

Каким образом выстроить систему передачи знаний от опытных сотрудников новичкам?

На вопрос читателей отвечает Михаил ГУРЕВИЧ, консультант направления организационного консультирования, психолог, бизнес-тренер Консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

В материале скорее будут представлены концептуальные моменты, значимые в процессе передачи знаний, чем смоделирована еще одна система последовательности действий в передаче знаний. На мой взгляд, понимание и удержание во внимании основополагающих концептов при передаче знаний (адаптации новичка) более важно и позволяет им совершать правильные действия.

Система передачи знаний уже стала одной из составляющей процесса адаптации и необходима для сокращения времени, которое обычно требуется новому сотруднику для освоения на новом месте и работе с полной отдачей.

При использовании грамотно построенной системы адаптации человек чувствует себя на новом месте более комфортно, а руководство получает от него максимальную отдачу в работе. Причем адаптация персонала – это, прежде всего, люди, кто непосредственно помогает

сотруднику войти в курс дела; которые этот процесс организуют и контролируют; повседневно окружающие нового сотрудника.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ ПЕРЕДАЧИ ЗНАНИЙ

Передача знаний базируется на следующих ключевых принципах.

1. Передача знаний – дело сугубо добровольное. К обучению нельзя принудить, а экспертов нельзя заставить делиться знаниями.

2. Люди стремятся к реальному контакту, поэтому основную важность в передаче знаний имеют взаимоотношения и контакт.

3. Получатель должен проявлять интерес к получению знаний, только тогда он захочет задавать правильные вопросы и иметь более глубокие знания. Установлено, что за всю жизнь 80% знаний люди получают именно через задавание вопросов.

4. Эксперты должны быть заинтересованы и мотивированы в качественной передаче знаний.

5. Передача и усвоение знаний проходит эффективнее, когда новичок на практике использует полученные знания.

ПРОБЛЕМЫ, СТОЯЩИЕ НА ПУТИ ПЕРЕДАЧИ ЗНАНИЙ?

Проблемы могут быть как организационного порядка, так и обусловленные нарушенными коммуникациями, личными опасениями.

1. Проблемы организационного порядка чаще всего лежат в сфере мотивации и в тех случаях, когда наставничество не прописывается как бизнес-процесс. Как следствие, опытному сотруднику по личному волеизъявлению руководства дается сверх обычных обязанностей еще и наставничество, которое не подкреплено вознаграждением. Такое положение дел ничего, кроме недовольства, не вызывает, т.к. на него нет ни времени, ни желания.

2. Личные опасения эксперта-наставника могут быть связаны с боязнью потери своего места и положения: «если я расскажу им все, что знаю, зачем им буду нужен я?»

Личные опасения новичка могут быть связаны с боязнью задавать «глупые» вопросы, чтобы не выглядеть посмешищем в чужих глазах.

3. Коммуникационные проблемы более обширны и в своей основе могут быть связаны как с личностными особенностями участников процесса, так и нарушением ими принципов поддерживающих коммуникаций. Типичные ситуации могут выглядеть следующим образом:

- наставник проводит обучение (передачу знаний) в откровенно унижающем, запугивающем, категоричном стиле поведения, или новичок (получатель знаний) ведет себя незаинтересованно, претенциозно и тем самым вызывает раздражение и неприязнь;

При использовании грамотно построенной системы адаптации человек чувствует себя на новом месте более комфортно, а руководство получает от него максимальную отдачу в работе.

Передача знаний – дело сугубо добровольное. К обучению нельзя принудить, а экспертов нельзя заставить делиться знаниями.

- новичок не знает, какие задавать вопросы, и ждет, что опытный сотрудник за него решит эту задачу. Эксперт же ждет вопросов от новичка и, когда их не получает, расценивает поведение как незаинтересованность. Часто выяснение отношений не происходит, а сам контакт свертывается или ограничивается дачей общей информации;

- коммуникации носят эпизодический и кратковременный характер и рассматриваются получателем знаний как недостаточные, что ведет к возникновению предубеждений и домыслов: «наставник не хочет делиться знаниями, чтобы не плодить себе конкурентов», «он не хочет просто так отдавать знания, которые ему самому достались ценой тяжелого труда». В то же время со стороны наставника причины свертывания коммуникаций могут объясняться тем, что новичок просто не проявляет к этому интерес или передаваемые знания никто не ценит, или новичок просто не нравится наставнику в силу каких-то индивидуальных особенностей.

