ДМИТРИЙ БАЗАТИН

ОБУЧИ СОТРУДНИКОВ ИЛИ РАБОТАЙ ЗА ВСЕХ

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ОБУЧЕНИЮ И АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ



ОБУЧИ СОТРУДНИКОВ

РАБОТАЙ ЗА ВСЕХ

Дмитрий Базатин

Обучи сотрудников или работай за всех

«Автор»
2026

Базатин Д.

Обучи сотрудников или работай за всех / Д. Базатин — «Автор», 2026

В книге представлено практическое пошаговое руководство по созданию эффективной системы внутреннего обучения, быстрой адаптации и аттестации персонала в малом бизнесе.Автор разбирает ключевые причины некомпетентности кадров, постоянных ошибок сотрудников и операционного выгорания руководителей. На базе многолетнего практического опыта в книге подробно описаны алгоритмы разработки должностных папок, внедрения ценного конечного продукта (ЦКП) постов, интеграции обучения в CRM-системы, подготовки внутренних инструкторов и запуска корпоративной академии.Издание содержит примеры готовых регламентов, схем бизнес-процессов и прикладных тестовых заданий для оценки и ввода специалистов в должность.Книга адресована владельцам бизнеса, генеральным директорам, руководителям подразделений и HR-специалистам, стремящимся перейти от ручного управления и постоянного «тушения пожаров» к слаженной, управляемой и результативной командной работе.

© Базатин Д., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Обучи сотрудников или работай за всех 6
Боли малого бизнеса без системы 14
Конец ознакомительного фрагмента. 17

Обучи сотрудников или работай за всех

Базатин Дмитрий

Обучи сотрудников или работай за всех



УДК 658.3

ББК 65.291.6

Б19

Базатин, Д. В.

Обучи сотрудников или работай за всех [Электронный ресурс] / Дмитрий Базатин. — 1-е изд., электрон. — Алматы : Bazatin Systems, 2026. — 1 электрон. опт. диск / сетевое электронное издание. — Систем. требования: Adobe Acrobat Reader / программа для чтения PDF/ ePub/FB2.

В книге представлено практическое пошаговое руководство по созданию эффективной системы внутреннего обучения, быстрой адаптации и аттестации персонала в малом бизнесе. Автор разбирает ключевые причины некомпетентности кадров, постоянных ошибок сотрудников и операционного выгорания руководителей. На базе многолетнего практического опыта в книге подробно описаны алгоритмы разработки должностных папок, внедрения ценного конечного продукта (ЦКП) постов, интеграции обучения в CRM-системы, подготовки внутренних инструкторов и запуска корпоративной академии.

Издание содержит примеры готовых регламентов, схем бизнес-процессов и прикладных тестовых заданий для оценки и ввода специалистов в должность.

Книга адресована владельцам бизнеса, генеральным директорам, руководителям подразделений и HR-специалистам, стремящимся перейти от ручного управления и постоянного «тушения пожаров» к слаженной, управляемой и результативной командной работе.

УДК 658.3

ББК 65.291.6

Сведения об электронном издании

- **Автор:**Базатин Дмитрий Владимирович
- **Название:**Обучи сотрудников или работай за всех
- **Издатель:**Bazatin Systems
- **Год выпуска:**2026
- **Формат издания:**PDF, ePub

● **Возрастное ограничение:** 16+
● **Правообладатель:** © Базатин Д. В., 2026
● **Исключительные права:** © Bazatin Systems, 2026

