

ОТ ОБУЧЕНИЯ К БИЗНЕС- РЕЗУЛЬТАТУ



**СИСТЕМА РАЗВИТИЯ НАВЫКОВ,
КОТОРАЯ МЕНЯЕТ ПОКАЗАТЕЛИ**

СЕРГЕЙ ЧАБАНЕНКО

ОБУЧЕНИЕ



НАВЫК



ПОКАЗАТЕЛЬ



РЕЗУЛЬТАТ

Сергей Чабаненко

От обучения к бизнес-результату

<https://litres.ru/74484222>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы проводите обучение, но бизнес не видит результата? Эта книга даёт готовую систему, которая меняет это — независимо от вашей должности.

Тренер, менеджер по обучению, РОП, HR, наставник — если вы развиваете людей и хотите влиять на показатели компании, эта книга для вас.

Это авторская методика, разработанная дипломированным специалистом и практиком с опытом продаж, управления и обучения более 12 лет. Методика дала результаты в реальных компаниях.

Внутри — не теория, а рабочие материалы: карты диагностики, дерево решений «обучение или не обучение», карточка навыка, паспорт пилота, недельный цикл закрепления, формы наблюдения и обратной связи, система метрик, программа адаптации, база знаний, сценарии использования ИИ.

Вы научитесь проектировать обучение под задачу, доказывать результат через изменение поведения и говорить с руководителем на языке цифр.

Цепочка: обучение навык показатель бизнес-результат.

Система собрана. Осталось применить.

Содержание

Глава	6
Введение. Новая эпоха обучения	8
О чем эта книга?	8
Почему эта книга появилась именно сейчас?	9
Почему я использую термин «менеджер по обучению»?	12
Как пользоваться книгой?	15
Обучение или не обучение: первый рабочий фильтр	17
Мини-дерево диагностики	18
Моя позиция о быстром результате	20
Девять шагов метода	21
Что вы получите в итоге	24
Часть I. Роль и мандат	25
Глава 1. Менеджер по обучению как деловой партнер	25
Почему я выбираю название «менеджер по обучению»	25
Шлейф инфобизнеса и первые ожидания команды	28
Инструмент: как перевести ожидания в рабочую плоскость	30
Что на самом деле означает деловое партнерство	32

Границы HR, руководителя и менеджера по обучению	34
Инструмент: карта ответственности	35
Как говорить об обучении с опытными сотрудниками	38
Инструмент: вопросы к сильному сотруднику	40
Профession	42
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Сергей Чабаненко

От обучения к бизнес-результату

Глава

**АВТОРСКОЕ МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
ОТ ОБУЧЕНИЯ
К БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТУ
СЕРГЕЙ ЧАБАНЕНКО**

Система по обучению и развитию персонала

Практическое руководство по диагностике, обучению,

внедрению навыков и оценке результата

СОДЕРЖАНИЕ

Введение. Новая эпоха обучения

Часть I. Роль и мандат

Глава 1. Менеджер по обучению как деловой партнер

Глава 2. Когда проблема решается обучением

Часть II. От бизнес-проблемы к точному вмешательству

Глава 3. Диагностика слабого звена

Глава 4. Запуск «пилота» и доказательство результата

Часть III. Как формируется навык

Глава 5. Проектирование цикла обучения

Глава 6. Обучение в «полях»

Часть IV. Система вокруг обучения

Глава 7. Руководители, наставники и новички

Глава 8. Опыт команды и база решений

Глава 9. Сопротивление, доверие и психологические ба-

рьереры

Часть V. Профессиональное развитие

Глава 10. Развитие специалиста и искусственный интел-

лект

Глава 11. Типичные ошибки и контроль качества

Практический финал

Заключение

Приложения

Рабочие инструменты

Введение. Новая эпоха обучения

О чем эта книга?

Если вы устали доказывать руководству, что обучение нужно, а в ответ слышите «покажите цифры» — эта книга для вас.

