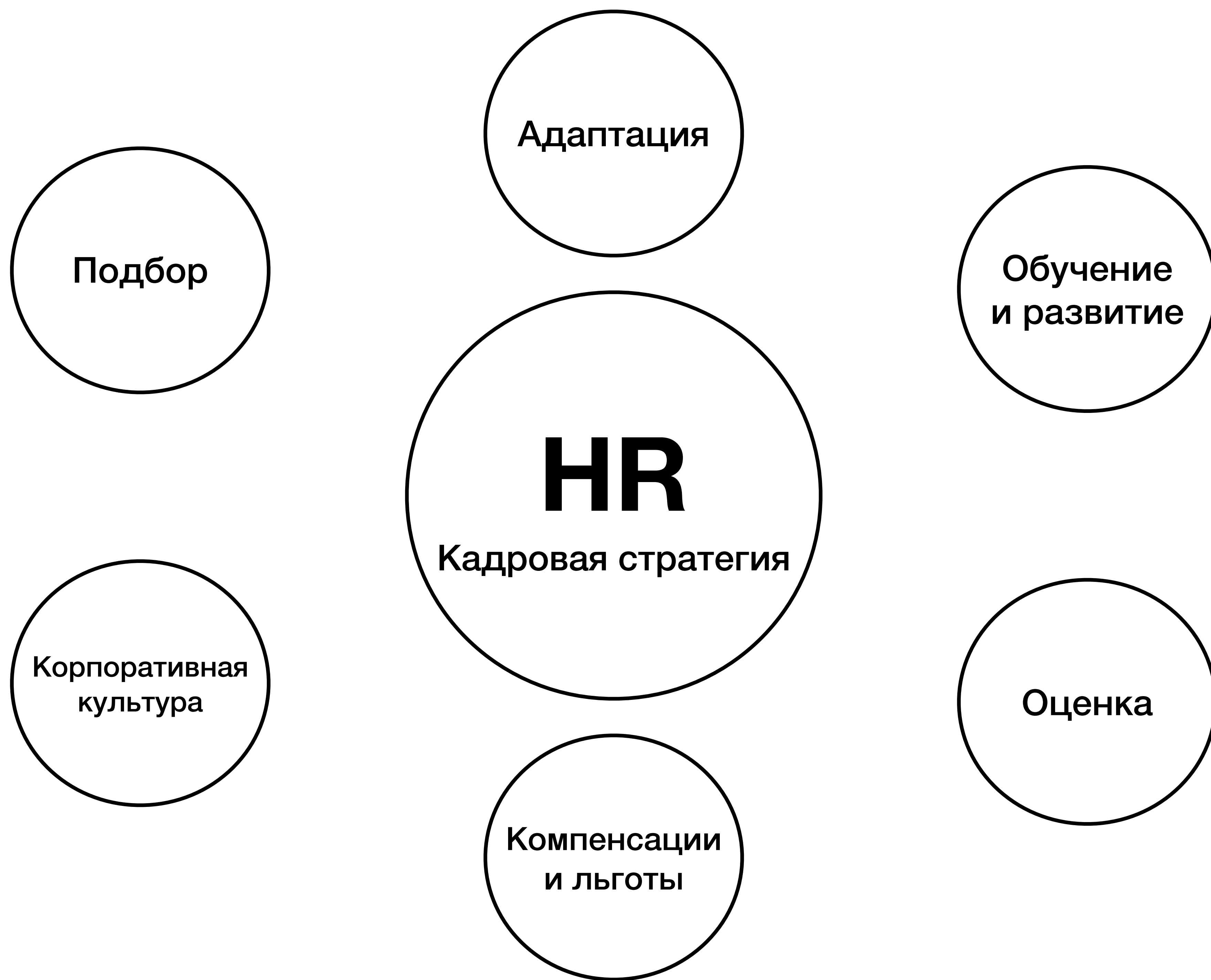


Обучение в компании.