Все права защищены. Никакая часть данной электронной книги не может быть воспроизведена или передана в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без предварительного письменного разрешения правообладателя.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
Глава 1 Боли малого бизнеса без системы 9
Глава 2 Сначала рельсы, потом поезд 12
Глава 3 Оргполитика. Правила игры и административный фундамент 19
Глава 4 Мы не просто нанимаем 24
Примеры тестовых заданий 28
Глава 5 Система адаптации сотрудников 39
Глава 6 Мини-курс «Ориентация». Быстрый старт 44
Что должно входить в курс 45
Глава 7 Битрикс Ран: практикум по CRM 48
Как мы выстраиваем этот практикум 48
Чем еще полезен такой курс 51
Глава 8 Школа штатного сотрудника 54
Оргполитика (организационная политика) 54
Что должно быть в разделе с оргполитикой 55
Глава 9 Должностная папка 59
Титульный лист 59
HR-МЕНЕДЖЕР 62
Схема потоков и бизнес-процессы 64
Управленческие бизнес-процессы 66
Основная учебная часть 68
Глава 10 Специальное обучение руководителей 71
Глава 11 Современные инструменты организации обучения 75
Видео наше все 75
Выбор учебной платформы 76
Технологичность и мобильность обучения 76
Интеграция с вашей CRM-кой 77
И тут нейросети 78
Глава 12 Подготовка профессионального инструктора 81
Инструментарий инструктора и магия контрольного листа 82
Гибридный формат как разумный компромисс 83
Глава 13 Как построить внутреннюю Академию 85
Термины 85
Шаг первый. Подбор и обучение инструктора 88
Шаг второй. Создание вводного курса 89
Шаг третий. Создание глоссария специальных терминов 91
Шаг четвертый. Оборудование Академии 92
Шаг пятый. Издание правил, регламентирующих обучение сотрудников 92

Шаг шестой. Разработка специальных курсов 93
Шаг седьмой. Обучение технологии управления 95
Шаг восьмой. Обучение руководителей и создание кадрового резерва 96
Шаг девятый. Создание системы коррекционного обучения 96
Шаг десятый. Поддержание стандартов качества предоставления обучения в академии 98
Глава 14 Тренировки. Мышцы профессионализма 99
Технология проведения тренировок 100
Накопление опыта и «эффект Страдивари» 101
Глава 15 Академия как подразделение компании 103
Статистики академии компании 104
Проверки и экзамены 105
Автоматизация и роль СДО в управлении отделом 105
Глава 16 Коррекция персонала. Как исправлять ошибки без криков и штрафов 107
Три типа ошибок и тактика действий 108
Коррекция как фильтр на интеллект 108
Глава 17 Внешнее обучение персонала 110
Юридическая броня и «ученический договор» 111
Возврата знаний в компанию 112
Резюме: что лежит в основе эффективной команды 114
Заключение 119

ВВЕДЕНИЕ

Еще несколько лет назад когда я спрашивал, что больше всего беспокоит владельцев бизнеса, ответом было – маркетинг, лиды, продвижение, новые клиенты и т.п. С 2023 года владельцы стали все больше и больше говорить о низкой компетентности сотрудников, о проблемах с ответственностью. В общем то, проблема с персоналом была всегда основной, но акценты сместились с найма в сторону повышения компетентности, обучения и усиления ответственности имеющихся сотрудников. Экономические и политические потрясения последних лет усугубили ситуацию с кадрами на рынке труда. Нанимать стало крайне трудно. Это отмечают большинство наших клиентов. Вот отчет от известного сервиса HH.ru, тезисно:

- Дефицит кадров обозначен на национальном уровне;
- Индикаторы бизнес-климата демонстрируют рост;
- Потребительская активность тоже показала тенденции к росту;
- Рост зарплат (динамика и причины);
- Самым «избыточным» регионом по трудовым ресурсам стали Москва и МО (соотношение активных резюме к числу активных вакансии);
- Рост тревожности и стресса — люди хотят, чтобы компания заботилась об их физическом и эмоциональном здоровье в среднем на 20%; больше, в сравнении с 2021 годом. Остальные «запросы» также увеличились, но не кардинально;
- Дефицит молодежи 20-30 лет, а значит, необходимо привлекать другие возраста — до 18 и старше 45 лет;
- Количество работников моложе 35 лет сократилось на 1,3 млн. по сравнению с 2021 г;
- Увеличился срок закрытия вакансии, работодателям требуется больше времени для привлечения кандидата;
- Отклик на вакансии с удаленкой кратно превышает отклик на вакансии без удаленки.

