждого отдельно взятого человека. Как английский газон — косить и поливать, и так 300 лет.

В большинстве случаев это наше профессиональное закулисье, та внутренняя работа, которая скрыта от глаз широкой публики. Но я абсолютно убеждена, что именно эта работа дает конечный и устойчивый эффект и образует ту «дельту», которая отличает хорошую HR-функцию.

В чем состоит эта внутренняя закулисная работа? В разговорах и переписке с людьми, ответах на их вопросы, наших вопросах, которые мы задаем руководителям и сотрудникам в повседневном общении, и наших действиях, которые мы совершаем (или не совершаем) в результате этих, очень внутренних коммуникаций. Это ежедневные «продажи» политик, практик и технологий, из которых формируется та самая среда (см. начало статьи) и культура взаимодействия людей в организации<sup>9</sup>.

В моем закулисье много переписки (как «дойти до каждого» в больших организациях без корпоративной почты?). Важность этого

8 Один высокий руководитель в период кризиса 2008–2010 гг. очень образно обозначил действия, необходимые для прорыва — «шарашить из всех орудий». Я всегда вспоминаю этот образ, когда надо мобилизовать ресурсы для решения масштабной задачи («Собрать в круг все повозки», как говорил И. Адизес).

9 Не хочу никого удивить — это тоже не секрет, что на своих внутренних рынках, в корпоративной среде HR называют себя продавцами (даже счастья!), будучи убежденными, что наши технологии должны быть гармоничны бизнесу, в котором мы работаем. Вот мы и продаем: себя — как консультантов и партнеров, HR-технологии — как возможные решения, лучшие практики — как ориентиры для новых решений.

«капиллярного» канала для меня очевидна — в переписке мы фиксируем «персональные продажи» наших политик и процедур, а те, кому мы пишем, получают адресные ответы на свои вопросы и запросы — «HR лично в руки». Эта обращенность к конкретному человеку придает политикам и процедурам очевидную «добавленную стоимость» — она переводит их из разряда корпоративных (формальных) в «человеческие». Неслучайно бизнес конкурирует сегодня в сфере управления отношениями с клиентом (Relationship Management). Хорошие отношения не купишь, их можно только заслужить, но в случае успеха вы получаете приверженца, единомышленника и партнера, а не капризного «потребителя».

Я в очередной раз говорю очевидное, но вся эта книга про простые истины и про разницу между «все об этом знают» и «далеко не все это делают и при этом удивляются, почему...». Именно поэтому я включила в книгу внутреннюю переписку с руководителями, сотрудниками, коллегами-эйчарами, безусловно, в пределах допустимого — без упоминания имен или с согласия моих адресатов.

## **ПИСЬМО №1**

Однажды в кабинете руководителя функционального блока я увидела распечатку почтового сообщения, которое начиналось словами:

«Гвоздилина Любовь Сергеевна

<Gvozdilina\_LS> 29/10/2014, 11:01 wrote...»

Поймав мой удивленный взгляд, хозяин кабинета прокомментировал: «Да, вот распечатал и действую по вашей шпаргалке...».

На самом деле этот дисциплинированный руководитель незадолго до описываемых событий очень жестко выступил на Правлении по поводу обучения. Правление должно было утвердить новую структуру HR-департамента и в его рамках — вновь создаваемое управление корпоративного обучения (вместо бывшего учебного центра). Своим выступлением топ-менеджер дал понять, что обучением и мной как новым руководителем функции он недоволен и считает, что «надо не управление создавать, а обучением заниматься». Сам он «Карузо не слышал» — мы еще не встречались и не общались, и в своей оценке руководитель полагался на мнение подчиненных. А подчиненные возмущались «новой метлой» в обучении: «одни сплошные отказы по заявкам». Явно назрела революционная ситуация; как говорится, надо встречаться.

На первую встречу пришлось напрашиваться, включив административный ресурс в лице директора HR-департамента. Руководитель блока,

человек старой закалки и строгих правил, собрал по этому поводу весь генералитет своих многочисленных подразделений. По сценарию «генералы» должны были предъявить нам массовые претензии по поводу отказов по заявкам на внешнее обучение.

Мы подготовились к встрече — проанализировали заявки и истории обучений блока за два последних года, и в первые же 10 минут этого мероприятия нам удалось переписать сценарий. Благодаря нашим домашним заготовкам руководитель узнал, что его подчиненные разбазаривают деньги и время, подписывая заявки одним и тем же «вечным студентам», не по профилю и не один год подряд. Масла в огонь добавил эффект конкуренции: мы привели примеры внутренних и внешних программ, на которые НЕ ходят его сотрудники и руководители, в отличие от других подразделений и конкурентов на рынке.

Настрой руководителя блока резко поменялся. Он не скрывал своего недовольства подчиненными и сказал, что все берет под свой контроль (видимо, мой герой, как и многие, именно так решает проблемы — переходит на «ручное управление»). Оставшаяся часть встречи была посвящена работе над ошибками и будущему взаимодействию. Руководителя явно интересовали «правила игры» — кто их устанавливает, есть ли регламенты, какие варианты возможны... Во время встречи он несколько раз повторил фразу: «Это надо зафиксировать». И, по всей видимости, остался доволен тем, что большинство зафиксированных позиций мы обещали включить в будущее положение об обучении.

