

Афанасьев В.Г. «На пути к индивидуально-ориентированному подходу к бизнес-обучению»

— *Кругом война... смерть... глупость... А мы тут... ~~н~~ьём обучаем...*

Цитата по Масяне.

Не выходят из головы слова министра образования и науки Российской Федерации Дмитрия Ливанова, сказанные им вскоре после вступления в должность еще в 2012 году: «Сегодня количество халтуры в таких областях науки и образования, как экономика, педагогика, или социология, превышает все допустимые пределы».

Халтура не бывает в одиночестве, и если уж относится к отрасли – то ко всем ее направлениям, будь то академическое обучение в университете или практически ориентированное — в бизнесе.

Бизнес-обучение идет по кругу.

От моды на корпоративные университеты, уникальные учебные программы от зарубежных гуру, которые «обязательно должны работать», на массово внедряемые тренинги личностного роста, волшебные НЛП- технологии, и разумеется, отличные обеды на чистом коровьем масле в перерыве, — до полного игнорирования и урезания расходов на проклятую «интеллектуальность». От компаний, страдавших в тучные годы синдромом «сытости», и готовых платить до 500 тысяч рублей за один тренинговый или учебный день, – до выделения достойной зарплаты только одному человеку – директору по персоналу, который может уволить тысячу сотрудников за две недели и с минимальной компенсацией.

От моды на программы MBA, с огромным количеством бизнес-школ-однодневок, активно продвигавшиеся со второй половины 90-х годов, — с требованием корпоративных групп, индивидуальных кредитов и регулярных посеместровых платежей — до практически полного игнорирования работодателями, попробовавшими сей продукт на вкус. Пожалуй, за исключением 2-3 известных брендов.

И снова началось.

«Новый исторический момент», геополитические изменения, и как следствие, – корректировка экономической стратегии страны и изменение положения фигур на шахматной доске, подхлестнули резкое падение малого и среднего бизнеса, в особенности в регионах. На сегодняшний день показатели этого падения доходят уже до 50%. Дамокловым мечом или просто тяжелой гирей над всеми видами бизнесов висят повышения налогов, уменьшение емкости рынков в ряде отраслей за счет последовательного увеличения роли государства.

Результат этого всего с точки зрения бизнес-обучения понятен, и уже приближает руки опытных руководителей к соответствующим кнопкам. Кажется, что все это уже проходили, и ничего страшного нет.

Крупные компании снова урежут излишки в бюджетах, оставив только необходимое навыковое обучение. Стабильные отрасли, – сырьевой сектор, медицина и фармацевтика, технологии — едва ли сильно изменят устоявшуюся политику. Громко анонсирующаяся реиндустриализация, новый технологический уклад и подъем промышленного сектора должны еще дать возможность руководителю отойти от такого потрясения, перезагрузить мозги и понять, — правда ли это вообще.

Ну, а те, кто послабее – как всегда. Часть уйдут в небытие. Остальные будут обучать продажам и жестким переговорам, либо снова возьмутся вытягивать из персонала оставшиеся энергетические ресурсы, фактически не отдавая ничего взамен.

Вот именно от этой мысли и хотелось бы оттолкнуться в дальнейших рассуждениях.

За последние несколько лет автору статьи довелось организовать и провести целый ряд социально- психологических исследований с совершенно разнообразной аудиторией. От школьников и студентов, — до тружеников предпенсионного возраста. От граждан, не имеющих отношения к экономике и предпринимательству, — до менеджеров-профессионалов.

— В методологические подробности в этой статье вдаваться не буду, скажу лишь, что во всех этих исследованиях есть один важный результат, — *у большинства респондентов их жизненный успех, т.е. то, к чему они стремятся в жизни, — никак не ассоциируется с качественным выполнением своей работы.*

Что это означает применительно к бизнес- обучению?