ЧЕМ ДОЛЖНЫ РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ ЛЮДИ, ЧТОБЫ ПРОЦЕСС ПЕРЕДАЧИ ЗНАНИЙ ПРОИСХОДИЛ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО?

Тревожный симптом, говорящий о том, что знания в компании не накапливаются и тем более не передаются другим сотрудникам – поиск одних и тех же сведений разными людьми, работающими

Люди стремятся к реальному контакту, поэтому основную важность в передаче знаний имеют взаимоотношения и контакт.

Получатель должен проявлять интерес к получению знаний, только тогда он захочет задавать правильные вопросы и иметь более глубокие знания.

вместе. Чтобы этого избежать, необходимо придерживаться следующих правил.

1. Формализованных знаний для передачи знаний недостаточно. Знания в организации должны передаваться и лично

Формализованные знания – это лишь 20-30% от всей имеющейся информации, необходимой для работы. Остальную ее часть составляют неформальные, интуитивные знания.

Не все знания и компетенции могут быть изучены с помощью регламентов, руководств и кодексов. Формализованными знаниями, как правило, является информационная выжимка, итог коллективного опыта. Многие примеры, на основании которых делались выводы, исчезают бесследно. Новичку трудно сразу понять, казалось бы, для всех очевидное, сложно разобраться в тонкостях процедур и регламентов. Некоторые навыки лучше всего передаются через подход, подразумевающий содействие и личный контакт.

Формы личной передачи знаний включают:

- наставничество: менее обученного сотрудника прикрепляют к более опытному для того, чтобы он профессионально рос и развивался;
- перекрестное обучение: сотрудник, прошедший тренинг, передает свой опыт коллегам;
- лекции, дискуссии на заданную тему: сотрудники имеют возможность обмениваться информацией и приходиться к единому решению поставленных задач.

Преимущество семинаров, перекрестного обучения состоит в том, что специалисты, которые их проводят, структурируют информацию и в удобной форме доносят до коллег.

2. Бережно относиться к коммуникациям в процессе передачи знаний

Передача знаний – процесс контактный и требует уважительного отношения друг другу и взятия ответственности сторонами за качество коммуникаций.

В процессе общения важно не только то, что говорится, но и как говорится, т.е. актуальны эмоциональные отношения. Умение быть корректным, владеть сильными эмоциями, особенно в тех ситуациях, когда новичок допускает откровенные ляпы – признак зрелости наставника. К советам такого наставника хочется прислушиваться, ибо они исходят от человека, который действительно хочет поделиться своей мудростью. Такой человек любит свое дело и ему можно доверять.

От новичка в таких коммуникациях требуется внимательность, пытливість, интерес к изучаемой теме, уважительное отношение к опыту и личности наставника в целом. Установка новичка в процессе передачи знаний – поглотить максимум знаний и умений.

И обратная картина. Когда процесс передачи знаний из собственно обучения превращается в соревнование амбиций «кто из нас круче!»

Новичок кичится своими прошлыми умениями, часто перебивает наставника, пытается навязать игру «А у нас... а у вас», подчеркнуть свою и принизить наставника значимость. Какой опыт и знания он в итоге получит? Скорее всего, все ограничится удовлетворением своего тщеславия и честолюбия, не более того.

Наставник старается навязать свое превосходство, пренебрежительно относится к прошлому опыту новичка, демонстрирует самодовольство; не столько учит, сколько хвастается своими заслугами. Когда новичок ошибается, может иронично удивляться: «как можно не знать таких очевидных вещей!».

3. Готовность наставника открыто обсуждать с обучаемым новичком свои успехи и несовершенства

Личность эксперта не безупречна. Она формируется на основе опыта успехов и неудач. Способность делиться своими успехами помогает новичку формировать требуемое поведение, а рассказы о своих провалах и ошибках – видеть, к

каким последствиям приводят неверные стратегии, и учиться избегать их.

