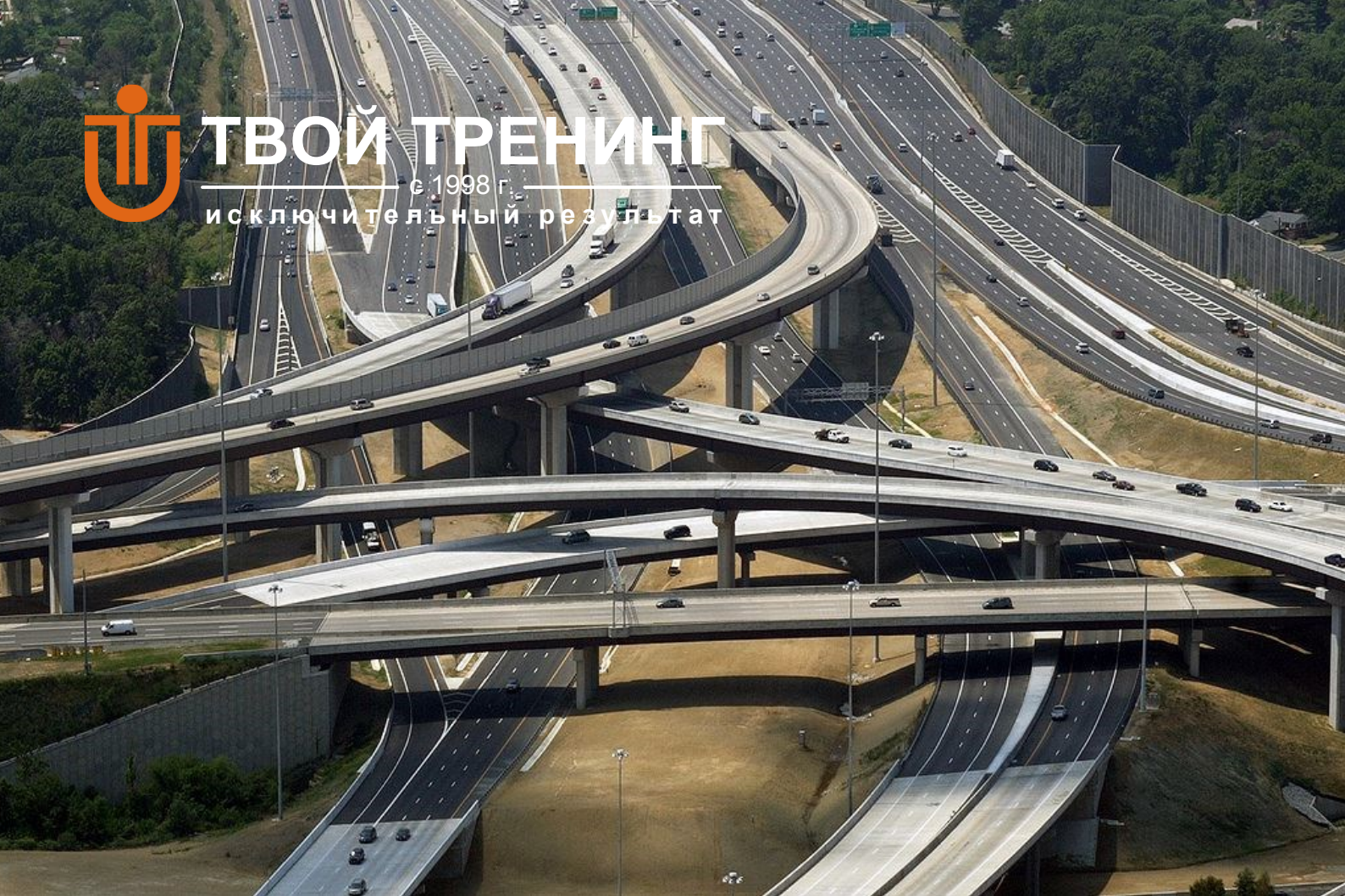




ТВОЙ ТРЕНИНГ

с 1998 г.  
исключительный результат



# Лучшие **практики** управления и организа- ционного развития

---

ОБЗОР ЗА II КВАРТАЛ



Дмитрий Борисов: «Идея, история и сообщество»	/ 3
Раздел-I. ПРАКТИКА. Интервью с Сергеем Кильдюшевым: «Директор и чемпион»	/ 4
Раздел-I. ПРАКТИКА. Интервью с Александром Кузьминым: «Несистемная оппозиция»	/ 7
Андрей Кичатов: «Социальная дистанция обучения».	/ 10
Раздел-II. ОРГРАЗВИТИЕ. «Особенности обучения взрослых».	/ 13
Раздел-II. ОРГРАЗВИТИЕ. «Система дистанционного обучения: возможности, проблемы и успешная практика».	/ 14
Раздел III. Дмитрий Борисов: «Менеджмент умер: нейро-биологи расширяют наши представления о мотивации»	/ 15

## ЭКСПЕРТЫ ВЫПУСКА



**БОРИСОВ ДМИТРИЙ.** Партнер. Бизнес-консультант по организационному развитию.

18 лет на ТОП-позициях: медицина, ритейл и дистрибуция, автозапчасти. Специализируется на разработке общекорпоративных и функциональных (финансы, маркетинг, IT, персонал, производство) стратегий развития.



**КИЧАТОВ АНДРЕЙ.** Партнер. Бизнес-консультант по организационному развитию.

12 лет высшего руководства на предприятиях России и Казахстана (строительные материалы, медицина, продукты питания, дистрибуция). Успешно реализовал 400+ консалтинговых проектов в 26 отраслях (агропром, машиностроение, недвижимость, медицина, стройматериалы, финансы, телеком и пр.)





**Дмитрий  
БОРИСОВ**

# Идея, история и сообщество

Перед Вами первая публичная версия обзора лучших практик от нашей Компании.

Специфика консалтинга – постоянный поиск и обновление библиотеки решений, технологий и идей. В ходе наших проектов мы не раз убеждались, что большинство Клиентов интересуются примерно теми же вещами, имеют аналогичные задачи и проблемы. И мы решили, что предоставить сообществу **структурированный доступ** к этим знаниям будет интересно и полезно.

Вторым доводом стал наш **критерий отбора** материалов.