В моем архиве сохранился бриф этой встречи, и, по-моему, это был самый длинный бриф из когда-либо написанных, если учитывать Приложение ниже. Но в данной ситуации мы получили запрос на «зафиксировать», и текст соответствовал этому запросу.

#### **Заметки на полях**

*Бриф, или резюме встречи, коротко излагающее ее содержание и договоренности, в отличие от официального протокола, не имеет жесткого формата и часто является предметом деловой переписки. Я считаю это хорошим тоном — после встречи прислать участникам бриф как знак внимания и напоминание о договоренностях. Как правило, брифуют встречи их инициаторы или хозяева площадки. Но если последним это делать лениво, надо всегда использовать возможность взять «информационную инициативу» в свои руки. Мои сотрудники знают простое правило: кто брифует, тот и рулит процессом. Так что не надо лениться, «брифуйте, господа, брифуйте!».*

Привожу бриф с минимальными купюрами, необходимыми для соблюдения конфиденциальности.

Уважаемые коллеги,

Направляем вам резюме встречи по вопросам обучения от 29.10.2014

(влож. файл).

По дальнейшим действиям мы договорились о следующем:

**HR:**

- будет на регулярной основе ежеквартально представлять отчетность (статистику) по обучению сотрудников блока (данные по исполнению бюджета и плана по обучению);

**Руководители подразделений блока:**

- повторно проанализируют направленные ранее в HR запросы на внешнее обучение в 2015 г. с т.з. целесообразности (необходимости) и соответствия общим принципам обучения (см. влож. файл);
- проанализируют потребности блока в корп. программе для руководителей (других программах) и направят в HR заявки на участие в 2015 г.

С уважением,

Л. Гвоздилина

---

**Приложение. Резюме встречи по вопросам обучения 29.10.2014**

**Общие вопросы**

1. В ходе встречи со стороны блока была озвучена потребность в обучении сотрудников по двум направлениям:

- 1) профессиональное (техническое) — обучение во внешних учебных центрах;
- 2) развитие навыков личной эффективности (включая скорочтение, печать слепым методом и т.п.) — в рамках корпоративного обучения.

2. Со стороны HR были приведены общие принципы формирования плана и бюджета обучения:

- обучение планируется под конкретную задачу бизнеса;
- обучение нескольких человек по одной теме целесообразно проводить в корп. формате (по кастомизированной программе и с оптимизированным бюджетом);
- на внешнее мероприятие целесообразно направлять одного-двух человек с последующей передачей экспертизы остальным сотрудникам (при обоснованной необходимости количество участников может быть увеличено);
- развитие навыков личной эффективности (Microsoft Office, печать слепым методом, ораторское искусство и пр.) является ответственностью сотрудника и оплачивается им самостоятельно, особенно если данные навыки являются обязательными для конкретной позиции и указаны в должностной инструкции;
- в отдельных случаях возможна организация обучения навыкам личной эффективности — для группы сотрудников и в корп. формате, по согласованному решению руководителя блока и HR;
- HR и блок несут совместную ответственность за принятие решения об обучении сотрудников:

- блок отвечает за актуальность обучения для сотрудника и соответствие темы (содержания) обучения конкретной задаче деятельности;
  - HR отвечает за соответствие принятого решения общим принципам обучения в банке и взаимодействие с провайдером. При этом HR вправе запрашивать доп. обоснование направления сотрудников на обучение в случае, если эта необходимость недостаточно аргументирована в заявке на обучение;
  - дополнительно об организации внешнего обучения можно посмотреть на Учебном портале (Рекомендации по участию во внешнем учебном мероприятии).
3. HR также проинформировал участников встречи о следующем:
- бюджетом обучения блока (как и общим бюджетом обучения) можно и нужно управлять: внутри блока возможны корректировки бюджета в пользу отдельных подразделений (в рамках лимитов, установленных в разрезе кварталов; перенос экономии с квартала на квартал производится по дополнительному согласованию с финансистами, процедура отработана);
  - HR предлагает блоку изучить меню учебных мероприятий из действующих в компании — для кастомизации под задачи блока:
    - программы для руководителей (указаны две программы. — *Прим. авт.*);
    - тренинги по деловым переговорам и презентациям;
    - новые развивающие форматы в рамках совещаний и других мероприятий блока (приведен перечень форматов в РР — *Прим. авт.*);
    - фасилитацию (модерацию) совещаний, рабочих групп и т.п. силами HR или привлеченных провайдеров;
    - обучение руководителей (экспертов) навыкам фасилитации;
  - HR готовы консультировать блок по оптимизации бюджета с целью выявления дополнительных средств для обучения персонала.

*(Справочно: после доработки Учебного портала руководители смогут самостоятельно по получать необходимую отчетную информацию по обучению своих сотрудников через Панель руководителя).*

---

Именно этот «нормативный» текст потом висел у руководителя в кабинете в качестве «шпаргалки». Мы вскоре подружились с его высокотехнологичным блоком и делали вместе большие и сложные программы. Но что примечательно — высокотехнологичные «генералы» неоднократно обращались ко мне и моим коллегам с просьбой: «Вы мне это все напишите, я им (или себе) на стену повешу». Ну что ты скажешь — им действительно нужны наши шпаргалки! Можно, конечно, адресовать всех к нормативному документу на внутреннем портале (у нас вскоре появилось очень внятное и инструментальное Положение о корпоративном обучении), но шпаргалка, вложенная руководителю лично в руки, имеет больше шансов «сработать», чем формальный документ «для всех».