Обратите внимание, что многие предпочитают работать удаленно. Судя по всему прошедшая пандемия стала мощным триггером для ускорения перехода сотрудников из офисов в “поля”. Я с удивлением узнал, что несколько знакомых бизнесов со штатом 100-150 человек на 80-90% состоят из удаленных сотрудников. А это в свою очередь выводит необходимость правильного обучения сотрудников на совершенно новый уровень. И к этому средний работодатель не готов. Рассчитать маржу, финансы по фондам, организовать найм и производство еще худо бедно мы можем, а вот организовать эффективное обучение сотрудников задача туманная и неопределенная.

Что я имею в виду, когда говорю “эффективное обучение”? Давайте попробуем сформулировать критерии:

- обучение должно быть быстрое, ведь у нас нет времени готовить сотрудника месяцами прежде чем он начнет производить;
- обучение должно быть эффективным, чтобы сотрудник производил отличный продукт с минимумом ошибок;
- в учебных материалах должен быть баланс теории и практики;
- обучение должно быть так построено, чтобы сотрудник потом мог решать любые проблемы, даже если какие-то ситуации нетипичные;
- процесс обучения должен отфильтровывать не годных сотрудников, особенно на этапе адаптации, когда мы еще толком не поняли кого наняли;
- мы должны иметь возможность обучать людей стационарно (в классе) и дистанционно (онлайн);
- учебные материалы должны быть четко организованы, чтобы ими легко было пользоваться как учащимся, так и методологами[1];

Если вы читаете эту книгу, значит, вы уже почувствовали, что ваш бизнес где-то «подтормаживает». Обычно в этот момент владельцы начинают искать причины во внешней среде, налогах или плохом маркетинге. Но чаще всего тормоза находятся внутри — это компетенции людей, которые у вас работают.

Первое, о чем я всегда прошу на своих вебинарах: отбросьте идею «я и так всё это знаю». Эта установка — главный барьер на пути к любой системе. Если бы вы действительно всё это внедрили и использовали, вы бы сейчас не читали книгу о том, как заставить персонал работать эффективно. Поэтому настройтесь на обучение. Если какой-то термин кажется специфическим — не проскакивайте его, разберитесь в смысле, иначе дальше всё пойдет наперекосяк.

Многие до сих пор относятся к обучению сотрудников как к какому-то факультативу или, что еще хуже, как к благотворительности. Мол, «я их нанял, плачу зарплату, так еще и учить должен?». Это опасное заблуждение. В современном бизнесе обучение — это не «бонус» для сотрудника, это ваш производственный конвейер.

Обычно всё держится на «звездах» или на самом владельце. Приходит новый человек, ему что-то на пальцах объяснили, бросили в бой, а потом удивляемся, почему результаты не те, на которые мы рассчитывали. В итоге мы имеем:

- Массу лишних движений, которые не ведут к прибыли.
- Постоянное исправление ошибок, которые можно было не совершать.
- Руководителей, которые превратились в профессиональных пожарных и вечно тушат косяки персонала.

Когда в компании нет системы обучения, вы платите людям не за результат, а за процесс их «въезжания» в работу, который может длиться месяцами. И всё это время вы несете убытки.

Если сотрудник работает неделю, а потом говорит «мне не нравится» и уходит — вы просто подарили ему деньги.

Система обучения превращает найм из лотереи «повезет — не повезет» в четкую технологию. Нам не нужны капризные «звезды». Нам нужны профессиональные боевые единицы, которые знают свой продукт, понимают правила игры и выдают результат по графику.

Есть еще один важный момент, который я проверил на личном опыте и на опыте сотен наших клиентов. Когда вы помогаете человеку стать компетентным, когда вы вкладываетесь в его рост через внутренние инструменты, этот сотрудник становится намного более надежным. Он чувствует вашу поддержку, он видит, что компания — это серьезный механизм, а не лавочка на коленке. Такой человек становится вашим соратником, а не просто временным пассажиром.