Мы не академия, не институт и, вообще, не образовательная организация (хотя и активно сотрудничаем с ними). Мы - консалтинговая компания, разрабатывающая и реализующая программы организационного развития для бизнеса. В отличие от многих наших коллег (если не большинства), мы не проводим тренинги – мы формируем факторы достижения бизнес-результата. Мы не фасилитируем и не модерлируем стратегические сессии – мы помогаем разработать реалистичную и эффективную стратегию. Поэтому наш ключевой критерий – мы знаем, как применить каждую из предложенных идей, технологий и как это улучшит результаты Вашего бизнеса.

Структура материалов:

1. Сначала ПРАКТИКА как она есть. У нее всегда есть чему научиться!

Наша консалтинговая и тренинговая работа знакомит со многими и, часто, очень разными людьми. Показательно, насколько успех индивидуален. Это приучило внимательно и с интересом изучать практики и подходы собственников, госу-

дарственных служащих, религиозных лидеров, военных ... невзирая на разницу образований, культур, причудливый карьерный путь или специфичность критериев оценки. В конце концов, как отметил классик Питер Друкер «Менеджмент – это всего лишь упорядоченное описание лучших практик управления». Если кого-то интересует опыт конкретного человека, мы с удовольствием поделимся контактами.

2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ - технологии изменений и научения. В нашем сегодняшнем мире это становится ключевой компетенцией и стратегическим преимуществом.

3. НОВЫЕ ТЕОРИИ и модели управления. Исследования, позволяющие глубже понять и эффективнее использовать.

Наслаждайтесь, пользуйтесь, делитесь с другими!

Дмитрий БОРИСОВ,  
партнер компании «Твой тренинг»  
консультант по организационному развитию,  
MBA



**Сергей  
КИЛЬДЮШЕВ**

19 лет управления  
продажами / 6 рынков

**Коммерческий директор**  
дистрибьютор мебельной  
фурнитуры (ТОП-5 РФ)  
обеспечил рост продаж на  
15% при падении рынка -7%

**Коммерческий директор**  
Производитель сухих строи-  
тельных смесей (ТОП-20 РФ)  
за 2 года поднял компанию с  
218 на 14 место по России

**Чемпион мира, призер  
ЧЕ**  
по пулевой стрельбе

**Спикер**  
профессиональных отрас-  
левых конференций

Стиль управления:  
**аналитик**

## ИНТЕРВЬЮ С ДИРЕКТОРОМ И ЧЕМПИОНОМ

**Q1: Как Вы понимаете что управление эффективно? Какие у Вас критерии, индикаторы успешного руководителя?**

Колебания рынка часто обесценивают работу менеджера. Как это происходит?

Рост в первый год работы может быть случайным.

Падение может быть общим отраслевым трендом.

А вот рост когда все падают, возможен только в результате эффективного управления. Из моего опыта: в 2016 г. отрасль упала на -10%, а мы показали +23% .

### Привлекать и поддерживать сторонников

Чтобы достичь этого необходимы три составляющие:

- на первом месте для меня это умение внедрять и каскадировать управленческие технологии.
- второе – это команда и промоутеры. Ядро, которое разделяет твою идею и помогает преодолеть сопротивление и отторжение. Надо уметь вербовать и поддерживать сторонников.
- третье – осознанное отношение к ресурсам.

С неограниченными ресурсами смогут многие. Простого фокуса на «результат» недостаточно. Необхо-

димо показать и исключительный результат, и запрос действительно необходимого количества и качества ресурсов.

### Считать свой экономический вклад (EVA)

В одном проекте консультанты показали как считать свой экономический вклад (EVA) и соотносить с годовым ФОТ менеджера. Свежий пример: свою работу в компании пришлось начать с переговоров с крупнейшим сетевым ритейлером. Результат: удалось сократить неустойку за несвоевременную поставку продукции с Р 4,0 млн. до Р 0,6 млн.. Как минимум, свою зарплату оправдал.

В той компании я одновременно вел 35 проектов и по каждому отслеживал ROI (*прим. – отдача на инвестиции*). Это позволяет прозрачно и конкретно говорить об эффективности управления.

**Q2: Расскажите ситуацию и решение, которые сильно повлияли на Вас как руководителя?**

Спортсменам близка тема мобилизации. Поэтому расскажу про форум для строительной отрасли— этот проект затронул меня больше, чем просто коммерческого директора.

Идея была заменить участие в выставках (ROI - 1,1). Вместо этого мы решили собрать на одной площадке производителей 14 рынков строительного сектора. 200 участников со всей страны.

Два дня, шесть тематических секций. Более шести месяцев подготовки.

Вызов в том, что по «гипсовым вяжущим» ряд участников для нас были клиентами, но по «сухим смесям» они же - конкуренты. Очень много было страхов из-за рисков переманивания клиентов.

Тогда «вздрогнули» все - вся Компания! Не только коммерческая служба с отделом маркетинга. Было дичайшее сопротивление персонала. Самыми яркими противниками оказались службы производства и собственный коммерческий отдел. Для первых требовалось внедрение элементов бережливого произ-

## Нужен «драйвер», который верит в идею и сможет убедить в этом других

водства, вторые просто испугались публичных выступлений и ответственности за конечный результат – 80% подписанных договоров с фиксированным объемом годовых закупок.

По ходу проекта бюджет был увеличен на 30%. Всем пришлось взять дополнительную ответственность - у Совета директоров холдинга, в который мы входили, были по этому поводу вопросы. Практически ежедневные совещания, обучение навыкам публичных выступлений, подготовка презентаций. Производство начало внедрять элементы системы 5S. Изменились многие бизнес-процессы. Впервые за несколько лет был произведен ремонт зданий и благоустройство территории. К слову, потом это стало просто поддерживаться и сотрудники стали более бережно относиться к оборудованию.

Результат превзошел самые смелые ожидания. Расчетный ROI должен был составить 2,5 рубля на каждый вложенный рубль. По факту - 6,3 рубля.

На второй год провели еще один форум. Немного в другом формате, но со схожим результатом. Но все уже прошло более буднично - проект превратился в процесс. Все знали, что был позитивный опыт и по-

этому верили в успех.

Главным выводом для меня тогда стало то, что новая идея никогда полностью не разделяется – всегда нужен драйвер, который верит в идею, придумает, как её реализовать и сможет убедить в этом других.

На первом проекте драйверов было трое:

- один из собственников, лично курировавший мероприятие,
- коммерческий директор, отвечающий за проект в целом,
- и приглашенный консультант, разработавший саму идею форума, обеспечивавший методологическую поддержку и контроль качества процессов.

На разных этапах проекта потребовалось интенсивное включение каждого из этих людей:

Собственник продемонстрировал значимость мероприятия и наличие кадровых последствий в зависимости от результата. С середины проекта эту роль стал играть генеральный директор.

