

БИЗНЕС, КОТОРЫЙ УЧИТСЯ САМ

Как встроить обучение
в операционку малого бизнеса



Мария Таминдарова

Мария Таминдарова

Бизнес, который учится сам

<https://litres.ru/74342417>

SelfPub; 2026

Аннотация

В компаниях малого и среднего бизнеса обучение часто держится на двух-трёх опытных сотрудниках. Они знают, как работать, но их опыт не оформлен и не передаётся дальше. Когда такой человек уходит, бизнес теряет скорость и качество работы и вынужден восстанавливать их заново.

Эта книга — практическая инструкция, как перевести опыт ключевых людей в понятные стандарты и выстроить простую систему обучения без HR-отдела, тренеров и дорогих курсов. На примере компании «Модуль» вы увидите, где бизнес теряет деньги из-за бессистемного подхода к обучению, как настроить наставничество и онбординг, работать с сопротивлением сотрудников изменениям и решать задачу «обучать или управлять» для разных людей в команде.

Содержание

Глава	5
Введение	6
Глава 1. Диагноз: где вы сейчас и сколько это стоит	11
Шаг 1. Быстрый аудит: где у вас тонко	13
Шаг 2. Считаем, сколько это стоит (на примере Олега)	15
Шаг 3. Определяем уровень процессов	18
Дорожная карта. Этап 1: с чего начать прямо сейчас	23
ГЛАВА 2. Определение приоритетов и ключевых навыков	25
С чего начать?	26
Переводим проблему в конкретный навык	31
Дорожная карта. Этап 2: Выбор фокуса	36
ГЛАВА 3. Ключевые знания: кто держит систему на себе	37
Где экспертиза, а где просто привычка?	40
Сколько стоит потеря знания	42
Карта рисков знаний: что страховать первым	44
Как ведут себя носители знаний	46
Чего стоит избегать	49
Дорожная карта. Этап 3: страховка знаний	51

ГЛАВА 4. Как превратить опыт эксперта в рабочий стандарт	53
Как найти микронавык	55
Как договориться с носителем знания	58
Конец ознакомительного фрагмента.	59

Мария Таминдарова

Бизнес, который учится сам

Глава

© Мария Таминдарова, 2026

ISBN 978-5-0070-9929-5

Введение

Бизнес часто думает об обучении как о сервисе, который можно докупить: тренинг, курс, учебная платформа. Людей отправляют «учиться», ставят галочки, собирают отзывы. При этом каждое утро приходится снова отвечать на одни и те же вопросы и разбирать одни и те же ошибки.

Парадокс в том, что компания может активно инвестировать в обучение и при этом продолжать жить на ручном управлении. Вся экспертиза держится на паре сильных людей, которые «разберутся сами» и исправят последствия чужих косяков. Знания вроде бы есть, но они никак не связаны с реальными процессами, управленческими решениями и деньгами.

В какой-то момент вы задаёте себе главный вопрос: как перестать затыкать системные дыры собственными усилиями?

Для кого эта книга

Если вы управляете отделом продаж, производством или небольшой компанией, многое из этого вам наверняка знакомо.

Новички слишком долго выходят на стабильный результат, и первые месяцы стоят вам заметных денег. Опытные

сотрудники работают «живыми инструкциями» и тратят половину дня на пояснения для остальных. Ошибки повторяются, хотя вы уверены, что уже сто раз объясняли «как надо». Любые изменения в компании сопровождаются откатами: люди быстро съезжают к привычному способу работы, растёт число конфликтов и недопонимания.

Вы постоянно стоите перед выбором: вложить время в обучение или ужесточить правила и перераспределить задачи. На практике легко начать «обучать» там, где проблема чисто управленческая, и, наоборот, пытаться «управлять» штрафами там, где людям просто не хватает практики.

Эта книга не обещает лёгких побед или мгновенного просветления. Она помогает увидеть реальность трезво: где вы теряете деньги из-за того, как люди учатся, и где вы сами создаёте зависимость от «незаменимых» сотрудников.

Обо мне

С 2011 года я занимаюсь обучением команд, а с 2017 года применяю эти подходы, занимая руководящую позицию в федеральной сети ломбардов

Это операционный бизнес со сложным наймом и постоянными изменениями. Здесь любое управленческое решение быстро отражается на финансовом результате. Недоучили нового сотрудника — потеряли клиента. Не подготовили команду под новые требования — получили предписание от

регулятора. Затянули изменения в одном подразделении — остановили работу всех остальных.

В таких условиях обучение не может существовать отдельно от бизнеса. Оно становится частью ежедневной работы. Пока вы отвечаете за результат и решаете операционные задачи, параллельно приходится развивать команду.

Именно в такой реальности появилась эта книга. Здесь нет методик, рассчитанных на большой HR-департамент, корпоративный университет или свободное время. Только инструменты и подходы, которые работают в обычной рабочей неделе, когда задач всегда больше, чем времени.

Компания «Модуль»

Чтобы не обсуждать всё в абстракциях, мы будем двигаться по книге вместе с одной компанией — «Модулем». Это собирательный образ команд малого и среднего бизнеса, с которыми я работала. В нем объединены типичные ситуации, управленческие решения и ошибки, которые повторяются из проекта в проект.

У «Модуля» есть действующие лица. Олег — собственник, прошедший путь от работы втроем до управления сложной структурой. Те, с кем он начинал бизнес: Виктор (ключевой эксперт) и Сергей (руководитель филиала). Анна — сильный менеджер в отделе продаж головного офиса. Илья, Лена, Максим и другие — сотрудники с разным отношением

к работе, обучению и изменениям.

Их истории — не выдумка, а переработанные кейсы из реальных проектов. На их примере вы увидите типичные управленческие развилки: кого развивать, кому менять задачи, где вводить наставничество, а где включать жёсткие рамки.

Как устроена книга

Первая часть (главы 1—7) — о диагностике и настройке системы. Вы пройдёте путь от оценки текущих потерь к выстраиванию наставничества и регулярного обучения без внешних тренеров. В итоге у вас появится дорожная карта по внедрению простой жизнеспособной системы, встроенной в операционку.

