



**МЕТОДИКА СОЗДАНИЯ ПРОГРАММ НЕПРЕРЫВНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ С УЧЕТОМ  
ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ МАРШРУТОВ**

2020



*By Subject Education*



## Уважаемый слушатель!

На слайде 3 категории: *выручка, выполнение плана посещений клиентов, количество привлеченных клиентов и др.* представляет собой вполне конкретную систему ключевых показателей эффективности работника. Задача компаний и работника состоит в том, чтобы обеспечить позитивную динамику этих показателей. В этой связи разработчик **индивидуального образовательного маршрута (ИОМ)** работника принимает перечисленные показатели в качестве основных проблем для последующего решения средствами непрерывного образования работника. Инструментарий непрерывного образования может быть самым различным, в том числе:

- Теоретические занятия;
- Практикумы;
- Стажировки на успешных предприятиях;
- Наставничество;
- Мозговой штурм;
- Проектные технологии;
- Консультации у опытных специалистов (в том числе топ-менеджеров);
- Кейсовые технологии;
- Коучинг;
- Тьюторинг
- Геймификация
- Микрообучение и др.

При этом задача разработчика ИОМ состоит в том, чтобы для каждого ключевого показателя эффективности подобрать оптимальную комбинацию инструментов непрерывного образования. Например, одна из сложных задач компании и работника состоит в увеличении выручки на участке деятельности работника. Несмотря на то, что эта проблема носит комплексный характер, и за его выполнение отвечает не только конкретный работник, но и вся компания, повышение профессионализма, деловых качеств, умения работника принимать эффективные решения являются действенным фактором в повышении объема выручки.

В этой связи представляется целесообразным включить в программу ИОМ работника консультации опытных специалистов, стажировки на эффективных площадках, проектные разработки. В сочетании с такими мерами, как модернизация производства, маркетинга, сбыта, рекламы и др., безусловно, повышение профессионализма работника дадут положительный эффект.



## Связь ключевых показателей эффективности (KPI) с индивидуальным образовательным маршрутом работника

Ключевые показатели производственной эффективности работника	Система измерения эффективности
Коммерческие показатели	
Выручка	План/факт (отношение факта выручки к плану выручки)
Прибыль	План/факт (отношение факта прибыли к плану прибыли)
Дебиторская задолженность (ДЗ)	План/факт (отношение факта ДЗ к плану ДЗ)
Другие показатели	План/факт
Некоммерческие (качественные) показатели	
Своевременность подачи отчетов	План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета)
Выполнение плана посещений клиентов	План/факт (отношение факта посещений клиентов к плану посещений клиентов)
«Текучка» персонала	План/факт (отношение фактического % «текучки» к плановому % «текучки»)
Кол-во новых привлеченных клиентов	План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов)
Другие показатели	План/факт

**KPI** (кей пи ай) - a key performance indicator (англ.) – ключевой показатель эффективности. Показатели KPI позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Применять KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений, так и конкретных работников. Условие работы показателя – возможность его измерения.



## Уважаемый слушатель!

**KPI** является важным фактором профессионального развития работников, в том числе средствами непрерывного образования в рамках его ИОМ. Предлагаем Вам ознакомиться с содержанием, особенностями KPI с использованием конкретного набора показателей производственной эффективности.

В процессе разработки ИОМ особое значение приобретает оптимальная комбинация инструментов непрерывного образования, направленных на эффективное решение производственных задач.



## Требования к системе KPI при разработке ИОМ

В целях обеспечения результативности системы непрерывного образования и ИОМ работника необходимо придерживаться следующих требований к системе KPI:

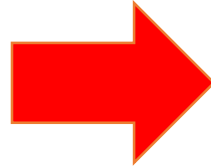
- Каждый показатель производственной эффективности должен быть четко определен;
- Показатели и нормативы должны быть достижимы. Цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом;
- Показатель должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке;
- Показатель должен нести смысл;
- Показатели могут быть общими для всей компании, то есть «привязаны» к цели компании, и конкретными для каждого подразделения, то есть «привязаны» к целям подразделения.



## Направленность ИОМ на повышение КРІ руководителя предприятия/организации

### Элементы ИОМ

- Вариативные учебные модули по соответствующим специальностям
- Инвариантные учебные модули
- Учебные программы
- Итоговый проект
- Цифровые образовательные инструменты
- Образовательный контент



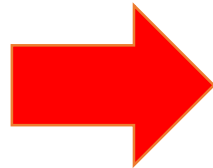
- Балансовая прибыль (руб.)
- Доход предприятия/организации (руб.)
- Уровень рентабельности, %
- Затраты на 1 руб. продукции (руб.)
- Объем товарной продукции
- Качество продукции (процент брака или рекламации), %
- Внедрение научно –технического прогресса (выполнение объемов новых инвестиций), руб.
- Фондоотдача основных производственных фондов (руб.)
- Конкурентоспособность продукции компании на рынке услуг/товаров, %
- Фондоемкость продукции (руб./чел.)
- Производительность труда (выработка на 1 работника руб/чел.)
- Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, %
- Налогооблагаемая база, %
- Фонд оплаты труда (руб.)
- Затраты на управление предприятием (руб.)
- Потери рабочего времени на 1 работника, чел.-дни
- Частота производственного травматизма, %
- Средняя заработная плата 1 работника (руб./чел.)
- Текучесть персонала, % **и др.**