« Ваши сотрудники не глупые, они просто взрослые»

Хабиб Нагаев HR-директор компании Айстор



**Это момент, когда старые способы перестали работать,
а новые ещё не найдены.**

Кейс 1. «Идеальные солдаты»

Магазин по продаже косметики только открылся.

Собственники решили с самого начала строить «сильную профессиональную команду» и запустили масштабное обучение сотрудников. Текучесть персонала 77% за 6 месяцев

А нам

Нужно обучение? А точно такое?

К - кризис

что уже происходит? какие потери?

С - СМЫСЛ

как связано с идентичностью? актуально ли для меня?

Д - действие

где применить в ближайшие 2 недели?

ЛИСТ 1. ПРИНЦИПЫ НОУЛЗА: П-Я-О-Г-О-М

№	Принцип	Суть	Мнемотехника
1	Потребность знать	Показать разрыв: что потеряет, если не узнает	«Что я ПОТЕРЯЮ?»
2	Я-концепция	Партнерство, а не директива. Взрослый не терпит, когда его «учат»	«Со мной как с ПАРТНЕРОМ?»
3	Роль опыта	Опыт — ресурс. Не обесценивать прошлое	«Мой ОПЫТ — ресурс?»
4	Готовность к обучению	Обучение должно быть «впрыснуто» в момент потребности	«МОМЕНТ наступил?»
5	Ориентация на обучение	Строить обучение вокруг задач, а не тем	«УЧУСЬ ради ЗАДАЧИ?»
6	Мотивация	Опирается на внутренние стимулы, а не внешние	«МНЕ ЭТО важно?»

Решение

- Учтены все принципы обучения взрослых.
- Добавлены грейды. Пересмотрены требования на каждом уровне.
- Проведена работа с собственником.
- Изменен подход к подбору персонала, изменены условия работы в компании
- Текучесть персонала 19% за 6 месяцев

Кейс 2. «Им ничего не нужно»

Владелец медицинского центра постоянно жаловался, что сотрудники ничего не хотят: не стремятся обучаться, избегают повышения и работают только под контролем. Любую попытку отправить людей на обучение приходилось буквально продавливать, а предложения перейти на более высокую позицию вызывали не энтузиазм, а напряжение. Собственник объяснял это «новым поколением», которое «не хочет ответственности и развития».



Амотивация

Как обучать?

- Показать как надо
- Экскурсии
- Успешные кейсы
- Никак



Внешний контроль

Как обучать?

- Баллы
- Грейды
- Сертификаты
- Поощрения



Интроекция (надо, страшно)

Как обучать?