Я часто привожу пример компаний, за которыми наблюдаю годами. Там персонал не меняется по 10 лет. Почему? Потому что они компетентны, им нравится то, что они делают, и они четко понимают, как добиваться успеха на своем посту. Обучение — это фундамент их стабильности и, как следствие, стабильности вашего дохода.

Поэтому давайте договоримся: мы пишем не про «теорию управления», мы строим систему, которая поднимет ваш валовой доход без раздувания штата. Просто за счет того, что каждый человек на своем месте будет понимать, что именно он должен выдать в качестве результата.

ПОЧЕМУ СТОИТ ИЗУЧИТЬ ТО О ЧЕМ Я НАПИСАЛ



Меня зовут Дмитрий Базатин. Уже более 20 лет я изучаю технологии обучения, методологию и искусство создания дидактических материалов. У меня есть несколько профильных образований и большое количество завершенных курсов и тренингов Также я автор 3-х специализированных словарей.

Ещё со школы учёба в том виде, в каком она подавалась, меня сильно напрягала. Меня интересовали знания и познание мира, но методы объяснения материала отбивали всякую охоту учиться. Со временем большую часть интересующих меня знаний я стал получать самостоятельно. По книгам, видео в интернете, схемам и англоязычным учебникам я в качестве эксперимента освоил кожевенное дело и достиг профессионального уровня, даже успешно продавал свои изделия. Это остается моим любимым хобби. Таким образом я освоил достаточно много разных специальностей и навыков. Сейчас кстати осваиваю альпинизм и трекинг в горах.

В 2002 году я наткнулся на технологию обучения, разработанную Л. Роном Хаббардом, и уделил её изучению достаточно много времени. Действительно, на сегодняшний день я не знаю никакой другой технологии того, как учиться по-настоящему. Поэтому в основу многих вещей, описываемых в этой книге, закладываются именно те знания, которые я получил по технологии обучения и административным наработкам Рона Хаббарда в отношении построения обучения персонала в организации.

Безусловно, я также использую современные инструменты: нейросети и различные системы дистанционного образования. Я рассказываю о них, потому что сегодня без них никуда, они очень сильно облегчают вопрос обучения.

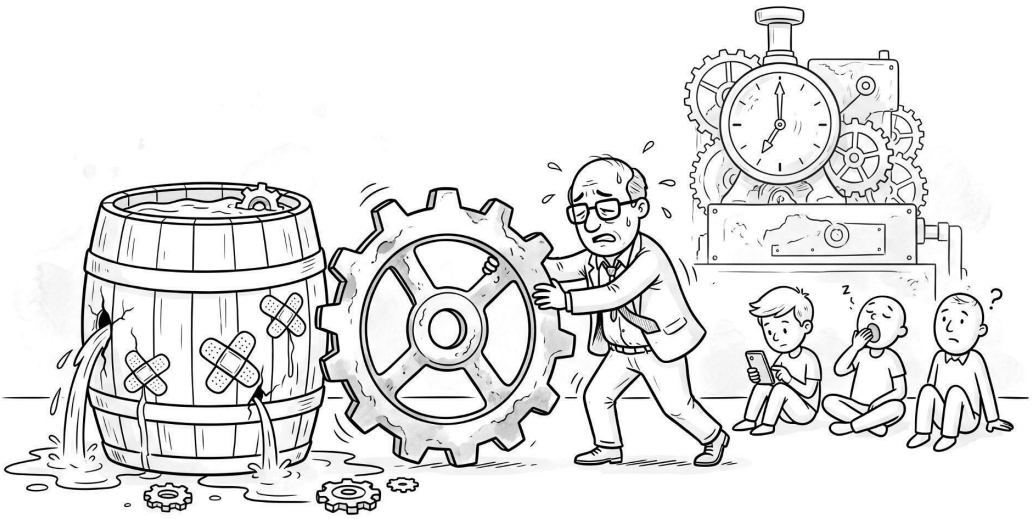
Также много времени занимался тренерской деятельностью в восточных единоборствах, у меня чёрные пояса по нескольким видами и это тоже дало огромный опыт в том как чему-то научить человека именно в практической деятельности.

