



Книга №1

Обучение и развитие персонала

Содержание:

1. Обучение персонала
2. Выявление потребностей в обучении
3. Организация корпоративного обучения
4. Мотивация сотрудника по отношению к обучению
5. Эффективность обучения персонала

1. Обучение персонала

Нужно ли учить людей, работающих в организации? Ответ на этот вопрос в различных организациях (в зависимости от их кадровой политики) отличается очень существенно: от "Приглашать на работу только хороших специалистов, их учить не надо!" до "Брать только студентов и выращивать из них специалистов!".

Традиции развития образования в нашей стране очень глубоки и устойчивы. Это и достоинство и недостаток нашей системы образования, которая всё ещё остаётся одной из лучших в мире. Однако она же грешит академизмом, крайне слабой связью с окружающей действительностью, а уж тем более с развивающимся бизнесом.

Поэтому по-прежнему в бизнес приходят, в большинстве своём люди, вообще не обученные методам его ведения, или обученные преподавателями, знающими о реальном бизнесе, в основном, из плохо переведённых и не всегда лучших по качеству западных книг. Отсюда и желание брать специалистов с опытом. Отсюда и мнение, что работа и учёба – вещи между собой не связанные.

Однако обучение сотрудников, уже работающих (и нередко успешно) в организации, должно служить как целям совершенствования их текущей деятельности, так и восполнения знаний и навыков, не полученных ими по причине отставания системы фундаментального образования от потребностей реальной экономики.

Цели корпоративного обучения

ВВЕДЕНИЕ

Начнём с целей, преследуемых при проведении обучения на работе.

Обучение (как и другие процедуры работы с персоналом) может иметь двоякую направленность: *на бизнес-результаты и на сотрудников*. Обучение, нацеленное, прежде всего, на **результат** работы, обеспечивает его улучшение, в основном, за счёт передачи сотруднику знаний и навыков, необходимых непосредственно для работы.

Обучение, нацеленное на **развитие и мотивацию** сотрудников, может не дать быстрых бизнес-результатов. Такое обучение, скорее, является перспективным вложением в людей, инвестициями в сотрудников.

Реально возникающие в организации цели обучения основаны на комбинации двух указанных базовых факторов. Рассмотрим весь ассортимент возможных типовых целей обучения подробнее.

ЦЕЛЬ № 1: ОБЕСПЕЧИВАТЬ СОТРУДНИКОВ ЗНАНИЯМИ И УМЕНИЯМИ, НЕОБХОДИМЫМИ ДЛЯ ХОРОШЕЙ РАБОТЫ

Что бы человек ни делал в организации, ему необходимо иметь для этого, как минимум, элементарные *навыки*, позволяющие выполнять эту работу.

Однако известно, что неплохие навыки выполнения достаточно сложных действий иногда демонстрируют и дрессированные животные. Для осмысленного, гибкого, а при необходимости и творческого выполнения работы человеку нужны и соответствующие *знания*.

Надеяться на успешное выполнение работы человеком, не имеющим **знаний и навыков**, адекватных этой работе – всё равно, что ожидать всходов пшеницы на поле, засеянном только камнями.

Да, конечно, Пушкин не учился в Литературном институте, а ведь начал писать стихи и какие!!! Но сколько надо ждать, пока на каждом рабочем месте в Вашей фирме появится "Пушкин" нужного Вам профиля, который начнёт эффективно работать за счёт природных способностей, не имея необходимых знаний и навыков? [Уместно напомнить и о том, что некто У. Гейтс не закончил даже колледжа. А после этого оглянуться по сторонам и посчитать, сколько у вас в организации таких гейтсов.]

Соотношение знаний и навыков сотрудника с требованиями, предъявляемыми к нему должностью, которую он занимает, можно проиллюстрировать несложной диаграммой, которую мы уже использовали в разделе II. На рисунке 9.1 показаны три типичных варианта этого соотношения.

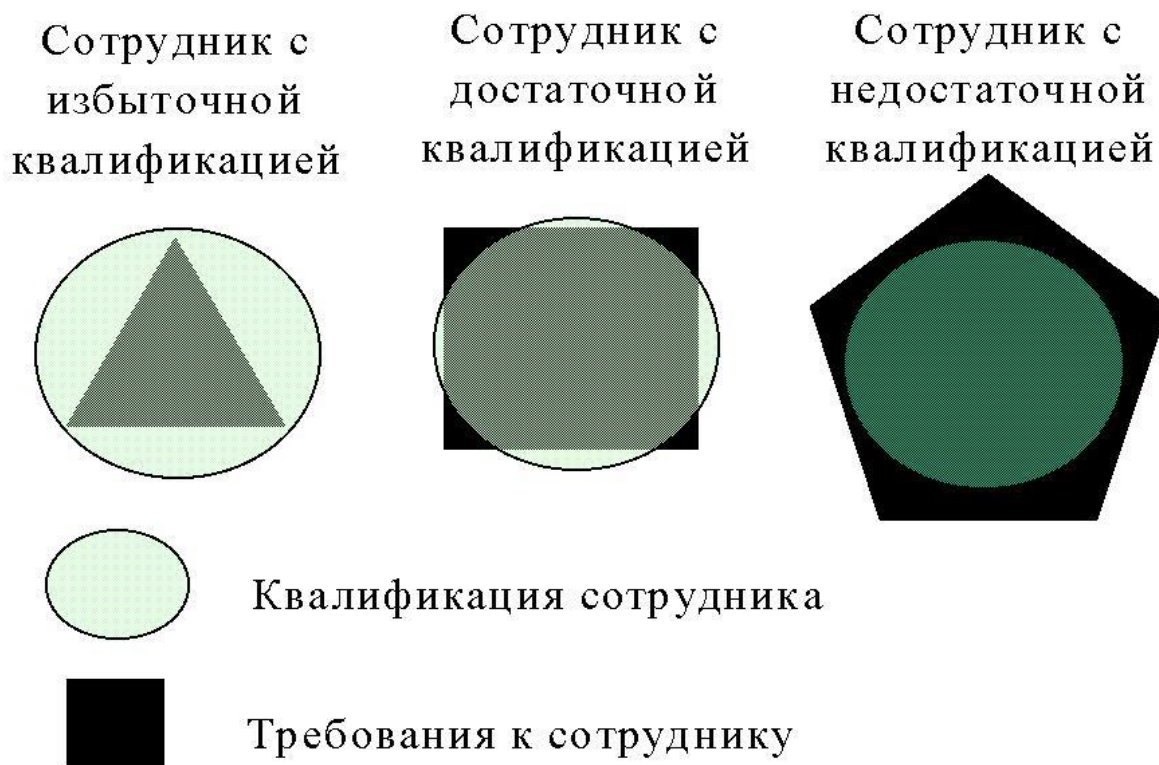


Рис. 9.1. Соотношение требований к сотруднику и его квалификации

Оставим в стороне *сотрудника с избыточной квалификацией*. Его нет смысла учить, по крайней мере, для работы на данной должности. Скорее, его надо перемещать на какую-то иную должность, где его высокая квалификация будет полезнее.

