

# Страна советов

Выпуск №6 | 2018

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

Тема июньского выпуска «Страны советов» — обучение персонала.

**Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:**

1. Как в вашей компании стимулируется обучение и самообучение сотрудников?
2. Как должно быть структурировано обучение сотрудников?
3. Какое место в обучении должен иметь корпоративный университет?
4. Какую роль в обучении играет наставничество?
5. Как мотивировать сотрудников учиться не для галочки?
6. Какие типичные ошибки совершают компании в стимулировании обучения сотрудников?

**Татьяна ПОПОВА, директор по персоналу логистической компании «ДАКСЕР»:**

1. В данном вопросе мы исходим из реальных потребностей наших сотрудников. Если видим, что каких-то знаний и навыков критически не хватает и это мешает сотруднику быть успешным, разбираем его ошибки и говорим о том, что сотрудник нуждается в дополнительном обучении. Иногда такой разговор проводится в достаточно жесткой форме, но, как только сотрудник сам осознает проблему, дополнительного стимулирования уже не требуется. Все зависит от того, что и как преподнести.

2. В компании должна быть выработана система обучения. Начинать надо с выявления компетенций: что должны знать и уметь сотрудники на определенных позициях. Если нет системы, то обучение приобретает хаотичный порядок, а сотрудник может не понимать, зачем его отправили на те или иные курсы, тренинги или программы. Если же он осознает причины проведения тренингов, то и к самому процессу обучения будет относиться более серьезно, а впоследствии начнет применять на практике все полученные знания.

3. Если компания большая (более тысячи человек) и вы хотите, чтобы у вас работали профессиональные и грамотные сотрудники, воспитанные в одной рабочей культуре, работающие по одним процессам, получающие знания из первых источников, то корпоративный университет просто жизненно необходим. Если компания небольшая, то эти затраты будут неоправданы и более удачным вариантом станет организация тренингов и обучающих программ со стороны.

4. В нашей компании наставничество играет одну из важных ролей. Особенно при введении нового сотрудника в профессию или человека без

опыта. Мы на личном опыте убедились в эффективности такого формата обучения. Если наставник не придает особого значения этой функции, это сразу же сказывается на работе. У нас был такой опыт, поэтому мы организовали тренинги по наставничеству, где объясняли важность этого процесса в подготовке кадрового резерва.

5. Есть несколько вариантов того, как мотивировать сотрудников на качественное обучение. Например, можно оплачивать обучение частично, а не полностью. А в случае если знания прикладные, попросить сотрудника поделиться полученными знаниями с коллегами. Некоторые компании проводят небольшие экзамены после обучения.

6. Желание получать дополнительные знания и навыки может пропасть по ряду причин: переизбыток курсов и тренингов, скучный и непрофессиональный лектор, отсутствие возможностей использовать полученные новые знания.

**Иоанна БЕРЕЗЕЦКАЯ, партнер, руководитель практики государственно-частного партнерства юридической фирмы «Интеллектуальный капитал»:**

1. У нас каждый новичок получает обучение в течение короткого срока. Мы создаем ему специально подобранный «временный учебный центр» из сотрудников фирмы. Задачи молодого специалиста при этом — начать исполнять бизнес-процессы и научиться включаться в них. В таком своеобразном «учебном центре» вместе со мной, партнером фирмы, и с коллегами по практике он занимается на протяжении первого месяца. Потом начинает практиковаться под присмотром наставника. На это вхождение в практику у нового со-

трудника два месяца. Если у него что-то не получается, то, пожалуй, это сигнал для принятия решения о прохождении или непрохождении специалистом испытательного срока.

2. Если говорить о постоянном повышении квалификации для юристов, то это процесс, который нам, юристам, навязывает жизнь. В нашей профессии очень много изменений, которые накладываются на изменения в экономике и в самой жизни. Таким образом, у нас в компании коллеги изучают судебную практику, разъясняющие документы государственных органов, знакомятся с нюансами в сложных вопросах правоприменения, обязательно накапливают вопросы для совместного обсуждения в ходе совещаний по обмену опытом. Такое совещание вправе инициировать любой юрист компании из ранга старших юристов и руководителей практик. Что касается приобретения таких немаловажных навыков, как коммуникационные, навыки управления проектами и навыки командопостроения, то их мы выделяем в отдельный блок. Мы приветствуем самостоятельные начинания юристов в приобретении таких навыков, а также даем обучение внутри компании, прежде всего моими силами. Мои квалификация и опыт позволяют заниматься обучением юристов на достаточно высоком уровне.