Коммерческому директору приходилось обеспечивать кросс-функциональное взаимодействие смежников.

Консультант придавал веры в вероятность результата через каскадирование правильной технологии и постоянным «подталкиванием».

### Q3: Как стать эффективным руководителем? Знаете особый путь?

Я в профессию пришел в 2001 г. посмотрев на успехи друзей: они же могут, а я – чемпион, значит тоже смогу! И смог. Сегодня могу поделиться тремя лайфхаками как мне удалось:

Тогда не было MBA где подготовят коммерческого директора. Да и сейчас тоже нет. Я два раза начал, но так и не закончил получать высшее образование.

## #1. Постоянно обучаться!

- первое – техническое, на пятом курсе ушел в бизнес,
- второе - экономическое, пошел более осознанно.



Первую работу предложил знакомый «к себе, не возьму, но порекомендую ...» Затем уже находил сам. Редко по объявлению — чаще приглашали по рекомендациям.

## Следующий уровень ты получаешь в другой Компании и рангом ниже

После первого года работы спланировал свою карьерную лестницу. Тогда думал, что директором стану лет через 25 – так далеко и сложно казалось. Реально получил этот пост на пятый год работы.

За переход на новую ступень приходится платить. В моем опыте так даже дважды:

1. Смена компании. Следующий уровень полномочий ты получаешь в организации рангом ниже: они покупают твои компетенции от более технологичного бизнеса и дают тебе больше прав и возможность закрепиться в должности.

2. В доходах и комфорте чтобы сделать шаг вперед, вначале придется шагнуть назад: переход на уровень ASM (прим. - управляющий продажами на территории) - в российскую компанию из глобальной западной.

- Пришлось отказаться от \$ 5 000 и расширенного социального пакета (ноутбук, телефон, корпоративный автомобиль, ДМС)
- Зато получил возможность управлять продажами на территории всего ПФО.

## #2. Ставить амбициозные задачи и брать ответственность

Просто годы опыта не сделают из тебя чемпиона - необходимо ставить перед собой и компанией более амбициозные задачи и не бояться брать ответственность за их реализацию.

В качестве примера возьмем проект по производству пазо-гребневых плит (ПГП). Я, с одной стороны, понимал что рынок достаточно короткий. С другой - акционеры 6 лет не могли принять решение, вложили Р 60 млн. Необходимо было до-инвестировать еще Р 25 млн. чтобы довести проект до результата. Дилемма:

нужно ли спасать проект или это не моя обязанность? Я увидел в ситуации возможность для роста.

«За» был только один акционер. Надо было доказать остальным. Условно говоря мне предложили «подписаться кровью» - что будет если «да», что если «нет». Я убедил акционеров довериться мне и в течение двух лет компенсировал все вложения. Да, рынок стагнирующий. Но при грамотном управлении издержками и выстроенной системе продаж можно чувствовать себя вполне комфортно.

Третий действенный способ развития и роста - учиться у реальных практиков. Две иллюстрации:

1. Сегодня в открытых источниках есть практически всё. Сложно не получить, а отфильтровать мусор, выбрать, что реально работает в твоей ситуации. Ценю тренеров только с опытом работы в реальном бизнесе. Пусть сначала работают, а потом ночами не спят - читают за меня!

## #3. Доверяю тренерам и консультантам только с реальным опытом в бизнесе

Вели проект по реструктуризации коммерческой дирекции совместно с консалтинговой компанией. Так они прислали 23-летнего консультанта, который в бизнесе не работал. Чему он может нас научить? Мне пришлось отказаться от их услуг - слишком большой разрыв был между теорией и практикой. Нужно знать, какие подводные камни скрываются. Особенно при внедрении перемен. Тогда пришли другие консультанты, с back-ground работы ТОП-менеджерами на крупных предприятиях и опытом управления изменениями. Даже с их помощью разработка новой модели системы продаж и ее внедрение заняло около 9 месяцев.

2. Когда покидал одну компанию, ко мне подошел сотрудник и сказал: «я думал что за 19 лет в продажах знаю все, а поработав с тобой понял, что ничего». Это тоже обучение - у сильного партнера (улыбается).





**Александр  
КУЗЬМИН**

10 лет в финансово-банковском секторе

**Заместитель генерального директора по операциям**  
Страховая компания  
За два года компания поднялась с 35 на 8 место

**Проект-менеджер**  
Крупнейший банк России  
8 лет успешной реализации масштабных стратегических проектов банка

## «НЕСИСТЕМНАЯ ОППОЗИЦИЯ»

**Q1: Как Вы понимаете что управление эффективно? Какие у Вас критерии, индикаторы успешного руководителя?**

Собственники компании ждут от менеджеров прежде всего результата. Но на мой взгляд эффективность заключается не просто в реализации этих планов, а в умении превосходить ожидания. Нужно не только достигать результат, нужно стремиться превосходить ожидания.

Вторым критерием эффективности менеджера является умение создать в коллективе, команде, комфортную рабочую атмосферу. Чтобы людям хотелось добиваться результатов и повторять это вновь. Это очень важно. В компаниях бывают неэкологичные, токсичные, руководители, и люди через некоторое время начинают саботировать их распоряжения. Может и не в прямую. В таком слу-

**Достигать результат недостаточно, нужно превосходить ожидания**

чае встает вопрос об увеличении запланированных ресурсов, времени, снижается вероятность получения менеджером результата, что может привести к неоправданным ожиданиям собственника.

Мне понравился пример на одном из ваших тренин-

гов, что между кошаткой и дрессировщиком не бывает плохих отношений. Так и в жизни, кошатка (опытный сотрудник) даже на старте совместной деятельности может «съесть» своего руководителя. Задача менеджера - получить результат от работы всей команды. Поэтому очень важно создавать условия для продуктивной работы.

Менеджер всегда работает в условиях ограничен-

**Корпоративная культура позволяет добиваться исключительных результатов, значительно экономя ресурсы.**

ных ресурсов, их увеличение – очень часто является непожелательной роскошью.

В моем опыте работы в неструктурированной компании (по Адизесу, находящейся на этапе «давай-давай»), на самом «старте» понятие «вовлеченность» было чуждым. Платили «за результат». По факту переплачивая. Каждый сотрудник четко определял свою ответственность границами личных интересов. Главный лозунг: «Заплати мне, я же сделал свою работу». При этом, достигла ли вся компания нужного результата, никого из сотрудников особо не интересовало.