Противоположная ситуация с *сотрудником, имеющим недостаточную квалификацию*. Здесь для обеспечения успешной работы сотрудника обучение должно быть весьма серьезным. Очевидно, что стоит задуматься, есть ли смысл вкладывать значительные средства в такого сотрудника. Исключением является лишь приглашение на работу студентов и молодых специалистов.

Наиболее типичный и интересный случай – *сотрудника с достаточной квалификацией*. Рисунок показывает, что и у этого сотрудника, как правило, есть зазоры между требованиями к должности и знаниями/навыками сотрудника. Эти зазоры (говоря по-английски – *gaps*) образуются непрерывно за счёт двух процессов: изменений в самой работе и изменений, происходящих с сотрудником.

Большинство людей, работающих в организациях, имеют какое-либо базовое образование, чаще – связанное с профилем работы, но нередко и не связанное. Но наличия даже очень хорошего профильного образования не гарантирует

пожизненной успешной работы сотрудника в данной профессиональной области. Сотрудник, не проходящий регулярного обучения, "старее", но не в смысле возраста, а с точки зрения его возможности успешно выполнять свои обязанности. Такого сотрудника можно уподобить велосипедисту, переставшему крутить педали: оба они находятся в чрезвычайно неустойчивом положении.

Старение знаний и навыков – процесс естественный и довольно быстрый. Скорость этого старения зависит от ряда объективных факторов:

- отрасль бизнеса;
- профессия;
- динамика технологии;
- динамика социально-экономической обстановки.

Большое значение имеют и личные качества сотрудника:

1. уровень и ширина (фундаментальность) полученного им базового образования;
2. "срок давности" образования;
3. опыт работы;
4. интеллект и обучаемость;
5. мотивация сотрудника к обучению.

По традиции принято считать, что высшее образование сохраняет свою ценность для работы в течение 5 лет. Однако столь же распространено и изречение: "Забудьте всё, чему Вас учили в институте!", обращённое к начинающим свою трудовую деятельность выпускникам. Вызвано такое отношение к высшему образованию тем, что по существу оно не является профессиональным, т. е. не даёт конкретной профессии.

Итак, для хорошей работы необходимы знания и умения, приобретаемые путём обучения. Обучение сотрудников любой организации – неотъемлемая часть их трудовой деятельности.

ЦЕЛЬ № 2: ПОДДЕРЖИВАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ПЕРСОНАЛА И ЗНАКОМИТЬ ЕГО С РАЗВИТИЕМ ТЕХНОЛОГИИ, ИЗМЕНЕНИЯМИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОБСТАНОВКИ И ПРАВОВЫХ УСЛОВИЙ

Это – наиболее понятная, прагматичная и относительно легко достижимая цель обучения, которую иначе можно назвать традиционным термином "повышение квалификации". С реализации мероприятий по достижению этой цели обычно начинают построение внутрифирменной системы обучения в тех организациях, где эта система отсутствует.

Однако и здесь есть свои "подводные камни". Сформулированная выше цель обучения достигается достаточно успешно лишь в том случае, когда обучение проводится в строгой привязке к рабочему месту и реалиям деятельности конкретной организации.

Взять, например, любимые многими бухгалтерами и юристами "семинары" – встречи с чиновниками государственных органов управления, на которых эти

чиновники – разработчики законов и инструкций якобы рассказывают, как теперь жить при этих законах или как обходить их. Польза от таких мероприятий минимальна, но тяга к ним некоторых руководителей очень велика. Ведь проще сходить на плохой семинар, делая вид, что знакомишься с новыми документами, чем самим проработать эти самые документы и провести их обсуждение с подчинёнными на основе текущих задач организации. Правильным здесь, конечно, является именно последнее решение.

Таким образом, для хорошей работы сотрудник должен регулярно обновлять знания и умения в соответствии с профилем выполняемой работы и его изменениями.

ЦЕЛЬ № 3: ГОТОВИТЬ СОТРУДНИКОВ К ВОЗМОЖНОМУ ЗАМЕЩЕНИЮ ИМИ КОЛЛЕГ ВО ВРЕМЯ ОТПУСКА, БОЛЕЗНИ, КОМАНДИРОВКИ И В СЛУЧАЕ УВОЛЬНЕНИЯ

Эта цель на первый взгляд носит исключительный, нетипичный характер. Однако если прикинуть объём отсутствия каждого сотрудника на работе по вполне уважительным причинам, то он составит в среднем от 8 до 10% от годового объёма рабочего времени. А это означает, что каждый день на работе в любой фирме отсутствует каждый десятый – двенадцатый сотрудник. За отсутствующих сотрудников работу неизбежно приходится выполнять оставшимся и, если их этому не обучить заранее, это будет сделано плохо или не сделано вовсе.

Стоит выделить и ситуацию увольнения или перемещения сотрудников. Здесь также возникает необходимость как минимум во временном замещении вышедшего сотрудника. Конечно, в отличие от отпуска увольнение или перемещение сотрудника предусмотреть заранее возможно далеко не всегда. Но ведь увольняются всё те же люди, которые перед этим каждый год уходят в отпуск, во время которых их опять-таки надо подменять!

Можно заключить, что для успешной работы организации определённая часть сотрудников должна быть обучена навыкам, позволяющим заменять отсутствующих коллег.

ЦЕЛЬ № 4: ГОТОВИТЬ СОТРУДНИКОВ К ПЕРЕМЕЩЕНИЮ/ПРОДВИЖЕНИЮ ПО СЛУЖБЕ

Среди массы сотрудников любой фирмы есть определённый процент людей с высоким потенциалом роста (High-Po). Эти люди являются "золотым фондом" организации, могут обеспечить её успешное поступательное развитие.

Однако перспективные сотрудники имеют и свойство, отрицательное с точки зрения организации: они более активны, подвижны и в любой момент могут сменить работу, получив интересное предложение. Наиболее эффективно использовать потенциал таких сотрудников и предотвратить их уход возможно, только если своевременно продвигать их по служебной лестнице или, во всяком случае, расширять их обязанности и полномочия, давать более интересную работу, повышать зарплату.

Если же не делать всего этого, перспективные сотрудники не склонны долго задерживаться в организации, да и эффективность их работы может быстро снижаться.