3. Корпоративный университет, на мой взгляд, должен занимать первостепенное значение в обучении, особенно в условиях настоящего времени. Прежде всего потому, что наступил период экономии бюджетов компаний. Ранее, в так называемые десятилетия, компании часто и беспрепятственно отправляли сотрудников на обучение в ведущие бизнес-школы страны: для получения степени MBA, приобретения навыков управления процессами или навыков профессиональных переговорщиков. Сейчас, когда часть корпораций Москвы выносит целые профессиональные центры за границы столицы и даже Московской области, получая результаты работы с помощью интернета, требуется недорогое, но прицельное обучение. Особенно важны наставничество и передача знаний более опытных сотрудников начинающим.

4. Бывают самородки, которые черпают мастерство из журналов, книг и лекций. И я встречала таких людей. Однако достойные наставники — это наиболее оптимальный путь развития специалистов, в разы ускоряющий получение эффективных знаний и профессионального ресурса. Наставник должен производить на своего протеже такое впечатление, от которого захватывает дух и испытываешь восторг: «Ах, как сказано!» и «Ах, как сделано!», а в результате — «Хочу также!». Обычно наставник — это человек, уже добившийся сходных с вами целей в профессии, или тот человек, который вам на эту цель указал примером личного жизненного пути. Работа бок о бок

с такими людьми, пусть даже на протяжении недолгого времени, дает колоссальный толчок и просвещение. Хотя и встречи раз в месяц или полгода тоже могут дать многое.

**5.** Обучение для галочки всегда заметно в работе. Скажем, вы провели корпоративное обучение деловому письму, а потом ваш коллега пришел к вам за помощью в формировании тезисов переписки с серьезным и вдумчивым клиентом. Вы, ознакомившись с его редакцией письма, видите массу логических ошибок и элементарное отсутствие ответов на поставленные клиентом вопросы. В таком случае ему стоит предложить дополнительные задания для развития навыков деловой переписки, при исполнении которых он либо будет вынужден обратиться к конспектам и освоить их заново, либо будет отстранен от прямой работы с клиентом — до тех пор, пока не «подтянется» в этом направлении. При этом о его вознаграждении за работу низшего порядка сложности партнерский совет примет отдельное решение.

**6.** На мой взгляд, типичные ошибки — формальное отношение и неприцельность обучения. Допустим, существуют согласованные план обучения персонала и план направления сотрудников на курсы повышения квалификации. Руководство следует этим планам, не учитывая пожеланий трудящихся. И, возможно, даже не составляя картины о недоработках специалиста и допускаемых им ошибках. Считаю, что работающему человеку необходимо давать то, что ему действительно нужно, что может пригодиться в его текущей деятельности, что уберет его неуверенность в собственных профессиональных силах, а значит, то, что сделает его профессионально сильнее и подкованнее. Если вы видите у сотрудника пробелы и промахи в общении с клиентом, дайте ему знание о формировании психологического портрета клиента, потренируйте навык задавания вопросов, привейте навык внимательности и выделения главного, повторите курс по той же деловой переписке и проведите хотя бы базовый курс деловых переговоров. Это все инструментарий, без которого сотрудник остается лишь статистом в работе и с приобретением которого он станет незаменимым членом команды.

**Алексей КАСИМОВ, руководитель направления «Полимерная изоляция» корпорации ТехноНИКОЛЬ:**

**1–2.** Вся наша система построена так, что человек с самого начала работы в ТехноНИКОЛЬ проходит обучение, чтобы усвоить ценности и правила компании, включиться в процесс постоянных улучшений. Есть несколько важных направлений, по которым и стимулятором обучения, и контролером становится сам коллектив: это производительность, безопасность и постоянные улучшения. У нас высокий уровень автоматизации производ-

ства, поэтому на восьми заводах, производящих порядка 2,6 млн кубометров экструзионного пенополистирола в год, работает всего 500 человек. Каждый человек на виду, роль каждого важна. При этом постоянно идет соревнование между заводами и отдельными подразделениями — так называемая «Гонка за лидером». В победе заинтересованы все, поэтому обучение происходит очень органично, в виде живого постоянного общения и обмена опытом. Чем лучше ты умеешь работать, тем больше зарабатываешь и тем чаще получаешь поощрения за отличные результаты.