Если вы менеджер по обучению и развитию, тренер, наставник или руководитель, который вкладывает время и деньги в рост людей и хочет наконец увидеть отдачу — вы держите в руках то, что искали.

Перед вами — не очередной сборник упражнений и не теория ради теории. Это **авторское методическое пособие**, которое проводит вас по всему пути: от первого вопроса «чему вообще учить?» до последнего «что изменилось в бизнесе?».

Внутри — готовая рабочая система. Это книга о разнице между «мы провели тренинг» и «мы изменили то, как работает компания».

Она не обещает лёгких путей. Но она даёт систему, которую можно взять и применить уже завтра — и впервые показать бизнесу не отчёт о посещаемости тренингов, а реальный результат, причём быстро — это основная идея. **От обучения — к бизнес-результату. Начнём.**

Почему эта книга появилась именно сейчас?

Бизнес меняется быстро. Команды работают в условиях нехватки квалифицированных кадров старой «школы», а новых почти никто не обучает так активно, как ещё 10–15 лет назад.

Вокруг высокая конкуренция и постоянное внешнее давление на всех и вся. В такой среде внутреннее обучение уже не может быть красивым мероприятием «для развития на будущее».

Руководитель, который согласовывает время команды и бюджеты, задаёт простой вопрос: **что изменится в работе людей и как это поможет выполнению планов?** — когда нанимает бизнес-тренера. И тот же вопрос встаёт, если руководитель выполняет эту функцию сам, а его самого никто не обучал андрагогике — науке об обучении взрослых людей.

Больше не ждут только вдохновляющих речей, яркой презентации и общего разговора о пользе развития. Компании нужен человек, который: встроен в ежедневную работу, понимает продукт, видит процесс, умеет говорить с руководителями на языке показателей, занимается развитием навыков и т. д.

Обучение само по себе не «делает деньги» напрямую. Рабочая цепочка выглядит так:

обучение → развитие навыка → изменение операционного показателя → влияние на бизнес-результат.

Я практик. В моей карьере были этапы работы рядовым менеджером по продажам, затем руководителем в крупных международных холдингах, а сегодня я работаю внутри компании в функции корпоративного обучения. Бизнес-тренер. Поэтому большинство примеров в книге связано с отделами продаж. Это моя профессиональная практика, и именно в продажах связь между навыком, поведением и показателем часто видна быстрее.

Этот подход переносим и на другие функции: клиентский сервис, сопровождение, операционные подразделения, внутренние проектные команды, адаптацию новичков, развитие молодых руководителей.

Важное дополнение. Я присутствовал на собеседованиях тренеров в компании — большинство отсеивались на следующих вопросах.

«Тренер влияет на финансовые показатели компании?» — и я был в недоумении, когда большинство отвечали «нет». «Тренер отвечает только за передачу знаний» — это не совсем так. Тренеру как раз предстоит развить навык, а не только рассказать про него. И это очень сложно сделать в оди-

ночку, без поддержки руководителя — ниже вы прочитаете и поймёте почему. Да, он влияет на финансовые результаты, но не напрямую, а косвенно.

Ещё одна частая ошибка: тренеры говорят, что будут работать с мышлением персонала. Это вообще мимо, так как мы не психологи. Наша цель — привить навык, чтобы им пользовались ежедневно, и совместно с руководителем закрепить его у персонала, тем самым повлияв на финансовый результат.

Ответы «я просто передаю знания» или «буду работать с мышлением» точно не подойдут.

Почему я использую термин «менеджер по обучению»?

Начну с названия роли. Слово «бизнес-тренер» часто создаёт лишние ожидания, лично с этим сталкивался. Для одних сотрудников это мотивационный спикер, который должен «зарядить команду на успех». Для других — человек из мира инфобизнеса, где обещают быстрые результаты универсальными рецептами. Этот шлейф мешает ещё до первой рабочей встречи.