Однако прежде, чем продвигать сотрудников, надо обучать их. Ведь просто работая на своём месте, они не могут освоить навыки, необходимые для работы на новом месте (см. цель 1).

Чему же учить сотрудника, который и так хорошо работает, да ещё и перспективный? Это зависит от позиции, на которую его планируется продвигать. Наиболее частой является ситуация продвижения квалифицированного специалиста на позицию, где ему придется руководить своими коллегами. Здесь ему понадобятся, прежде всего, навыки управления, в том числе, руководства людьми. А этому его как раз никто и не учил!

ВЫВОД: для успешной работы в организации должна проводиться плановая работа по обучению перспективных сотрудников с целью подготовки к их возможному продвижению.

ЦЕЛЬ № 5: СОЗДАВАТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ У СОТРУДНИКОВ ЧУВСТВО ПРИЧАСТНОСТИ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, ЗНАКОМИТЬ С ЕЁ СТРАТЕГИЕЙ, СТРУКТУРОЙ, УСЛУГАМИ, ТЕХНОЛОГИЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Нужно ли сотруднику знать что-либо о происходящем в фирме, кроме того, что ему "положено знать"? И если нужно, то зачем?

Процесс коммуникаций, который ограничен обеспечением информации о непосредственно выполняемых обязанностях и не дает никакой информации о качестве работы и общих направлениях и целях, оказывает отрицательное воздействие на деятельность организации. Подобные нисходящие коммуникации способствуют созданию авторитарной атмосферы, которая препятствует нормальному осуществлению восходящих и горизонтальных коммуникаций. Правильно построенная передача информации о смысле выполняемой сотрудником работы, ее идейной связи с общими целями организации и качестве труда работников может принести организации существенную пользу.

Актуальная информация из жизни фирмы может передаваться и во время плановых семинаров для специалистов и руководителей. С этой целью в программы семинаров включают встречи, беседы с высшими руководителями фирмы.

Итак, для хорошей работы сотруднику фирмы необходимы не только соответствующие знания и умения, но и понимание того, что происходит в фирме.

ЦЕЛЬ № 6: ПОДДЕРЖИВАТЬ У СОТРУДНИКОВ ПОЗИТИВНОЕ ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ

Сам факт обучения сотрудника, проводимого организацией, как правило, способствует улучшению настроения сотрудника, повышению его мотивации по отношению к работе. А если обучение сопровождается встречей с руководителями фирмы, в ходе его устраиваются кофе-паузы, обеды,

проявляются другие знаки внимания к обучаемым сотрудникам, этот эффект бывает ещё более заметным. Все эти мероприятия, естественно, способствуют также результативному проведению самого обучения.

Если обучение проходит не в подходящих условиях, сотрудникам не создаётся элементарных условий для обучения, снижается как эффективность самого обучения, так и мотивация сотрудников.

Таким образом, для успешной работы в организации обучение должно проводиться в хороших условиях, в его проведении желательно прямое или косвенное участие руководителей фирмы.

Перечисленные выше цели корпоративного обучения могут реализовываться как по отдельности, так и одновременно в различных сочетаниях путём проведения тех или иных учебных и околоучебных мероприятий. В рамках каждого проводимого учебного мероприятия необходимо ставить основную цель, не забывая, однако, о возможной реализации в той или иной пропорции и других целей.

ЦЕЛЬ № 7: ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ, ОПРЕДЕЛЯЕМЫЕ ДЕЙСТВУЮЩИМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ

Для полноты картины следует упомянуть ещё об одной группе целей обучения, о которой иногда забывают и ... бывают жестоко наказаны, нередко материально или даже уголовно.

Действующий Трудовой Кодекс предусматривает обязательное обучение всех работников правилам техники безопасности и охраны труда. Выпущены и соответствующие подзаконные ведомственные нормативные документы, за нарушение которых руководители и ответственные сотрудники любой организации могут быть подвергнуты материальным и иным санкциям. Кроме того, целый ряд профессий и специальностей требует регулярной обязательной сертификации.

В данном пособии не будет уделяться существенного внимания обязательным целям обучения ввиду их тривиальности. Это, однако, вовсе не означает что руководители всех уровней, а также тренинг-менеджер или сотрудник, выполняющий функции организации обучения, могут их игнорировать.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ

Возвращаясь к описанной выше классификации целей обучения по двум основополагающим координатам, можно расположить их в соответствии с рис. 9.2. Наиболее ориентированные на бизнес – цели № 1 и № 2. Наиболее ориентированные на человека – цели № 5 и № 6. Цели, относящиеся к типу № 7, навязываются организации извне и не ориентированы непосредственно ни на успех бизнеса, ни на развитие людей.

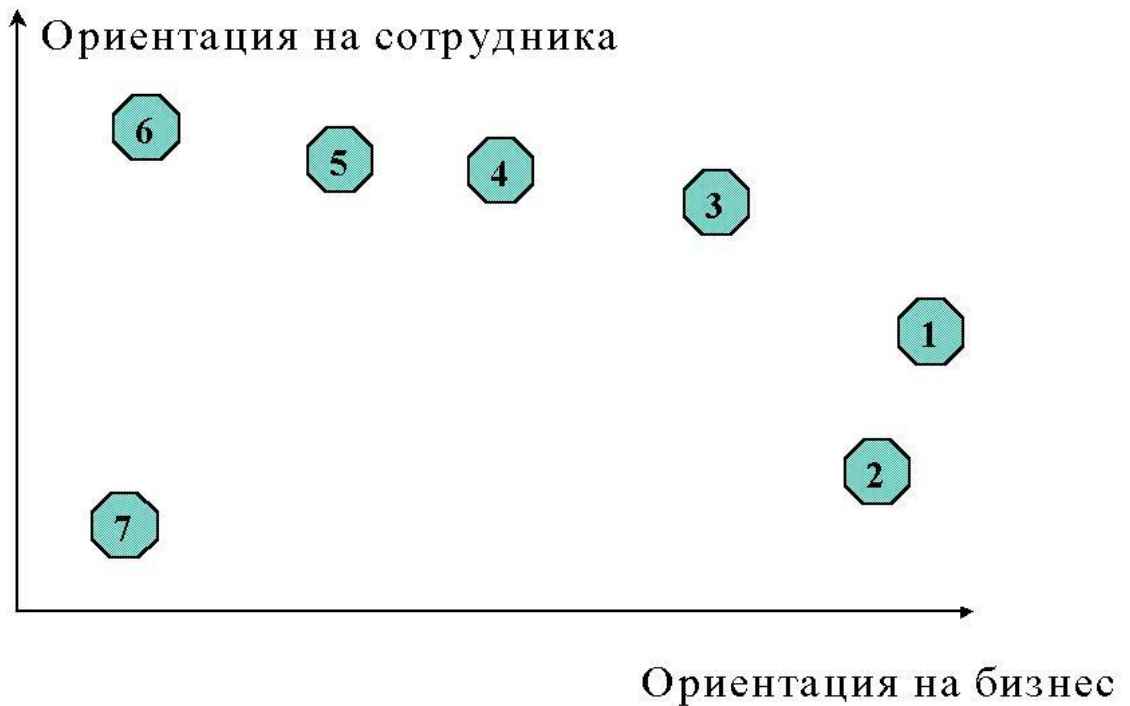


Рис. 9.2. Цели внутрифирменного обучения

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА РЕАЛИЗАЦИЮ ЦЕЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ

Кто же ответственен за достижение всех вышеперечисленных целей обучения? Кому записывать их в планы и описания должностей?