## Направленность ИОМ на повышение КРІ работников предприятия/организации

### Элементы ИОМ

- Вариативные учебные модули по соответствующим специальностям
- Инвариантные учебные модули
- Учебные программы
- Итоговый проект
- Цифровые образовательные инструменты
- Образовательный контент



- Качество труда персонала, баллы или %
- Надежность работы персонала, баллы.
- Объем знаний и умений, приобретенных работником (*Чтобы оценить этот параметр, применяется форма отчетности по прошедшему обучению. Она дает возможность увидеть уровень развитости и углубления базовых знаний, связанных с профессией*)
- Эффективность предлагаемых работником профильных инноваций и рацпредложений (*На основе приобретенных умений и новых сведений по профессии работник предлагает инновационные решения, направленные на оптимизацию своей работы или всего предприятия. Эксперт рассматривает их и делает выводы*).
- Эффективность работы каждого конкретного работника после обучения:
  - рост производительности,
  - увеличение объема вырабатываемой продукции,
  - повышение уровня продаж на том участке производства, за который отвечает работник, прошедший обучение
  - удовлетворение руководства **и др.**



## Уважаемый слушатель!

Вам предлагается рассмотреть несколько трендов в развитии системы непрерывного образования (слайд 9,10,11):

1. Тесная связь обучения развития персонала с бизнес стратегией;
2. Повышение адресности обучения средствами внутреннего (корпоративного) обучения;
3. Использование кадровых, материально-технических, информационно-методических ресурсов предприятий для организации непрерывного образования.

Учет данных трендов является важным условием разработки содержательных и эффективных программ непрерывного образования в рамках ИОМ.



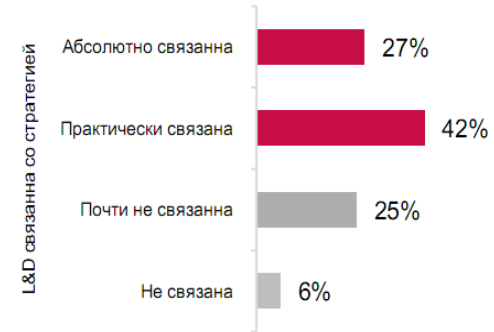


# Тесная связь обучения развития персонала с бизнес стратегией (тренд 1)

1

Бизнес все чаще является основным заказчиком обучения. Компании переходят от обучения по заявкам к долгосрочным планам обучения (которые строятся от бизнес стратегии)

В 69% компаний по данным ВуроАкзент и портала Trainings.ru L&D либо полностью, либо частично связано с бизнес стратегией



HR и бизнес совместно определяют потребности в компетенциях в соответствии с бизнес стратегией



Кто в тренде?



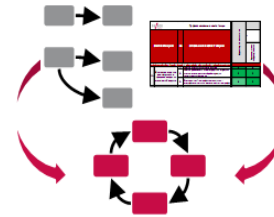
2

Чтобы реализовать долгосрочные планы обучения компании переходят к системности и комплексной организации (в т.ч. формируются критерии к профессионализму)

90% компаний и по данным ВуроАкзент и портала Trainings.ru разработали или планируют создать МК



МК является основой для систематизации процессов обучения и развития



3

Бизнес и HR хотят измерять эффект от обучения. Появляются КПЭ программ обучения, которые измеряются не с помощью ROI в обучение в целом, а КПЭ конкретных программ (например, снижение количества незакрытых сделок после 2 встречи с клиентом (тренинг по продажам)) .