Вторая часть (главы 8—13) — о том, что происходит с вами как с управленцем. Здесь мы говорим о живых развилках: как не запутаться в отношениях с командой и принимать кадровые решения объективно. Именно здесь вы найдёте ответ на главный вопрос, с которого начинается книга: где сотруднику не хватает знаний, а где произошёл управленческий сбой. И как это различать на практике.

Как читать эту книгу

Эта книга построена как рабочий инструмент для руково-

дителя. Не обязательно применять все подходы сразу: выберите те, которые отвечают вашим текущим задачам и ситуации в команде.

В первой главе мы начнём с диагностики: познакомимся с компанией «Модуль» и посчитаем стоимость стихийного обучения — сколько времени руководителей и сотрудников уходит на исправление ошибок, повторные объяснения и передачу знаний вручную.

Глава 1. Диагноз: где вы сейчас и сколько это стоит

Олег закрыл ноутбук. Взгляд зацепился за фотографию на полке между папками с договорами: он, Виктор и Сергей на одном из первых крупных объектов. Трое в касках, в строительной пыли. На фоне — кривая табличка подрядчика. Живой, не постановочный кадр.

Тогда всё было проще. Втроём руками закрывали почти весь цикл: договорились с заказчиком, выехали на объект, приняли работу. Бухгалтер сидел на аутсорсе, строителей нанимали под проект. Вопросов оставалось больше, чем ответов, но была понятная опора: «если что — разберёмся сами».

Сейчас «Модуль» выглядел иначе. Людей стало больше. Процессы устойчивее, ошибок — формально меньше. Но компания снова на пороге крупных изменений. В планах новые продукты, перестройка процессов, эксперименты. Мир изменился. Гарантий никаких. Олег сам не подпишет, что через год всё сойдется с его таблицами.

Его это не пугает. Скорее заводит. «Вытянем ли мы дальше всей командой, а не только втроём?» Он усмехнулся и открыл ноутбук.

Утро началось с разбора инцидентов. Филиал сорвал сроки: менеджер перепутал согласованные спецификации, и

ключевой заказ задержался на неделю. На производстве новичок запорол дорогие комплектующие, хотя накануне уверенно кивал, что всё понял. Виктор, главный технолог, снова бросил свою работу, чтобы в пятый раз объяснить базовые вещи.

Олег снова в эпицентре: разобрался, объяснил еще раз, успокоил, задал ускорение. И с каждым кругом всё больше раздражался в этом «дне сурка».

Повторяющиеся ошибки, испорченные материалы, долгий ввод новичков. Одни и те же вопросы в чатах и опытные сотрудники, которых постоянно дёргают. Каждая проблема кажется отдельной.

На деле всё это — одна системная проблема. В компании есть опыт, но он запечатан в головах отдельных людей. Нет алгоритмов, чтобы этот опыт работал на бизнес.

Чтобы понимать, с чего начать, давайте проведем простую инвентаризацию и посмотрим, где именно бизнес теряет деньги и оцифруем потери.

Шаг 1. Быстрый аудит: где у вас тонко

Пройдитесь по вопросам ниже. Опирайтесь на свою реальность, а не на планы и регламенты. На каждый пункт объективно ответьте себе: «да», «частично» или «нет».

Стратегия: есть ли цель обучения, понятная в деньгах? Не «стать лучше», а «сократить время обработки заявки с двух часов до тридцати минут».

Процессы: есть ли актуальные инструкции, в которые сотрудники смотрят до того, как дергать коллег в рабочее ча-
те?

Опыт: проводите ли вы регулярные разборы ошибок, чтобы «косяк» одного становился уроком для всех?

Адаптация: есть ли у новичков понятный план на первый месяц с чёткими критериями, как пройти испытатель-
ный срок?

Наставничество: понятно ли, кто отвечает за результат новичка — руководитель, наставник или он сам?

Мотивация: понимают ли люди связь между новыми навыками и ростом своей зарплаты или статуса?

Ответы «да» — ваши точки опоры. Здесь уже есть порядок.

Ответы «частично» — что-то работает, но пока держится на привычке и конкретных людях.

Ответы «нет» — ваши финансовые дыры. Без базы знаний команда часами ищет ответы. Без адаптации новичок учится через дорогие ошибки. Каждое «нет» — это прямая утечка прибыли.

Шаг 2. Считаем, сколько это стоит (на примере Олега)

Грубая оценка отрезвляет лучше долгих разговоров про «важность развития команды». Давайте посмотрим, как Олег перевел свою головную боль в цифры, и вы сможете сделать то же самое. Сначала он был уверен, что главная беда компании — производственный брак. Но когда сел считать, картина изменилась.

Упущенная выгода. Менеджеры плавали в сложных спецификациях и боялись брать крупные заказы. Разница в марже между лучшим продавцом и средним была очевидной. Олег умножил эту разницу на количество своих «среднячков» в год и увидел недополученные 2 400 000 рублей в год (около 200 тысяч в месяц).

Как посчитать вам: *(Маржа лучшего сотрудника в месяц — маржа среднего сотрудника в месяц) × количество «среднячков» × 12 месяцев*

Операционные потери (ошибки, брак). На производстве из-за неполных данных от менеджеров регулярно запарывали комплектующие. Олег посчитал: в среднем 5 заметных

ошибок в месяц, каждая обходится примерно в 15 000 рублей с учетом материалов и переделок. Итого: 900 000 рублей в год.

Как посчитать вам: *Количество заметных ошибок в месяц* × *средняя стоимость одной ошибки* × *12 месяцев*

Потери времени на поиск информации. Часть сотрудников постоянно искали ответы в чатах, ждали подсказок. Олег прикинул: 10 сотрудников теряют минимум по 10 часов в месяц просто на поиск нужных данных. Перевел это в их зарплату — получилось около 600 000 рублей в год, выброшенных на ветер.

Как посчитать вам: *(Средняя месячная зарплата сотрудника / количество рабочих часов)* × *количество потерянных часов в месяц* × *количество сотрудников* × *12*

Потери времени руководителя (и экспертов). Виктор тратил около 5 часов в неделю, разжевывая новичкам одни и те же нюансы. Умножаем это на стоимость его часа и на 52 недели — получаем 390 000 рублей в год потерь. Дорогой специалист просто работает справочным бюро.

