

Введение

Правильное обучение продавцов — это не просто передача знаний, это вклад в рост масштабов бизнеса в интересах собственников.

Уважаемые руководители корпоративных университетов!

Эта книга для тех из вас, кто стремится к большему, пытается сделать следующий шаг в своей карьере и хочет нанести непоправимую пользу компании, в которой работает.

У бизнеса больше не осталось резервов снижения себестоимости и повышения эффективности, единственный выход — развивать свой персонал, превращать его в человеческий капитал. Повышая ценность сотрудников для своей компании, вы стоите на передовой формирования ее будущего.

Просим вас прочесть шесть фундаментальных вопросов введения и ответить на них применительно к себе и своему корпоративному учебному центру. Если во время прочтения вы почувствуете зуд амбиций и желание перемен, купите эту книгу, она станет вашей палочкой-выручалочкой на ближайшие пару лет.

0. Что такое хороший учебный центр или корпоративный университет с точки зрения собственника и топ-менеджмента?

Это фабрика по производству качественных сотрудников, как раньше говорили — кузница кадров. Это внутрикорпоративная очередь из компетентных специалистов на любую должность в компании. Не кадровый резерв, не пачка резюме потенциальных кандидатов, а проверенные, мотивированные, готовые к борьбе с конкурентами работники, реализующие свои мечты и амбиции во взаимодействии с коллегами, а не в собственных фантазиях.

Парадокс, но многие современные управленцы плохо разбираются в людях и не умеют доверять подчиненным. Многие высокопоставленные руководители подсознательно боятся совершить ошибку, принять неверное кадровое решение, особенно если оно влияет на выручку компании. Им нужна «человековедческая» экспертиза, компетентный совет опытного человека: кого повышать, кого увольнять, кого поощрять. Полагаться на интуицию в кадровых вопросах слишком сложно и опасно — нужно испытать кандидата. Безопасно и объективно проверку сотрудника можно провести, используя возможности корпоративного учебного центра (КУЦ), если генеральный директор доверяет его руководителю.

К сожалению, большинство российских корпоративных учебных центров создавались как бюджетная альтернатива внешним подрядчикам для проведения обязательного обучения персонала: знание техники безопасности, пожарной безопасности, безопасности труда и т. п. Задачей было не столько научить, сколько сэкономить бюджет. Потом постепенно, столкнувшись с нарастающим кадровым дефицитом, многие промышленные гиганты превратили КУЦ в корпоративные

университеты для обеспечения кадрами производственных, логистических и обслуживающих подразделений.

Но у большинства учебных центров и корпоративных университетов осталось родовое пятно. Руководители убеждены, что КУЦ — это:

- технологическая площадка, техника, аудитории, обслуживающий персонал, а не источник знаний для исследований или развития;
- дочернее подразделение, которое реагирует на ситуативные запросы топ-менеджмента согласно утвержденному плану и бюджету, не имеет стратегии развития кроме технологической базы, не понимает, как оно может принести своей компании максимальную пользу.

Прямое доказательство вышесказанного — отсутствие системы подготовки сотрудников и руководителей коммерческого департамента. Очень важное для компании, прямо влияющее на ее доход обучение продавцов не является обязательным, оно редко входит в перечень первоочередных задач руководителя КУЦ. Если последний — формалист, у которого бюджет на первом месте, то КУЦ превращается в еще одно обслуживающее подразделение, не влияющее на результаты работы и доходы компании. А потому существующее на бюджетные подачки как бедный родственник головной организации.

Это можно и нужно изменить!

Уважаемые читатели, только вам решать, насколько у вас доверительные и уважительные отношения с топ-менеджментом компании, насколько он ценит ваше мнение и использует потенциал вашего учебного центра. Но если вы хотите изменить ситуацию к лучшему, реализовать свои мечты и амбиции, *купите и прочитайте* нашу книгу.

1. Чего хотят собственники бизнеса от учебных центров и корпоративных университетов?

У руководства компании множество забот и обязанностей, которые формируют хронический стресс. *Главная причина стресса у любого руководителя — это сомнения!* Сомнения порождают тревоги, тревоги переходят в хронический стресс.

О ком тревожатся управленцы? О своих сотрудниках, о том, смогут ли те выполнить поставленные задачи, справятся ли, правильно ли их назначили на должности.

Задача хорошего КУЦ — развеять эти сомнения руководства, снизить уровень стресса:

- предоставив факты о том, что знают, умеют и на что способны работники компании;
- предъявив руководителю альтернативные кандидатуры на руководящие посты, особенно в самых доходных подразделениях;
- сняв с руководителя бремя единоличной ответственности за кадровые решения.