Когда я открыл свой первый бизнес в 2009 году я впервые столкнулся с необходимостью быстро и эффективно обучать сотрудников. И за то время, что я работал в своём бизнесе, а затем в консалтинговой компании Вадима Мальчикова, я создал сам и помог создать огромному количеству клиентов сотни должностных папок. Это десятки тысяч часов видео и тысячи страниц различных регламентов и инструкций. Поэтому у меня огромный практический опыт в этой сфере.

Сам я также являюсь квалифицированным сертифицированным инструктором для внутренней академии и могу проводить людей через учебные материалы профессионально.

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА МОИ СОЦ. СЕТИ

Мой Telegram-канал: https://t.me/dimbazatin
Мой Макс: https://max.ru/channel_bazatin
Мой инстаграм: https://www.instagram.com/dbazatin
Мой ТикТок: https://www.tiktok.com/@bazatindima
Мой ВК: https://vk.com/bazatindima
Мой Ютуб: https://www.youtube.com/@bazatinUP



Глава 1

Боли малого бизнеса без системы

Давайте признаем честно: ситуация с кадрами сейчас — это просто беда, беда и еще раз беда. Если вы общаетесь с коллегами-предпринимателями или сами регулярно проводите собеседования, то знаете, что рынок труда превратился в какое-то зазеркалье. Основная проблема даже не в том, что людей нет, а в том, кто именно приходит на вакансии.

Особая категория — это так называемое «поколение зумеров». Это ребята, которым сейчас около двадцати лет. Они приходят на собеседование с колоссальными амбициями и списком требований к зарплате, который подошел бы топ-менеджеру крупной корпорации. При этом их реальная квалификация стремится к нулю. Но что самое опасное для бизнеса — у них часто напрочь отсутствует желание учиться. Многие из них искренне верят, что раз они получили аттестат и умеют пользоваться смартфоном, то они уже «познали жизнь» и больше им ничего не нужно.

Даже если мы говорим о «технарях» — юристах, инженерах или проектировщиках, которые по идее должны приходить с мощным профильным образованием, — ситуация не лучше. Вы берете человека с дипломом, сажаете его за работу и понимаете, что его нужно учить всему заново с нуля. По-хорошему, систему обучения в компаниях нужно было внедрять еще вчера, потому что надеяться на «готовых специалистов» с рынка — это стратегия, ведущая к краху.

Если вы не берете процесс подготовки кадров в свои руки, вы становитесь заложником обстоятельств. Вы нанимаете человека, надеетесь на его «профессионализм», а по факту оплачиваете его ошибки, его медлительность и его нежелание вникать в специфику вашего продукта. В малом бизнесе, где каждый рубль на счету, такая благотворительность обходится слишком дорого.

Когда в компании отсутствует полноценная система обучения, низкая эффективность становится хронической болезнью, которая пожирает ваши ресурсы незаметно, день за днем. Мы можем разбить эту неэффективность на несколько конкретных составляющих, и я уверен, что многие из них вам до боли знакомы.

Первое— это масса лишних движений. Когда сотрудник не обучен технологии, он тратит 80% времени на действия, которые вообще не ведут к результату. Он суетится, создает шум, но его КПД минимален. Это похоже на попытку сварить кашу в дырявой кастрюле, вы подливаете воду, тратите газ, а результат все тот же.

Второе— это «день сурка» или постоянное возвращение к делам, которые должны решаться за один раз. В компаниях без системы задачи постоянно «отскакивают» назад. Руководитель дает задание, сотрудник делает его наполовину или с ошибками, руководитель возвращает, объясняет снова, и так по кругу. Это колоссальная потеря времени.