И обратная ситуация. В системной организации значительное время уделялось формированию правильной корпоративной культуры – культуры, которая помогает менеджеру получить результат экологичными, гуманными методами, сохраняя ресурсы компании (акционеров, собственников). Регулярная работа по мониторингу и повышению уровня лояльности, вовлеченности сотрудников позволяло добиваться исключительных результатов, значительно экономя ресурсы. Сотрудники всегда активно поддерживали предложения сделать что-то для компании за пределами своей ответственности, не требуя за это оплаты.

Опыт работы в системной организации я успешно транслировал и в страховой компании.

**Первый шаг - убедить людей, что изменения нужны. Второй - сделать их инициаторами изменений**

**Q2: Расскажите ситуацию и решение, которые сильно повлияли на Вас как руководителя?** Часто руководители не берут на себя (избегают) ответственность за результат. Ввиду разных причин игнорируют необходимость развития своих сотрудников, не занимаются формированием правильной корпоративной культуры. Я работал в одном из системообразующих банков страны на должности, которая не предполагала прямое управление персоналом. Моя деятельность проходила в проектом формате, и у меня были сотрудники только в функциональном подчинении. Но было огромное желание самосовершенствоваться, расти, чтобы встать на управленческую должность. Я принял решение использовать те ресурсы, которые есть в настоящий момент. Для начала подробно разобрал существующую в банке модель управленческих компетенций и систему оценки уровня владения ими. Потом предложил своим коллегам проект «Корпоративное лидерство».

Этот проект позволял совершенствовать управленческие навыки, не имея прямых подчиненных. Данный опыт был полезен еще и получением навыков работы с распределенными командами, так как территориально все сотрудники располагались в разных городах.

Каждый понедельник один из коллег должен был инициировать небольшой проект (быстрореализуемую инициативу) и курировать его реализацию. По пятницам мы собирались на отчетное совещание и разбирали недельный результат, сложности, с которыми столкнулись, проводили ретроспективу, давали друг другу обратную связь.

В данном проекте я выступал в роли наставника. Помогая развивать управленческие навыки своим коллегам, я сам развивался и получал столь необходимый опыт. А возможность видеть и анализировать различные кейсы со стороны помогала мне находить и выбирать лучшие решения и практики. В течение

года мы реализовали более 50 подобных проектов.

Каждые полгода мы проводили инициативную оценку уровня управленческих компетенций членов команды. И у всех участников проекта была значительная положительная динамика.

Многие сотрудники получили предложения перехода на руководящие позиции в банке. Самое сложное и интересное в проекте трансформации была работа с людьми. Всегда очень важно найти последователей и завербовать их на «светлую сторону изменений».

Первый шаг – убедить руководителей команд, что изменения нужны. Второй шаг – сделать их инициаторами изменений. Чтобы они стали ретрансляторами и по своим каналам пропагандировали их необходимость. Одна из главных проблем — это отсутствие информации (информационный вакуум). С людьми надо разговаривать. При этом нужно быть открытым и честным, не казаться лучше, чем ты есть.

Первый шаг – убедить руководителей команд, что изменения нужны.

Второй шаг – сделать их инициаторами изменений. Чтобы они стали ретрансляторами и по своим каналам пропагандировали их необходимость. Одна из главных проблем — это отсутствие информации (информационный вакуум). С людьми надо разговаривать. При этом нужно быть открытым и честным, не казаться лучше, чем ты есть.

Я с этого и начал - «открыл дверь темной комнаты и включил свет». Уже, начиная с этого момента, уровень напряженности спал. Я рассказал, какую роль отвою каждому сотруднику в «новой системе». Подтвердил, что они профессионалы и в каждом из них есть силы стать частью перемен. При этом, я всем дал понять, что решение о переменах бесповоротно и окончательно, вне зависимости от желания каждого, изменения уже начались, они будут доведены до





конца.

Когда я пришел в страховой бизнес на проект трансформации, компания в рейтинге страховщиков была в четвертом десятке. На момент его окончания мы вошли в ТОП-10 крупнейших страховщиков России и заняли 8 место. Всего за 2 года.

**Q3: Как стать настолько эффективным руководителем? Посоветуйте особый путь?**

Во-первых, нужно регулярно пополнять багаж знаний. Учиться не только на своём опыте, а обращаться за советом к другим. В крупных компаниях, где выстроена система обучения, такое развитие стало неотделимой частью корпоративной культуры. Все тренинги рассматриваются как расширение границ своих знаний. В небольших структурах и StartUp часто наоборот, «если в моем опыте этого не было, то этого и не может быть». Такой подход и инертность мышления значительно повышают уровень сопротивления к изменениям. С этим пришлось много работать в страховой компании.

При реализации изменений не нужно акцентировать внимание на финансировании. Здесь главное не просить денег, не дадут. Нужно «посадить семя, из которого прорастет дерево».

Для начала расскажите собственнику историю успеха, желательно из личной практики. И немного подождите, чтобы он «попробовал на вкус», примерил на себя эту ситуацию.

## Требуется продемонстрировать соотношение затрат к полученной прибыли

Далее продемонстрируйте/расскажите, что результат получен без больших ресурсов.

Тут и включается непосредственно запрос ресурсов. Желаемый результат возможно благодаря: обучению команды, участию консультантов, изменению системы мотивации и пр. Не нужно торопиться с от-

ветом на прямой вопрос о затратах, всегда можно взять паузу для планирования расходов, переговоров с партнерами, обсуждения цены, получению особых условий и дисконта.

Обязательно продемонстрируйте соотношение затрат к полученной прибыли. У финансистов этот показатель называется ROI. Ну и возьмите на себя ответственность за потраченные деньги. Тогда «из посаженного семени прорастает дерево». При таком подходе держатель ресурсов очень часто соглашается на нужные вам интервенции.

Продолжая разговор, для повышения эффективности надо браться за сложные амбициозные задачи, новые вызовы, получать неизвестный опыт и развивать навыки. При этом не сомневаться в своих силах, быть уверенным, демонстрировать, что все возможно.

И третье, быть открытым, создавать команду и растить себе преемника. Вы не сможете успевать везде и быть экспертом во всех областях. В этом сила команды. А преемник заставит вас бежать быстрее.

# R-II / Социальная дистанция образования



**Андрей  
КИЧАТОВ**

## «ДИСТАНТ» В БИЗНЕСЕ: ЗА И ПРОТИВ

Рынок дистанционного обучения РФ в 2018 г. оценивался в \$29 млрд. При этом доля on-line обучения составляла менее 3%. Планировалось, что к концу 2021 года его объем ожидался на уровне \$54 млрд. Но из-за пандемии COVID-19 последовал скачкообразный рост интереса к on-line. Насколько в принципе «дистанционка» способна обеспечить требуемые бизнес-навыки и какие подводные камни поджидают при переходе на систему дистанционного обучения (СДО)?