Ясно, что единого "ответственного", как бы этого ни хотелось, выделить не удастся. Конечно, тренинг-менеджер (директор по обучению, начальник корпоративного учебного центра, а в небольших компаниях – менеджер по персоналу) [Далее по тексту будет часто употребляться термин "тренинг-менеджер" в смысле: "сотрудник, отвечающий за организацию обучения". Наличие специального тренинг-менеджера в организации необходимо, по мнению автора, при численности организации свыше 300–400 человек (в зависимости от вида бизнеса).] несёт ответственность за организацию учебной работы в организации в целом. Однако очевидно и то, что, работая в одиночку, тренинг-менеджер не может реализовать перечисленные цели в рамках всей компании.

Можно выделить своеобразный "треугольник", на который должен опираться в своей работе тренинг-менеджер. Вершинами этого "треугольника" являются руководитель всей организации, руководитель подразделения и сотрудник. Каждая из этих фигур несёт свою долю ответственности.

Руководитель организации определяет и поддерживает политику организации в области обучения и принимает решение о его достаточном финансировании. Весьма полезным является его личное участие в проведении учебных мероприятий (как минимум, в качестве выступающего на открытии наиболее важных семинаров).

Руководитель подразделения определяет, кого из его сотрудников и чему надо учить, и частично проводит обучение лично. Естественно, он и сам должен заботиться о своём обучении и развитии.

Наконец "правильный" сотрудник должен быть не только настроен на постоянное обучение, но и сам заботиться о своей квалификации и проявлять активность в деле её повышения.

РЕЗЮМЕ

В главе дан перечень и подробный анализ семи типовых целей обучения, возникающих в организациях в ходе их деятельности. Показано расположение этих целей в координатах "ориентация на бизнес" – "ориентация на сотрудника".

Основной вывод из содержания данной главы: при планировании обучения кадровая служба (тренинг-менеджер) должна гармонично сочетать все описанные цели, сотрудничая при их реализации со всеми уровнями управления – от высшего руководства организации до рядовых сотрудников.

2. Выявление потребностей в обучении

ВВЕДЕНИЕ

Само понятие "Выявление потребностей в обучении" некоторым менеджерам кажется странным. "Что там выявлять?" – говорят они, обращаясь к менеджеру по персоналу или тренинг-менеджеру. "Вы нам покажите учебные программы, которые Вы предлагаете, а мы будем выбирать". Такие менеджеры неявно предполагают, что сотрудник службы персонала откуда-то знает, чему учить их подчинённых.

Некоторых из них (которые постарше) видимо ещё согревают воспоминания о советской системе экономического образования, когда в сентябре каждого года в "Экономической газете" печатались программы обучения ВСЕХ специалистов и рабочих СССР под каким-нибудь забойным лозунгом вроде пресловутого "Экономика должна быть экономной".

Те менеджеры, которые начали свою трудовую деятельность уже после благополучной кончины указанной системы, и даже, быть может, что-то знают о работе с персоналом, как правило, всё же недостаточно представляют себе механизм взаимосвязи между работой и учёбой на работе. Некоторые вообще вполне серьёзно полагают, что на работу следует принимать только обученных людей, а учиться на работе следует только самостоятельно.

Лечить такие заблуждения сложно, но можно. И начинать необходимо с доведения до руководителей фирмы понимания того, что учёба на работе – это составная часть самой работы. И потребности в обучении на работе порождают только (или в основном) интересы самой работы.

ИСТОЧНИКИ И УРОВНИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ

Каковы же основные источники возникновения потребностей в обучении?

Если формулировать ответ на этот вопрос в наиболее общем виде, то можно заключить, что изменения всех видов и любого происхождения, происходящие в организации или вокруг неё, являются основным источником возникновения потребностей в обучении. Указанные изменения влияют на требования, предъявляемые к сотруднику на его рабочем месте (см. рис.10.1), и конкретизируются в групповых или индивидуальных потребностях в обучении.