Появление КПЭ конкретных программ обучения

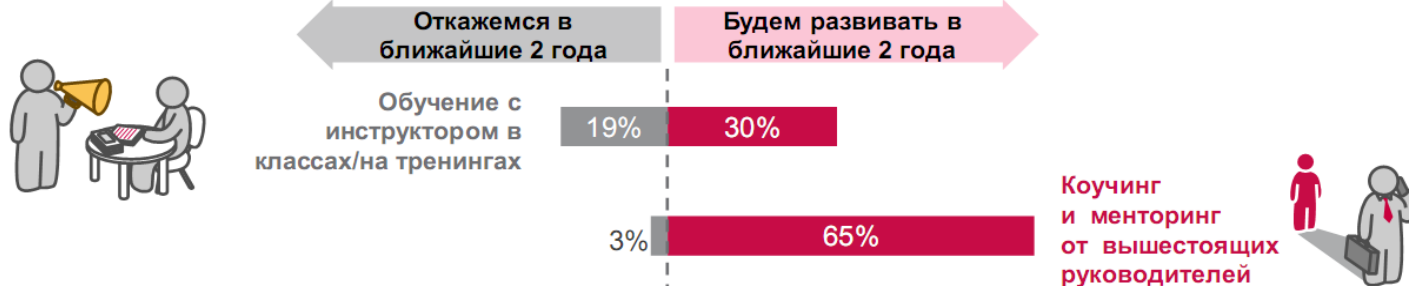


**ROI** - это оценка возврата вложенных инвестиций.  
**КПЭ** - ключевые показатели эффективности.

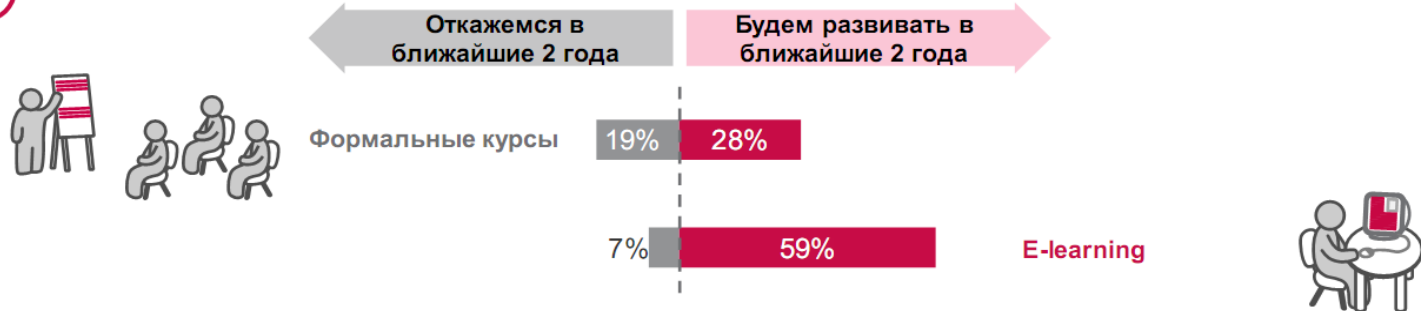


# Повышение адресности обучения средствами внутреннего (корпоративного) обучения (тренд 2)

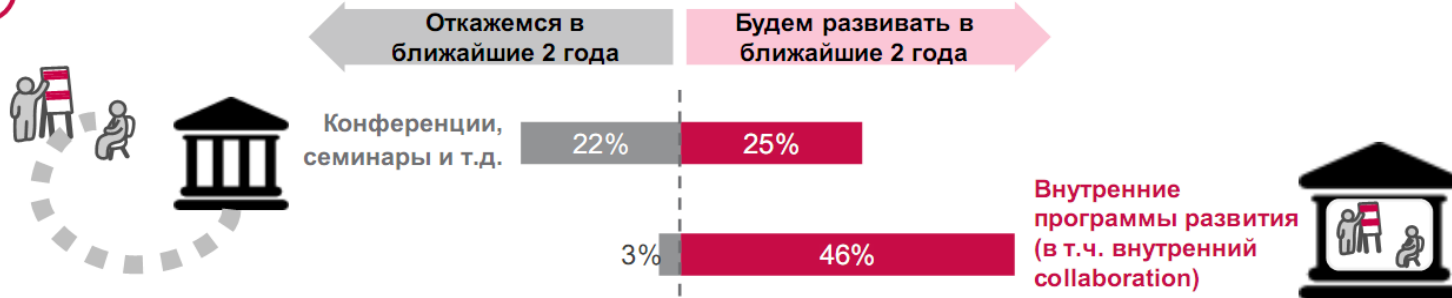
1 Переход от обучения под руководством инструктора не на рабочем месте к наставничеству, коучингу и менторингу от руководителей (в т.ч. от топ-менеджеров)



2 Переход от формальных курсов обучения к электронному обучению



3 Переход от внешнего обучения к внутреннему



Кто в тренде?



Цели менторства в Siemens:

- Развивать сотрудников с высоким потенциалом
- Удерживает HiPo и людей с высокими достижениями в компании
- Поддерживать карьерное планирование и интеграцию молодых сотрудников

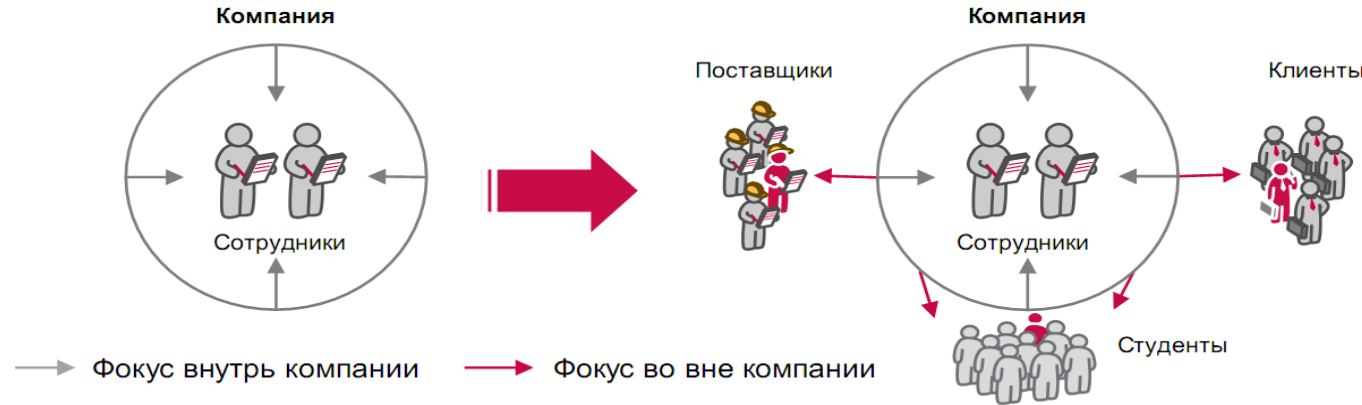
«Обмен и управление знаниями в нашей компании является **одним из ключей к снижению** наших операционных расходов более чем на **2 млрд. \$ в год** в течение последних семи лет» .

Кеннет Дерр, бывший председатель и исполнительный директор Chevron



# Использование кадровых, материально-технических, информационно-методических ресурсов предприятий для организации непрерывного образования (тренд 3)

HR перестают воспринимать компанию только как внутренний организм и все чаще формируют «Человека компании» и вовне. (87% компаний проводят внешние обучающие мероприятия для не сотрудников компании).