## ПИСЬМО №2

Вот еще одно письмо. Оно адресовано двум топ-менеджерам, руководителям бизнес-вертикалей. В отличие от предыдущего адресата, эти высокие руководители совсем другой закалки — они молоды, энергичны, не любят бюрократию, быстро ловят суть и принимают решения. Я обращалась к ним за поддержкой корпоративной программы для среднего менеджмента.

**Гвоздилина Любовь Сергеевна**

**<Gvozdilina\_LS> 10/02/2015, 19:37 wrote:**

---

Уважаемые ВВ и ММ, добрый вечер.

У нас неожиданно возник вопрос о прекращении программы для замов по бизнесу.

*(Справочно: пилотная группа (12 лучших замов) прошли все три модуля, сейчас учатся остальные 68, некоторым осталось пройти последний модуль, время завершения — июнь. Справка по экономике программы — во вложении.)*

Вчера мы узнали, что НН (руководитель одного из департаментов контроля. — Прим. авт.) предложила прекратить программу в связи с необходимостью сократить расходы в рамках интеграции и получила поддержку президента. Одна из формулировок НН — «они все равно уйдут на рынок, мы их учим для конкурентов».

Нам важно понимать вашу позицию: если эта программа по-прежнему нужна, мы готовы за нее бороться и завтра пойти на разговор с президентом. Нашим аргументом №1 будет ваша поддержка программы.

Свои аргументы мы тоже приведем.

- Мы учим их не для конкурентов, а для дела — чтобы в период интеграции наши руководители сработали единым фронтом и обеспечили заданные бизнес-результаты на уровне лучших практик клиентской и управленческой работы.
- На сегодня в программу инвестировано почти 60% запланированных средств. Как правило, на такой стадии проекты не прерывают. Только если они признаны провальными.

Оптимистический сценарий «борьбы» — довести программу до конца в очном формате; реалистический — завершить Модуль 2 в очном формате, а Модуль 3 провести в ВКС (видеоконференцсвязь. — Прим. авт.).

Буду благодарна за позицию — надо бороться?

С уважением,

Л. Гвоздилина

---

Топ-менеджеры очень оперативно ответили, что поддерживали и поддерживают эту программу. И считают странным ее закрытие после двух третей успешного пути.

Мы с HR-директором пошли к президенту, и он согласился с нашими аргументами (здесь так и просится рассказать про моих руководителей — HR и организаций в целом, с которыми мне откровенно везло, но это отдельная большая тема). Программу завершили по оптимистическому сценарию. Она, по мнению всех заинтересованных сторон, сыграла важную роль в условиях интеграции двух компаний (я рассказываю об этой программе в главе 5).

Кстати, в личном разговоре с одним из адресатов этой переписки я опять услышала слово «шпаргалка», несколько неожиданно в этот раз. Я поблагодарила руководителя за поддержку программы, и в ответ он тоже сказал мне спасибо: «Вы помогли мне быстро принять решение, напомнив все, что для этого нужно. Я был готов сам пойти к президенту с Вашей шпаргалкой».

Перебирая для книги свой архив последних трех лет и вспоминая события, по поводу которых писались письма, я, признаюсь, старалась выбирать истории с хэппи-эндами. Без особого лукавства, а для того, чтобы сократить объемы текстов и не застрять в деталях. Но коллеги-читатели, конечно, понимают, что написанное письмо или состоявшаяся встреча не всегда ставят финальную точку в дискуссиях или позволяют сразу прийти к общему мнению. Некоторые рабочие ситуации требуют месяцы или даже годы непростых «внутренних коммуникаций».

#### **Заметки на полях**

*В одной из моих профессиональных жизней мы «вынашивали» Положение о корпоративном обучении в течение четырех лет.*

*Все это время документ висел на учебном портале в статусе проекта, а мы вели непрекращающиеся дискуссии (устные и письменные) с юристами, финансистами, безопасниками и руководителями бизнес-подразделений практически за каждую строчку (из наших диалогов можно было сложить целую сагу!). Но потом мы все вместе гордились результатом — документ получился по-настоящему народным.*

Привожу еще несколько примеров многожанровости наших внутренних диалогов.

### ПИСЬМО №3

Это ответ директору департамента на заявку направить нескольких его сотрудников на внешнее обучение по дизайн-мышлению (ДМ).

**Гвоздилина Любовь Сергеевна**

**<Gvozdilina\_LS> 01/10/2015, 11:56 wrote:**

---

НН, добрый день!

Спасибо за комментарии — Вы прояснили для меня ряд существенных вопросов.

Я обсудила (опираясь на Ваши аргументы) тему ДМ с коллегами в ГО (головная организация. — *Прим. авт.*) и нашим ДИТ (департамент информационных технологий. — *Прим. авт.*). Все проявили заинтересованность, и я думаю, что в дальнейшем состав участников расширится еще больше.