4. Поощрять и вознаграждать тех, кто делится с другими своим опытом и знаниями

Специалисты не всегда готовы передавать свои знания и опыт по нескольким причинам:

- экспертное знание дает преимущество – возможность быть впереди (получать лучшие и более высокооплачиваемые заказы, быть всегда «на виду», в числе первых выдвигаться на более высокие должности и пр.);

- ощущение незаменимости и связанная с ней способность влиять на других, обладать властью на основе авторитета, единоличного владения информацией.

Сотрудники охотнее делятся накопленными знаниями в случае, когда они заинтересованы: и в успешности командной работы; и в повышении авторитета среди коллег; и в материальном вознаграждении.

Чтобы эксперты были заинтересованы в передаче знаний, необходимо уделять внимание их мотивации:

- премировать, начислять проценты от оклада за наставничество;

- повышать авторитет. Сам процесс передачи знаний автоматически подразумевает, что наставник в некоторых вопросах стоит выше других – а это, по сути, публичное признание его экспертом в данной сфере;

- сформировать бонусную систему за командный результат. В этом случае передача знаний станет необходимой составляющей для более эффективной работы.

Добровольная передача знаний возможна там, где сотрудники ощущают себя частью команды, где уважение – ключевой момент, рождающий доверие между ее участниками. Тогда нет повода опасаться, что окажешься ненужным, как только из тебя вытянут все, что можно.

5. Применять методику shadowing

Методика, подразумевающая, что но-

Добровольная передача знаний возможна там, где сотрудники ощущают себя частью команды, где уважение – ключевой момент, рождающий доверие между ее участниками. Тогда нет повода опасаться, что окажешься ненужным, как только из тебя вытянут все, что можно.

Эксперты должны быть заинтересованы и мотивированы в качественной передаче знаний.

вичок на короткий период становится постоянным спутником успешного сотрудника, наблюдает за его действиями.

Многие эксперты работают в своих сферах десятки лет, поэтому действуют почти инстинктивно. Задача новичка состоит в том, чтобы размышлять над их действиями и решениями, т.е., как они знают, когда нужно что-то сделать; это говорит о том, что что-то не так и т.д. Работая рука об руку с экспертами, новичок получает уникальную возможность впитывать многие их знания.

6. Как можно быстрее вовлечь новичка в проекты, ставить практические задачи и обсуждать наблюдаемое поведение, принимаемые решения.

Ценность подхода заключается в том, что новичок обучается действуя. Для него это своеобразный тренинг в боевых условиях, где происходит активное обучение навыкам, необходимым в работе. А неопределенность, в которую погружает наставник новичка, приучает его задавать актуальные вопросы и более глубоко осмысливать наблюдаемые процессы.

В качестве ценного обучающего подхода наставник может умышленно провоцировать новичка на совершение ошибок и неправильных действий лишь для того, чтобы иметь повод обсудить важные аспекты, которые в будущем позволят уберечь его от негативных послед-

Коллектив/команда всегда сильнее, чем один человек. Коллектив несет в себе корпоративную культуру, устоявшиеся нормы взаимоотношений, поведения в организации. И когда новичок входит в коллектив, то независимо от того, какой социально-психологической информацией до этого его «накачал» эйчар, новичок воспримет ту реальную культуру, которая существует в коллективе.

ствий. Например, в работе с клиентом обещать больше, чем требуется, и затем обсуждать последствия таких решений.

7. Подкреплять сказанное (положения/принципы) реальными примерами

Живой пример, рассказанная история из личного опыта, скорее затронет воображение и глубже зафиксируется в сознании новичка, чем сухое изложение академической информации.

8. Не перегружать информацией

Не нужно заваливать людей информацией – лучше их увлечь. Особенно это актуально в периоде адаптации. Новичок сталкивается со всем новым и неопределенным, испытывает стресс и тревогу. Это не способствует полноценному усвоению информации, и она исчезает бесследно (касается той информации, которая не подкрепляется практически примерами и не привязана к выполняемой работе). В этом периоде должно быть взято за правило то, что информация новичку должна подаваться дозированно, быть уместной и касаться того, что ему прямо сейчас необходимо узнать и сделать.