## 1 33% компаний инвестируют ресурсы в обучение студентов и школьников

Появляется **дуальное обучение** – совместное обучение вузом и работодателем. Смещается фокус с теории на практику, что позволяет подготовить выпускников к реальностям бизнеса

Качественно управляем дефицитом ключевых сотрудников

## 2 Компании проводят обучение для клиентов (31%), а также консультантов и подрядчиков (22%)

Семинары для клиентов

Повышаем лояльность через околорыкетинговые активности

Тренинги для консультантов и подрядчиков

Транслируем внутренние стандарты и ценности компании

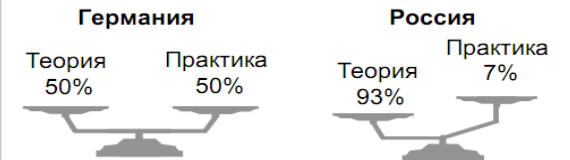
### Кто в тренде?



### Пример Германии

Дуальное обучение в Германии формируется в результате кооперации вузов и работодателей.

Примерно 50% времени студент проводит на занятиях, 50% - на работе.



Для сравнения в России в среднем лишь 7% времени обучения уделяется практике.

### В России

Российские вузы делают первые шаги к дуальному обучению. Лидерами являются НИУ ВШЭ и МФТИ.



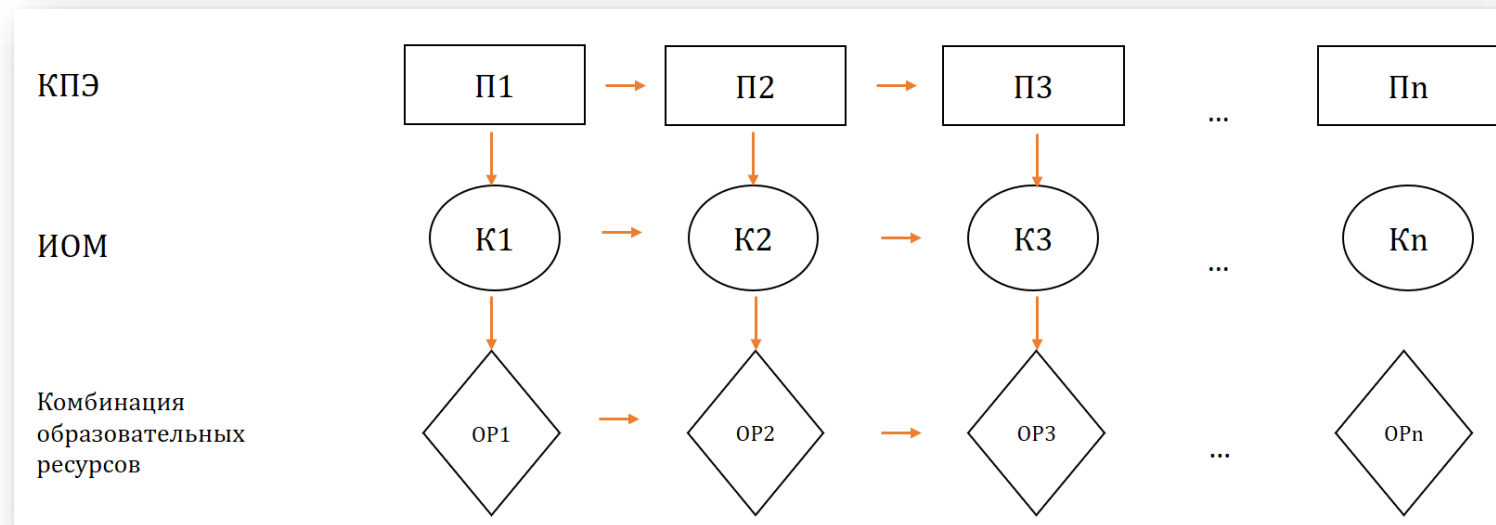


Рассмотрите **схему базовой методики разработки ИОМ**, где:

**П** – ключевой показатель эффективности производства,

**ИОМ** представляет собой цепочку взаимосвязанных компетенций работника (**К1...**),

**ОР** – комбинация соответствующих образовательных ресурсов, отобранных для формирования необходимых компетенций в рамках ИОМ.



### Задание.

1. Разработайте набор производственных показателей в той отрасли экономики, в которой Вам предстоит разработать ИОМ работника.
2. Определите перечень компетенций, необходимых для достижения соответствующих ключевых показателей эффективности.
3. Произведите отбор образовательных ресурсов в целях формирования соответствующих компетенций работника.
4. Выберите соответствующие тенденции для обеспечения эффективности элементов Кi из слайдов 13-21.

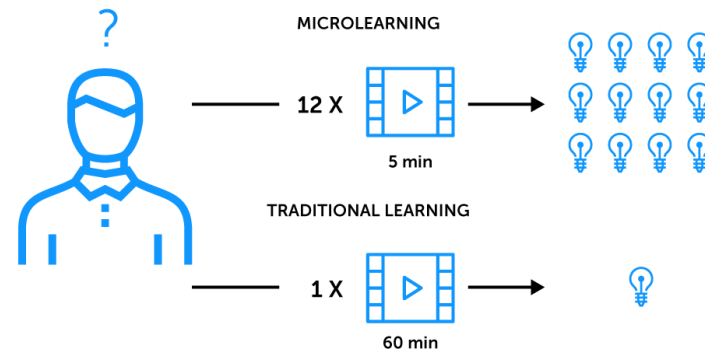


## Тенденция 1: в обучении побеждают короткие форматы

Создавать масштабные, фундаментальные программы обучения работодателям стало невыгодно: материал устаревает прежде, чем слушатели сдают итоговый тест. Проще и быстрее формировать учебные микроблоки, исходя из текущей ситуации. «Сотрудникам нравится **microlearning** — быстрое обучение и переобучение под новые потребности с помощью коротких форматов. В качестве инструментов таких форматов выступают профессиональные форумы и чаты, в которых идет активное продвижение знаний и обмен знаниями».