Как посчитать вам: *Количество часов в неделю на решение повторяющихся проблем* × *стоимость вашего часа* × *52*

недели

Брак оказался лишь симптомом. Новый опыт одного не масштабировался на остальных. Олег увидел конкретные убытки и выбрал одну точку для начала изменений — самые сложные объекты, по которым дергали Виктора. Вложения в команду перестали быть абстракцией и обрели цену. Так в «Модуле» появилась первая «Библиотека сложных объектов».

Шаг 3. Определяем уровень процессов

Когда видишь цифры потерь, хочется немедленно схватиться за всё: прописать жесткие регламенты, нанять тренера, запустить учебный портал. Но система так не работает. Нельзя перепрыгнуть из беспорядка сразу в идеал. Сначала объективно оцените, где вы находитесь сейчас.

Четыре стадии развития процессов

Общий уровень зрелости процессов — это уровень, который повторяется в ваших оценках чаще всего. Например, адаптация может быть на стадии «отклика по ситуации», а передача знаний — уже на стадии выше. Это нормально и укажет на точечные цели для роста.

Стадия 1. Отклик по ситуации

Стратегия обучения. Обучение запускается, когда «горит»; цели обучения формулируются без связи с деньгами и KPI.

Процессы и база знаний. Инструкций нет или ими пользуются единицы, знания живут в головах, ответы ищут через

чат и «позвони Васе».

Работа с ошибками и обмен опытом. Ошибки скрывают или обсуждают только, чтобы найти виноватого; разборы не фиксируются, выводы не попадают в систему.

Адаптация новичков. Плана адаптации нет; новичок учится у того, у кого найдёт время; результат сильно зависит от конкретных людей.

Наставничество. Наставника официально нет или он «по умолчанию» — самый свободный сотрудник; ожидания и роли не проговаривают.

Мотивация к обучению. Обучение воспринимается как «лишняя работа»; связь с зарплатой, статусом, карьерой не проговаривается.

Стадия 2. Островки порядка

Стратегия обучения. Для ключевых проблем появляются цели, но связь с финансовым результатом описана частично и не для всех программ.

Процессы и база знаний. Появляются базовые документы по самым больным темам; часть команды ими пользуется, часть — по привычке работает по-старому.

Работа с ошибками и обмен опытом. После крупных провалов иногда проводят разборы, оформляют выводы в виде заметок или сообщений; опыт частично доходит до остальных.

Адаптация новичков. Есть чек-лист первого дня, список контактов, базовый план на первую неделю; часть шагов выполняется, часть — «по настроению».

Наставничество. Наставник назначен формально, есть простой список тем для передачи; контроль результата эпизодический, обратная связь от новичка неструктурированная.

Мотивация к обучению. Появляются отдельные бонусы или признание за участие в обучении, но система разрозненная; сотрудники не всегда понимают, зачем им учиться.

Стадия 3. Управление по цифрам

Стратегия обучения. Для основных программ есть чёткие цели в цифрах; считают стоимость адаптации и эффект от обучения, сравнивают план/факт.

Процессы и база знаний. Есть структурированная база знаний по ключевым процессам; назначен ответственный за актуальность, есть минимальные метрики.

Работа с ошибками и обмен опытом. Разборы ошибок проходят по понятному алгоритму; изменения вносят в регламенты и базу знаний, измеряют снижение повторяемости типовых ошибок.

Адаптация новичков. Адаптация привязана к KPI; по результатам меняют программу адаптации.

Наставничество. Эффективность наставничества изме-

ряют через скорость и качество выхода новичков на план; наставники получают регулярную обратную связь и поддержку, есть базовые критерии хорошего наставника.

Мотивация к обучению. Связь между новыми навыками и ростом зарплаты, грейдов, премий описана прозрачно; результаты обучения учитываются при аттестации и карьерных решениях.

Стадия 4. Непрерывное развитие

Стратегия обучения. Цели обучения регулярно пересматриваются по данным; обучение планируется как инвестиционный проект, программы увязаны с долгосрочной стратегией и изменениями рынка.

Процессы и база знаний. Обновление и расширение базы знаний встроено в работу, есть триггеры для пересмотра, база знаний — основной источник правды.

Работа с ошибками и обмен опытом. Команда сама инициирует разбор провалов, психологическая безопасность высокая; обмен опытом — регулярная практика, знания из разборов системно попадают в обучение и рабочие процессы.

Адаптация новичков. Новички помогают улучшать адаптацию: дают обратную связь, участвуют в обновлении материалов; адаптация встроена в общую систему развития.

Наставничество. Наставничество — часть карьерного

пути и культуры; опыт наставничества учитывается при повышении и формировании кадрового резерва.

Мотивация к обучению. Культура «учусь — расту» закреплена; обучение встроено в карьерные треки и воспринимается как естественная часть работы.

Ключевые ловушки самодиагностики

Первая — оценивать «как должно быть» вместо «как есть». Честность с собой — основа диагноза. Регламент на диске ничего не значит, если в него не смотрят, когда горят сроки.

Вторая — оценивать в одиночку. Подключите к диагностике ключевых сотрудников. Их взгляд может кардинально отличаться от вашего и выявить слепые зоны, о которых вы не подозревали.

Дорожная карта. Этап 1: с чего начать прямо сейчас

Деньги показывают, где больно. Стадия зрелости показывает, насколько сложный инструмент применять. Зафиксируйте свою точку старта.

1. Какая проблема обходится вам дороже всего?

Прикиньте по формулам Олега:

— Упущенная выгода: (Маржа лучшего сотрудника в месяц — маржа среднего сотрудника в месяц) × количество «середнячков» × 12 месяцев

— Операционные потери: ошибки, брак, переделки: Количество заметных ошибок в месяц × средняя стоимость одной ошибки × 12 месяцев

— Потери времени на поиск информации: (Средняя месячная зарплата сотрудника / количество рабочих часов) × количество потерянных часов в месяц × количество сотрудников × 12

— Потери времени руководителя: Количество часов в неделю на решение повторяющихся проблем × стоимость вашего часа × 52 недели

Итак, проблема:

Цена вопроса (в месяц или год):

2. На какой стадии сейчас находятся процессы?