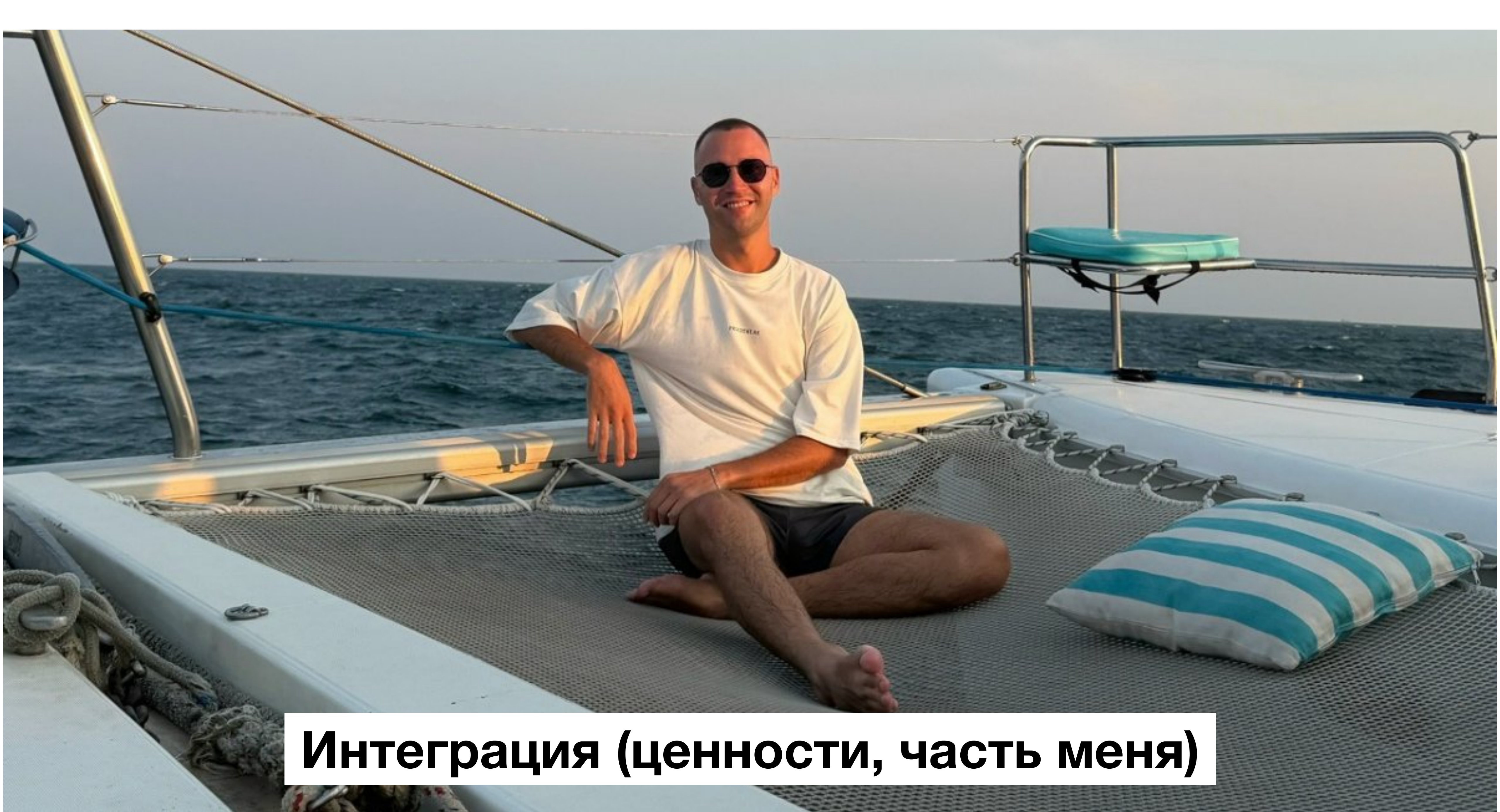
- Малые группы
- Нужный наставник
- Безоценочные задачи
- Поощрения



Идентификация (полезно для меня)

Как обучать?

- Выбор темпа обучения
- Выбор подходяще сферы
- Возможность определять направления
- Связь с результатом



Интеграция (ценности, часть меня)

Как обучать?

- Наставничество
- Обучение других
- Привлечение мнения

A composite image showing an astronaut in silhouette on a spacewalk, looking out at a view of Earth. The Earth's surface is covered in a complex, swirling pattern of green and yellow, representing internal heat or a false-color satellite image. The astronaut is positioned in the lower center, with a camera or sensor mounted on a tripod in front of them. The Earth's horizon is visible in the upper half of the frame, and the background is the blackness of space.

Внутренняя

Как обучать?

- Исследования
- Возможность внешних проектов

Кейс 2. Решение

- Создана программа кадрового резерва
- Учтены уровни мотивации сотрудников
- Выстроена система наставничества
- Изменено взаимодействие с собственником
- Появилась связь: действие - результат

**Взрослых невозможно заставить учиться, но можно
создать пространство, в котором изменение становится
их собственным выбором.**

И пусть не все это оценят.