Суть короткого формата в небольших порциях знаний за небольшой отрезок времени. Микроблоки уместаются в 5—15 минут и могут быть объединены в серии. Стандартный блок не должен длиться дольше — именно такая продолжительность мотивирует слушателей заниматься регулярно и не отвлекает их от основных профессиональных задач. Тем более что учащийся не привязан к постоянному месту — обучение доступно с любых гаджетов.

Однако не следует спешить отказываться от ранее разработанных, утвержденных руководством и обкатанных на практике учебных материалов. Пересмотрите их и разделите на небольшие блоки. Добавьте графические элементы или превратите массивы текста в схемы, таблицы и дорожные карты. Содержание и смысловая нагрузка учебных материалов не изменятся, а усваивать их слушатели будут быстрее.







## **Тенденция 2: корпоративное развитие работника должно проходить в контексте его работы и строиться вокруг бизнес-процессов**

Эксперты склоняются к тому, что корпоративное развитие работника должно проходить в контексте его работы и строиться вокруг бизнес-процессов. Только тогда обучение органично впишется в рабочие планы так, чтобы сотрудники могли при необходимости получить своевременную и точечную помощь прямо на рабочем месте, повысить личные KPI и собственную профессиональную эффективность. На практике это значит, что на первый план выходит осознанная практика в контексте профессиональной деятельности сотрудника. Специалисты встраивают учебные модули в рабочие ситуации, наблюдая за действиями сотрудника в реальном времени. В итоге обучающийся получает помощь в виде советов, рекомендаций, предложений и инструментов, которые позволят делать свою работу лучше





## Тенденция 3: обучать коммуникациям нужно каждого сотрудника

До пандемии компании развивали коммуникативные компетенции тех сотрудников, работа которых предполагает обслуживание клиентов, переговоры, публичные выступления. Считалось, что тем, кто занят обслуживанием оборудования, договорами и технологиями, это не пригодится.

2020 год показал, что обучать коммуникациям нужно всех сотрудников. Увидеть проблемы помогло дистанционное общение. Не все работники смогли доносить свои мысли до коллег правильно, возникало недопонимание по большей части из-за того, что невозможно было подкрепить свои слова невербальными жестами. Кроме этого, общение «на удаленке» показало, что не все руководители могут ставить задачи письменно, мотивировать и передавать новые знания. Недостатки навыков взаимодействия стали особенно заметны. Трети сотрудников в этом году было сложно решать кросс-функциональные задачи. Это связано с резким вынужденным переходом на удаленную работу, с недостаточным знанием инструментов онлайн-взаимодействия и контроля и даже со страхом руководителей управлять удаленной распределенной командой. Теперь обучение по блоку коммуникативных компетенций становится обязательной частью программы, в том числе адаптационного обучения для всех сотрудников, вне зависимости от должности и характера работы. В дальнейшем компании планируют обучать персонал не только традиционным навыкам взаимодействия, но и современным инструментам профессиональных цифровых коммуникаций.





## Тенденция 4: сложно развить soft skills, если ограничить обучение вебинарами

Весенняя самоизоляция вскрыла недостатки формата вебинаров — участникам трудно приобрести практический опыт. Большинство soft skills не передаются при помощи лекций, картинок или анимашек с видео. Чтобы закрепить любой навык, учащийся должен его перенять у тренера или коллеги и отработать. Надо создать условия для возникновения навыка и помочь довести до автоматизма. Вебинар может выступать только одним из таких условий. Поэтому компаниям предстоит начать пробовать новые инструменты и форматы, чтобы не провалить процесс непрерывного обучения.

Вебинары не восполняют традиционный контакт между обучаемым и тренером, как это было в классическом тренинге — там больше возможностей развить soft skills в различных активностях в зависимости от целей обучения. При этом между участниками сохраняется взаимодействие, и мы решили его улучшить. Наши пульс-опросы показали, что 60 процентов сотрудников в период пандемии стали больше пользоваться мессенджерами и 20 процентов впервые стали ими пользоваться регулярно. Мы выделили мессенджер, который большинство сотрудников используют как основной и привычный. Стали использовать его дополнительным инструментом в вебинарах и для формирования групп обучения.

Тренер за неделю до начала вебинара создает чат, в котором коллеги из разных городов знакомятся и начинают делиться опытом. Конечно, без модерации активностей тренером эффективное взаимодействие невозможно. Но плюс в том, что после обучения участники продолжают общаться, образовывая новые профессиональные группы. Они делятся новыми способами использования навыков, лучшими практиками.

Если вы планируете и дальше развивать у сотрудников мягкие навыки при помощи вебинара, обеспечьте возможность многократного повторения желательного действия. Добавьте новые возможности для общения учеников с наставником: создайте чаты или профессиональные группы в соцсетях, чтобы сотрудники могли обсуждать сложные кейсы и таким образом получать практический опыт.







## Тенденция 5: информацию в обучении надо упрощать и визуализировать

Важное условие успешной учебной программы — простота изложения и визуализация формы. Чем ярче, динамичнее и лаконичнее будут поданы данные, тем быстрее их усвоят ученики.