3. Ваша конкретная цель на ближайший месяц

Пример: Мы на стадии «Отклик по ситуации» в передаче знаний. Цель на месяц — создать карту типовых ошибок для монтажников, чтобы сэкономить время главного инженера.

Ваша цель:

ГЛАВА 2. Определение приоритетов и ключевых навыков

Олег ещё раз оглядел результаты диагностики, откинулся в кресле и почесал лоб. Что ж, примерно этого он и ожидал. «С чего начать?».

Составить список того, что нужно исправить, оказалось несложно. За один вечер Олег выписал: ошибки по сложным объектам, адаптацию новичков, разноречивых правил в филиале, запросы на обучение от маркетолога Светланы и менеджера Анны, плюс перегруженный Виктор. Целых пять инициатив, требующих месяцев работы. А ресурсов хватало только на одну.

Рука потянулась к телефону: собрать людей, запустить процесс. Но он остановился. Изменения — это всегда нагрузка на команду. Если запустить сразу все, через месяц вместо работающей схемы он получит кладбище недоделанных таблиц и уставшую команду.

С чего начать?

Какой один навык или процесс даст бизнесу самый заметный эффект прямо сейчас? Нужно найти ту точку, где обучение сработает как управленческий инструмент — снизит потери, уберет зависимость от одного человека или вернет деньги в кассу.

Запросы на развитие редко приходят в виде четких таблиц с обоснованием. Обычно в коридорах или рабочих чатах звучит другое:

- «Нам нужен тренинг по продажам».
- «Команда не умеет общаться с клиентами».
- «Производство опять косячит».
- «Давайте купим курс по нейросетям, это сейчас самое актуальное».
- «Анна давно просит обучение по переговорам, она у нас ключевой сотрудник».

Запросы могут быть логичными, но бюджет и время ограничены. Приходится выбирать.

Когда сотрудник сам просит обучение, руководитель видит в этом желание расти. Хочется поддержать инициативу. Кажется, что, если критичная проблема пока не стала «громкой», она еще терпит. Эта понятная логика часто приводит

к тому, что компания оплачивает красивые курсы, пока базовые процессы дают сбой. Виктор продолжит тратить по 20 часов на объяснения новичкам, а филиал — терять заявки, пока маркетолог изучает нейросети.

Чтобы отделить срочные задачи от тех, что могут подождать, удобно использовать карту боли и влияния.

Влияние (по горизонтали): как проблема отражается на выручке, марже и стоимости ошибок.

Боль (по вертикали): как часто сбой повторяется, сколько времени забирает у руководителя и как сильно влияет на команду.

Зоны распределения задач:

1. Критически важно (Высокая боль и высокое влияние). Здесь компания теряет деньги, требуется немедленное вмешательство.

2. Стратегические задачи (Высокое влияние, низкая боль). Это инвестиции в фундамент будущего роста. Переходим к ним после ликвидации критических угроз.

3. Tактические задачи (Высокая боль, низкое влияние). Операционный шум: люди задают одни и те же вопросы, спорят о правилах. Это раздражает, но редко ведет к серьезным убыткам. Часто решением становится не тренинг, а понятный регламент.

4. Фоновые задачи (Низкая боль, низкое влияние). Обу-

чение без понятной привязки к текущим метрикам.

		«Тактические задачи»	«Критически важно»
БОЛЬ ВЫСОКАЯ	БОЛЬ ВЫСОКАЯ	регулярно отнимает внимание, создает напряжение, требует вашего времени Решение: управленческое действие. Не обучение, а запрос метрик или внедрение чек-листа/ регламента	регулярно наносит прямой финансовый ущерб или ведет к потере клиентов Решение: немедленное обучение или изменение процесса. Цель - остановить утечку ресурсов
	БОЛЬ НИЗКАЯ	«Фоновые задачи» не мешает текущей работе, не создает напряжения. Гипотетическая выгода Решение: может быть рассмотрено как бонус или мотивационный шаг для ключевых лояльных сотрудников после закрытия приоритетов из первых квадрантов	«Стратегические задачи» не создает срочных проблем, но существенно влияет на будущий рост Решение: плановые инвестиции. Включается в стратегический план развития после решения критических проблем
		ВЛИЯНИЕ НИЗКОЕ	ВЛИЯНИЕ ВЫСОКОЕ

Давайте посмотрим, как Олег распределил свои пять за-

дач. На развитие у него было заложено 150 000 рублей.

Маркетолог Светлана просила 40 000 рублей на курс по нейросетям. Формулировка была энергичная: «Это же даст нам прорыв!». Слово прекрасное, но Олег не увидел прямой выгоды. Фоновая задача.

Анна просила тренинг по переговорам за 130 000 рублей. Был личный интерес продавать больше, и она видела необходимость подтянуть навыки у коллег. Пока это кандидат в стратегические задачи, который не проходит порог из-за отсутствия цифр.

Виктор дополнительных бюджетов не просил, но констатировал, что из-за ошибок на сложных объектах компания теряет около 150—200 тысяч рублей ежемесячно только на переделках и простоях. Критически важная задача.

Руководитель филиала Сергей жаловался, что из-за неразберихи с распределением заявок клиенты уходят к конкурентам, а сотрудники конфликтуют. Критически важная задача, если известны потери в цифрах. И стратегическая с точки зрения внутреннего климата в компании.

Олег поговорил с командой, чтобы отказ не выглядел обесцениванием их идей. Анне он сказал: «Я понимаю, что переговоры — это важно. Но сейчас у нас нет цифр, на каком именно этапе мы теряем клиентов и почему. Давай соберем статистику отказов за месяц. Если увидим, что проблема действительно в переговорах, а не в ценах или сроках — следующий бюджет на обучение твой». Анна логику поняла

и согласилась собрать данные. Светлане объяснил ситуацию так: «Свет, курс отличный, но у нас сейчас каждый месяц сгорают деньги на сложных сборках. Пока мы не закроем эту дыру, новые инструменты внедрять опасно. Вернемся к ней-росетям позже».

В итоге, Олег нанял внешнего технолога, который за 40 000 рублей провел сборщикам практикум по раскрою сложных материалов. Вместе с Виктором они впоследствии составили памятку по раскрою.