Я предпочитаю «менеджер по обучению и развитию персонала», коротко — **«менеджер по обучению»**. Оно точнее описывает реальную работу и функции.

Дальше в книге я иногда буду использовать слово «тренер» как короткое и привычное обозначение. Речь идёт не о человеке, который просто проводит занятия, а о внутреннем специалисте, встроенном в бизнес-процесс на уровне **делового партнера**. Он помогает компании закрывать разрывы в знаниях, навыках и рабочих действиях людей, делится своей экспертизой и находит места для улучшений и за рамками своих обязанностей. Он не заменяет HR, непосредственного руководителя, психолога или коммерческого директора. У него есть своя зона ответственности, и чем яснее она обозначена, тем сильнее результат.

Для кого это пособие?

Читатель

Что вы найдете в книге

Менеджер по обучению

Пошаговый вход в новый проект, правила диагностики, способы завоевать доверие команды и показать результат через показатели

Опытный специалист по обучению

Инструменты для проверки своей системы, пилотов, базы знаний, работы со скептиками, наставниками и руководителями. «Обмен опытом»

Руководитель отдела продаж, в случае если у него есть менеджер по обучению

Понимание, какие задачи ставить менеджеру по обучению, как оценивать его работу и что должен делать сам руководитель до, во время и после обучения

Руководитель отдела продаж, **выполняющий функцию обучения**

Готовую систему обучения, открывая нужную главу и используя книгу как инструкцию.

HR-специалист

Ориентиры для разделения зон ответственности между HR, руководителем и менеджером по обучению, особенно в адаптации и развитии сотрудников

Молодой руководитель

Практику управления обучением команды: как поддерживать навык после занятия, давать обратную связь и не разрушать то, что было поставлено

Внутренний наставник

Принципы передачи опыта новичкам без хаоса, случайности и формата «посиди рядом, сам поймешь»

Эту таблицу удобно использовать как первый фильтр. Найдите свою роль и держите в голове главный вопрос: какой результат я хочу получить от чтения — выстроить систему, исправить конкретную проблему, договориться о границах ответственности или усилить уже работающую практику?

Как пользоваться книгой?

Книгу лучше всего прочитать полностью, а впоследствии обращаться к главам по мере необходимости, используя её как инструкцию для решения вашего вопроса. Тогда вы увидите всю логику и впитаете основные идеи. Но в работе часто нет времени на идеальный маршрут, поэтому я выделил семь практических сценариев для разных ситуаций. Указать все не получится, так как таких сценариев в книге более сотни.

Ситуация

Маршрут чтения

Вы только пришли в компанию

Начните с роли и границ ответственности, затем переходите к диагностике, пилоту и плану входа в проект

Руководитель просит срочно «провести тренинг»

Сначала изучите блок «обучение или не обучение», диагностику слабого звена и выбор одного дорогого разрыва

Обучение уже проводится, но результата не видно

Идите к главам про метрики, внедрение навыка, роль руководителя и разбор неудачного проекта

В команде много новичков

Смотрите адаптацию, наставников, продуктовый минимум, первые рабочие сценарии и контроль качества

Есть сильные скептики

Читайте про доверие, опытных сотрудников, границы исключений и обязательные стандарты

Нужно масштабировать удачное решение

Переходите к базе знаний, библиотеке лучших практик, актуализации материалов и контролю качества

Хотите усилить себя как специалиста

Читайте про профессиональное сообщество, обратную связь, наставника для менеджера по обучению и искусственный интеллект

Моя рекомендация простая: не превращайте чтение в накопление красивых идей. После откликающейся вам главы выбирайте один инструмент и сразу проверяйте его в работе. Методика становится ценной только тогда, когда меняет реальное действие сотрудника.

Я намеренно повторяю примеры в главах, так как предполагаю выборочное чтение или возвращение к конкретным главам: каждый читает то, что нужно для его роли и задач, и, открыв одну-две главы, сразу понимает суть.