Если учебный центр просто дает информацию и проводит обучение, а сомнения генерального директора сохраняются, то лично для себя практической пользы от КУЦ он не видит!

Вторая по важности проблема, которая беспокоит генерального директора, — как управлять доверием клиентов, чтобы максимизировать выручку компании вне зависимости от личностей сотрудников в отделе продаж и маркетинга? Для этого нужны система подготовки, правила, инструкции, стандарты, методология, кейсы и т. п. Необходима корпоративная интеллектуальная собственность, помогающая управлять доверием клиентов, и система подготовки кадров в отделе продаж.

Увы, отделы маркетинга, рекламы, продаж, клиентского сервиса чаще больше похожи на лебедя, рака и щуку из басни Крылова, чем на команду единомышленников, действующую сообща и создающую интеллектуальную базу продаж организации. Люди продают продукт вашей компании, ежедневно управляют доверием клиентов, но не оставляют после себя интеллектуальной собственности для обучения новичков, для подготовки кадров, для корректировки стратегии управления продажами. В департаменте продаж десятки, а иногда и сотни сотрудников, но некому создать нерукотворный памятник из инструкций, правил, регламентов, описывающих грамотное продающее поведение для управления доверием клиентов.

В результате у директора появляется новая фобия — страх потери лучших сотрудников отдела продаж, маркетинга и т. п. Вдруг они уйдут, уведут с собой клиентов или перейдут к конкурентам? Страх формируется от непонимания директором того, как обучать и развивать своих экспертов по управлению доверием, чтобы гарантированно получить чемпионов продаж.

Третья проблема — дефицит качественного персонала на всех этажах административной иерархии, особенно в продажах! Набрать таких сотрудников с улицы практически невозможно. Приходится брать тех, что согласились, а затем их регулярно обучать, причем обучать быстро, качественно, так, чтобы работник мог давать предсказуемый управляемый результат!

Учебный центр, который решает три эти проблемы:

- рассеивает сомнения и тревоги руководства фактами;
- обеспечивает подготовку персонала, особенно в продажах;
- приумножает интеллектуальную собственность компании в сфере управления клиентским доверием.

Это ожившая мечта любого генерального директора, на которую не жалко денег.

Такая кузница кадров в глазах руководителя становится ювелирной мастерской! Там алмазы превращают в бриллианты, а не стучат образовательной кувалдой по головам людей-заготовок.

Самое очевидное доказательство вышеперечисленных утверждений — это корпоративный университет Сбера. Герману Грефу, главе Сбербанка, удалось реализовать свою управленческую мечту — обеспечить себя кадрами, минимизировать сомнения в своих сотрудниках, создавать и передавать новичкам опыт, одновременно увеличивая уровень клиентского доверия. Поэтому на корпоративный университет Сбера денег не жалеют, он получает самое лучшее: здания, кадры, технику, тренажеры, научные лаборатории и т. п. Бюджет Сберуниверситета в 2024 году в семь раз превышал расходы на корпоративные учебные центры всех остальных корпораций России.

2. Каких директоров учебных центров ценят и уважают собственники и топ-менеджмент?

Во-первых, ценят тех, кто просто делает свою работу хорошо и превращает обычных сотрудников в хорошо обученных. Увы, многие КУЦ просто дают учебную информацию и иногда тестируют на наличие знаний. После обучения в КУЦ сотрудник просто становится более эрудированным, а не больше знающим и умеющим. Его мотивация, лояльность, умение приносить пользу компании не изменяются к лучшему!

Во-вторых, ценят тех, кто способен через обучение и тренинги укреплять команду, повышать лояльность и самоотдачу персонала, менять к лучшему неофициальную корпоративную культуру. Очень редко кэптивные учебные центры становятся элементом управления корпоративной культурой. Еще реже занимаются изучением и трансформацией неофициальной корпоративной культуры в процессе повышения квалификации персонала.

В-третьих, очень ценят тех, кто способен отыскать среди сотрудников алмаз и огранить его, раскрыть талант, превратить в бриллиант во славу компании. Абсолютно все руководители нуждаются в инициативных талантливых работниках, чтобы именно им поручить решение наиболее важных и ответственных задач. Увы, обычная административная иерархия подавляет инициативу, креатив, изменение привычных стандартов работы.

Талантливых сотрудников необходимо буквально «просеивать» через сито учебного центра, проверять и создавать условия для реализации их потенциала. В этом случае учебный центр похож на ювелирную мастерскую, где создаются бриллианты. Он приносит больше прибыли, чем обычная кузница кадров. Руководитель КУЦ, который смог трансформировать кузницу кадров в ювелирную мастерскую, заслуживает огромного уважения.

