



МАРАТ УДОВИЧЕНКО

Эксперт в области корпоративного обучения и развития

Создатель и генеральный директор Информационный интегратор «ОБРАЗ»

+7 (903) 7428614
marat@udovichenko.ru
www.udovichenko.ru
www.obraz.co

ОБРАЗОВАНИЕ

- МГУ им. Н.Э. Баумана;
- The Open University (UK);
- МВА (МИМ ЛИНК);
- Меднация (МППУ).

ОПЫТ РАБОТЫ

- Консультировал, проводил обучение специа листов по обучению компаний: «Газпром», «Магнит», «Норильский никель», «Мехран», «Евразия логистик», «Беларусь банк» и многих других;
- Соавтор и соведущий программы «Директор учебного центра»;
- Продюсер проектов: Клуб директоров учебных центров (www.dirclub.biz), выставка-конференция «НАБОРОТ» (www.naborot.biz), журнал «КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ» (www.corporate-universities.ru), Гурп HR и T&D (www.wa2guru.ru), HR-mafia (www.hr-mafia.ru) и других.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

- Построил учебные центры: Training Line, учебный центр компании RRC, учебный центр компании Epsilon Technologies, Академию Айти и систему поиска талантов МКК Еврахим;
- Разработал широко используемые на рынке модели: 3E эффективность обучения, Типология корпоративных учебных центров, Типология систем корпоративного обучения, Корпоративный MBA, мини-MBA, Стратегический цикл обучения.



ОСОБЫЙ ВЗЛЯД

Иллюзии электронного обучения или «Коперника сожгли за то, что Земля круглая»

В конце девяностых была создана комиссия РАН по лженауке, и у меня складывается впечатление, что пришло время создать подобную комиссию и в области корпоративного обучения. Конечно, нашим «Бронниковым», «Петрикам» и «Вантам» с «Мессингами» нельзя похвастаться глобальными масштабами (и слава Богу!), но с каждым годом «маразм крепчает» и, если не предпринять мер, маразм станет нормой жизни. Я буду называть это «Иллюзиями», хотя в голове крепко держится слово «Бред». Почему? Потому, что редко кто на фразу «Да Вы, батенька, чушь сморозили» отреагирует с пониманием и благодарностью, большинство обидится, что-то промямлит про то, что оно тоже имеет право на свою точку зрения и т.п. и т.д. В общем, буду следовать совету охотника из фильма «Обыкновенное Чудо» — «Хочешь поругать? Сначала пахвали!». По этой причине — «Иллюзии».

Иллюзия №1: «все так делают» или (видимо, ещё значимее в глазах говорящих) «ведущие мировые компании так делают» | «на Западе это стало уже обычной практикой».

Начну издалека. Все мы приматы (даже, о боже, Я! Какой ужас!). Или, говоря по простому, — «обезьяны». Или, как сказал один автор одной известной книги, «Голые обезьяны» — все ведь остальные приматы — волосатые. Это означает, что мы высокосоциальные существа, то есть для нас наш социум определяющ! Помните такое слово "обезьянничать"? Велик русский язык, ловко схватывает суть человека. Переведём этот народный термин, «обезьянничание», на научные рельсы — копинг, копирование, повторение. То есть копирование, повторение действий тех приматов, которые привели тех приматов к успеху / результату и т.п. — нормальная практика, и этим занимается подавляющее большинство (95–99%) приматов и "Человеков". Как говорится: «Зачем думать? Трясти надо!».

Типичная ситуация. HR приходит «к тупому и ничего не понимающему в важности оценки персонала и компетенциях директору» и говорит: «Сейчас так все делают — все ведущие компании имеют электронный университет — это экономия, это возможность учиться для всех сотрудников, это дешево (в пересчёте на сотрудника), это мотивация, это круто, наконец!». Директор задаёт вопрос: «Почём?», получив ответ, говорит: «Нет». И HR, получив ещё раз подтверждение «тупости и недалёковидности» директора, идёт заниматься своими другими, не менее важными делами.