Косвенный стимул для развития и обучения — это публикации в корпоративной газете, в социальных сетях историй успеха сотрудников, которые выстрелили, придумали что-то особенно интересное, добились каких-то прорывов. Поощрение авторов лучших рационализаторских предложений, доски почета — это все тоже работает. Мы постоянно напоминаем сотрудникам, что внутри компании есть возможность роста, делаем рассылки с информацией о новых вакансиях. Если человек активный и заинтересован в росте, программу его обучения разрабатываем уже индивидуально.

Если говорить о руководителях, для каждого из них составляется индивидуальный план развития на год, куда входит и самообразование, и обучение на тренингах и семинарах.

Компания предоставляет возможность самообразования: уже более трех лет на заводах направления «Полимерная изоляция» ТехноНИКОЛЬ работают курсы английского языка, и желающих учиться на них все больше.

**3.** У нас успешно функционирует Школа кадрового резерва для высшего управленческого состава (КРУС). Она совмещает практическую образовательную функцию и выступает стимулом для коллектива.

Прямая функция нашей школы — развитие управленческих талантов человека в русле корпоративной стратегии, подготовка его к работе на руководящих позициях в ТехноНИКОЛЬ. При этом сотрудники завода видят, как их коллега после обучения возвращается на руководящую позицию, и это тоже становится стимулом. Все знают, что эта школа существует, какие результаты дает, и у каждого имеется возможность попасть туда, если он готов развиваться и расти.

В индивидуальном порядке можем решить и вопрос о высшем образовании: в компании есть человек, который пришел на завод на должность машиниста экструдера, а через шесть лет, в 32 года, стал директором предприятия. Изначально у него было среднее техническое образование, но, видя огромное желание развиваться и расти, компания оплатила профильное обучение в вузе, которое сотрудник успешно совмещал с работой и сделал отличную карьеру.

**4.** Наставничество незаменимо для адаптации и обучения новых кадров. Оно позволяет передать вновь пришедшим сотрудникам дух компании, внушить основные принципы работы: «качество с первого раза», персональная ответственность за свой участок работы и интерес к смежным, постоянное обучение и развитие. У нас в ТехноНИКОЛЬ наставники наглядно демонстрируют новым сотрудникам, как на практике реализовать философию «лин», то есть искать возможности сокращения издержек и оптимизации процессов на рабочем месте. Это сразу создает правильное понимание: что компания развивается, ищет, думает и формирует у сотрудников чувство причастности к общему делу.

**5.** Показывать конкретные примеры, как обучение помогло заработать больше денег, получить ценный приз от компании, подняться на более высокую должность.

**6.** Не берусь судить о типичных ошибках, но убежден, что обучение взрослых людей — это их персональная задача, и простимулировать к нему извне крайне сложно. Человек либо хочет развиваться, либо нет. А задача руководства — создать возможности для обучения, атмосферу постоянного развития и роста и поощрять людей, которые соответствуют этому духу. Остальные подтянутся, а те, кому развиваться неинтересно, со временем сами покинут коллектив, чтобы уступить место новым кадрам, более подходящим компании.

**Ксения ПОПЛАВСКАЯ, HR-директор сети World Gym в России:**

**1.** Изначально при формировании команды мы приглашаем к сотрудничеству тех специалистов, кто нацелен на самообразование, тех, кто понимает ценность в обучении, тех, кто видит возможности, которые открывает перед ним обучение, тот рост, который доступен, если ты будешь качественно расти за счет обучения. И в процессе работы в рамках, скажем, ежегодной обязательной аттестации всех клиентских подразделений сети World Gym мы ставим задачи сотрудникам на прохождение обучения. Даем индивидуальные реко-



мендации по посещению тех или иных программ. Еще хороший стимул — момент, когда мы дарим в качестве поощрения, в качестве мотивации сотруднику интересное профильное обучение.

2. Самое главное, чтобы обучение закрывало актуальные потребности специалистов. Если есть реальный запрос, его надо отработать, провести то обучение, которое запрашивают сотрудники. И еще важно время от времени планировать обучение как апгрейд ранее полученных знаний и навыков.