Обучение или не обучение: первый рабочий фильтр

Одна из типичных ошибок — считать обучение универсальным ответом на любую проблему. Продажи не растут? Проведем тренинг. Новички ошибаются? Проведем тренинг. Руководитель недоволен дисциплиной? Снова тренинг. Так не работает. Перед тем как проектировать обучение, я задаю несколько вопросов.

Мини-дерево диагностики

Вопрос

Если ответ «да»

Что делать

Сотрудник не знает, что делать?

Проблема в знании

Дать понятную инструкцию, продуктовый минимум, стандарт, пример

Сотрудник знает, но не умеет выполнить в реальной ситуации?

Проблема в навыке

Проектировать практику, ролевые отработки, полевое сопровождение, обратную связь

Сотрудник умеет, но не делает?

Возможна проблема мотивации, управления или контроля

Подключать руководителя, смотреть систему задач, мотивацию, регулярность управленческой обратной связи

Сотрудник хочет и умеет, но мешают условия?

Проблема в процессе, продукте, инструментах или ресурсах

Фиксировать ограничение и передавать в зону ответственности руководителя или владельца процесса

Есть личный психологический барьер?

Обучение может помочь только в этических границах

Работать через разговор, наставничество и безопасную обратную связь; не ставить диагнозы и не заменять психолога

Этим фильтром нужно пользоваться до подготовки программы. Он защищает вас от чужой ответственности и помогает честно сказать руководителю: «Вот это решается обучением, а вот здесь нужен управленческое решение или изменение процесса/подхода/действия».

Моя позиция о быстром результате

Один из главных вопросов этой книги: можно ли через обучение получить **быстрый** результат?

По моему опыту — можно и нужно, это и есть мой основной манифест. Но, только если мы не занимаемся общим развитием «на всякий случай», а ищем конкретное слабое звено и работаем с ним точно. Быстрый результат появляется там, где менеджер по обучению:

- опирается на факты, а не на догадки;

- выбирает один дорогой для бизнеса разрыв;

- готовит решение под конкретную реальность компании;

- проверяет его на пилоте;

- помогает руководителю закрепить новое поведение в ежедневной работе;

- измеряет не только посещаемость, а изменение поведения и рабочего показателя.

Здесь есть важный баланс. Быстрый эффект нужен, чтобы снять острую боль бизнеса, показать результат и завоевать доверие. Но, если за ним не стоят недельные циклы практики, обратной связи и закрепления навыка, показатель может откатиться. Поэтому, моя рабочая формула такая: **точный быстрый шаг плюс системное закрепление.**

Девять шагов метода

Вся книга построена вокруг девятишагового метода. Это не схема для плаката, а порядок работы, который помогает менеджеру по обучению не распыляться и не начинать с готовой программы там, где сначала нужна диагностика.

Шаг

Смысл

Рабочий результат

1. Понять роль и договориться о границах ответственности

Согласовать, за что отвечает менеджер по обучению, руководитель и HR

Распределена зона ответственности, есть влияние на процессы, определена «проблематика»

2. Проверить, решается ли проблема обучением

Отделить нехватку знаний и навыков от мотивации, управления и условий

Первичный анализ ситуации

3. Найти слабое звено по фактам

Изучить звонки, переписки, CRM, полевые наблюдения,

данные руководителя, обратная связь от кросс-функциональных отделов

Процесс или воронка изучены, есть «задокументированные» факты и «список разрывов» (ошибок, узких мест и т. д.)

4. Выбрать один дорогой для бизнеса разрыв

Не учить всему сразу, а выбрать точку с наибольшей ценой ошибки

Выбран один приоритет и одна главная метрика для работы. Согласовано с руководителем.