Параллельно Анна и менеджер из филиала получили консультацию провайдера по работе с CRM, чтобы навести порядок в распределении заявок.

Анна и Сергей собрали данные за квартал по продажам, провели беседы с менеджерами. Вместе с Олегом сошлись на том, что одним тренингом имеющиеся вопросы не закрыть, но стало понятно, с чего лучше начать.

А здесь и сейчас в «Модуле» снизился перерасход материалов на 30%, и прекратились конфликты из-за клиентов и, как следствие, вдвое сократилось количество потерянных клиентов. Даже без расчетов ясно, что вложения в обучение себя окупили.

Переводим проблему в конкретный навык

Мы расставили приоритеты. Теперь сформулируем задачу, что необходимо сделать, чтобы решить проблему. Типичная ошибка — обозначать слишком широко: «поднять продажи», «научить филиалы работать по стандартам», «улучшить адаптацию». Пока с этим работать невозможно.

Чтобы поставить задачу на обучение, ответьте на три вопроса:

1. В каком конкретном действии чаще всего возникает сбой?
2. Какой навык нужен, чтобы это действие выполнялось правильно?
3. У кого в компании этот навык уже развит лучше, чем у остальных? (пока наша цель — справляться своими силами).

Вместо абстрактного «обучить сборщиков качеству» берем более конкретное: «Научить проверять спецификацию сложного объекта по пяти контрольным точкам до запуска в работу».

Вместо «работа с конфликтами» у Олега получилось: «За-

крепить единое правило распределения заявок и научить менеджеров ставить статусы в CRM».

Обучить абстрактной «ответственности» невозможно. Научить конкретному действию, которое предотвращает ошибку или является маркером «ответственности» — можно.

Сначала Олег видел проблему как: «Производство опять косячит». Но, разобравшись, увидел цепочку: менеджер не уточняет технические ограничения и передает неполные данные, сборщики получают спецификацию с ошибками. Затем в процесс вмешивается Виктор и спасает ситуацию.

Проблема звучала иначе: «Команда не умеет заранее распознавать сложный объект и проверять его до передачи в работу». Это уже кандидат на навык. Осталось понять, чьи знания нужно масштабировать.

Нужно найти ответ на практический вопрос: «У кого уже получается то, чему мы хотим научить остальных?».

Нарисуйте простую карту, в которой распределите сотрудников, вовлеченных в процесс и ключевые навыки, связанные с выбранной проблемой. Оцените уровень каждого сотрудника:

База — справляется как все, периодически нужна помощь.

Опытный — работает стабильно и самостоятельно.

Единственный — кажется, что кроме него никто не спра-

ВИТСЯ.

Навык/ сотрудник	Анна	Дарья	Егор
Коммуникации с клиентами	Опытный	Опытный	База
Обучение новичков	Единственный	База	Опытный

Руководители часто переоценивают незаменимость одних сотрудников и недооценивают тихую экспертизу других. Олег тоже думал, что сложные объекты держатся исключительно на Викторе. Когда он составил карту и проверил, кто реально закрывал задачи последние месяцы, картина оказалась шире.

Получалось, что Виктор — ключевой эксперт по техническим вопросам. Что не новость. Но по типовым ошибкам старшая смены Лена понимает не меньше. Это уже возможность снять нагрузку с Виктора и прямо сегодня передать Лене часть задач.

В примере выше Анна — сотрудник, обладающий устойчивыми навыками коммуникации с клиентами и стабильно выполняющий план. Сейчас она единственная, через кого проходят все новички: фактически Анна является ключевым наставником по этой теме.

Дарья уже обладает достаточным уровнем клиентских компетенций и несколько раз помогала Анне с новичками. По сути, она — естественный кандидат в дублёры: умеет работать с клиентами, пробовала себя в роли наставника и ей не придётся начинать с нуля.

Егор недавно работает в компании, и его результаты пока не тянут на уровень опытного сотрудника. Однако Олег знает, что на предыдущем месте работы он успешно занимался стажёрами. Это делает Егора перспективным кандидатом на роль наставника в будущем, но сначала ему нужно выйти на стабильный результат по своим задачам.

На этом этапе у руководителя появляется ясность: где есть риск «одного человека», кто может стать дублёром и что нужно, чтобы он подстраховал команду и результат.

Что делать с остальными запросами на обучение?

Если сотрудник приходит с идеей обучения, можно просто договориться о правилах, задав три вопроса:

1. Какую проблему в текущей работе это решит?
2. Какой показатель изменится в ближайшие 1—3 месяца?
3. Что ты начнешь делать иначе после курса?

Если ответ есть — это инвестиция. Если нет, то курс мож-

но оформить как бонус за хорошую работу. Важно называть вещи своими именами.

Дорожная карта.

Этап 2: Выбор фокуса

Начинать изменения стоит с проблемы, где пересеклись три условия: это болит регулярно, влияет на деньги или клиентов, а внутри компании уже есть люди с нужным опытом.

1. Выпишите 5—7 текущих проблем или запросов на обучение и распределите их по карте боли и влияния
2. Выберите одну проблему из зоны «Критически важно» и переведите ее в конкретный навык. (В каком действии сбой -> какой навык нужен).
3. Составьте карту знаний для этого навыка. Кто справляется лучше всех? Кто может стать дублером?
4. Сформулируйте приоритет по шаблону: «Наша первая задача — передать навык [КАКОЙ] от [КОГО] к [КОМУ], чтобы снизить [ЧТО] или ускорить [ЧТО]».

ГЛАВА 3. Ключевые знания: кто держит систему на себе

Повторяющаяся ошибка редко бывает случайностью.

Либо нужного знания в компании вообще нет, и его придётся создавать с нуля. Либо оно есть, но фрагментами спрятано в головах сотрудников: один делает стабильно, другой «как получится», третий кивает на планёрке, но позже снова приходит с тем же вопросом. У кого-то нужный навык давно доведен до автоматизма, и человек искренне не понимает, что здесь вообще может быть сложного.

В «Модуле» многое держалось именно на конкретных сотрудниках, регламенты работали слабо. Системой это не назовешь. Скорее — удачное совпадение.