Широкий интерес говорит о целесообразности проводить обучение по ДМ в корпоративном формате. Это возможность получить не обзорный курс на тему ДМ, а кастомизированную программу под конкретные задачи, скорее всего для нескольких целевых групп, при необходимости — комплекс учебных мероприятий, но с единым подходом и направленностью.

Вы первыми проявили инициативу, специфика вашей работы требует постоянного поиска новых решений, и я уверена, что ваш департамент будет локомотивом большого процесса.

Я предлагаю собрать рабочую группу — для выбора провайдера (провайдеров), проекта (проектов) для «пилота» и, собственно, принципов реализации ДМ в объединенной организации. Наши лучшие должны системно погрузиться в ДМ и стать ресурсом для его развертывания в масштабах холдинга.

Я бы предложила начать в октябре — по понятным причинам вряд ли соберемся раньше. Мы, со своей стороны, обещаем подготовить к этому времени short list провайдеров для обсуждения на рабочей группе.

Буду благодарна за поддержку и попрошу выделить нам надежного и заинтересованного человека для контактов по орг. вопросам.

С уважением,

Л. Гвоздилина

---

В конечном счете нам удалось переформатировать «междусобойчик», в который могла превратиться исходная заявка, в системную работу по трансляции культуры ДМ в двух объединяемых организациях. А департамент моего адресата (разработка уникальных интернет-продуктов) действительно стал локомотивом этого процесса.

## ПИСЬМО №4

Это фрагмент затянувшихся коммуникаций с представителем бизнес-департамента, которая долгое время «отвечала за обучение» и по инерции не хотела сдавать позиции. Мы только начинали выстраивать функцию корпоративного обучения в организации, и нам приходилось прилагать много усилий на преодоление «местечковых» интересов подразделений.

**Гвоздилина Любовь Сергеевна**

**<Gvozdilina\_LS> 29/10/2015, 09:02 wrote:**

---

НН, добрый вечер.

Спасибо за пояснения. Они очень подробные, поэтому я отвечу по принципиальным для нас вопросам. Остальные можно обсудить в рабочем порядке.

1. Не считаю корректным обращаться к разным сотрудникам УКО (управление корпоративного обучения. — *Прим. авт.*) с вопросом о согласовании заявок департамента.

По Вашему плану обучения были даны соответствующие комментарии, поэтому заявки не могут считаться согласованными. Вывод из моего разговора с ММ (руководитель этого департамента. — *Прим. авт.*) об исключении из плана «только двух тем» тоже некорректен — мы не обсуждали с ММ других тем, кроме этих двух.

2. Не считаю целесообразным проведение «индивидуального» тренинга по лидерству для Вашего департамента. Извините, Ваши аргументы (Департаменту может не хватить квот в общей программе, надо использовать бюджет 2014 г.) представляются мне менее весомыми, чем задача построения корп. системы обучения руководителей. Этот подход согласован на уровне руководства бизнес-вертикалей.

3. Наше реноме как организации никоим образом не пострадает в результате отказа от запланированного Вами мероприятия (тренинга по лидерству силами внешнего тренера ХХ. — *Прим. авт.*) — уверена, что «рынок нас поймет».

«Рынок знает», что мы формируем партнерский пул под корпоративную управленческую программу. Проведение тренинга на тему лидерства вне этой работы выглядит не системно. Я, естественно, объясню с тренером ХХ по этому поводу. Уверена, что со стороны рынка для нас случится меньший репутационный риск, чем проведение тренинга по лидерству для отдельно взятого департамента.

4. Я также не считаю, что УКО должен предлагать Департаменту альтернативные тренинги (вместо несогласованных. — *Прим. авт.*), и это не вопрос нашей неготовности или «непонимания значимости», а вопрос подхода.

В вашем департаменте неоднократно проводились тренинги по перечисленным Вами «критично необходимым» темам (лидерство, системное мышление и пр. и пр.). Судя по всему, многократные тренинги не сняли остроты проблемы — все перечисленное по-прежнему в дефиците и требует «срочного развития». Я хотела бы предложить

руководству департамента и вертикали в целом новый опыт — перестать развивать лидерство на тренингах и перенести решение этой задачи «в поля». Планирую озвучить эту тему на встрече у ВВВ (топ-руководитель вертикали. — Прим. авт.) 31 октября.

Я тоже верю в возможности понимания и сотрудничества, и для этого необходимо взаимное движение партнеров навстречу друг другу. Пока мы обсуждаем Ваши требования, но я очень надеюсь и на встречные шаги с Вашей стороны.

С уважением,

Л. Гвоздила

---

«Торги» по поводу несогласованных «хотелок» продолжались долго, в разных формах и с разной степенью эмоционального накала. Наши первые успехи в проведении корпоративной управленческой программы дали нам в руки аргументы, которые оказались убедительными для топов, и именно они в конечном счете стали нашими «агентами влияния» в вопросах обучения руководителей.

А еще мы нашли в этом самостийном департаменте ярких талантливых менеджеров среднего звена с хорошим опытом обучения своих сотрудников и вовлекли их в совместную работу. Через некоторое время позиции ответственной за обучение явно ослабли, накал страстей спал, а вскоре он перешел в однозначно позитивное русло — с самыми добрыми пожеланиями мы проводили коллегу в декретный отпуск.