3. —

4. Я вообще всегда голосую за наставничество как одну из активных форм обучения. Конечно, наставник должен быть достойным и способным с методической точки зрения передать знания и сформировать нужные компетенции. Выбор наставника — это отдельный вопрос для комментариев. Тем не менее обучение, осуществляемое по формуле «человек — человеку», достаточно эффективное. Повторю еще раз, что личность и профессионализм наставника здесь играют центральную роль.

5. Я отмечу несколько моментов. Нужно всегда предлагать обучение на актуальные темы. Далее раскрывать сотруднику картины личных выгод, которые он получит, пройдя обучение. И правильно организовать сам процесс, то есть выделить время на это, выделить ресурсы, если требуется. Предлагая включиться сотруднику в обучение, стоит обратить внимание, не мешает ли оно его работе, попросту говоря, вовремя ли оно. К примеру, для фитнеса конец месяца — это самое напряженное время, и организовывать обучение в этот период просто заведомо провально и сработает только в минус. Также важным считаю и то, что после каждого обучения, которое проходил сотрудник или группа, нужно устраивать внутренние мастер-классы как пространство для обмена опытом и передачи новинок коллегам. И последнее: мотивирует лишь практическое обучение, то, с которого можно потом получать профит для себя.

6. На мой взгляд, самая типичная ошибка — это не снимать запрос с самих сотрудников. Конечно, руководителю бывает более очевидно, что необходимо сотрудникам, однако учиться приходится все же им. Учитывать их интересы, предлагать нетипичные шаблонные программы, участвовать в обучении самим руководителям, заражая своих подчиненных, и потом, по окончании обучения, организовать пространство для обсуждения пройденного — все это весьма важно. И, конечно, следует отслеживать внедренные с обучения технологии и инструменты, чтобы сотрудники увидели, что это востребовано компанией. Если вы не знаете, для чего вам обучение, не тратьте деньги и силы. Однако многое зависит и от того, как на уровне руководства «продается» обучение сотрудникам. Стоит предлагать обучение так, чтобы его захотели, чтобы попасть на него оказалось престижным и значимым.

### Александр ФИЛИМОНОВ, партнер Artisan Group Public Relations:

1. Для нас доминирующей выступает политика создания самомотивации обучения. Прежде всего это проявляется в том, что сотрудники сами выбирают, в чем их слабые стороны и как это изменить. Правда, у этой системы есть и побочные эффекты: нередко сотрудники сами говорят, что толку те или иные образовательные курсы или программы для них не имеют.

2. В крупных компаниях обучение сотрудников нередко представляется «клубом по интересам». В более мелких же ключевые сотрудники могут годами не повышать квалификацию и все равно расти. На мой взгляд, проще предоставить проблемы обучения самим сотрудникам или же сделать из них корпоративное правило, эдакие социальные инициативы. На добровольной основе все всегда работает эффективнее.

3. Я считаю, это структура, полезная для крупного бизнеса, имеющего массу дочерних компаний. В этом случае он представляет собой одновременно и институт развития сотрудников, и средство наращивания собственных ноу-хау, и средство сближения различных подразделений и даже дочерних предприятий. В области среднего и малого бизнеса его пользы я не вижу.

4. В нашей компании это необходимый элемент работы начинающих сотрудников. В отношении руководящих должностей оно скорее вредно, чем полезно. В отношении же людей творческих должностей (скажем, копирайтер) оно должно принимать форму временного разделения обязанностей, а не прямого наставничества, как в обычных случаях.

5. По опыту наших клиентов учатся сотрудники на совесть лишь тогда, когда видят реальную выгоду от плодов своего обучения, и это далеко не всегда завязано на материальные ценности. Нередко сотрудники обучаются для саморазвития — это и есть путь к качественному обучению. Любое обучение в приказном порядке приводит к обучению для галочки.

6. Большинство наших клиентов в качестве ошибок отмечало навязывание ценностей и знаний компании всем сотрудникам. Есть категории работников, которым это необходимо, хотя это не значит, что все сотрудники компании обязаны проходить одни и те же курсы по повышению квалификации или одни и те же программы по улучшению чего-либо, связанного с их ежедневной деятельностью. Улучшение качества навыков — вещь нужная, но она не должна идти вразрез с собственным пониманием сотрудниками их места в компании. А большинство компаний именно навязывает определенные курсы или навыки, и от позиции сотрудников это почти не зависит.