На этом этапе Олегу предстоит увидеть, какие знания критичны для бизнеса, где образовалась зависимость от одного человека и что можно предпринять заранее. До того, как он устанет, заболеет, уйдёт в отпуск, выгорит или просто скажет: «Теперь я хочу заниматься другим».

Когда про сотрудника говорят «без него всё встанет» — это одновременно комплимент ему и огромный риск для компании. «Без Виктора у нас производство встанет». «Анна закрывает сделки, которые никто больше не вытаскивает». «Лена — живой сканер. Она всегда видит, где будет брак».

Часто всё так и есть: человек сильный, опытный, много лет тащил сложные участки и заслужил уважение. Как, сохраняя уважение к эксперту, перестать затыкать им системные дыры и снизить зависимость от него?

Два часа без Виктора

У сына Виктора был выпускной. Церемония проходила в другом городе, семья летела на три дня. Сын, обычно делающий вид, что ему «всё равно», незадолго до отъезда сказал отцу: «Пап, приезжай, это важно».

Виктор предупредил Олега заранее. Они согласовали даты и закрыли всё, что можно было успеть до вылета. Технолог пообещал быть на связи для срочных вопросов и действительно отвечал на звонки вплоть до регистрации на рейс. Пока шла церемония, телефон лежал в сумке выключенным.

В чат техотдела прилетели три вопроса. Сборщики застопорили новую партию: «Тут что-то не так, а Виктора нет». Тем временем менеджер филиала получил от заказчика вопрос по нестандартной спецификации. Сергей был на переговорах. Пришлось связаться с Олегом.

Как водится, именно в этот день за несколько часов к Олегу обратились столько раз, сколько обычно обращаются к Виктору за неделю. Кому-то он смог помочь, вспомнив похожий случай. В паре ситуаций не рискнул и остановил работу до возвращения Виктора. Одну заявку пришлось пере-

нести, объяснив клиенту, что компания хочет проверить пару технических нюансов. Клиент был не в восторге.

Несколько стандартных вопросов взял на себя Илья, закрыв их без лишних вопросов. Олег заметил это постфактум, просматривая переписку, и мысленно поставил галочку.

В целом, картина складывалась неприятная. Любая нестандартная ситуация вызывала у команды один и тот же рефлекс: «Спросим Виктора». Люди привыкли сбрасывать ответственность на того, кто «потом всё поправит».

Олег сидел в кабинете, слушал очередное «тут, кажется, нужна Викторова голова» и думал совсем не про текущую заявку. Его занимали два вопроса. Действительно ли у команды нет компетенций, или все просто привыкли к удобной страховке? И как именно Виктор стал настолько незаменимым — по инициативе коллег, или он сам, Олег, годами скидывал на него всё самое сложное?

Вечером Виктор прислал фото: улыбающийся сын в мантении, семья рядом. Олег ответил коротко и искренне. И сразу подумал: если завтра технолог не выйдет на связь не на два часа, а на две недели, «Модуль» встанет именно там, где это меньше всего приемлемо.

Где экспертиза, а где просто привычка?

Иногда сотрудник становится единственным экспертом просто в силу нашей привычки. Однажды он хорошо решил задачу, и с тех пор все идут к нему. Руководителю удобно бросить в чат: «Спросите у Анны». Коллеги не развивают навык, потому что рядом всегда есть тот, кто сделает быстрее. Эксперт привыкает быть центром принятия решений. Компания постепенно перестаёт проверять, кто ещё может справляться с такими задачами.

Первичная карта знаний уже подсветила, кто справляется стабильно, а кто кажется незаменимым. Теперь предстоит оценить уровень опасности.

Представьте, что завтра этот человек внезапно выпадает из процесса на неделю. Что произойдет в первые два дня? Где начнут зависать решения? Какие заказы придется поставить на паузу? Кто из сотрудников первым скажет: «Без него я не уверен»? Так становится видна разница: где человек просто ускоряет работу, а где без него полностью останавливается работа.

Дальше нужно назвать не самого человека, а его сильное действие. Формулировка «Виктор у нас всё знает» звучит уважительно, но для управления бесполезна. Что именно он

делает лучше других? Видит технический риск раньше, чем тот превратится в брак? Отличает типовой объект от действительно нестандартного? Помнит исключения, которых нет в инструкциях? Чем точнее вы назовете это действие, тем проще превратить опыт в карту навыка или правило. Знание обретает форму.

Следующий вопрос — как это знание передаётся. Одни вещи легко укладываются в пошаговую инструкцию или чек-лист. Другие похожи на профессиональное чутьё. Оно тоже передаётся, но через практику рядом с экспертом, разбор реальных случаев и постепенное накопление опыта.

В каждой команде есть тихие сильные сотрудники. Они не выглядят звёздами, не торгуются за статус, но стабильно делают работу так, что после них остаётся меньше переделок, конфликтов и «хвостов». Их легко не заметить, потому что вокруг них нет драмы. Зато именно они часто становятся лучшими дублёрами: спокойные, последовательные, внимательные к деталям.

Может оказаться, что подходящего дублёра сейчас нет. Тогда задача руководителя — собрать нужные фрагменты опыта у разных людей и оформить из них общий порядок: понятный регламент, программу обучения или набор стандартов по теме.

Сколько стоит потеря знания

Риск кажется теоретическим, пока эксперт рядом и у нас с ним хорошие отношения. Но стоит задать себе вопрос: что будет, если он уйдёт? Во сколько обойдётся его потеря для компании?

Минимальный расчёт включает: потери за период, пока его подменяет действующий сотрудник, стоимость ошибок в этот период и расходы на найм и ввод нового человека. И это только деньги. Вместе с экспертом мы теряем «память» команды: накопленные исключения, обходные маршруты, понимание, где можно ускориться, а где лучше не трогать процесс.

Даже грубая оценка этих потерь быстро показывает: фиксация знаний и подготовка дублёра — не «проект на когда-нибудь», а обязательная страховка бизнеса.

Так Олег перевёл риск ухода Анны в деньги:

- годовая маржа от её пула клиентов составляла около 1,8 млн рублей.
- искать и учить замену придётся месяца четыре, а это минус 600 тысяч.
- ещё тысяч 400 уйдут вместе с клиентами, привыкшими общаться лично с ней.