## ПИСЬМО №5

Тема этого письма — командообразующее мероприятие в одном из региональных филиалов организации. Я оказалась в конце цепочки согласований, когда речь зашла о выделении средств на его проведение. Адресатами моего сообщения были руководители нескольких подразделений HR-департамента и московские кураторы этого филиала по бизнесу.

Гвоздила Любовь Сергеевна

<Gvozdilina\_LS> 01/07/2014, 12:15 wrote:

---

Уважаемые коллеги, добрый вечер.

Извините, я, видимо, пропустила ваше письмо перед командировкой и поэтому отвечаю с опозданием. Очень сожалею, что так получилось, тем более что у меня есть основания возражать против проведения предлагаемого мероприятия.

Конечно, я понимаю всех, кто хочет сделать юбилей филиала праздником для всех сотрудников.

Однако, по моему мнению, игра в пиратов является не лучшим способом отметить торжественную дату филиала.

1. Мероприятие, которое мы сейчас обсуждаем, вряд ли можно отнести к современному формату корпоративного праздника.

У подобных тренингов командообразования («веревочных курсов» и «деловых игр» типа полетов на Луну, путешествия по необитаемому острову после кораблекрушения, пиратов Карибского моря, современных приключений героев сказок и пр.) уже есть история и опыт результатов (конец 1990-х — начало 2000-х гг.). По оценке экспертов, они дают краткосрочный эффект — быстро проходящую удовлетворенность от общения вне работы в неформальной обстановке за счет компании (есть исследования и о негативных последствиях).

В HR-среде такие мероприятия называют «тренингами безысходности» или «ленивыми варениками»: когда нет времени, желания, сил что-то придумывать и делать «вдолгую», заказывается подобный «коробочный продукт». На этой нашей слабости сформировался рынок эвентинговых компаний, которые штампуют «командообразование» на любой вкус.

Но есть провайдеры, которые не штампуют и не предлагают «коробку» про пиратов на юбилей флагмана финансового рынка. Просто не надо лениться — подумать самим и найти правильных партнеров.

2. Юбилей филиала должен быть про филиал, его бизнес и его людей. Я сожалею, что к нам обратились только по вопросу бюджета — мы предложили бы коллегам самим сделать себе праздник, и его подготовка и проведение стали бы самым лучшим командообразованием для коллектива.

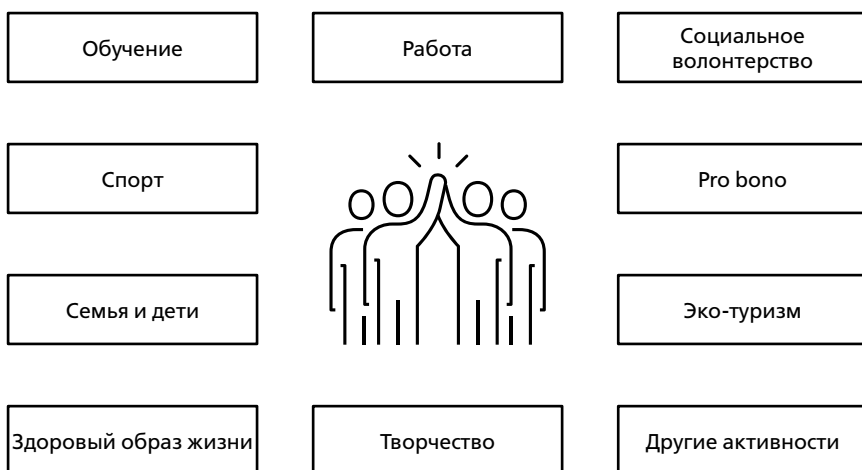
Если не поздно, предложите коллегам придумать концепцию самим (в крайнем случае, пригласить профессионала в качестве сценариста и режиссера): обыграть специфику бизнеса; вовлечь клиентов; сделать свои квесты, чтобы вспомнить историю филиала и его людей; плюс таланты сотрудников (не просто концерт художественной самодеятельности, хотя почему бы и нет, а, например, их уникальные увлечения и способности). Если погода позволит — включить велогонку на наших брендованных байках (можно выйти на масштаб города).

Сделать все это в хорошем месте и закончить праздник дружеским фуршетом — куда же без этого? Филиал в НН (другом городе. — *Прим. авт.*) и в этом проявил креативность: они устроили «конкурс шашлыков», которые готовили сами, в командах. Я, с разрешения коллег, прилагаю их программу выездного мероприятия (не юбилейного, правда) — возможно, их опыт будет полезен.

Как понимаете, дело не в бюджете: я считаю вопрос о корпоративных праздниках принципиальным. Если есть время, мы готовы помочь коллегам с альтернативными вариантами, а нам предлагаю обсуждение темы на уровне HR-департамента.