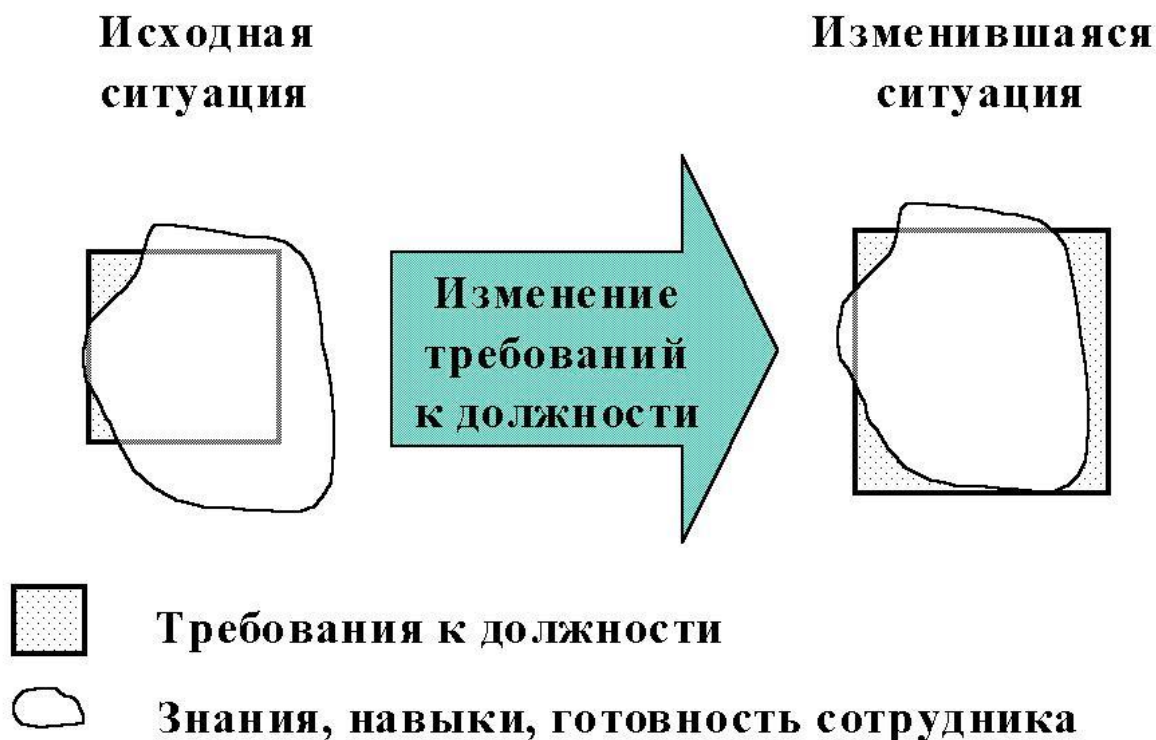


Рис. 10.1. Возникновение потребностей в обучении

Изменения во внешней обстановке

Одним из ключевых источников потребностей в обучении являются, конечно, *изменения во внешней обстановке (экономической, правовой и т. п.)* Об этих изменениях необходимо получить информацию, затем эту информацию необходимо довести до сотрудников. Неплохо также внести изменения в работу организации, адекватно отражающие произошедшие изменения. Все эти шаги наиболее естественно реализуются в форме обучения.

С точки зрения планирования обучения эти потребности наиболее непредсказуемы. Но они же в нашем государстве носят и наиболее неизбежный характер, поскольку обстановка у нас меняется с регулярностью погоды где-нибудь на морском побережье.

Технологические изменения

Помимо уже упомянутых изменений во внешней обстановке, важно следить за происходящими вокруг фирмы или производимыми внутри неё *технологическими изменениями*. Указанные изменения могут касаться всех видов технологий: производственных, маркетинговых, финансовых, информационных, логистических и даже технологий работы с персоналом.

Внутренние изменения в организации

Важными источниками потребностей в обучении являются *изменения стратегии, бизнес-плана, структуры организации, ассортимента товаров/услуг, предоставляемых фирмой*. В стабильном обществе именно эти внутренние изменения в организации и вызывают основную часть потребностей в обучении. В странах СНГ они тоже постепенно выдвигаются на первый план.

Кадровые изменения

Наконец, потребности в обучении могут вызываться ожидаемыми *кадровыми изменениями* внутри организации: перемещениями, повышениями, понижениями, увольнениями по разным причинам.

Уровни возникновения потребностей в обучении

На каких уровнях управления в организации возникают потребности в обучении? Даже из перечня, приведенного выше, видно, что потребности в обучении могут возникать на трёх основных уровнях любой организации:

1. Организация в целом
2. Подразделение
3. Сотрудник.

Пример потребности в обучении, возникающей **на уровне организации**: при внедрении автоматизированной информационной системы практически весь персонал организации нуждается в обучении по двум направлениям: правила взаимодействия с другими подразделениями в рамках новой системы и конкретные приёмы и методы работы на своём рабочем месте.

Потребность в обучении может возникнуть **на уровне подразделения**, например, в таком случае. В подразделение производится набор большой группы новых сотрудников. Все они нуждаются в обучении по нескольким направлениям: знакомство с продуктами/услугами организации, изучение структуры организации и взаимодействие в ней, и, самое главное, освоение собственных рабочих мест.

На уровне отдельного сотрудника типичной является потребность в обучении, вызванная его перемещением, например, назначением на руководящую должность. Хороший профессионал, выдвигаемый в менеджеры, нуждается в обучении управленческим навыкам.

МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ

Стоит задуматься и над тем, **кто и как** обязан заниматься выявлением этих потребностей.

По большому счёту, потребности в обучении должны выявлять все сотрудники организации, которые их заметят! Подобную активность в организации необходимо только поощрять. Конечно, в первую очередь, это функция,

выполняемая *руководством организации и руководителями подразделений* всех уровней.

Однако методическую и организующую роль в этой работе должен играть служба персонала, а конкретно – *тренинг-менеджер*. Он должен помогать менеджерам организации в этой работе, как на уровне организации, так и на уровне подразделений, не забывая и о рядовых *сотрудниках*, роль которых в выявлении собственных потребностей в обучении также значительна. (Кто лучше самого сотрудника знает, чего он не знает или не умеет?)

Рассмотрим теперь способы (технологии) выявления потребностей в обучении, список которых приведен ниже:

1. Анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых работников.
2. Анализ результатов деятельности новых работников в период введения в должность (адаптации).
3. Анализ результатов оценки (аттестации) работников.
4. Анкетирование руководителей подразделений и сотрудников.
5. Интервьюирование руководителей подразделений и сотрудников.
6. Анализ специальной внешней информации.
7. Анализ изменений технологии.
8. Подготовка решений руководящих органов фирмы.
9. Анализ решений руководящих органов фирмы.
10. Анализ ожидаемых кадровых изменений внутри фирмы.

Анализ результатов собеседования и тестирования при приёме на работу новых сотрудников

Далеко не в каждой компании считают целесообразным обучать сотрудников, недавно принятых на работу. Господствует мнение, что следует набирать только сотрудников, полностью готовых к работе. Однако постепенно, не без участия западных партнёров, многие компании внедряют обязательное краткосрочное обучение вновь набранных сотрудников. Организация такого обучения, конечно же, требует уточнения потребностей. Вот мы и возвращаемся к заголовку данного раздела!

Основную роль в реализации данной технологии выявления потребностей в обучении играет, конечно, служба персонала, поскольку именно она организует оценку кандидатов.

Анализ результатов деятельности новых сотрудников в период введения в должность (адаптации)

Проведение адаптации вновь принятого сотрудника позволяет ему войти в рабочий процесс организации. Однако в ходе адаптации могут выявиться и недостатки сотрудника, мешающие его эффективной работе на новом месте. И здесь возможны два варианта действий. Первый, к сожалению, нередко встречающийся в практике некоторых торговых компаний при наборе сотрудников, непосредственно осуществляющих торговлю (торговых представителей, менеджеров и т. п.), – это дать сотруднику доработать до конца испытательного

срока, а затем уволить его, как не подходящего на данную должность. Второй – организовать в той или иной форме обучение сотрудника.

Анализ результатов оценки сотрудников

Это – традиционный для западного менеджмента метод выявления потребностей в обучении, который иногда даже считают основным в системе организации корпоративного обучения. Позволю себе высказать кощунственную мысль. Может быть, этот метод и был основным в эпоху устойчивого поступательного развития бизнеса на Западе. Но в эпоху непрерывных изменений, глобализации бизнеса, слияний, поглощений и т. п. определять потребности в обучении каждого сотрудника фирмы раз в год и притом исключительно индивидуально вряд ли рационально. Это – о западном бизнесе. Ну а в странах СНГ, где стабильностью и не пахнет, ждать января, чтобы спланировать обучение менеджера Иванова в следующем декабре ... Продолжите фразу сами.