Используйте иллюстрации. Дозируйте не только текстовую часть, но и визуальную нагрузку. Обратите внимание на то, чтобы визуальный контент соответствовал сюжету и общей стилистике курса. Графические элементы должны вызывать ассоциации, упрощать навигацию, пояснять и дополнять текст. Правильно подобранные графические элементы должны поддерживать интерес к обучению, облегчая визуальное восприятие материала и запоминание данных. Используйте интерактивные элементы, которые вызовут эмоциональную реакцию обучающегося и помогут лучше усвоить информацию.

Пишите понятным языком. Тяжелая подача материала ведет к перегрузке и отторжению информации. Будьте лаконичны: длинные предложения разбейте на короткие, упростите сложные понятия, уберите дублирующую информацию, для узкоспециализированных терминов используйте глоссарий. Говорите с учениками-сотрудниками на одном языке. Можно даже использовать их жаргонизмы или профессиональный сленг. Взамен сухой теории интегрируйте в курс обучения больше практических примеров, разбор кейсов.





## Тенденция 6: растет роль внутренних экспертов и волонтеров обучения

Многие компании отказываются от тотального использования услуг внешних тренеров и переходят к модели самообучающейся организации, где основная идея — человекоцентричность. Она возможна, когда модератор переносит фокус внимания от контента обучения на индивидуальные особенности коллектива и социальный опыт. К примеру, в первую очередь важно не просто отработать возражения потенциальных клиентов, а именно возражения тех клиентов, с которыми уже столкнулись обучающиеся. Провайдеру извне этот момент сложно учесть.

Условия нестабильности привели к тому, что организации сокращают расходы на обучение. Бюджеты некоторых из них теперь вообще не предусматривают подобных трат. Но потребность в обучении есть, поэтому HR-ы организуют внутреннее обучение своими силами и максимально вовлекают в процесс собственных специалистов.

Пандемия открыла возможность для внутренних экспертов поделиться своими знаниями. Выйти и выступить перед большим количеством людей многие высокопрофессиональные специалисты раньше боялись, а провести вебинар в Zoom согласились. При этом информация, которую давали внутренние эксперты, оказалось более ценной, чем данные от внешних экспертов. Тот же тренинг по деловым коммуникациям учитывал в том числе особенности наших клиентов и нашей корпоративной культуры, поэтому зашел аудитории лучше.

Сформируйте группу из внутренних экспертов компании, могут активно привлекаться в организации непрерывного обучения.





## Тенденция 7: дешевле доучить специалиста с базовыми знаниями, чем перекупать готового

Вынужденная экономия привела компании к выводу, что выгоднее постоянно повышать квалификацию своим работникам, чем перекупать сотрудника-звезду. Во первых, полностью подготовленные специалисты встречаются реже и стоят дороже, что предполагает дополнительные расходы на их поиск и привлечение. Во-вторых, опытные профессионалы приносят из предыдущих мест работы не только квалификацию, но и свое видение корпоративных ценностей. Это часто приводит к сложности с их адаптацией и удержанием и, как следствие, к высокой текучке.

На рынке сложно найти кандидатов с тем уровнем квалификации, который требуется. Поэтому в первый год некоторые компании обучают сотрудников навыкам и умениям, которые им нужны, чтобы качественно выполнять работу. Компании готовы инвестировать в обучение, потому что это необходимость для устойчивого развития бизнеса и кадровой безопасности.

В то же время наметился и еще один тренд - компании теперь не хотят вкладываться в обучение сотрудников с нуля и платить им за ошибки. Вместо этого нанимают специалистов с хорошими базовыми навыками и доучивают их тем компетенциям, которые необходимы именно их компании.





## Тенденция 8: вырос запрос сотрудников на самообучение

В период самоизоляции многие получили возможность самостоятельно распоряжаться своим рабочим временем. Этого оказалось достаточно, чтобы осознанно инвестировать его в самообучение — чем сотрудники быстро воспользовались. Значительно укрепился тренд учиться в индивидуальном темпе, и дистанционный формат позволяет настраивать эту опцию по своему усмотрению.

Компании тоже сейчас мотивируют работников к самообучению. Организации будут стимулировать самообразование, потому что бюджеты урезали. Обучение — это не только головная боль компании: сотрудники должны сами о себе заботиться, интересоваться, быть на передовой. Организация обучает под свои потребности. При этом человек сам должен проявлять инициативу: вносить предложения по совершенствованию производства.

Самым большим открытием во время пандемии для многих разработчиков программ непрерывного образования стало повышение интереса к самостоятельному обучению. Интерес к онлайн-курсам и программам, не предполагающим живое взаимодействие, а нацеленным на самостоятельную работу, вырос в среднем в два-три раза.

Пандемия поставила перед большинством ультиматум: «Либо мы учимся в режиме онлайн, либо никак», тем самым сделав выбор очевидным. Переход к дистанционным форматам продолжается, и уже сейчас можно сказать, что это позволяет перенастроить существующую систему обучения персонала — ведь в процессе отсекается все лишнее, отпадая за ненужностью. Остается лишь то, что действительно важно и дает результат.

Один из рисков самообучения — необходимость рационально организовывать процесс без внешнего давления и контроля. Здесь обучающимся нужны дополнительные навыки — если они не научатся себя организовывать, время пройдет впустую и знаний не прибавится. Поэтому оцените навык самоорганизации у сотрудников, прежде чем мотивировать их к самообучению. Затем проведите тренинги по тайм-менеджменту и организации процесса тем, у кого навык развит слабо.