С уважением,

Л. Гвоздилина



#### Тимбилдинг по-взрослому

После этого прецедента мы с коллегами из отдела внутренних коммуникаций подготовили презентацию (семь рабочих слайдов, см. выше один из них) по форматам командообразующих мероприятий — «на все случаи жизни», с обзором по провайдерам и стоимости, и пообщались на эту тему с руководством бизнес-вертикалей. Высокие руководители были приятно удивлены разнообразием и увлекательностью возможных вариантов, и их интерес естественным образом распространился по подразделениям. Презентацию разместили на корпоративном портале и, в случае появления оригинальной инициативы, добавляли новые слайды.

#### ПИСЬМО №6

Я помню свои эмоции, когда писала это письмо. Мне, конечно, периодически приходится «включать металл в голосе», хотя я предпочитаю аргументы и (или) иронию. Но в данном случае получился практически *heavy metal*.

Я вмешалась в рабочую переписку своих коллег с руководителем одного из проектов по электронным продуктам, который высокомерно и грубо требовал сделать дистанционный курс (точнее, ролик-эмулятор) «из информационного месива» и язвительно комментировал слова и действия моих сотрудников.

Как правило, мои коллеги сами находят решение в подобных ситуациях. Однако этот одиозный случай был не единственным, на моего

«адресата» жаловались его собственные коллеги, и я сочла необходимым... ответить, а также довести ситуацию до сведения руководителя продуктового департамента, поставив его в копию своего письма.

**Гвоздилина Любовь Сергеевна**

**<Gvozdilina\_LS> 10/07/2015 at 15:55 wrote:**

---

Уважаемый НН, добрый день.

В связи с перепиской ниже я готова дать необходимые пояснения — как распределяется ответственность между иницилирующими экспертными подразделениями и УКО при разработке электронных курсов и функциональных программ.

Экспертные подразделения не делегируют УКО «задачу преобразования массива информации в инструмент, обеспечивающий эффективность бизнес-процесса». Эту задачу в соответствии с действующими нормативными документами выполняют сами экспертные подразделения. Иначе очень сложно объяснить, чем занимаются разработчики продуктов, в должностных инструкциях которых написано то, что Вы решили нам делегировать. Есть стандартные требования к паспортам (карточкам) продуктов и проектов — соответствующие контенты должны быть структурированы определенным образом, а не представлять собой «массив информации».

Мы не предъявляем дополнительных требований к исходным материалам для производства курсов, однако ожидаем, что разработчик или продуктовый эксперт выполняет стандартные требования организации и передает нам в работу структурированный контент.

Наша задача — найти максимально эффективную форму подачи этого контента средствами портала. Мы также даем рекомендации по оптимальным объемам информации и редактируем тексты.

Таким образом, каждый электронный курс или эмулятор — это результат совместной экспертизы иницилирующих подразделений и УКО.

Таких курсов за последний год было сделано около 150. Плановые проекты расписаны до конца года, и дополнительно мы постоянно решаем «пожарные» задачи. Высказанные моими коллегами требования — не формальность в отличие от Ваших формулировок, а орг. необходимость. Мы сможем взять в работу Ваш проект по заявке, подписанной руководителем департамента, и при условии представления контента в соответствующем виде (формат совместной работы был обозначен моими коллегами в переписке ниже).

При этом я рассчитываю на максимально корректное отношение к моим сотрудникам.  
(Автоматическая официальная подпись)

---

По правде говоря, я напрасно «метала копья». Мой адресат не подготовил контент (следовательно, необходимость в электронном курсе



была не очевидной), а вскоре он и вовсе ушел из организации. Подобных «холостых выстрелов» было немало, и это тоже неотъемлемая составляющая работы, поэтому, говоря о нашем закулисье, я решила привести этот пример не самого благополучного результата.

## **ПИСЬМО №7**

У этого письма (в адрес девяти руководителей бизнес-подразделений) была бурная предыстория.

Наша компания запустила в продажу партнерский продукт. Партнеры специально для его реализации набрали и подготовили 10 внутренних тренеров и провели обучение наших продавцов. Но продукт «дал сбой» — посыпались претензии, серьезно влияющие на нашу репутацию. Ситуация сложилась критичная, и руководство компании поручило нескольким подразделениям, включая Управление корпоративного обучения, принять соответствующие меры.

Мы начали совместную работу, и тут выяснилось, что партнеры тоже включились, — самостоятельно, вне достигнутых договоренностей, но очень оперативно, — предложили повторно, на безвозмездной основе, провести тренинги по продаже проблемного продукта.

Эта оперативность и привлекла руководителей продающих подразделений: они напрямую несли ответственность за претензии, и возможность быстро провести тренинги для сотрудников показалась им эффективным решением проблемы.

Наша рабочая группа решала задачу комплексно и системно, понимая ее сложность и масштабы организации, и для конкретных действий нам требовалось время. А тут — готовые тренинги. И не важно, что они не решали задачи (до) претензионной работы, а были повторением пройденного. Руководители спешили принять меры и дали отмашку на проведение обучения. Типичная ситуация — «журавль в небе или синица в руках». Конечно, берем синицу!

Мы, случайно узнав о тренингах, предложили приостановить обучение, но даже участники рабочей группы выразили сомнение — на них влиял авторитет руководителей продающих подразделений: «У нас пока не готовы материалы. Окажемся виноватыми в том, что не дали оперативно решить задачу, а другого решения у нас еще нет».