Тем не менее, упускать возможность оценить разрыв между фактической и требуемой квалификацией работников, выявить типичные разрывы и спланировать их устранение всё же не вредно. Главное, на мой взгляд – не возлагать излишних надежд на этот метод и не считать его единственным.

Анкетирование руководителей подразделений и сотрудников

Данный метод целесообразно применять для оперативного выявления потребностей в обучении больших групп специалистов по профессиональной тематике. Анкета должна быть составлена таким образом, чтобы однозначно и адекватно оценить потребности в обучении. Результаты анкетирования должны являться основанием для определения кого и чему необходимо обучать.

Из сказанного выше вытекают требования к содержанию анкеты. В ней должны быть сформулированы основные элементы возможного зазора между необходимыми и реально существующими знаниями. Фактически содержание анкеты должно быть не чем иным, как предполагаемым перечнем вопросов программы обучения.

Ответы на вопросы анкеты помогут сформировать однородные по уровню и потребностям группы сотрудников для обучения по данному направлению.

Интервьюирование руководителей подразделений и сотрудников

Изменения, происходящие в компании, могут иметь различный "калибр" и различную скорость протекания. Крупные изменения, определяемые решениями руководящих органов компании, происходят не так уж часто. Значительно чаще происходят изменения в рамках отдельных подразделений и направлений работы.

Эти изменения сложно или даже невозможно отследить на уровне организации. В связи с этим, одной из важнейших технологий выявления потребностей в обучении является проведение регулярных встреч и бесед тренинг-менеджера с руководителями подразделений.

Эти же встречи могут служить и для подготовки решений руководящих органов компании (см. выше).

Для повышения эффективности бесед с руководителями и сотрудниками целесообразно использовать специально разработанные для этой цели опросники.

Анализ специальной внешней информации

Под специальной внешней информацией здесь понимается любая информация об изменениях во внешней обстановке (экономической, правовой и т. п.). Эта информация может извлекаться из официальных источников, информационно-аналитических изданий, материалов конференций и семинаров.

Анализ информации и получение выводов из неё, приводящих к изменениям в работе и вызывающих потребности в обучении, является, конечно, в основном прерогативой специалистов в соответствующих областях. Однако и тренинг-менеджер должен следить за основными обзорными источниками информации, чтобы важные изменения не стали для него неожиданностью.

Анализ изменений технологии

Изменения технологий, используемых в производственных процессах фирмы, также необходимо систематически подвергать анализу на предмет возможной необходимости обучения персонала. Очевидно, что обучение почти неизбежно в случае замены используемого сотрудниками оборудования или программного обеспечения.

Не всегда изменения технологии работы столь очевидны. Например, к технологическим относятся и нематериальные изменения, такие как изменения документооборота, включая появление новых видов и форм документов.

Анализ решений руководящих органов фирмы (участие в их подготовке)

Любые изменения в деятельности компании оформляются в виде решений её руководящих органов (Совета директоров, Правления, комитетов, советов и т. п.). Тренинг-менеджер должен, как минимум, своевременно знакомиться с этими решениями, анализировать их с точки зрения возможных потребностей в обучении и вносить соответствующие предложения по коррекции планов и бюджета компании.

Ещё лучше, если тренинг-менеджер не просто отслеживает готовые решения, а участвует в их подготовке – лично или через директора по персоналу. Тогда необходимые меры по организации обучения появятся в решениях исполнительных органов компании уже на этапе их подготовки.

А самый идеальный вариант – это когда не тренинг-менеджер и не директор по персоналу, а сами руководители подразделений, составляя планы и готовя решения, включают в них мероприятия по обучению персонала, сопровождающие и поддерживающие планируемые изменения.

Анализ ожидаемых кадровых изменений внутри фирмы

Любая компания, заботящаяся о своём будущем, управляет перемещениями ключевых сотрудников путём выстраивания для них планов карьеры. Подобные планы учитывают возможные перемещения сотрудников по горизонтали и вертикали. Каждое из перемещений должно сопровождаться соответствующим обучением.

РЕЗЮМЕ

Фирма, имеющая высокий уровень планирования карьеры, может составлять типовые планы – что-то вроде "маршрутов карьеры", снабжённые "указателями направления" в виде обязательных учебных и иных развивающих мероприятий. Эти планы должны быть известны всем сотрудникам соответствующих подразделений. В этом случае они ясно представляют, чего им необходимо добиться и какое обучение пройти, чтобы продвинуться.

Основным источником возникновения потребностей в обучении являются изменения всех видов и любого происхождения, происходящие в организации или вокруг неё. Указанные изменения влияют на требования, предъявляемые к сотруднику на его рабочем месте, и конкретизируются в групповых или индивидуальных потребностях в обучении.

Для выявления потребностей в обучении руководители всех уровней и служба персонала должны применять разнообразные технологии, включающие анализ информации, беседы, анкетирование и т. п. Особенно важно выявлять будущие потребности в обучении в процессе подготовки важных решений, направленных на реализацию изменений в деятельности организации.

Процесс выявления потребностей в обучении заканчивается постановкой конкретных целей обучения.

3. Организация корпоративного обучения

ВВЕДЕНИЕ

Цели обучения, потребности – это ответ на вопросы "**Кого и чему учить?**".

А вот на вопрос "**Как учить?**" отвечают формы организации обучения и виды занятий. Кстате разнообразие этих форм и видов очень велико и каждому находится место в общей системе корпоративного обучения.

ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Для начала приведём классификацию форм обучения, а затем подробнее охарактеризуем каждую из них.

Таблица 11.1. Классификация форм организации обучения

Количество участников	Режим обучения	Место организации обучения		
		Внутри компании		Вне компании
		Внутренний поставщик	Внешний поставщик	
Групповое обучение	С отрывом от работы	Закрытые семинары	Закрытые семинары	Открытые семинары Конференции
	Без отрыва от работы	Техническая учёба	Курсы	Курсы
Индивидуальное обучение	С отрывом от работы	Стажировка	Стажировка Коучинг	Образовательные программы Стажировка
	Без отрыва от работы	Техническая учёба Ротация/стажировка Наставничество Самообучение, в т. ч. с помощью компьютера Дистанционное обучение	Самообучение, в т. ч. с помощью компьютера Дистанционное обучение Консультирование	Образовательные программы

Начнём с традиционных и наиболее понятных *семинаров*. Казалось бы, какие здесь варианты? Допустим, цель обучения уже ясна. Составляется программа, подбирается преподаватель (преподаватели), приходит в аудиторию группа обучаемых специалистов, и семинар пошёл...