О чём забывает HR? О контексте ситуации! Трусы Валуева не подойдут пигмею из новой Зеландии, хотя оба приматы и хотя весь Западный (так сказать Цивилизованный!) Мир в них ходит! И не подойдут не по размерам (как вы могли бы подумать), а по простой причине — пигмею они, трусы эти, не нужны! Почему, если одной компании подходит электронный университет, то другой он должен подходить обязательно? Если Вы любите пиво, если пиво в Чехии любят все (или почти все, и как я их понимаю!), то это не означает, что предпочитать Квас Пиву не цивилизовано.

Однако надо ведь дать совет о том, что делать. «Что делать?» — наш любимый вопрос, как будто у нас своих мозгов нет, а те, кто слева («продвинутый» Запад) или справа («мудрый» Восток) точно знают, да ещё и за «голику малую» с нами поделятся. Как говорится, «Ага. Шчас». Мой опыт говорит следующее — думать надо *своей* головой. Почему? Потому, что у каждого из нас в распоряжении для думания есть только своя голова! Можно думать об других (как при коучинге), вместе с другими (как при совместном принятии решения и обсуждении) или самостоятельно, но всегда надо использовать только свою голову, а мнение других только учитывать. Не копировать, не

повторять, не дублировать, а думать самим, учитывая свой и чужой опыт и знания.

Хотите факт, подтверждающий эту мысль? Знаете поговорку «Снаряд дважды не попадает в одну воронку (место)»? Так вот, попадает, но крайне редко! А это означает, что копирование чужого опыта эквивалентно ожиданию того, что снаряд попадёт дважды в одну и ту же воронку – это возможно, но маловероятно. То есть маловероятно, что вашей компании поможет то, что помогло вашему конкуренту или соседу или тем, кто «на вас похож».

И ещё, хотите узнать реальную эффективность электронного обучения (а не в пересчёте на «среднего сотрудника»)? Посмотрите, Интернет полон примеров, в основном, коммерчески не оправданных и прогоревших / освоивших бюджет проекта в электронного обучения – так, если у них не получилось, при их бюджетах на рекламу, на разработку курсов и т.п., окунуть эти свои вложения, то почему ваши доморощенные электронные поделки должны давать результат? Да, вы освоите бюджет. Да, вы даже сделаете это честно и добросовестно (в это я как раз верю!). А что потом? Сколько сотрудников пройдёт курсы? А сколько людей пройдёт не мимо курсов (знаете, как на очных лекциях – лектор гундит, а студенты храпят, чтобы ночью были силы на студенток). А сколько потом поймут их правильно? А сколько потом применят на практике? А сколько получают результат?

Это напоминает мне всем известную «воронку продаж» – каждый сотый доходит до покупки. Это всё равно, что делать кинотеатр, а сидеть и смотреть в нём фильмы самому (одному). Главное в другом. Помните, что Академией называлась зачуханная рожица в полсотни деревьев в Афинах, но в ней читал свои лекции Сократ! И потом перенесли слово «Академия» на здание / учебное сооружение.

Не важно, ГДЕ вы и в какой ФОРМЕ даёте знания. Главное – КТО их даёт. «Человеку нужен Человек» (С. Лем) сначала для подражания, потом для помощи в развитии и обучении, ну и далее для всего остального.

Снятый на ужасную (по современным меркам) камеру «Броненосец Потёмкин» – бессмертный фильм, а «СТАЛИНГРАД» Бондарчука-«джунгара» – фильм сомнительного уровня, хоть и в IMAX.

Иллюзия №2: «Бенчмаркинг».

Вот в чём лучше всего преуспели «западные консультанты», так это в генерации умнозвучащих и ничего за собой не имеющих слов. Одно из таких слов – «бенчмаркинг». Или, по-простому: взяли на рынке две «похожие» компании (по численности персонала, по выручке, по отрасли, по специализации и т.п.), затем замерили их финансовые показатели (у одной, допустим, прибыль X рублей, а у другой – Y) и увидели также, что одна тратит 4% на обучение персонала, а другая 4,5% (допустим от ФОТ) и, не дай Бог, у той, у которой расходы на обучение больше, пусть и прибыль будет больше. И какие выводы делают горе-консультанты? Правильно! Хотите иметь такую же прибыль – тратьте столько же на обучение персонала! Спрашивается, почему? Если Land Rover сжигает в городском цикле 20 литров на сотню, а Lada Калина – 9, то пожиратель бензина должен доехать из пункта «А» в пункт «Б» быстрее? А как же пробки? А как же знание маршрута? А как же мастерство водителя?