### Доступность как ключевая ценность или роскошь человеческого общения?

Интернет и цифровые технологии смешали воедино понятия «on-line» и дистанционного обучения. Оба варианта названий подразумевают собой обучение вне аудитории, по собственному ритму и графику. Хотя ДО явно более широкое понятие, включающее в себя и on-line формат. Который подразумевает хоть и дистанционное, но личное участие в обучении. При этом, в последнее время как в сети (та же Татьяна Черниговская), так и в личных разговорах с руководителями крупных ВУЗов звучит риторика, что ДО удел «нищих и убогих» - т.е. большинства населения. А off-line формат будет доступен только для небольшой прослойки богатых и успешных.

### Стратегический тренд или мода?

Говорит ли это о большей эффективности личного обучения? Ряд источников утверждает то, что по эффективности ДО не уступает очному обучению, а по стоимости если не на порядок, то в разы дешевле. Давайте разбираться, нужна ли бизнесу СДО?

Если говорить о СДО в контексте бизнес-задач, то на наш взгляд, следует различать компетенции, которые можно развить при помощи ДО, и формируемые в очном формате.

Герман Греф, курирующий проект по изменению системы образования, считает, что: «...Сочетание онлайн- и офлайн-форматов даст современную

модель обучения. Пока мы не видим, что онлайн может полностью ... заменить офлайн-обучение». Именно по причине необходимости формирования т.н. «soft skills», отвечающих за социальное взаимодействие.

Когда речь идет о системном мышлении, технических характеристиках продукта, юридическом оформлении документации или выкладке товара на полке, то ДО – это вполне то, что нужно.

А если история про людей (Human2Human), то возможности такого формата сильно ограничены.

Мы выделили для себя три ключевых элемента СДО, которые влияют на эффективность обучения: собственно участники, тренер и контент.

## Обучение в дистанционном формате требует более высокой вовлеченности и самодисциплины

### Участники обучения

Большинство тренингов, проводимых нами, были посвящены коммуникациям. Это касалось как программ для сбытового персонала («Навыки продаж», «Трудные переговоры», «Ассертив», ...), так и для руководства («Отношения и влияние», «Управление исполнением», «ТОП-команда» и пр.). Все они требуют формирования навыков общения H2H (человек –человеку).



Но даже через off-line построить эти навыки достаточно трудно. Было бы верхом наивности считать, что «вот он не умел работать с низкомотивированным персоналом или делать выговор за опоздание, а после 16 часов тренинга вдруг раз, и заговорил». Но очная групповая работа хотя бы позволяет видеть разнообразие подходов и получить обратную связь от тренера.

На мой взгляд, важным ограничением ДО в целом и on-line в частности является повышенные требования к вовлеченности и самодисциплине участников. Но где вы видели высокомотивированных сотрудников на корпоративных тренингах? И уж тем более на дистанционных курсах. Их же «пригнали»! И даже люди, самостоятельно оплачивающие обучение, выполняют домашние задания в лучшем случае в 65%.

По нашему опыту только регулярная очная пост-тренинговая работа с отсроченным стрессом в виде аттестации и последующими кадровыми последствиями, приводит к закреплению нужного поведения. Под совместным контролем тренера и непосредственного руководителя. И то...

Помните ещё и об андрагогике (обучение взрослых). С точки зрения классического цикла Колба:

1. Опыт и осознание отклонения. Некоторым надо увидеть, как надо делать. А для многих (если не большинства) нужно лично «мордой в грязь». Т.е. получить личный опыт. В чужие ошибки не верят.
2. Наблюдение за примерами решений. Ограничения личных сенсорных каналов не позволяет увидеть весь спектр решений. Особенно в эмоциях. И лишь групповое взаимодействие дает полный вер

## Обучаться дистанционно удобно

### Тренер

- **сокращение времени** на перемещение
- **одноразовая подготовка** контента с последующим тиражированием

### Участник

- индивидуальный **темп** обучения – изучать материалы можно в собственном темпе, независимо от групп и программ
- гибкий **график** – материалы доступны 24/7, что решает вопросы высокой занятости и разницы во времени
- **мобильность** – можно учиться, находясь практически в любой точке
- снимается **страх неуспеха**, обусловленное воздействием группы или более статусных участников
- **экономичность** – сокращение затрат на помещение, обслуживание, тренеров, командировки и т.п.

### Контент

- **доступность** – очень легко выбрать несколько курсов из разных источников, выбирая самые лучшие

## Есть ограничения применения

### Тренер

- сложности **контроля поведения** и **вовлеченности** участников (отключил микрофон и экран)
- ограничения **обратной связи** участников по усвоение материала
- на порядок сложнее оказать **личное влияние**
- затруднения при организации **групповой работы**

### Участник

- требуется высокая **вовлеченность** в обучение и **самодисциплина**
- если обучение не on-line, то отсутствует **оперативная** обратная связь, основа изменений
- отсутствует обмен лучшими **практиками**
- возможность избежать **отработки** приводит к отрицанию новых моделей поведения и инструментов

### Контент

- отсутствует **адаптивность** материала под потребности Участника/Заказчика
- плохо подходит для формирования **социальных навыков** и **soft skills**
- участник слабо вовлечен в **оперативное** создание контента во время обучения (концепция 70/30)





возможных сценариев.

3. Сложность в понимании факторов влияния и их взаимосвязи требует регулярных разъяснений тренера. Ну не привыкли люди опираться на теорию.

И вроде бы в on-line такая возможность есть. Но возможности тренера контролировать восприятие группы ограничены. Вплоть до простого отключения участником изображения с гаджета.

4. Для формирования и закрепления новых навыков необходима практика личного применения и своевременная качественная обратная связь для корректировки и закрепления (адаптации) модели успеха. Причем именно критика, а не «тотальное зализывание». И именно практика - отработка. Но даже в очном формате большинство участников предпочитают прятаться за спины других. Попробуйте организовать отработку навыков продажи в режиме on-line!