Однако так рассуждать было бы наивно. Вовсе не семинар может оказаться той формой, в которую следует облекать обучение. Даже семинары и то бывают разные.

Во-первых, семинары могут быть организованы внутри организации, специально для её сотрудников. Такие семинары называют иногда *закрытыми* или *внутрифирменными* (корпоративными).

Полезным может оказаться семинар, организованный какой-либо учебной или консультативной фирмой для специалистов различных организаций. Такой семинар называют *открытым* или *сборным*.

В организациях с развитой культурой работы с персоналом широко используется *обучение без отрыва от работы на рабочих местах*, проводимое для менее опытных в какой-либо области сотрудников более опытными в этой же области. Сюда же примыкает и техническая/экономическая учеба, которая, к сожалению, некоторым всё ещё кажется порождением коммунистической системы, способным выполнять лишь идеологические функции. [Чего стоит незабвенный уже упоминавшийся выше, лозунг "Экономика должна быть экономной!", являвшийся темой экономической учёбы в СССР в разгар эпохи застоя.] В действительности роль этой формы организации обучения в жизни фирмы может и должна быть очень важной и полезной.

Современные компьютерные сети дают огромные возможности развития обучения без отрыва от работы, которые и не снились лет десять назад.

Наиболее перспективным и эффективным вариантом обучения и развития сотрудников *без отрыва от работы на рабочих местах* является *наставничество* (примерный русский эквивалент английского слова *coaching*).

А вот и ещё один несправедливо опороченный в советские времена способ организации обучения – *заочное обучение*. На Западе эту нашу идею заимствовали в 60-е годы и назвали *дистанционным обучением*, которое, конечно же, радикально отличается по качеству (но не по сути) от родного прототипа. Основой современного дистанционного обучения является богатое методическое обеспечение (пособия, в том числе, аудио- и видеокорсы, компьютерные обучающие программы) и участие в учебном процессе тьюторов (консультантов, лекторов, оценщиков) в очной форме или через Интернет.

Никогда не потеряет актуальность *самообучение*, скорее популярность этой формы обучения растёт. При этом, если раньше для самообучения можно было использовать только литературу, теперь доступны аудио и видеоматериалы, компьютерные мультимедийные программы, и, наконец, несметные возможности Интернета.

Рассмотрим сравнительный анализ преимуществ и недостатков различных методов организации обучения.

Обучение с отрывом от работы

Обучение с отрывом от работы характерно тем, что проводится, как правило, специалистом (преподавателем, тренером), не являющимся сотрудником данной организации. Поэтому и основной смысл организации обучения в такой форме – либо в том, чтобы получить извне новую информацию, знания, навыки, которые отсутствуют в организации, либо в том, чтобы провести обучение по методике, которой не владеют сотрудники организации. В последнем случае передаваемые навыки могут присутствовать в организации, но распространять их никто не обучен.

Обучение с отрывом от работы может проводиться для группы сотрудников данной организации. Этот вариант называют иногда *закрытым* семинаром. Такой семинар может проводиться как на территории самой фирмы, так и вне её, если в офисе фирмы нет соответствующего помещения.

Ниже даётся краткий анализ плюсов и минусов организации обучения с отрывом от работы.

Преимущества:

- обучение проводится, как правило, опытными преподавателями;
- используется наиболее современная информация и опыт других организаций;
- цена обучения может быть снижена за счет организации целевых групп и проведения *закрытых* семинаров;
- на *открытых* семинарах имеется возможность обменяться опытом с сотрудниками других организаций.

Недостатки

- обучение достаточно дорого, особенно при его организации в других городах;
- нередко изучается теория, а не практика;
- программа обучения на *открытых* семинарах может не полностью соответствовать потребностям обучаемых;
- формирование однородных целевых групп специалистов для проведения *закрытых* семинаров не всегда возможно;
- полезных сотрудников, особенно нуждающихся в обучении, трудно надолго отрывать от работы.

Стоит остановиться на сравнении *открытых* и *закрытых* семинаров с экономической точки зрения. Помимо описанной выше большей эффективности закрытых семинаров, они обладают и экономическими преимуществами.

Наиболее просто это можно пояснить в терминах торговли. Направление сотрудников на открытые семинары – это приобретение *учебной услуги в розницу*. А проведение закрытых семинаров – *оптовая закупка* той же услуги. А оптовая покупка всегда дешевле в расчёте на единицу товара, в данном случае – на одного обученного сотрудника.

Обучение на рабочем месте

Рассмотрим основные особенности, преимущества и недостатки обучения, организуемого непосредственно на рабочем месте или вблизи него с незначительным (по времени) отрывом от рабочего процесса.

Надо отметить, что обучение такого рода чаще всего (хотя и не всегда) основано на взаимодействии более опытного/информированного обучающего сотрудника (внутреннего преподавателя/тренера) и менее опытного обучаемого сотрудника (или их небольшой группы). Суть учебного процесса состоит в передаче знаний или навыков внутри организации. Сами же эти знания и/или навыки являются либо порождением опыта, наработанного в данной организации, либо привнесены извне и освоены обучающим сотрудником (например, в частности, на открытом семинаре).

Несомненными преимуществами этой формы обучения являются:

- невысокая стоимость;
- прицельное удовлетворение потребности обучаемых;
- передача обучаемому сотруднику необходимых практических навыков.

Очевидно, что у этой формы обучения есть и серьёзные потенциальные недостатки:

- недостаток (как правило) преподавательских навыков у наставника/внутреннего преподавателя;
- нехватка актуальной информации у внутренних преподавателей;
- отрыв от работы наиболее квалифицированных сотрудников, проводящих обучение;
- недостаточный авторитет внутренних преподавателей у своих коллег.

Пример: Германия, дуальная система обучения

Наиболее чётко организована и успешно работает система обучения на рабочем месте в Германии. Эта форма обучения широко используется для профессиональной подготовки сотрудников по всем профессиям.

В Германии вообще не принято принимать на работу в солидные организации продавца, банковского операциониста, любого другого профессионала, не имеющего признаваемого всеми фирмами удостоверения об обучении в рамках дуальной системы. Для поступления на обучение выпускникам гимназий необходимо пройти конкурс, который в среднем составляет 1,5–2 человека на 1 место. Обучение организуется службой персонала фирм, которые готовят персонал, как правило, для "внутреннего употребления". Процесс обучения строится как сочетание аудиторных занятий по различным прикладным дисциплинам, знание которых необходимо для работы по данной профессии, и практической работы в качестве учеников на рядовых должностях в данной фирме. Периоды учёбы и работы продолжительностью 2–4 недели равномерно чередуются в течение всего периода времени, отведённого на профессиональную подготовку (1–2 года). На время обучения ученикам устанавливается довольно высокая по нашим меркам стипендия (до 500 евро).