Если с автомобилями всем понятно, то почему с персоналом мы повторяем эти чужие идиотизмы? Если в Европе подсели на курсы по Харасменту, то для успеха ГазПром в Европейском офисе тоже надо обучать тому же? А в офисе Шлюмберже в России?

Если у «МелкоМягких» ((C) MicroSoft) многие сотрудники учатся на электронных курсах, то почему в РКК Энергия (а ведь наши «Союзы» в отличие от «Окон» не виснут и работают лучше швейцарских часов) обязательно должны любить пялиться в Айфоны? Если человек считает логарифмы в уме, зачем ему планшетник? Правильно, для чего угодно, но не для учёбы.

Как можно полагать, что качество вина зависит от формы и размеров, и материала бутылки? Если много уделять внимания форме (а бенчмаркинг именно это и есть – выявление ФОРМАЛЬНЫХ признаков и их сравнение), то все мужчины должны пялиться на грудь Анжелины Джоли, а не молодых деревенских девушек, пахнущих свежими сливками и сеном!

По сути. Надо смотреть на контекст ситуации, на взаимосвязи, на смыслы. Все компании уникальны, а вот совершаемые глупости – одинаковы. Электронное обучение – очень специфический и сложный инструмент, подходящий не всем. Конечно, современная компьютерная игра подойдёт практически каждому, но чему в ней можно научиться такому, что поможет в маркетинге, в бухгалтерском учёте, в переговорах? Обучиться вождению? – Да. Обучение думанию? – Нет. Категорическое нет. Почему? Потому, что думать это человеческое, а для этого вспомните С. Лема – Человеку нужен Человек.

Кстати, дети уходят в соц.сети, так как им не хватает... общения, вот и заменяют они «пластиковыми прибрлудами» настоящие сливки и сено, но ведь это приводит совсем не к тому, к чему мы хотим привести персонал и компанию. Как организму не достаточно чипсов и колы для нормального питания, так и электронное обучение при бездумном использовании выхолащивает сам принцип обучения и развития, как IQ заменяет ум.

*Можно думать
об других (как при коучинге),
вместе с другими (как при
совместном принятии
решения и обсуждения) или
самостоятельно, но всегда надо
использовать только свою голову,
а мнение других
только учитывать*

Каждый руководитель
в своём отделе знает,
кого учить, чему учить
и как учить

Иллюзия №3: «Средняя температура по Больнице».

Как и обещал ранее, теперь о среднем. Когда говорят об эффективности электронного обучения, всегда оперируют понижением средних расходов на обучение в пересчёте на сотрудника. «Собака тут зарыта» там же, где и ... могила СССР. В среднем, в СССР всё было хорошо и у всех всё было, в среднем. А в реальности? Сами помните, если старше 35, если моложе – спросите у старших коллег. Сейчас, правда, ещё «веселее», но тогда почему мы по-прежнему ссылаемся на это среднее? Каждый руководитель в своём отделе знает, кого учить, чему учить и как учить. Почему? Да потому, что в этом нет какого-либо сакрального знания, потому, что мы все учились («чему-нибудь и как-нибудь») и прекрасно представляем себе эти процессы. По крайней мере, на уровне здравого смысла. Кстати, бизнес – это и есть здравый смысл. Так, может,

осветить здравым смыслом и систему обучения? А что он говорит для случая электронного обучения?