Третье— идеальная среда для саботажников и лентяев. В хаосе, где нет четких регламентов и системы контроля знаний, такие люди чувствуют себя как рыбы в воде. Они мастерски имитируют бурную деятельность, прикрываясь отсутствием инструкций. «А мне не говорили», «А я не знал», «А меня никто не учил» — это их стандартные щиты, за которыми они прячутся, продолжая получать вашу зарплату и тормозить работу всей команды.

В итоге мы получаем ситуацию, когда сотрудники физически не способны работать на высокой скорости без потери качества. Вы вкладываете ресурсы, покупаете оборудование, тратитесь на маркетинг, но на выходе получаете мизерные результаты. И это не потому, что рынок плохой. Это потому, что ваш «двигатель» внутри компании работает на 10% мощности из-за некомпетентности персонала.

Самое печальное в этой истории — это то, что происходит с самим руководителем. Когда вы изо дня в день видите эту кашу, когда вы вынуждены постоянно тушить пожары и разгребать косяки за своими сотрудниками, вы неминуемо начинаете выгорать.

Я видел сотни руководителей в этом состоянии. Сначала они злятся, кипят, кричат на подчиненных: «Да елки-палки, вы что, идиоты?». Но потом наступает стадия апатии. Человек просто свыкается с мыслью, что «нормальных людей нет», «такая сейчас жизнь» и «лучше сделать самому, чем кому-то поручить». Это самый опасный момент, потому что в этой точке бизнес перестает расти и начинает стагнировать.

И тут мы попадаем в главную ловушку — страх «замаскированной дыры». Многие владельцы годами держат балласт — непроизводительных, глупых или откровенно бесящих сотрудников. Почему? Потому что кажется, что если я его сейчас уволю, то на этом месте образуется дыра, которую мне придется закрывать самому.

Это иллюзия. На самом деле этот сотрудник и так является «замаскированной дырой». Он занимает место, он создает видимость поста, но он не производит продукт. Более того, пока он там сидит, он не дает прийти на это место нормальному, смышленому человеку. Мой опыт и опыт наших клиентов показывает: как только вы убираете такой балласт, даже если на посту временно никого нет, дела начинают идти лучше. Команда мобилизуется, процессы проясняются, и токсичная атмосфера исчезает. Понятное дело, что это не значит оголить все должности и делать за всех. Но убрав такого паразита у вас появляется больше шансов получить на его место нормального сотрудника. Позже я немного расскажу про найм - книга не про это, но полностью обойти вопрос найма не получится.

Единственный выход из этого ада — перестать надеяться на чудо и начать строить систему, которая сделает ваших сотрудников компетентными. И вот тут я выведу первый постулат:

БОЛЬШИНСТВО ЛЮДЕЙ ХОТЯТ УЛУЧШАТЬСЯ, СТАНОВИТЬСЯ КОМПЕТЕНТНЫМИ И ПОМОГАТЬ.

И далее:

ЛЮДЯМ ПОЧТИ НИКОГДА НЕ ДАВАЛИ ШАНСА СТАТЬ СПЕЦИАЛИСТАМИ ХОТЬ В ЧЕМ ЛИБО.

Я получил много классического образования (11 классов школы, колледж, ВУЗ, огромное количество курсов, тренингов) и качество обучения катастрофическое. Скажу больше, классическое образование не только не делает студента специалистом, оно полностью убивает желание и способность учиться. Я провел десятки людей через специальное обучение, которое

реабилитирует “студента”, и это крайне тяжелый процесс, вызывающий массу расстройств у человека по мере выбивания из него “продуктов” современного образования.

Повышение квалификации — это единственный способ увеличить доход, не раздувая штат до бесконечности. Более того, обученный человек становится вашим союзником и другом, он становится стабильным и надежным. И именно об этом мы будем говорить в следующих главах: как превратить этот хаос в предсказуемый механизм.

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.