5. Подготовить конкретное рабочее решение

Сделать скрипт, шаблон, памятку, упражнение, сценарий встречи, учебное пособие или материал

Готовый инструмент для обучения конкретному навыку. Согласовано с руководителем

6. Проверить решение на пилотном проекте

Начать с лояльной группы или одного отдела

Проведенное мероприятие, получена обратная связь, доработан учебный материал

7. Развивать один навык в недельном цикле в «пилоте»

Учить через практику, задания в реальной работе и разбор применения, совершенствовать подходы, собирать обратную

связь

Сотрудники освоили навык, отработали на практике, первые результаты

8. Оценка операционного показателя и бизнес-результата

Показать цепочку влияния без ложных обещаний

Было/стало, в какие сроки, выводы, ограничения

9. Масштабировать и сохранить в системе знаний

Перенести удачное решение, обучить руководителей и наставников, обновить базу знаний

Библиотека решений и контроль качества. Готовый тренинг и система передачи знаний между сотрудниками

Пользуйтесь этой картой как навигатором. Если проект застопорился, найдите шаг, который был пропущен. Часто проблема не в качестве занятия, а в том, что не было изучения рабочего процесса, выбран неверный разрыв, руководитель не поддержал внедрение или результат измеряли не той цифрой.

Что вы получите в итоге

Рабочий и проверенный на практике способ мыслить и действовать: спокойно, точно, профессионально завоёвывать уважение и авторитет через быстрый рост бизнес-показателей, создавая команды лучших менеджеров.

В пособии будут инструменты для диагностики, проектирования одного навыка, пилота, недельного цикла практики, безопасной обратной связи, работы с руководителями, наставниками, новичками и скептиками. Отдельно мы затронем базу знаний, удалённый и гибридный форматы обучения, искусственный интеллект и многое другое, что вы сможете внедрить в своём проекте.

Суть сводится к тому, что дело не в красивых презентациях. Главная ценность — в умении увидеть, какое действие сотрудника должно измениться, какие условия для этого нужны и как честно показать связь между обучением, поведением и результатом. Именно такой подход, по моему опыту, делает менеджера по обучению не обслуживающей функцией, а сильным участником-партнёром развития компании.

Часть I. Роль и мандат

Глава 1. Менеджер по обучению как деловой партнер

Почему я выбираю название «менеджер по обучению»

Начнем с простого, но важного вопроса: как называется человек, который отвечает за обучение сотрудников внутри компании?

На первый взгляд это формальность. На практике от названия роли зависят первые ожидания коллег, характер разговора с руководителями и скорость, с которой специалист занимает рабочую позицию в команде.

Внутри компании привычное слово «бизнес-тренер» часто создает путаницу. Для одних сотрудников это человек, который должен «зарядить команду на успех». Для других — специалист с красивыми слайдами и общими советами. Для третьих — представитель того самого инфобизнеса, где обещают быстрые деньги, универсальные секреты продаж и «правильное мышление» вместо нормальной работы. Я че-

рез всё это прошел.

Я не говорю, что слово «бизнес-тренер» нужно запретить. Дальше я иногда буду использовать его как короткое и привычное обозначение одной из функций менеджера по обучению. Но базово для внутренней должности я выбираю другое название — менеджер по обучению и развитию персонала, или, роли, **менеджер по обучению**. Так точнее и понятнее обозначены функция и задачи для окружающего коллектива. Перед нами не приглашённый спикер, который выступил и уехал. Не гуру, не волшебник и не человек, который одним эмоциональным мероприятием обязан изменить продажи. Это внутренний эксперт, встроенный в ежедневную работу бизнеса, где он:

- разбирается в продукте и процессах;
- диагностирует, где именно сотрудникам не хватает знаний или навыков;
- помогает руководителям развивать команду;
- проектирует обучение под конкретные задачи бизнеса;
- сопровождает внедрение навыков в «полевой» работе;
- собирает лучшие практики внутри команды;
- организовывает пространство для общения и «бест-практик»
- показывает результат на языке понятных показателей.