**В on-line многие предпочитают «просто посмотреть». О решении проблемы «тихого голоса» можно смело забыть**

### **Ограничения для тренера**

Тренер (учитель, преподаватель) просто не видит реакцию на свое выступление и не может дать своевременную обратную связь, изменить темп выступления или уделить внимание конкретному человеку. Конечно, существуют ресурсы, помогающие организовать групповую работу. Но очное взаимодействие для «перекрестного опыления» ничто не заменит. Активность участников при on-line резко снижается, большинство предпочитает «просто посмотреть». О

решении проблемы «тихого голоса» можно смело забыть. И как тренеру контролировать эту ситуацию? (помним про отключенный экран)

Не забывайте еще и о гигантском персональном влиянии личности тренера. На чем и построена работа тех же мотивационных спикеров. Я сам со скепсисом к ним отношусь, но ведь многим помогает. А на экране энергетика не та...

### **Контент не для всех**

Обратная сторона «дистанта» при котором однажды «написал курс и тиражируй» - это невозможность адаптации контента под конкретного заказчика. А ведь все твердят про свою особенность.

Да и участник слабо вовлечен в формирование контента на месте. Например, в разработку тех же скриптов. Дома, конечно, сделает, но...

Понятно, что эти препятствия можно проигнорировать или обойти. Но именно из таких мелочей складывается эффективность.

**Поэтому, я категорически «За» дистанционную форму обучения, но против её упрощения и идеализации!**



# ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ

С одной стороны, особенности обучения взрослых в чистом виде не относятся к теме «дистанционное обучение». Но с другой, именно эти особенности и определяют качество освоения новых знаний/навыков для достижения бизнес-целей компании. Поэтому для сотрудников, отвечающих за обучение персонала (не важно в каком формате), данные статьи станут прекрасным подспорьем.

## Как учатся взрослые: 4 шага к новому мышлению

Уникально: **3,5** | Полезно: **4,0** | Интересно: **4,0**

Автор – профессор бизнес-школы «Сколково» Андрей Шапенко, дискутирует о бизнес-дилемме «по 2 дня тренингами или на 2 года в образование». Мне было интересно прочитать его размышления о цикле научения Колба и соотнести насколько дистанционное обучение закрывает все 4 этапа модели.

[https://ideanomics.ru/articles/15633?utm\\_referrer=https://zen.yandex.com](https://ideanomics.ru/articles/15633?utm_referrer=https://zen.yandex.com)

## Миф о 10 тысячах часов: так ли важна практика?

Уникально: **4,0** | Полезно: **3,5** | Интересно: **4,0**

Наше мнение что важно знать как инструмент, так и границы его успешного применения. Последние исследователи выяснили, что

- упорные тренировки отвечают только за 25% разницы в навыках и результативности;
- концепция применима не ко всем видам компетенций.

<https://ideanomics.ru/articles/18788>

## Почему то, что мы считаем «практикой», ничему нас не учит

Уникально: **4,0** | Полезно: **4,5** | Интересно: **5,0**

Мониторинг ошибок и критика - вот два настоящих метода развития мастерства. Дело не в повторении, а в своевременной внешней обратной связи. А сможет ли «дистанция» дать нужную корректировку?

<https://zen.yandex.ru/media/ideanomics/pochemu-to-chto-my-schitaem-praktikoi-nichemu-nas-ne-uchit-5e70f608441c2a303839a8c9>

## Опыт обучения: модель Гиббса

Уникально: **4,0** | Полезно: **4,0** | Интересно: **3,5**

В 1988 году профессор Грэм Гиббс опубликовал свою модель под названием Reflective Cycle в книге «Learning by Doing». Предлагаемый алгоритм пяти шагов позволяет спроектировать эффективную программу обучения.

В российском сегменте модель незаслуженно мало популярна.

<https://4brain.ru/blog/опыт-обучения-модель-гиббса/>

## Тренинг к ответу

Уникально: **4,0** | Полезно: **4,5** | Интересно: **4,5**

Статья 2009 года не потеряла актуальность до сих пор. Джим Киркпатрик (сын знаменитого Дональда Киркпатрика – автора модели оценки эффективности обучения), размышляет о требованиях Клиентов к тренингам в условиях экономического спада и буквально переворачивает наши представления с ног на голову: *«К сожалению, все 50 лет, что существует модель, специалисты в области обучения считали, что она начинается с первого уровня! («реакция участников») Все это привело к тому, что весь мир оценивает качество обучения, опираясь на «листы улыбок» вместо планирования уровня – «Результат»»*

Вполне разделяю, когда авторы статьи говорят о «возврате на инвестиции в обучение» (ROI), как о редком случае планирования результата, присущем только крупным компаниям. Малый и средний бизнес либо игнорируют этот показатель, либо не умеют его считать

<https://utraining.ru/2010/11/30/trening-k-otvetu/#more-336>

# ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ДО

Главным критерием отбора этих статей в сборник стала простота: набор легких для применения инструментов, позволяющих сразу начать создавать Вашу системы дистанционного обучения

## Как создать отдел ДО

Уникально: **4,0** | Полезно: **4,5** | Интересно: **4,0**

Это, конечно, не «пошаговое руководство по созданию отдела ДО», как утверждает автор статьи. Это интервью с основателем «iSpring» Юрием Усковым, руководителем УЦ «Honeywell» Игорем Гапоновым и руководителем отдела ДО «MW-Light» Ланой Виноградовой. Но достаточно любопытное с точки зрения наличия ряда конкретных советов при ответе на три важных вопроса:

- Какие инструменты нужны для запуска ДО?
- Сколько людей должно быть в составе eLearning-команды и где их взять?
- Кому должен подчиняться отдел ДО?

При этом эксперты утверждают, что онлайн – не альтернатива очному обучению, а его дополнение. Вот минимальный набор задач, которые помогает решать СДО: база знаний, виртуальный наставник, результаты обучения, обмен идеями.

<https://www.e-xecutive.ru/education/korporativnoe-obuchenie/1988658-kak-sozdat-otdel-distantsionnogo-obucheniya-v-kompanii>

## 5 ошибок при выборе ДО

Уникально: **4,0** | Полезно: **4,0** | Интересно: **4,0**

Эксперты онлайн-обучения из «Ralf Ringer», «IC LAB», «Лукойл», «iSpring», «IDS Borjomi» рассказывают, про типичные ошибки, которые совершают при выборе СДО и как их избежать:

- ошибки планирования бюджета
- отбор системы ДО под тренера, а не пользователей
- ошибка выбора источников информации о СДО
- проблема избыточности функций в СДО
- отсутствие контента для обучения

Вполне рабочие советы

<https://www.e-xecutive.ru/education/korporativnoe-obuchenie/1992367-5-oshibok-pri-vybore-sistemy-distantsionnogo-obucheniya>

## Как в «Додо Пицца» обучают управлять ресторанами

Уникально: **5,0** | Полезно: **4,5** | Интересно: **5,0**

Полезная практическая статья с живыми примерами. За 7 лет компания «Додо Пицца» прошла путь от маленькой пиццерии в Сыктывкаре до франчайзинговой сети, объединяющей 339 ресторанов в мире. С 2011 г. оборот сети увеличился в тысячу раз с € 6 млн. до € 6 млрд. Университет «Додо Пиццы» одновременно тренирует до 600 управляющих пиццериями. Как и зачем компания перешла на ДО, как оно строилось и какие результаты дало.