### Константин ЗУСМАНОВИЧ, управляющий партнер Financial Mechanics Ltd.:

1. В моем случае (как представителя провайдера корпоративных программ по корпоративным финансам, управлению проектами и процессами), несмотря на опыт работы генеральным директором в нескольких компаниях, лучше говорить все же о клиентах, которых доводится наблюдать «снаружи». Сразу оговорюсь, что, как правило, это крупный бизнес.

Крупные компании, по моим наблюдениям, в основном связывают обучение (и самообучение как часть общего процесса) с карьерным ростом сотрудников. Иногда в компании культивируется своеобразная внутренняя «мода» на обучение. Кроме того, дополнительной мотивацией часто выступает и возможность использования обучающих мероприятий для налаживания внутренних связей или лучшего взаимопонимания между представителями различных подразделений и/или регионов.

Скажем, в ходе одной из программ обучения по управлению процессами представители двух «смежных» подразделений сделали для себя массу полезных открытий и нашли так необходимое им взаимопонимание, отчего изначально невысокая мотивация буквально взлетела в считанные часы и повлияла на желание пройти эту же программу у их коллег в последующих группах.

Впрочем, когда дело касается тем из категории Hard Skills, которыми мы занимаемся, нередко сотрудники сами осознают, какие пробелы у них имеются в тех или иных необходимых для работы областях, и ищут способы их закрыть.

Если же речь о несложной части «мягких» тем и в особенности о сотрудниках невысокого уровня — очень хорошо работает геймификация.

2. В большинстве крупных компаний, с которыми нам приходится сталкиваться, наиболее масштабные программы обучения делаются на уровне в соответствии с должностями, которые занимают проходящие обучение руководители. Подобные программы зачастую называются «уровневыми» и могут содержать в себе достаточно большое количество различных дисциплин.

Второй принцип структурирования можно условно именовать тематическим. И здесь, по сути, существуют две очень большие категории — так называемые Soft Skills и Hard Skills. К первой относятся, к примеру, такие темы, как управление коллективом, клиентоориентированность, эмоциональное лидерство и т.п., а ко второй — более технические, требующие большего объема формальных знаний. Скажем, анализ кредитных рисков или инвестиционных проектов, довольно востребованные клиентами из банковских структур, управление процессами или проектами.

Достаточно часто присутствует структурирование и по уровням, и по темам. В результате полу-

чается нечто вроде матрицы, где сотрудникам или руководителям на каждом уровне в каждом из функциональных направлений соответствует «ячейка», наполненная определенным набором тем, порой с различной глубиной проработки.

**3.** Для крупной организации очень существенное. В ряде крупнейших компаний из различных отраслей (банковская, железнодорожная, добывающая, атомная энергетика и т.п.) корпоративные университеты играют роль как организатора обучения, так и своеобразного «интегратора» внутренних и внешних источников знаний и опыта, а порой и площадки для диалога по сложным вопросам.

В ходе нашего многолетнего сотрудничества с одним из крупнейших корпоративных университетов я также обратил внимание, что его деятельность немало способствовала в том числе формированию в этой компании культуры постоянного обучения.

**4.** В компаниях небольшого и среднего масштаба ключевую. В рамках крупных компаний, но в небольших подразделениях или небольших региональных филиалах — тоже, нередко являясь основной формой обучения.

А вот когда речь о крупных компаниях и их значительных по размеру и/или быстрорастущих подразделениях, наставничество часто играет важную, хотя все же вспомогательную роль. Дело в том, что в каждой компании и в каждом подразделении есть, конечно же, весьма квалифицированные люди... Однако в таких условиях их порой просто не хватает для обучения младших коллег на должном уровне.

Причем здесь для тем из категории Soft Skills ситуация чуть полегче — они требуют меньше формальных знаний, и в некоторых ситуациях достаточно примера находящегося рядом наставника... А как быть в случае с «жесткими» темами, требующими освоения сложного материала?

Мы нередко оказываемся в ситуации, когда, к примеру, нашему клиенту — финансовой организации — предстоит обучить сложной теме (скажем, анализу рисков инвестиционных проектов или структурированию кредитных сделок) несколько десятков специалистов.