Здесь важно не перепутать: обучение само по себе не является единственной причиной финансового результата. Це-

почка выглядит иначе:

обучение меняет действия сотрудника → новое действие влияет на операционный показатель → операционный показатель влияет на бизнес-результат → прибыль влияет на продукт, трафик, управление, процессы и компанию в целом.

Если менеджер по обучению понимает эту цепочку, с ним можно говорить серьёзно, и такой партнёр внутри команды точно нужен. Если он обещает «после моего тренинга продажи вырастут сами», доверие к профессии только падает, и это даёт краткосрочный результат в лучшем случае. В худшем — негатив и усталость от обучений, далёких от реалий.

Шлейф инфобизнеса и первые ожидания команды

За последние годы вокруг слова «бизнес-тренер» накопился негативный шлейф. Многие видели мотивационные выступления, марафоны успеха, громкие обещания, красивые лозунги, отсутствие продолжения в работе и даже нашумевшие печальные итоги.

Наш специалист не имеет к этому никакого отношения, но коллектив может встретить его настороженно. Особенно опытные продавцы. Они думают: «Сейчас придет человек, который не знает наших клиентов, нашего продукта, нашей CRM, воронки, но, будет учить нас жить». Это **нормальная** защитная реакция. Профессионал отнесётся к ней спокойно, как к части рабочего процесса: ему достаточно понять, есть такая реакция или нет. Обычно я вижу две крайности.

Первая — **обесценивание**. Сотрудник заранее решает, что обучение ему не нужно. Он много лет продает, знает клиентов, имеет результат и не хочет слушать «теорию».

Вторая — **завышенные ожидания**. Руководитель или команда ждут, что после одного занятия все сразу изменится: менеджеры начнут иначе говорить, клиенты станут покупать быстрее, показатели резко улучшатся. Потом возникает разочарование: «Ну, и где результат?»

Обе реакции рождаются из неверной рамки. Поэтому, одна из первых задач менеджера по обучению — спокойно объяснить, чем он занимается, а чем не занимается.

Я обычно формулирую свою роль так:

«Моя задача — не читать лекции ради лекций. Я помогаю найти конкретные места, где сотрудникам не хватает знаний, навыков или рабочих инструментов, и вместе с руководителем довожу эти изменения до применения в реальной работе».

Эта простая фраза помогает установить контакт с целевой аудиторией и убрать стереотипное отношение к профессии.

Инструмент: как перевести ожидания в рабочую плоскость

Если от вас ждут

Как я переформулирую ожидание

Что обещать корректно

«Проведите мотивационный тренинг»

«Давайте посмотрим, какое поведение нужно изменить после встречи»

Проведение встречи с командой менеджеров, что у них получается хорошо, а что не очень. Выявленная потребность и работа с ней. Тренинг разбивается на несколько частей.

«Научите всех продавать лучше»

«Сначала найдем один слабый этап: потребность, презентация, возражение, завершение сделки»

Диагностику и работу с одним приоритетным навыком

«После обучения должны вырасти продажи»

«Обучение влияет на поведение, поведение — на показатель. За общий результат отвечают еще продукт, трафик, управление и мотивация»

Измерение поведения и выбранного операционного показателя с прямой взаимосвязью

«Сотрудники не хотят — замотивируйте»

«Если человек умеет, но не делает, это уже зона управленческой работы»

Помощь руководителю в отличии дефицита навыка от вопроса мотивации

«Просто дайте им скрипт»

«Скрипт должен быть привязан к продукту, клиенту и реальным ситуациям»

Рабочий шаблон и проверку его на практике

Пользоваться таблицей просто: перед стартом проекта или отдельного обучения я проговариваю с заказчиком не формат, а ожидаемое изменение поведения и создание сильной стороны команды там, где сейчас она является слабой. Это экономит время и защищает от разочарований.

На основе примеров по этой логике можете переводить ваши запросы и ожидания в нужную плоскость.