9. Не терять связь с вашими пенсионерами. Вам может потребоваться их помощь

Особенно это касается тех сфер деятельности, где опыт и знания нарабатываются десятилетиями и преемственность в передаче знаний более продолжительна. Такие люди, уходя на пенсию, уносят именно ту часть знаний, которая нарабатывалась интуитивно, которую трудно формализовать, которая состоит из тонких нюансов, но, по сути, задает правильный алгоритм действий «на все случаи жизни». В таких организациях имеет смысл приглашать пенсионеров в качестве консультантов, наставников на неполный рабочий день. Приглашая их вернуться на работу и поделиться своими знаниями, компании получают преимущество гибкой, очень способной дополнительной рабочей силы, подчеркивая при этом важность передачи знаний.

**КОГО АДАПТИРОВАТЬ:
НОВИЧКА К КОЛЛЕКТИВУ
ИЛИ КОЛЛЕКТИВ К НОВИЧКУ?**

Качественная передача знаний, особенно в случае прихода в компанию/подразделение нового сотрудника, не состоится, если не подготовить среду, в которую он вступает, т.е. коллектив.

В этом вопросе традиционно существует путаница. И многие специалисты по человеческим ресурсам (эйчары) на вопрос, кого необходимо адаптировать: новичка к коллективу, в котором он будет работать, или коллектив к новичку, который нарушает равновесие в группе, обычно склоняются, что новичка к коллективу. Отчасти это так, но только отчасти. Коллектив/команда всегда сильнее, чем один человек. Коллектив несет в себе корпоративную культуру, устоявшиеся нормы взаимоотношений, поведения в организации. И когда новичок входит в коллектив, то независимо от того, какой социально-психологической информацией до этого его «накачал» эйчар, новичок воспримет ту ре-

альную культуру, которая существует в коллективе. Или в противном случае (если не воспримет) уволится. И тогда любая система передачи знаний, что называется «коту под хвост».

Поэтому, чтобы система передачи знаний хорошо работала и новичок эффективно усваивал бы передаваемый наставниками и коллективом опыт и знания, эйчарам необходимо позаботиться о том, чтобы подготовить коллектив к вхождению новичка.

В первую очередь, обеспечить безопасность вхождения новичка в команду, чтобы нивелировать групповой эффект противостояния «Я – они».

Этот эффект часто возникает от неопределенности того, что принесет нового новичок в устоявшуюся команду или как команда отнесется к новичку. Обе стороны озабочены, и это на какое-то время дезорганизует работу в

подразделении, а новичку мешает качественно воспринимать передаваемые знания. Не секрет, что нередко приход новичка существенно изменяет расстановку сил в подразделении за счет перераспределения властных полномочий и функциональных обязанностей. Особенно это важно, когда в компанию приходит сотрудник из числа управленческого состава.

Чем скорее эйчар осознает важность этого концепта и включится в процесс налаживания продуктивных отношений, тем качественней будет происходить для новичка процесс усвоения знаний.

Какие при этом должен использовать эйчар методы – это уже тема для другой статьи. ■

Передача и усвоение знаний проходит эффективнее, когда новичок на практике использует полученные знания.



Михаил ГУРЕВИЧ,

консультант направления организационного консультирования, психолог, бизнес-тренер Консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

Экспертность:

- оценка персонала;
- командообразование и лидерство;
- структуризация компании;
- оптимизация бизнес-процессов.

Управленческий опыт:

- стаж работы в сфере управления персоналом – 12 лет;
- стаж управленческого опыта в должности директора по работе с персоналом одного из предприятий Группы компаний по международным грузоперевозкам – 3,5 года.

Консультационный опыт:

- опыт консультирования – 10 лет;
- реализация более 50 консалтинговых проектов различной сложности для компаний малого и среднего бизнеса;
- реализация проектов по организационной диагностике и аудиту системы управления;
- разработка моделей компетенций и проведения Центра Оценки персонала (Assessment Center); описания и оптимизации бизнес-процессов; автоматизации HR-бизнес-процессов.