Если суммировать, набегал примерно миллион рублей убытков. На фоне таких цифр разовая оплата Анне в 50—70 тысяч рублей за 10 часов работы по фиксации лучших практик выглядит вполне приемлемой инвестицией.

Карта рисков знаний: что страховать первым

Чтобы решить, что страховать в первую очередь, распределим приоритеты в карте. Тут две шкалы:

1. Насколько навык критичен для бизнеса? (влияет на деньги, сроки, клиентов).
2. Насколько велик риск потери носителя знания? (человек перегружен, выгорел, он единственный в процессе).

Критичность знаний/ Риск ухода	ВЫСОКИЙ РИСК	НИЗКИЙ РИСК
ВЫСОКАЯ КРИТИЧНОСТЬ	Немедленная страховка: формализовать опыт в ближайшее время	Стратегическое развитие: вырастить дублера
НИЗКАЯ КРИТИЧНОСТЬ	Контроль и документирование: создать инструкцию и передать сотрудникам	Фоновый режим: не тратить системные ресурсы

В «Модуле» проверка сложных объектов ушла в зону наивысшего риска. Навык критичен для маржи, а Виктор явно перегружен. Опыт Анны оказался в другой зоне. Навык важный, потери от ухода высокие, но риск ее ухода прямо сейчас

минимален. Для нее подойдет спокойная, плановая передача опыта без горящих дедлайнов.

Фактически здесь мы оцениваем тот же риск «без него всё встанет», но в двух координатах — для бизнеса и для самого носителя знания.

Как ведут себя носители знаний

Критичное знание может жить у совершенно разных людей. Один делится охотно, но хаотично. Другой готов объяснять детали только тем, кого уважает лично. Третий уверен, что объяснять бесполезно: «Всё равно нормально никто не сделает». Четвёртый держит знание как рычаг влияния: пока только он умеет это делать, с ним обязаны считаться. Пятый вроде бы и не против помочь, но у него такая загрузка, что просьба «обучи ещё кого-нибудь» звучит для него как издевательство.

В любой команде есть люди, которым не всё равно. Они хотят расти, видят отдачу от своих усилий, вкладываются в общий результат — это «звёзды». Они могут спорить, защищать свой подход, не любить формальности, но их работа в итоге поднимает общий уровень команды.

Есть «Примадонны». Они тоже могут быть невероятно талантливыми. Только вокруг их таланта постепенно образуется маленькое княжество: особые правила, туманные ответы, зависимость коллег и обида на любую обратную связь. «Примадонна» может вырасти из «звезды», если компания годами повторяет «только ты можешь», «без тебя никак», и сотрудник поверил в свою незаменимость и право на особые условия.

От того, кто является носителем знания, зависит наша

стратегия: инвестировать в долгосрочное удержание и углубленную передачу опыта или сосредоточиться на скорейшей формализации знаний для снижения зависимости.

Проведите простую диагностику по чек-листу. Он поможет сместить фокус с эмоций («он незаменимый») на управленческое решение. В оценке опирайтесь не на общее впечатление, а на конкретные ситуации за последние 3—6 месяцев.

Критерий	Ближе к «звезде» (рост и результат)		Ближе к «примадонне» (статус и исключительность)	
Правила	Спорит, предлагает улучшения, но после договорённости соблюдает общий порядок.	☐	Требует исключений для себя: «мне можно, потому что я даю результат».	☐
Передача опыта	Готов делиться через кейсы, разборы, примеры, совместную работу.	☐	Отвечает туманно, обесценивает попытки коллег, держит опыт как личную валюту.	☐
Обратная связь	Может спорить, но остаётся в рабочем разговоре и оперирует фактами.	☐	Воспринимает обратную связь как покушение на статус.	☐
Влияние на команду	После взаимодействия с ним люди становятся самостоятельнее.	☐	После взаимодействия с ним зависимость команды от него только усиливается.	☐
Отношение к системе	Помогает сделать процесс устойчивее, даже если не любит бюрократию.	☐	Поддерживает ситуацию, где без него никто нормально не справится.	☐

Со «звездой» отношения легко испортить излишней бюрократией. Здесь хорошо работает прямое признание заслуг: «Твой способ работы ценен, я хочу сделать его стандартом». Дальше нужна конкретика: какой кейс разбираем, сколько времени это займёт, что именно фиксируем, какую выгоду получит сам сотрудник.

С «примадонной» задача жёстче: бизнесу необходимо

снижать зависимость. Не через воспитательные речи, а спокойную управленческую работу. Фиксируем критичные знания, растим дублера, и перестаем покупать результат новыми исключениями.

Есть третья категория — перегруженный эксперт, такой как Виктор. Он не требует особого статуса и его не за что ставить на место. Лучше выбрать три типовых вопроса, которые чаще всего прилетают к нему, и оформить ответы так, чтобы они перестали постоянно возвращаться. И роль постепенно сместить от вечной справочной службы к эксперту и управленцу (в случае с Виктором).

Чего стоит избегать

Собрать сейчас сильных сотрудников и прямо сказать, что компания хочет меньше от них зависеть, вряд ли хорошая идея. А вот разговор о том, как сократить количество типовых вопросов, повторных ошибок и авралов, которые бьют по этим людям, воспринимается гораздо спокойнее и конструктивнее.

Не пытайтесь вытащить все знания сразу. Выбирайте один навык, один процесс, одну повторяющуюся проблему. Чем уже фокус, тем выше шанс получить рабочий материал, а не очередной красивый документ.

Мы ещё не дошли до середины книги, а уже разобрали столько инструментов. Не превращайте их в «мёртвые» файлы. Они нужны только там, где помогают принять решение: кого подключить, что страховать, какой навык передавать первым.

И ещё одно: лояльность и готовность делиться знаниями не всегда идут в комплекте. Человек может искренне хотеть помочь, но при этом плохо объяснять или бояться потерять свою уникальность. Задача руководителя — создать среду, в которой делиться опытом безопасно, выгодно и не разрушает рабочий день.

Если сейчас кажется, что инструментов слишком много, выберите один — тот, который ближе к вашей текущей си-

туации, и начните с него. Остальное можно добавить позже, когда первый шаг уже даст результат.