Что на самом деле означает деловое партнерство

Деловой партнер — это не тот, кто спорит с руководителем за власть. И не тот, кто выполняет любые просьбы без проверки. Это специалист, который умеет держать профессиональную позицию. Для этого нужен мандат. Под мандатом я понимаю не громкую должность, а понятное право и полномочия диагностировать процессы за рамками обучения и давать решение. На практике это:

- задавать вопросы о бизнес-проблеме;
- смотреть факты, а не работать по слухам;
- находить проблемы и обязательно **предлагать решения**,
- а не только выполнять заявку «проведите занятие»;
- договариваться с руководителем о закреплении навыка после обучения;
- честно говорить, если проблема не решается обучением.

Мне важно договориться с руководителем о трех вещах.

1. **Какую рабочую проблему мы решаем.**

Не «провести тренинг по продажам», а, например, «менеджеры редко доводят разговор до предложения оформить заказ».

2. **Какое поведение должно измениться.**

Не «стать увереннее», а «после выявления потребности менеджер делает конкретное предложение и задает закрывающий вопрос».

3. По какому показателю мы поймем, что стало лучше.

Это может быть конверсия, доля клиентов (получивших предложение), качество заполнения CRM, продвижение по воронке «лида», количество повторных контактов, соблюдение структуры звонка. Не обязательно сразу деньги. Часто сначала нужно измерить именно поведение и результаты его изменения.

Деловое партнерство начинается с честности. Если проблема не решается обучением, **я должен сказать об этом прямо**. Если сотрудник знает, как работать, но не делает, это вопрос не к обучению, а к руководителю. Если продукт слабый, система мотивации противоречит нужному поведению или CRM постоянно мешает работе, тренинг не закроет эти дыры.

Тренер не должен героически закрывать собой все проблемы бизнеса. Это прямой путь к выгоранию и потере уважения. Итог: мы показываем проблемы и за рамками нашей зоны ответственности, используя наш мандат, тем самым улучшаем бизнес в целом. Это и есть то самое партнёрство, о котором приходится говорить. Про это **нужно договариваться ещё перед стартом работы**, чтобы восприятие было правильным и к мнению прислушивались.

Границы HR, руководителя и менеджера по обучению

В компаниях часто путают HR, кадровую службу, руководителя и менеджера по обучению. Особенно если компания растет быстро, процессы еще не описаны, а задачи прилетают «тому, кто умеет разговаривать с людьми».

В итоге вас могут попросить решить конфликт по графику отпусков, провести собеседование, поговорить с сотрудником о дисциплине, заменить руководителя на планерке, разработать мотивацию, провести оценку, оформить адаптацию, а потом еще показать рост продаж.

Часть этих задач действительно может быть рядом с обучением. Но рядом — не значит внутри зоны ответственности.

Я придерживаюсь правила: границы нужно проговаривать до того, как могут начаться сложности.

Инструмент: карта ответственности

Задача

HR / кадровая функция

Руководитель

Менеджер по обучению

Подбор сотрудника

Организует процесс подбора, коммуникацию, документы

Участвует в выборе кандидата, оценивает пригодность для команды

Может помочь описать требования к знаниям и навыкам, присутствовать на собеседовании, а после предоставить обратную связь о кандидате

Адаптация новичка

Настраивает общий процесс входа в компанию

Ставит задачи, контролирует работу, дает обратную связь

Обучает продукту, процессам, стандартам, ключевым навыкам

Мотивация и дисциплина

Поддерживает политики и процедуры

Отвечает за соблюдение, контроль, последствия

Может показать, где проблема не в навыке, а в мотивации

и наоборот

Развитие навыков

Может координировать систему развития в рамках кадрового резерва

Закрепляет и контролирует навык в ежедневной работе

Диагностирует дефицит, проектирует обучение, дает практику

Обратная связь сотруднику

Может консультировать по требованиям к следующей роли/позиции

Дает управленческую обратную связь по результатам работы, ожиданиям и поведенческим историям