## Тенденция 9: выгодно вкладываться в базы знаний, а не в статичные программы

Больше никто не учится впрок. Хранить знания в памяти — бесполезно. Вся информация либо быстро меняется с изменением технологий, либо находится на расстоянии двух кликов в интернете. Поэтому сотрудники стремятся получить предельно конкретные ответы на вопросы, которые возникают в процессе работы. При этом ответы должны быть оперативными. Система дистанционного обучения постепенно превращается в базу знаний, в которой, как в хорошем поисковике, можно мгновенно найти нужную информацию и решить конкретную задачу.

Все больше компаний создают базы знаний, к которым любой сотрудник может обратиться и быстро найти подсказку, если встретился с проблемой в работе. Например, менеджер по продажам столкнулся с изменением в правилах маркировки товара. Как правильно реализовать товар? Ответ он найдет в базе. Или начинающий рекрутер забыл, как проводить интервью по компетенциям, — краткая детальная инструкция или шпаргалка его спасет.

Чтобы соответствовать этому тренду некоторые компании учреждают собственные корпоративные энциклопедии знаний. Например, по образу «Википедии». Суть в том, что каждое подразделение, раз в месяц загружает в специально отведенную папку сформулированные знания по своей профессиональной специфике — наработки, изменения нормативной базы, результаты исследований, инструкции. Назначают ответственного из штата HR-службы, который координирует процесс: редактирует, корректирует тексты, проверяет достоверность информации и размещает данные в соответствующих блоках знаний — финансовых, юридических, производственных.





## Уважаемый слушатель!

В процессе разработки ИОМ работника, как Вы поняли из пройденного материала, необходимо отталкиваться от производственных проблем компаний. Однако игнорирование социально-экономических аспектов проектирования ИОМ способно полностью ликвидировать усилия разработчика. В этой связи предлагаем Вам ознакомиться с распространенными в трудовых коллективах **поведенческими стратегиями**, учет которых позволит значительно повысить эффективность программ непрерывного образования в рамках ИОМ.

Подумайте, в какой степени учет данных стратегий позволит разработчику найти эффективные комбинации образовательных ресурсов на каждом этапе ИОМ работника.



## «Ни на что не хватает времени!»

Типичные фразы: «Нет времени», «Такая нагрузка», «Все на мне». Почему выбирается этот сценарий: человеку не хватает признания собственной значимости. Он посылает сигнал «Я действительно полезен, без меня не обойтись». Что делать HR-у: подтвердите сотруднику, что он значим. Похвалите, поддержите, скажите, что его работа важна для коллектива, руководства и компании в целом. Объясните сотруднику, что вам важно его мнение и что от него действительно много зависит. Что ни в коем случае делать нельзя: давать советы, как управлять временем, упрекать в неправильном планировании; отказываться обсудить тему и ссылаться на собственную занятость; пытаться соревноваться: «Да что там у тебя, вот я...».



## «Я и так все знаю»

Типичные фразы: «Я и так все знаю», «Что тут может быть нового», «Это и так понятно». Почему выбирается этот сценарий: работник пытается защититься и подтвердить свою значимость и профессионализм. Скорее всего, человек чувствует себя неуверенно, потому что уверенный в себе специалист никогда не будет против развития. Что делать HR-у: подтвердите компетентность сотрудника и его опыт. Переверните ситуацию — скажите работнику, что он будет не обучающимся, а экспертом. Сотрудник сможет поделиться своим опытом и оценить опыт других людей. Попытайтесь удивить работника, но делайте акцент не на его незнании, а на преимуществах новинки. Например, покажите, что привычную задачу на самом деле можно решить в три раза быстрее с помощью новой программы. Что ни в коем случае делать нельзя: доказывать некомпетентность сотрудника напрямую; убеждать его, что он получит пользу от обучения.





## «Все пропало!»

Типичные фразы: «Все пропало!», «Никто меня не понимает». Почему выбирается этот сценарий: у сотрудника повышена потребность в сочувствии, эмпатии и сопереживании. Что делать HR-у: уделите человеку внимание и заверьте, что понимаете его чувства. Согласитесь и искренне скажите: «Нас действительно часто не понимают, и часто бывает трудно». Приведите примеры из жизни, как тяжело переживать безразличие окружающих. Старайтесь при этом избегать соревнования. Постарайтесь постепенно вывести человека из темы, переведите разговор на продуктивные пути решения проблемы. Что ни в коем случае делать нельзя: утверждать, что все проблемы собеседника — ерунда, которая не стоит внимания и которую очень легко решить; обвинять сотрудника; пытаться соревноваться с ним и говорить, что у вас «бывало и хуже».



## «Все они...»

Типичные фразы: «Все они (мужчины, женщины, начальники, коллеги) — \*ругательное слово\* (проходимцы, дураки, воры — зависит от ситуации)», «Не хочу дела иметь с этим/этой...». Почему выбирается этот сценарий: сотрудник занимает защитную позицию, чувствует себя неуверенно, старается нанести упреждающий удар. Возможно, комплексует из-за социального статуса или дохода. Поэтому обращается к идее, что окружающие его люди — особенно более успешные — нехорошие. Но он сам — хороший. Так человек оправдывает свою социальную неуспешность. Что делать HR-у: согласитесь, но частично. Скажите, например, «Да, такое и правда порой бывает». Поддержите человека, сопереживайте, что он столкнулся с неприятной ситуацией. Так расположите сотрудника к себе. Попробуйте понять, что сотрудник защищается и не воспринимайте его слова всерьез. Он просто пытается оградить себя от эмоциональных травм. Стремитесь поменять тему на что-то нейтральное — ваша задача не переделать человека, а подстроиться под его стиль общения. Что ни в коем случае делать нельзя: говорить «Да ты сам такой...»; вступать в дискуссию на рациональном уровне и пытаться доказать человеку, что он ошибается; поощрять его настроение и поддакивать.