Проведите исследование – а нужно ли кого-либо вообще учить, тем более в электронном формате? Удобно ли это сотрудникам? Подходит ли им это по форме и по времени? Согласны ли они? Любят ли они читать? Как предприниматель, а точнее, как инфобизнесмен, скажу – сейчас специалисты по обучению читать не любят! Хотите, чтобы вашу инфорассылку никто не прочёл – напишите длинный текст (то есть более 1 страницы!). А что есть электронное обучение – текст, видео, картинки, а точнее, их комплекс. То есть очень сложный мультимедийный (то есть многосредовый) продукт. Вы знаете, сколько такой продукт стоит? И даже в пересчёте на среднее получается оного и эгеге! А без этого, даже популярных ныне Улицкую и Пелевина (я не поклонник ни той, ни того) читают не миллионы, как в СССР, а всего лишь... 10–50 тысяч... и это с каким рекламным бюджетом, а он у вас есть? Да, забыл, вы ведь и не текстошлёты их уровня. Вот и получается, что получается прекрасное электронное... шнотворное.

Иллюзия №4: «Возможность учиться в удобном формате» (дома, в метро, в парке, на АйФоне и т.п.).

Кажется, дай примату Айфон и станет он Леонардой из Вигчи. Ведь теперь у него под рукой в любой точке с 4G весь кладёзь человеческих знаний, Википедия, электронные и видеокорсы, книги, аудиозаписи, конспекты и... шпаргалки. А что получается? Трёп и себачки (простите – «сэлфи»).

Многие ВорлдВайд компании горды тем, что аж 5% их сотрудников учатся сами и пользуются их ВорлдВайд базой знаний. Это смешно.

1. Вы покупаете арбуз и съедаете только 5%, а остальное выкидываете?
2. 95% своей зарплаты вы тратите на туалетную бумагу?
3. 95% ваших расходов на обучение вы выкидываете на помойку и этим гордитесь?

А меж тем эта цифра не нова и известна, как результат нормального распределения. И давно известно, что 5% людей любят, могут и учатся САМОСТОЯТЕЛЬНО. И делали это и в каменном веке, и при царизме, и при капитализме и при всех других -измах будут делать то же самое. Почему? Потому, что им это нравится. Так же, как другим нравится не учиться.

И где здесь достижение, достойное гордости? Есть только маркетинг, реклама и PR.

Иллюзия №5: «Мотивация к обучению / обучение, как мотивация».

Сладкое «на третье». О любимом, – о мотивации. Мотивация, это то, что «изнутри, а не снаружи». Как обучение может быть мотивацией? Особенно, если обучения для целей бизнеса (а не сотрудника). Как можно скрестить зелёное и горячее? А ведь постоянно скрещивают. Сделают «электронные шедевры», от которых сами в восторге, и потом этим мотивируют окружающих. Это мне напоминает ситуацию, когда для каждого родителя его дети самые красивые, а чужие – так себе. И как эти чужие, которые «так себе», могут вас мотивировать? Правильно, вы сделаете вид. Вот сотрудники так и делают, а потом делятся с коллегами своими впечатлениями, но кулуарно, не при вас. А потом опытный руководитель понимает, что лучше старых и добрых кнута и пряника нет ничего на этом свете. И сотрудники становятся «замотивированными», то есть замороченными на всю голову.

Так, что же делать?

Всё ли так плохо?

Нет, как раз всё хорошо! Есть хороший инструмент – дорогой, сложный, мощный – надо его изучать, думать, экспериментировать (осторожно). Но не забивать им, как тем микроскопом, гвозди.

Что для этого нужно? Думать, думать своей головой и хорошо платить тем, кто говорит вам правду, а не рекламные слоганы.

Кстати, кто заметил, сколько смысловых ошибок в названии этой статьи? Точнее, в цитате «Коперника сожгли за то, что Земля круглая»? А знаете, кто это сказал? Скажу только, что этот человек не молод, пару раз возглавлял Думу, Единую, нашу, Россию и сейчас тоже находится так высоко, так высоко, что когда на него смотришь, кепка с головы сама спадает.

А ведь это школьная программа! А вы электронный университет, электронный университет, тут бы зачуханная Академия где бы нибудь, хоть тень будет от горячего летнего Солнца.