Причем внутри организации есть опытные эксперты по этим темам... но они чрезвычайно загружены собственной работой и просто не в силах выделить достаточно времени для подготовки и проведения качественного обучения такого количества сотрудников. Зато готовы обеспечить бесценные «вводные» для максимально точного соответствия внешнего обучения потребностям бизнеса и оказать поддержку своим коллегам в ходе работы после обучения.

**5.** Здесь, если честно, за весь свой более чем десятилетний опыт проведения обучения и еще

15 лет работы руководителем — вплоть до генерального директора — встречал только один действенный способ: сотрудник обязан понять (или ему должны объяснить), как именно это обучение поможет ему в работе и/или карьере. Причем первое намного важнее.

То есть немало зависит от темы обучения, его качества и максимального соответствия содержания текущей работе или будущим задачам обучаемых. Например, мы в течение двух с половиной лет проводили для одного из крупнейших банков программу по управлению процессами и их оптимизации. Для некоторых из попадавших на нее участников программа была обязательной и рассматривалась именно как для галочки. Однако, получая на ней знания и инструменты, при помощи которых они могли буквально на следующий день сделать свою ежедневную работу легче или эффективнее, переключались очень быстро. И приходившие после их рекомендаций коллеги имели совсем другой настрой: о галочках речь уже не шла.

**6.** Первая ошибка — записанные в планах сотрудника на год/квартал нормативы по прохождению такого-то количества программ обучения без подробной проработки их соответствия задачам и характеру работы обучаемого.

Вторая — стандартные темы обучения и глубина их проработки — без учета специфики отрасли, компании, состава участников.

И третья. Иногда мы сталкиваемся с излишней погоней за модными темами (на них даже могут охотно идти сотрудники, к примеру, из любопытства) в ущерб программам, необходимым для ежедневной работы.

#### **Борис АЛЬХИМОВИЧ, управляющий партнер Redday event:**

**1.** В вопросе обучения очень важно исходить из ценностей и культуры, которые приняты в компании. Допустим, если структура заявляет, что она предлагает своим клиентам инновационные решения, то очевидно, что вектор саморазвития компании будет направлен на поиск чего-то нового. К примеру, мы как event-агентство занимаемся развитием корпоративной культуры, и для осуществления деятельности нам необходимы непрофильные знания в области HR и психологии. Подобные требования сотрудники чувствуют автоматически и стараются им соответствовать, если связывают свою дальнейшую деятельность с нами.

**2.** В обучении сотрудников на первом этапе, когда человек только вошел в штат, должно преобладать внутреннее образование, направленное на погружение в специфику компании, которое поможет быстрее адаптироваться и найти свой путь развития в данной структуре. На более поздних этапах, примерно после года работы, у сотрудни-



ка начинают формироваться свои запросы на то или иное знание, появляется собственное представление о потребностях. Здесь уже могут подключаться внешние каналы получения знаний.

**3.** Лично я корпоративным университетом называю систему образования, построенную на базе конкретной компании. Скажем, мы в Redday в программу корпоративного университета включаем курсы, основанные на собственном опыте, на нашей специфике. Все это базируется на внутренних ресурсах с преподавателями из числа менеджмента. Есть такие корпоративные университеты, которые берут на себя задачу на 100% закрыть потребности сотрудника в любом образовании, привлекая внешних специалистов. Если программы корпоративного университета основаны исключительно на внутренних ресурсах, то их основная функция, как правило, интегрировать сотрудника в команду.

**4.** Наставничество — немного другая сторона образования. В этом случае ученик получает не просто знания, но и видит живой пример, который способен его еще и вдохновить. Для формирования внутренней мотивации к развитию на профессиональном уровне обучение через наставника бывает наилучшим вариантом.

**5–6.** Чтобы сотрудники проходили обучение не для галочки, необходимо убрать все инструменты давления на них со стороны руководства. Сделать прохождение курсов обязательным условием и присовокупить к этому жесткие нормативы — наилучший способ вызвать отторжение со стороны работников. Это самая главная ошибка управленческого состава многих организаций, которые пытаются заставить сотрудников повышать свой уровень. Действительно, срабатывает лишь косвенная система мотивации, когда член команды понимает: через получение новых знаний он может продвинуться по карьерной лестнице или повысить свой уровень дохода. Все отталкивается от потребности. Научить человека чему-то не для галочки можно только в тот момент, когда он сам этого хочет. Это золотое правило, которое не имеет исключений. **Б**