## «Быстрее, быстрее...»

Типичные фразы: «Вы как черепахи!», «Ну что так долго», «Вас три года ждать», «Сто раз можно было успеть». Почему выбирается этот сценарий: Ему кажется, что если он замедлится, все пойдет прахом. Поэтому хочет наращивать темп работы и жизни, охватить все сразу. Но место этого обычно только суетится и раздражает всех вокруг. Что делать HR-у: чтобы подстроиться под этот сценарий, придется поддерживать высокий темп и активность. Замедляйтесь постепенно, старайтесь успокоить и затормозить сотрудника. Развейте его страхи: скажите, что суетой он только больше вредит делу, чем выигрывает. Что ни в коем случае делать нельзя: спокойно заявлять «Да все успеем, куча времени еще»; пытаться объяснить сотруднику логически, что все можно успеть и без спешки.



## «То ли дело мы тогда...»

Типичные фразы: «В наши годы...», «То ли дело мы тогда...», «Вот было время...». Почему выбирается этот сценарий: сотрудник не чувствует себя уверенно в настоящий момент. Он старается придать себе значимости, при этом упирает не на конкретный навык, а на стаж, опыт и возраст. Что делать HR-у: действовать быстро, чтобы не допустить дедовщины. Подтвердите значимость сотрудника с этим сценарием. Покажите ему, что коллектив и руководство ценят его опыт, знания и заслуги. Побуждайте человека к развитию, не позволяйте жить прошлым. Говорите, например, что у него было много побед, но сколько еще успехов может быть в будущем! Что ни в коем случае делать нельзя: сравнивать сотрудника с «молодыми» коллегами; принижать значимость его опыта и заслуг в прошлом и настоящем; пытаться логически обосновать, чем «старички» отличаются от «молодежи».



## «Только о деле»

Типичные фразы: «Ближе к делу», «Давайте о личном позже», «Говорите по делу». Почему выбирается этот сценарий: сотрудник не уверен в себе в личной сфере и не хочет раскрываться перед коллегами. Что делать HR-у: не касайтесь личных тем. Не пытайтесь расспросить у него о жизни и сами не рассказывайте о своей. Человек с таким сценарием поведения не только никого не пускает в свое личное пространство, но и пресекает попытки других людей втянуть его в обсуждение того, что не относится к работе. Что ни в коем случае делать нельзя: пытаться поговорить с ним о семье, личной жизни, хобби, друзьях, планах на выходные; подначивать и говорить, что он не хочет ничем делиться.



## «Да разве другие могут...»

Типичные фразы: «Да разве другие умеют...», «Разве они могут...». Почему выбирается этот сценарий: сотрудник принижает окружающих, чтобы самоутвердиться и добавить себе веса. Он чувствует себя неуверенно: делает акцент на своих сильных навыках, чтобы закрыть слабые стороны в других сферах. Что делать HR-у: проявите энтузиазм и поддержите тему. Подтвердите, что сотрудник действительно хорошо разбирается в вопросе. Но отметьте себе, что поведение специалиста в будущем надо корректировать. Иначе он станет заносчивым и не сможет оценить себя объективно. Что ни в коем случае делать нельзя: пытаться убедить сотрудника, что и у его коллег есть упомянутые навыки; указывать работнику на его слабые стороны и отмечать, что «он сам хорош».



## «У меня все равно не получится»

Типичные фразы: «У меня ничего не выйдет», «Заранее извините». Почему выбирается этот сценарий: сотрудник хочет обезопасить себя, если действительно случится что-то плохое. Что делать HR-у: учитывайте этот сценарий, только если сотрудник говорит так часто. Если человек выпалил ее единожды, не обращайтесь внимания. Сценарий характерен для человека с низкой самооценкой. Помогите ему: дайте понять, что вы приняли его предостережение. Но все же предложите попробовать. Заверьте, что ничего страшного не произойдет, даже если он ошибется. Постарайтесь выяснить, что смутило сотрудника и поэтапно переведите его на позитивный настрой. Что ни в коем случае делать нельзя: отмахиваться от предупреждения, голословно заявлять, что «Все получится!»; обвинять сотрудника в неспособности хоть что-то сделать; предложить отказаться от попытки и ничего не делать. Что делать HR-у, если сценарий поведения кого-то из сотрудников стал навязчивым. Общаться с человеком, который следует одному из сценариев выше, непросто. Но и пускать ситуацию на самотек нельзя. Постарайтесь понять: сотруднику нужен стимул. Поэтому дайте ему то, что он хочет. Так разрядите обстановку и завоюете доверие работника. После пообщайтесь с человеком и постарайтесь обратить его внимание на сценарий. Сотрудник, который осознает свое поведение, быстрее исключит его из поведения. Если есть возможность, направьте специалиста на тренинг, чтобы он мог освободиться от присущего паттерна.

<https://www.hr-director.ru/article/67416-blog-hr-9-tipovyh-stsenarijev-povedeniya-kak-nayti-klyuchik-k-kajdomu-sotrudniku-19-m7>