А мы, как и положено «обучателям», думали в первую очередь о людях, которых собираются учить ради галочки. Поэтому, обсудив ситуацию с HR-директором и получив поддержку, я отправила это письмо.

**Гвоздилина Любовь Сергеевна**

**<Gvozdilina\_LS> 23/07/2015, 11:03 wrote:**

---

Уважаемые коллеги, добрый день.

Пишу в связи с проведением обучения для руководителей отделов продаж силами тренеров компании XXX (инфо в теле письма ниже и влож. файл).

Вы знаете, что по поручению президента и руководителя вертикали вопрос о претензионной работе по продукту XXX прорабатывается совместно несколькими ответственными сторонами (перечислены семь подразделений. — *Прим. авт.*).

Мы договорились о приоритете — разработке выверенного всеми экспертными сторонами информационного материала — «хелпера» — для последующей трансляции в точки продаж (в форме обучающих мероприятий, инструктажей, «шпаргалок на рабочих местах», инфорассылок и пр.).

Этот контент должен восполнить выявленные коммуникационные сбои в работе с клиентами и сфокусировать руководителей и сотрудников на конкретных действиях, предотвращающих риски возникновения претензий.

В этой связи обучение руководителей силами тренеров XXX по несогласованной программе не соответствует, в нашем понимании, системному подходу к решению поставленной задачи. Тем более что программа содержит материалы, противоречащие уже сделанным рекомендациям рабочей группы и предложенному алгоритму допретензионной работы (примеры).

Считаю необходимым приостановить проведение обучения руководителей и продолжить реализацию согласованного комплекса мероприятий.

Прошу вашего решения.

С уважением,

Л. Гвоздилина

---

Решение принималось не просто и не быстро — слишком велик оказался соблазн оперативно решить проблему. А тут еще выяснилось, что дела у партнеров пошли неважно, тренерам грозило остаться без работы, и их руководство использовало все ресурсы, включая административные (и не всегда этично), чтобы добиться этого масштабного обучения. Нам пришлось пойти на компромисс и в ручном режиме переработать партнерскую программу, убирая из нее некорректное содержимое и включая актуальные материалы. Но эта история в конечном счете закончилась хэппи-эндом — в компании развернулась системная допретензионная работа.

## **НЕСКОЛЬКО ВЫВОДОВ НА ТЕМУ «ШПАРГАЛОК» ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

- Шпаргалки — не панацея и не самоцель, это один из инструментов проникновения в головы руководителей; к успеху приводит комплекс наших усилий по продвижению HR-политик и процедур; но точечное, капиллярное воздействие на человека — «HR лично в руки» — обеспечивает более точное попадание в цель, чем... «ковровое бомбометание».
- Если кто-то скажет, что такой подход затратен, я соглашусь: в большинстве случаев это «вторая смена» в наших рабочих графиках, потому что днем, как правило, времени на письма нет.
- Если кто-то считает эти затраты нерентабельными («и руководители почту не читают»), не соглашусь: во-первых, эффект очевиден, и не только для меня, но и для большинства участников этих коммуникаций. Во-вторых, за годы работы я столько раз видела свои шпаргалки в руках у руководителей — сохраненными под красными флажками в почте, на экранах компьютеров, в гаджетах или висящими на стене. Надо писать так, чтобы читали, сопровождать свои письма звонками и (или) встречами (все как в продажах); в конце концов, действовать в соответствии с написанным.
- В результате наших сугубо внутренних коммуникаций формируются отношения — взаимопонимание, уважение, доверие, которые необходимы для совместной работы; я искренне благодарна своим адресатам за то, что они вступают со мной в эти трудные диалоги, дают нам с коллегами кредит доверия и в конечном счете строят вместе с нами (или мы вместе с ними) обучение для бизнеса.

## Глава 2

### *Эпидемия антиобучения, или Новые письма о главном*

Когда я вижу план обучения, в котором графа «Сроки проведения» заполняется категоричными «ежеквартально», «два раза в год» и тому подобным, мне становится грустно. Нет, я не против обучения на регулярной основе, более того, я уже неоднократно подписывалась под тезисом, что обучение в бизнесе происходит постоянно, каждый день, — куда уж регулярнее. Но в планах обучения пишут про формализованные учебные мероприятия или тестирования, которые, по мнению инициаторов, должны проводиться, например, два раза в год, не чаще и не реже.

Как говорила моя бабушка, «на ум приходит». Мне в таких случаях на ум приходит ассоциация с медициной функциональных состояний — есть такая замечательная наука. В надежде на то, что эти строки никогда не попадут на глаза медикам, поясню по-дилетантски, чем этот раздел медицины мне кажется замечательным.

Человек — это сложно функционирующая система с бесконечным количеством подсистем и элементов. В каждую единицу времени с учетом множества внутренних и внешних факторов состояние этой системы изменяется. Если больному прописывают по две таблетки три раза в день в течение месяца, есть высочайшая степень вероятности, что этот рецепт не будет попадать в то функциональное состояние, которое он должен вылечить. И есть хорошие врачи, которые не грузят наши организмы лишними таблетками, понимая, что большая часть из них будет попадать «мимо цели»<sup>10</sup>.