Дает развивающую обратную связь по конкретному навыку

Финансовый результат отдела

Не отвечает напрямую

Отвечает за выполнение плана и управление командой

Влияет через обучение на поведение и рабочие показатели

Корпоративная культура

Часто координирует

Поддерживает нормами поведения в команде

Прививает культуру в процессе обучения

Эта таблица как основа или пример. В разных компаниях роли устроены по-разному. Но, она помогает начать разговор и договориться на берегу. Я советую взять ее на встречу с руководителем и HR и спокойно пройти по строкам: что у нас так, что иначе, где нужна договоренность или распределение ролей по своим правилам.

Главное — не брать на себя чужую ответственность молча. Если руководитель не контролирует применение навыка после обучения, навык быстро исчезнет. Если HR не выстроил нормальный вход новичка в компанию, обучение будет постоянно тушить пожары. Если менеджер по обучению пытается заменить всех, он перестает делать свою основную работу.

Как говорить об обучении с опытными сотрудниками

Бывает, что для сотрудников слово «обучение» звучит как оценка: «Ты недостаточно хорош, поэтому тебя надо учить». Особенно это чувствительно для продавцов, которые давно в профессии, имеют свою базу клиентов и результат.

Они могут сказать прямо: «Я уже много лет продаю. Чему меня еще можно научить?»

Я не спорю с этим в лоб. Более того, часто человек прав: учить его азам продаж бессмысленно. Но, можно создать пространство, где он не ученик у доски, а участник профессионального разбора.

С опытными сотрудниками я чаще использую другие формулировки:

- разбор рабочих ситуаций;

- обмен практиками;

- встреча по сложным клиентским случаям;

- сбор лучших решений команды;

- настройка единого подхода;

- приглашаю в качестве спикера на тренинг;

- усиление конкретного этапа продаж.

Это не манипуляция словами. Это уважение к опыту человека.

Если я прихожу к сильному продавцу с позицией «сейчас я тебя научу», он закроется. Если я прихожу с позицией «давай разберем, что у тебя работает, и поможем команде это повторить», разговор становится другим. Цель, это уже вовлечь человека.

В каждом отделе почти всегда есть человек, у которого получается лучше остальных. Его опыт — огромная ценность. По сути, лучший учебник по продажам для конкретной компании уже существует. Он находится в голове этого сотрудника, в его привычных фразах, в манере задавать вопросы, в способе завершать сделку, в отношении к клиенту.

Наша задача — достать этот опыт, структурировать и превратить в понятный инструмент для команды. Не скопировать человека целиком, а выделить повторяемые действия.

Инструмент: вопросы к сильному сотруднику

Перед встречей с сильным продавцом я готовлю короткий список вопросов:

В каких ситуациях тебе чаще всего удастся довести клиента до решения?

Какие вопросы ты задаешь в начале разговора?

Как понимаешь, что клиент действительно заинтересован?

Какие возражения встречаются чаще всего?

Какие ответы на них работают лучше всего?

В какой момент ты предлагаешь следующий шаг?

Что ты никогда не говоришь клиенту?

Какие ошибки новичков видишь чаще всего?

Что из твоего опыта команда могла бы забрать уже завтра?

Твоя самая сложная и легкая сделки?

Забавная или даже веселая продажа?

Самый запоминающийся клиент? (чем запомнился)

После такого разговора я не делаю из сотрудника «звезду сцены», если ему это некомфортно. Можно оформить его практики в памятку, разобрать на встрече команды или использовать как основу для упражнения. Важно обязательно согласовать с человеком, как будет использован его опыт.

Это тоже часть доверия.

Если «звезда родилась» то, это отличная новость, так как действующим сотрудникам он «свой среди своих», следовательно меньше барьеров и сопротивлений.

Профессион

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.