<https://ra-kurs.spb.ru/info/articles/?id=110>

## Как мы побороли нежелание коллектива учиться

Уникально: **3,5** | Полезно: **3,5** | Интересно: **3,0**

Статья хорошо передает эмоциональный опыт этапа внедрения - с каким сопротивлением Вы можете столкнуться и какие интервенции для его снижения можно реализовать.

Ценна для понимания целостности СДО и важности каждого из составляющих проекта:

- Разработка архитектуры
- Наполнение контентом
- Внедрение и управление изменениями.

<https://www.e-xecutive.ru/education/korporativnoe-obuchenie/1992394-kak-my-poboroli-nezhelanie-kollektiva-uchitsya>



# R-III / Новые теории и модели управления



**Дмитрий  
БОРИСОВ**

Мы настолько привыкли к быстрому развитию и обновлению во всех сферах жизни, что отсутствие прорывных идей вызывает, по меньшей мере, снижение интереса к теме управленческих технологий. Руководители перестают воспринимать «менеджмент» как инструмент достижения целей (своих, Компании ...).

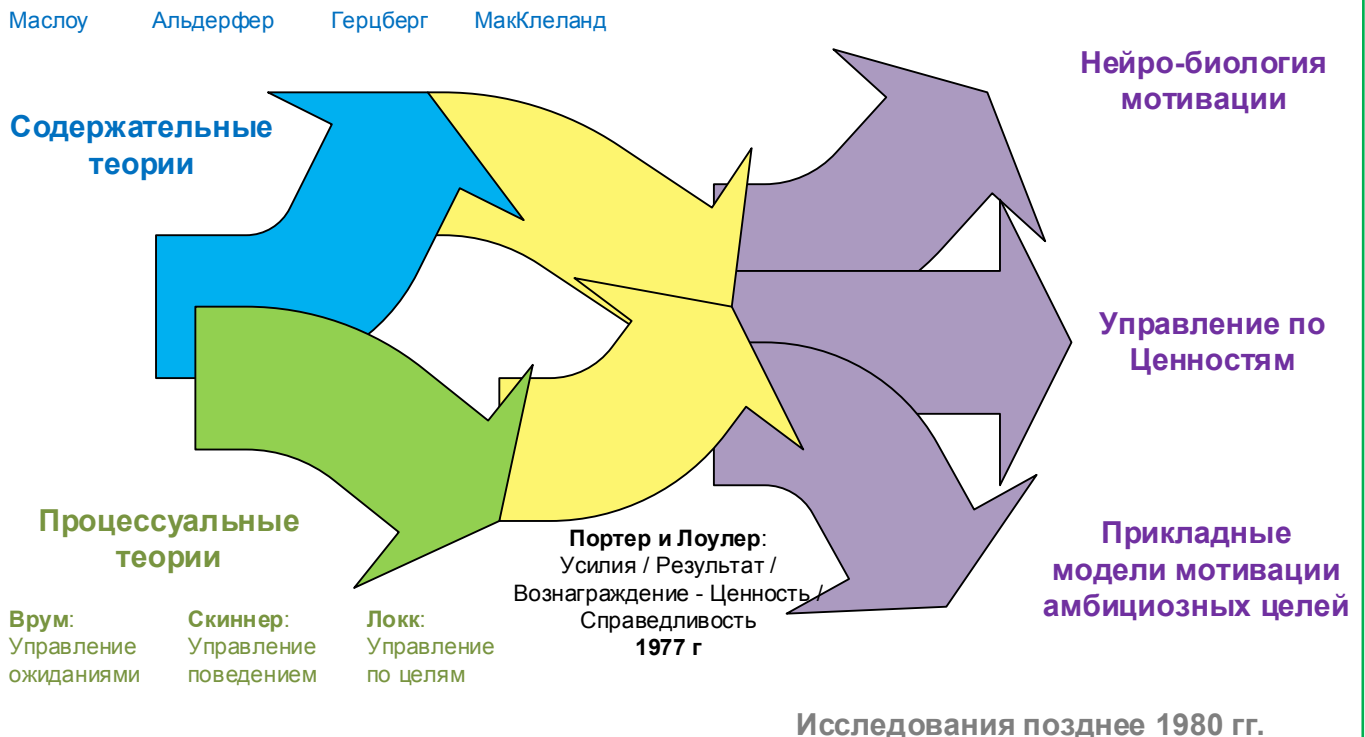
А если вчерашнее знание еще и «буксует» - не дает результат в сегодняшних вызовах бизнеса, то закономерно появляются заголовки:

## «МЕНЕДЖМЕНТ УМЕР?»

Конкретно про мотивацию - мое впечатление, что после модели Портера - Лоулера («Perspectives on Behavior in Organizations» by J.R. Hackman, E.E.

Lawler, L.W. Porter 1977 г.) в этой области не появлялось ничего выдающегося очень долго.

К счастью изголодавшихся, наметились перспективные направления:



**Фестингер и Хоманс:**  
Когнитивный диссонанс / обмен

**Хайдер де Шарм и Бем:**  
Когнитивная оценка / самовосприятие

**Адамс:**  
Справедливость

**Келли и Роттер:**  
Атрибуция / локус контроля

**Control Theory  
Agency Theory**

# КУЛЬТУРА ЕСТЬ СТРАТЕГИЮ НА ЗАВТРАК



Peter Drucker

<b>Классификатор</b> Какие бывают?	<b>Эдгар Шейн:</b> Организационная культура и лидерство 2002	<b>К.Камерон и Р.Куин:</b> Диагностика и изменение организационной культуры 2001	<b>Дениэл Денисон:</b> Изменение корпоративной культуры в организациях 2013
	<b>Фонс Тромпенаарс:</b> Национальные культурные различия в контексте глобального бизнеса 2004	<b>William Strauss &amp; Neil Howe</b> Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069 / 1991 The Fourth Turning / 1997	
<b>Влияние</b> Как формировать?	<b>Роберт Дилтс:</b> Фокусы языка: изменение убеждений с помощью НЛП 2008	<b>Ричард Броуди:</b> Психические вирусы. Как программируют Ваше сознание. 2007	<b>Арансон и Пратканис:</b> Эпоха пропаганды. Механизмы убеждения. 2002
<b>Практики</b> Как это работает в Бизнесе?	<b>К.Бланшар и М.О'Коннор:</b> Ценностное управление 2003	<b>С.Долан и С.Гарсия:</b> Управление на основе ценностей 2008	<b>Харский Константин:</b> Ценностное управление для бизнеса 2019