Когда организация «прописывает» своим сотрудникам два раза в год проходить обучение или тестирование по действующим нормативным документам (и другим аналогичным «предметам»), степень бессмысленности этого «рецепта», в моем представлении, аналогична приему таблеток, не попадающих в нужное функциональное состояние.

---

<sup>10</sup> Намеренно опускаю тему «накопительного эффекта», о чем говорят медики и подхватывают приверженцы «обучения впрок». Не надо ничего копить — знания, как деньги, должны работать, а не накапливаться. Пока мы что-то будем копить, возникнут новые задачи, которые надо будет решать новыми, а не накопленными знаниями.

Обучать надо под конкретную задачу и в том случае, если другими способами или с помощью иных ресурсов эту задачу выполнить нельзя. В остальных случаях надо **ежедневно** поддерживать и стимулировать эффективность людей на их рабочих местах в рамках регулярно выполняемых ими действий (функциональных и управленческих практик). Появилось что-то новое в условиях работы — учатся все; что-то не получается у отдельно взятого человека — учится один или получает помощь от более опытного. И управлять этим процессом может и должен **руководитель** (в идеале — сам сотрудник), а не «обучатели» и контролеры, регулярно запускающие учебные курсы и тестирования откуда-то из плана обучения, а не из непосредственного бизнес-процесса.

Намеренно не извиняюсь за категоричность суждений — как в части медицины, про которую ничего не знаю, так и обучения, которым занимаюсь больше 40 лет. Считайте аналогию формального обучения с медициной функциональных состояний фигурой речи — преувеличением, гиперболой, но за этой фигурой кроется одна из наших величайших глупостей — обучение «впрок», по принципу «лишним не будет». Если продолжить медицинские ассоциации, это один из вирусов, которым заражено корпоративное обучение. А если добавить к нему еще одну не менее опасную инфекцию — «наказание обучением», получается эпидемия антиобучения под прикрытием тщательно разлинованного учебного плана.

Это серьезная и застарелая болезнь организаций, которая плохо лечится, и одна из хронических тем моих внутренних эпистол.

## ПИСЬМО №8

Контролирующее подразделение головной организации (ГО) направило нам на согласование документ под условным названием «Комплекс мероприятий по предотвращению нарушений Правил постановки объектов на охрану и соответствия требованиям “Порядка №X”». Основной мерой по предотвращению, по мысли авторов, было проведение регулярного тестирования сотрудников сети по «Порядку №X».

Гвоздилина Любовь Сергеевна

<Gvozdilina\_LS> 03/03/2015, 22:36 wrote:

---

Уважаемая НН,

Мы разделяем Вашу озабоченность данным вопросом, и при этом не считаем целесообразным проводить периодическое обучение или тестирование по «Порядку №X».

Этот документ находится в открытом доступе, он небольшой по объему и не содержит трудностей для понимания.

Считаем, что основной причиной нарушения требований «Порядка» является не отсутствие у сотрудников знания данного документа, а низкий уровень исполнительской дисциплины. Служба безопасности также обращает внимание в своих отчетах на безответственное отношение исполнителей к своим обязанностям и отсутствие должного контроля со стороны руководителей. Однако предлагаемая мера — тестирование — не может изменить отношение людей к своей работе.

В подобных случаях действительно необходим комплекс мер по формированию ответственного отношения руководителей и сотрудников к вопросам централизованной охраны точек продаж (ТП), чтобы это отношение присутствовало ежедневно, а не один раз в квартал, на дату проведения тестирования.

Со своей стороны, предлагаем включить в План мероприятий:

1. Профилактические меры:

- включение вопросов безопасности в чек-листы кураторов ГО и обсуждение кураторами ГО этих вопросов с руководителями и сотрудниками при посещении ТП (говорите с людьми на эту тему, задавайте вопросы, спрашивайте про трудности — они должны видеть и слышать, что эти вопросы важны и находятся под контролем ГО);
- проведение руководителем «полевых учений» по постановке объектов на охрану (это практика отдельных подразделений, и ее целесообразно масштабировать) — после окончания рабочего дня проводить с (новым) персоналом весь цикл необходимых действий; результаты обучения представить в виде фотоотчета на оперативном совещании в ГО;
- поощрение руководителей ТП за инициативные и нестандартные формы работы с сотрудниками по выполнению требований «Порядка» и пр. (приводите в пример лучших на оперативных совещаниях, предлагайте им делиться опытом — как они добиваются дисциплины со стороны сотрудников).

2. Расширение перечня мер в случае нарушений:

- сократить (или выделять по остаточному принципу) «провинившейся» ТП новую технику, мебель и другие мат. ценности как не заботящейся о сохранности имущества (предложение хозяйственников в отношении порчи имущества).

Мы также считаем необходимым использовать в качестве профилактических мер информационные средства, которые лаконично и убедительно фокусируют внимание персонала на ключевых вопросах безопасности, подчеркивая их значимость и подконтрольность. Так, представляется целесообразным:

- сделать видеоролик на данную тему по аналогии с уже имеющимися по теме мошенничества;
- совместно разработать и периодически использовать «мифы» по теме централизованной охраны ТП — листовку с перечнем основных требований в хорошей запоминающейся визуализации, заставку на монитор с цитатой из «Порядка» (в виде