Давно известно, что от личностных качеств и уровня сознания каждого работника зависят перспективы развития организации. Насколько результативно будет реализована стратегия, качественно описаны бизнес-процессы, Будет ли мотивация для внедрения инновации и инициации изменения. С другой стороны, — **любой сотрудник при желании может абсолютно безнаказанно нанести ущерб предприятию.**

Знания, умения, навыки, получаемые при обучении, становятся для работника действительно значимыми только тогда, когда они составляют основу самореализации в жизни. Если работник относится к корпоративному обучению как к лично-значимому, то уровень усвоения знаний, овладения навыками, и, как следствие, — эффективность их применения значительно возрастает.

На практике же получается, что среднестатистический Обучаемый на сегодняшний день стремится не получить максимально глубокие, экспертные знания о

предмете, а, грубо говоря, пройтись по «верхам», овладеть активной терминологией, *создать видимость знакомства с вопросом*.

«Кто знает, что будет со мной завтра, в каком месте или в какой отрасли я буду работать, куда занесет судьба? Как бы половчее пролезть на новый уровень в негласной иерархии, который позволит получить новые доступы и побольше пассивного дохода? Да и буду ли работать вообще, или просто накоплю каких-то активов, а потом уеду пережидать тяжелые времена на экзотических островах?...»

Знакомые рассуждения, не так ли?..

Или по-другому: « Все, что нужно, я уже и так умею, а больше карьерного роста в этой жизни мне, судя по всему, и не светит. Зачем я буду переламываться?..»

Только собственнику предприятия и руководителю, планирующему обучение, от этого не легче. Фактически, это означает, что 80% процентов бюджета, затрачиваемого на обучение и развитие персонала, нужного ROI не обеспечивает. Не получается у нас достучаться до глубинной мотивации людей.

Вместо того чтобы формировать осознанное желание развиваться через обучение и применение полученных знаний в рамках компании, большинство отечественных работодателей по привычке засовывают своих сотрудников в прокрустово ложе ассессментов, а по их результатам — в лучшем случае кормят стандартной обучающей котлетой из HR-столовой.

А недополученный результат по старой русской традиции выжимается стрессами, конфликтами, овертаймами, моббингами и прочими насильственными мерами, все более укрепляющими в людях приведенный выше мотивационный посыл.

Стремление же к переезду на острова, маскировка жизненной неудовлетворенности за счет материальных благ у зрелого поколения, и за счет участия в благотворительных, волонтерских и прочих индуистских программах у молодежи, — это только следствие.

Руководство и собственники в конечном итоге остаются наедине с непониманием своих идей и целей, и скрытым, а то и явным саботажем миллионов подчиненных. Саботаж этот может иметь различный вид. Кто-то умело создает видимость бурной деятельности, ловко манипулируя и перекладывая ответственность на ближнего.. Иные месяцами принимают давно назревшие решения или демонстративно нацеливаются на конкурирующие компании. И не говоря про то, что целью целого сегмента работников является грамотная минимизация прибыли предприятия за счет учета личных интересов. Многие руководители научились к этому приспособливаться, но не настанет ли момент, когда спина верблюда все же сломается?..

Самостоятельное решение проблем, описанных выше, под силу только тем немногим волевым, уверенным в себе и харизматичным руководителям, которые умеют полностью абстрагироваться от постороннего влияния, мешающих факторов и мнений, железной рукой реализовывая свою волю.

Согласно практическому опыту автора статьи, оно находится исключительно в плоскости разработки дифференцированных и индивидуально-ориентированных моделей бизнес-обучения и мотивации. Образовательный и мотивационный маршруты должны разрабатываться на стыке запросов предприятия и глубинным мотивационным профилем сотрудника. Соответствующие инструменты для такой разработки существуют, важно лишь подобрать их в правильном сочетании и правильно найти ключевые ограничения системы. Это и глубинная диагностика мотивации с проекцией на внутренние политики, точечное развитие лидерских компетенций, выявление и решение организационных противоречий, разработка (а самое главное-внедрение) индивидуальных планов и программ развития, грамотно и без перегибов поставленные элементы менторства, сторителлинга.

Найденные здесь и внедренные без страха решения позволяют руководителю добиться удивительных результатов, как в направлении экономии бюджетов, так и в направлении развития сотрудника, повышении его заинтересованности в результате работы.