## Управление по ценностям

В модели Портера – Лоулера влияние вознаграждения на мотивацию сотрудника рассматривается

- как с позиции ожидаемой вероятности (новичок интересуется у опытных сотрудников: «у Вас кто-нибудь когда-нибудь получал на руки такие деньги?»),
- так и с позиции ценности конкретного типа вознаграждения для сотрудника (Мы оплатим Вам такси, если задержитесь на работе допоздна! – А как мне уходить пораньше, чтобы успевать забрать ребенка из садика?)

Тема ценностей (управление по ценностям и, в более широком понимании, управление через корпоративную культуру) все лучше освещается в русскоязычной литературе:

1. Различные подходы к классификации ценностей: исследования взаимосвязи ценностей и успеха стратегий бизнеса (К. Кэмерон и Р. Куин, Д. Денисон), исследования различий культур в практике

транснациональных компаний (Фонс Тромпенаарс - практическое мульти-национальное исследование и развитие идей Хофстеде), приложение содержательных теорий мотивации для управления по ценностям (К. Харский по структуре Маслоу).

2. Технологии формирования системы ценностей: от методов пропаганды и тоталитарных сект (Арансон и Пратканис), до индивидуальной терапии и личностного роста (Р. Дилтс, НЛП).
3. К сожалению, мало материалов по реальным проектам архитектуры, внедрения и оценки экономической добавленной ценности.

Особняком стоит заключение Джима Коллинза («Построенные навечно» - исследование из списка Fortune-500 об успехе и устойчивости Компаний, обладающих идеологией), что важен не состав, а само наличие системы ценностей и культуры следования им.

Нарастающим трендом растет количество публикаций об исследованиях нейро-биологии человеческого поведения.

**Loretta Graziano Breuning:**  
**Habits of a Happy Brain**

**2016 г.**

**Дениэл Либерман:**  
**Дофамин - Как молекула управляет Человеком**

**2018 г.**

**Марко Магрини**  
**Мозг. Учебник по нейро-психологии для нежелающих поступать в ВУЗ**

**2019 г.**

С точки зрения этапов развития знания, это процесс перехода от описательных моделей (то, что рассказывали в бизнес-школе: Маслоу, Герцберг, Виктор Вруум ...) к пониманию более глубоких факторов влияния, причинно-следственных связей и ограничений.

И если раньше звучала дилемма «должен ли руководитель быть психологом», то сегодня в повестке: гормоны («счастья» как часто пишут), эндорфины, нейромедиаторы, эндоканнабиоиды ...

- быстро разобраться можно здесь <http://m.lenta.ru/articles/2015/12/19/inner/>
- про эндорфиновые системы пока знаю единственную публикацию [http://www.chaskor.ru/article/endorfiny\\_istoriya\\_mify\\_rekomendatsii\\_27097](http://www.chaskor.ru/article/endorfiny_istoriya_mify_rekomendatsii_27097)  
Буду признателен, если подскажете другие источники.

Тема интересна как для лучшего понимания мотивации и влияния на окружение, так и для личной эффективности, предупреждения профессионального «выгорания» ...

## **Практики мотивации амбициозных целей**

Изменения в стратегиях Компаний, технологиях и организации работы сотрудников с одной стороны, и рынка труда с другой вынуждает менеджмент адаптировать и дорабатывать классические модели мотивации.

**Альфи Кон**  
**Наказание наградой**

**2017 г.**

**Сьюзан Фаулер**  
**Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников**

**2016 г.**

**Нил Доши и Линдси Макгрегор**  
**Заряженные на результат**

**2017 г.**

Например, книга Сьюзан Фаулер с первых страниц начинается с ревизии классических теорий мотивации и трудностях применения в современном бизнес-окружении. Работа хороша согласованностью с моделью и инструментарием Кеннета Бланшара «Ситуативное руководство». Если Ваш линейный менеджмент проходил тренинги по его технологии\*, то модель Фаулер легко его дополнит.





Глобальные технологические Компании решают экстраординарные задачи как по новизне, так и по масштабам и скорости внедрения перемен. Мотивация талантливых сотрудников для них – фактор выживания и успеха.

**Michael Mankins & Eric Garton**  
Time. Talent. Energy.

2017

**Рэм Чаран, Доминик Бартон,  
Деннис Кэри**  
Талант побеждает

2019

Две выдающиеся работы по HR-практикам в этом сегменте:

- Michael Mankins — консультант компании «Bain & Company» Inc. раскрывает результаты исследования факторов высочайшей продуктивности команд в ИТ гигантах Google, Apple, ...
- Выдающийся специалист по стратегии Рэм Чаран и руководители двух крупнейших консалтинговых компаний «McKinsey» и «Korn Ferry» («Hay Group») делятся практиками управления талантами в глобальных быстроизменяющихся отраслях.

**P.S.**

Когда мы уже закончили этот обзор, Андрей (*прим. - Кичатов, партнер компании «Твой тренинг»*) напомнил про интерес руководителей к вопросам эффективности команд.

Для полного понимания **мотивов поведения в группе** недостаточно индивидуальных или процессных моделей, нужны представления о паттернах социального взаимодействия.

Интересный взгляд на эту проблему дают исследования антропологов (и снова этология!) – описывая поведенческие стратегии человекообразных обезьян в стаде, мы получаемые представления о древних, эволюционно заложенных, моделях, их спусковых триггерах и ограничениях эффективности. Все-таки работа в офисе несколько отличается от совместной охоты в африканской саванне.

**Франс де Валь**

«Политика у шимпанзе: Власть и секс у приматов»

2007 г. (1982 г.)

**Роберт Сапольски** «Биология добра и зла. Как наука объясняет наши поступки»

2018 г.

**Роберт Сапольски** «Игры тестостерона и другие вопросы биологии поведения»

2020 г.

**«ТВОЙ тренинг»**

443070 г. Самара,  
ул. Партизанская,  
д. 17, лит. ЕЕ1, оф. 308

+7 927 654 0431  
info@Utraining.ru  
www.Utraining.ru