3. Как руководителю корпоративного университета можно изменить свою карьеру, как подняться на высшую ступень управления?

Не надо путать директора по персоналу, совмещающего пост HRD¹ с постом директора корпоративного учебного центра, и фактического руководителя КУЦ, ведущего всю административную и образовательную рутину.

В контексте данной книги мы называем руководителями КУЦ только тех, кто занимается учебным центром, повышением квалификации сотрудников и ничем более. У такого сотрудника обычно нет прямого выхода на генерального

¹ HRD (Human Resources Director) — директор по персоналу, топ-менеджер, который отвечает за стратегию управления человеческими ресурсами компании.

директора, полномочий мало, бюджет еще меньше и вообще жизнь — боль!

Какую карьеру может сделать тот, кто управляет работой КУЦ? Он может стать:

- главой аттестационной комиссии с очень широкими правами по отстранению от должности всех, кто не соответствует требованиям (по совместительству);
- заместителем генерального директора по корпоративной идеологии и культуре. Чем компания больше, тем выше статус этой позиции;
- советником генерального директора по ключевым кадровым назначениям в рамках модели меритократии (власть лучшим);
- главой корпоративного института по управлению интеллектуальной собственностью компании с акцентом на управление доверием клиентов (директором института продаж).

4. Чем будет полезна эта книга для руководителя корпоративного учебного центра?

Мы написали эту книгу, чтобы помочь собственникам ценить и правильно использовать корпоративные учебные центры и корпуниверситеты. К сожалению, во многих компаниях КУЦ как чемодан без ручки: нести тяжело, а бросить жалко. Создали, потому что все создают, а использовать с умом, увы, не научились.

Мы хотим, чтобы КУЦ под вашим руководством:

- помогал компании зарабатывать деньги;
- стал частью нематериальной мотивации, подготовки, отбраковки, тренировки сотрудников отдела продаж;

- стал законодателем мод в техниках продаж;
- превратился в институт по разработке высокодоходных методов управления доверием покупателей.

Все это становится более реальным и легкодостижимым с применением современных технологий, например нейросетей.

Согласитесь, генеральный директор выше ценит тех руководителей КУЦ, кто помогает ему не просто учить сотрудников, а зарабатывать деньги и достигать амбициозных целей, поставленных акционерами.

Станьте таким руководителем корпоративного учебного центра, прочитав нашу книгу. Ваша жизнь, ваш социальный статус, ваша востребованность буквально взлетят на новый уровень!

5. Пять советов руководителю учебного центра.

1. Купите и прочитайте эту книгу. Вы потратите всего десять часов на чтение, зато сможете значительно изменить свою жизнь, работу, карьеру и отношения с генеральным директором компании.
2. Сделайте акцент в работе учебного центра на подготовку экспертов по управлению доверием (клиентов, сотрудников, управленцев, производственников, подрядчиков, поставщиков и т. п.). Начните преобразования с мелочей. Не надо устраивать революцию — эволюционные преобразования надежнее и результативнее. Подчеркните фломастером фрагменты книги, где говорится о ваших будущих преобразованиях, влияющих на выручку организации в целом. Используйте технику СМАРТ, чтобы разработать для себя лично среднесрочные и долгосрочные цели по управлению корпоративным университетом в части подготовки людей, приносящих компании доход.

3. Определитесь, кто будет вашим союзником и соратником на этом амбициозном пути продающей трансформации. Нельзя запускать преобразования КУЦ, просто выпуская приказы и требуя от сотрудников работать по-новому. Приказы потребуются потом, чтобы закрепить достигнутые фактические изменения (цели и приоритеты в работе).
4. Продумайте, как и с помощью каких программ можно без больших затрат отслеживать и направлять развитие карьеры выпускников вашего учебного центра; как помочь им принести компании пользу и занять достойное место в корпоративной иерархии, а затем отблагодарить свою альма-матер бюджетами, учениками, заказами на исследования, грантами и эндаументными фондами.
5. Придумайте, как помочь генеральному директору набирать на работу и обучать самых достойных из имеющихся кандидатов, особенно в сфере управления клиентским доверием; как превратить сотрудников в человеческий капитал и продемонстрировать прирост его стоимости во благо акционеров.

Желаем вам результативного прочтения, озаряющих инсайтов и трудных размышлений о будущем. Пусть эта книга станет источником мотивации и креатива, поддерживающим вас на пути к успеху! Станьте тем руководителем, который не просто обучает, а создает ценность!