Дорожная карта. Этап

3: страховка знаний

Возьмите один приоритетный навык и проведите мысленный тест: что произойдёт, если носитель знания внезапно исчезнет.

Посчитайте примерную минимальную стоимость потери одного ключевого носителя знания.

Потери за период подмены + стоимость ошибок + найми ввод в должность новичка

Разместите навык в матрице рисков: оцените его критичность и риск потери носителя.

Сформулируйте первый проект передачи знания по шаблону: «Мы берём навык ____, потому что он влияет на _____. Носитель — _____. Цель — за ____ недель превратить его опыт в ____, чтобы снизить зависимость от ____ и улучшить ____».

Пример «Модуля»: «Мы берём навык проверки сложного объекта, потому что он влияет на сроки, маржу и количество обращений к Виктору. Носители знания — Виктор, Лена и Сергей. Цель — за 3 недели собрать карту проверки

сложного объекта, чтобы снизить зависимость от Виктора и уменьшить количество ошибок в спецификациях».

ГЛАВА 4. Как превратить опыт эксперта в рабочий стандарт

Олег поручил Яне составить со слов Виктора рабочие инструкции:

— Пусть напишет, как он рассчитывает загрузку цеха, чтобы на ключевых участках не сдвигались сроки.

Яна подошла к технологу в конце смены:

— Виктор, опиши свой метод планирования. Нужно для обучения. Виктор устало протёр лицо:

— Яна, у меня сейчас отчёт по смене. Да и что там описывать? Смотрю на заказы и всё вижу. Пусть сами смотрят. И ушёл.

На словах поручение Олега выглядело разумно. По факту же человека поймали в конце дня, попросили вынуть из головы сложную профессиональную логику и оформить так, чтобы другим было удобно.

Наш опыт живёт в оговорках, паузах, небольших проверках, рабочих привычках, странных вопросах, которые эксперт задаёт клиенту, и в том самом внутреннем «что-то тут не сходится», которое новичок ещё не слышит. Поскольку в голове сотрудника нет готовой методички, следующая задача руководителя — помочь эксперту выгрузить этот опыт

и оформить его в инструмент, с которым смогут работать и другие.

Возьмём Анну. Если попросить её: «Расскажи, как ты закрываешь сделки», в лучшем случае мы получим набор общих фраз. Велика вероятность, что по такой инструкции новичок не выйдет на тот же результат. Нужна точка приложения: конкретный, повторяющийся элемент её мастерства, который даёт измеримый эффект. То, что можно назвать микронавыком.

Как найти микронавык

Способ 1. Сравнить эксперта и «среднего» сотрудника

Выберите похожие ситуации. Если это продажи — запишите разговоры. Если производство — пошаговые рабочие записи, журналы операций, заявки, переписку с уточнениями. Задача — найти различия в конкретных деталях: фразах, вопросах, паузах, последовательности действий.

Обычный менеджер спрашивает клиента:

— Какие функции вам нужны?

Анна спрашивает:

— Какой результат для вас будет идеальным?

Разница вроде бы небольшая. Но первый собирает список «хотелок», а Анна достаёт логику решения: что клиент считает успехом, чего боится, где может сорваться доверие и какие ограничения лучше озвучить сразу.

Способ 2. Проанализировать данные и точки сбоя

Вернитесь к данным по тому процессу, где эксперт незаменим. Нужна конкретная точка разрыва, которая и создаёт ценность его участия.

Олег увидел по цифрам, что ключевая ценность Анны — закрытие сложных сделок. Потом открыл CRM и посмотрел, на каком этапе её сделки выживают чаще, чем у остальных. Разница проявилась уже на первом разговоре после заявки, когда клиент внутренне решает, доверять компании или держать дистанцию.

Анна не бросается презентовать решение и не торопится защищать цену. При этом её сделки чаще проходят тот этап, где у других разговор превращается в «мы подумаем». Этому уже можно учить: «В первом звонке задай вопросы, которые вытаскивают критерий успеха, страхи и реальные ограничения клиента».

Теперь к эксперту можно идти с чётким запросом вместо абстрактного «расскажи, как ты работаешь»: — Давай разберём, какие именно вопросы ты задавала в самом начале проекта с заказчиком «ХХ» и почему. Я хочу понять твою логику, чтобы мы могли научить этому остальных.

У Анны микронавык живёт в вопросах. У Виктора — в порядке проверки заказа. Его общий навык можно назвать так: «аудит заказа и оценка рисков». Для инструкции это слишком широко — нам нужна конкретная точка.

Большинство начинает с проверки материалов. Виктор сначала визуализирует весь путь изготовления заказа, смотрит на загрузку покрасочной камеры, возможные нестандартные операции и узкие места производства. Для него это естественно. Для остальных — нет, потому что они видят

заказ как спецификацию, а Виктор видит как «кино» из сцен и участников.

Микронавык формулируется так: «Перед согласованием сроков проверить не только состав заказа, но и график загрузки трёх производственных станций: X, Y, Z». Теперь есть предмет для разговора: — Слушай, помнишь ту ситуацию на объекте? Как ты догадался, что будут проблемы? Расскажи, на что смотрел.

Как договориться с носителем знания

Знание нельзя просто приказать выдать. Формальное «Я плачу зарплату, делись опытом» в реальной жизни чаще приводит к обиде или молчаливому сопротивлению, чем к качественному результату.

Люди по-разному воспринимают такие просьбы. Один держится за результат, другой — за статус, третий — за профессиональные границы. Тут удобнее показать на живых типажах. Далее — четыре образа экспертов, которые чаще всего встречаются рядом с критичным знанием.

«Вечно занятой»

У него день расписан по минутам, и ваш запрос — просто ещё одна задача. С человеком этого типа стоит говорить на языке выгоды и разгрузки: — Давай на двадцать минут станем стратегами. Я вижу, что тебя постоянно отвлекают вопросами по этой теме. Если мы один раз разберём твой лучший кейс, и я сделаю по нему шпаргалку, в следующий раз ты просто отправишь ссылку и сэкономишь себе полчаса. Вы не просите «уделить время», а предлагаете вложить его с понятной отдачей.

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.