Работа по проведению профессионального обучения на рабочих местах считается для опытных работников обязанностью и её выполнение оценивается наряду с другими показателями успешной работы. Рабочие места таких сотрудников, как правило, специально приспособлены для обучения новичков, а сами сотрудники проходят предварительную подготовку как внутренние преподаватели.

Очень важен вопрос: кто должен организовывать и проводить обучение на рабочем месте? Ответ вроде бы очевиден: и организовывать и проводить обучение должен тот, кто ближе всего к этому рабочему месту, т. е. руководитель. Однако очевидно и то, что руководителю для этого просто необходима методическая и организационная помощь тренинг-менеджера.

В то же время, стоит отметить, что руководителю далеко не всегда наиболее целесообразно лично проводить обучение. В некоторых случаях эту функцию лучше делегировать кому-либо из опытных сотрудников.

В любом случае необходима предварительная подготовка и руководителей и внутренних преподавателей/тренеров по вопросам организации и проведения обучения.

Наставничество

Особой разновидностью обучения и развития сотрудников на рабочем месте является наставничество. [Вот одно из определений наставничества, которое мне удалось найти в литературе. ""Коучинг" – обучение на рабочем месте – это новая система совершенствования кадров, позволяющая подчинённым обучаться без отрыва от работы посредством обсуждения и тренинга под руководством лидера". В этом определении видно, как минимум, две характерные особенности. Первая – использование кальки американского термина "coaching" вместо вполне подходящего по смыслу и давно применяемого в странах СНГ (даже и в СССР) слова "наставничество". Вторая – стремление подчеркнуть якобы новизну этого метода, хотя, очевидно, что он-то уж точно применялся в той или иной форме много веков.] Это – форма взаимодействия более опытного сотрудника – наставника с менее опытным – обучаемым сотрудником, которая отличается от обычного индивидуального обучения на рабочем месте, в основном тем, что наряду и одновременно с обучением обучаемому даются дополнительные права и ответственность. Обучение при этом идёт параллельно с процессом расширения обязанностей обучаемого сотрудника.

Заочное обучение

Заочное обучение не предполагает прямого контакта с преподавателем и именно в этом его основное отличие от выше рассмотренных видов обучения. Однако технология заочного обучения должна включать такие основные элементы как подача нового материала, упражнения на его усвоение и закрепление и контроль.

По целям, способам организации и степени самостоятельности обучаемого можно выделить разные подвиды заочного обучения.

Например, целью *традиционного* ("советского") *заочного обучения* является получение студентом формального образования (диплома о высшем, втором высшем или среднем специальном образовании). [Например, в эпоху эпидемически бурного развития банковской системы в странах СНГ возник такой парадоксальный вид обучения как заочное (и вечернее) получение среднего специального банковского образования специалистами с высшим непрофильным образованием.]

В этой форме обучения существует понятие установочных сессий (как правило, продолжительностью 2–4 недели 2 раза в год), где для студентов, собирающихся из далёких (а иногда не очень) городов и весей читают лекции, проводят другие виды занятий, принимают экзамены по ранее изученным дисциплинам. Затем студентам выдают материалы курсов, которые им предстоит изучить, и они отправляются по домам, откуда вступают в переписку с преподавателями, получая контрольные задания и отправляя их на проверку.

Очевидно, что описанная форма обучения по своей методике, целям и срокам обучения [Сроки заочного высшего образования обычно не менее 5 лет, второго

высшего – 1,5–2 года, среднего специального – 2–4 года.] достаточно далека от потребностей, возникающих в организации. Скорее, она может удовлетворить потребности конкретного сотрудника в фундаментальном образовании и получении диплома, дающего какие-то новые карьерные возможности.

Более современной, динамичной формой заочного обучения, позволяющей решать широкий диапазон задач корпоративного обучения является так называемое *дистанционное обучение*.

Этот вид обучения по своей основной исходной идее, как уже отмечалось выше, ничем не отличается от заочного обучения. Однако дистанционное обучение не рассчитано только на получение формального образования с выдачей диплома. Программы дистанционного обучения могут иметь объём от нескольких условных учебных часов до полного высшего образования.

Продолжительность изучения дистанционного курса также может быть различной – от нескольких дней до нескольких лет.

Те учебные материалы, которые получают обучаемые этим способом сотрудники, должны по глубине методической проработки существенно превосходить раздаточные материалы, используемые на обычных семинарах и тренингах. Ведь они не предполагают возможности что-то переспросить, уточнить у живого преподавателя.

Сотрудники, обучающиеся заочно, должны иметь достаточно высокий уровень обучаемости и самодисциплины, развитое чувство ответственности. Следует, однако, уточнить, что если заочное обучение проводится по инициативе и на средства организации, где работает учащийся, то организация может мотивировать его теми же средствами, что и при других формах обучения.

Стоит подчеркнуть, что использование Интернет и Интранет в дистанционном обучении снимает некоторые его ограничения.

Ниже даётся краткий анализ плюсов и минусов организации заочного обучения.

Преимущества:

- широкий спектр учебных программ по тематике, объёму, требованиям к начальной подготовке (пока не полностью доступный на русском языке);
- обучение подготовлено или проводится опытными преподавателями;
- используется наиболее современная информация и опыт других организаций;
- сотрудники могут использовать свободное время для обучения;
- сотрудники могут обучаться со своей собственной скоростью.

Недостатки

- обучение достаточно дорого, хотя обычно дешевле, чем с отрывом от работы;
- нередко изучается теория, а не практика;

- сотрудники могут быть не настроены (или не иметь возможности) обучаться в своё свободное время;
- отсутствует непосредственная обратная связь с преподавателями.

ВИДЫ ЗАНЯТИЙ И СПОСОБЫ ФОРМИРОВАНИЯ УЧЕБНЫХ ПРОГРАММ

В этом разделе дан обзор основных видов занятий, применяемых в практике корпоративного обучения.

Лекции (презентации)

Несмотря на все недостатки, присущие этой форме проведения обучения, она всё ещё занимает солидное место в корпоративном обучении. Принято считать, что с помощью лекций, выступлений и т. п. руководители, квалифицированные специалисты могут передать другим сотрудникам фирмы знания, убеждения, мотивацию. Появился даже термин (конечно, заимствованный) "презентация" для обозначения всё той же, несколько модернизированной лекции. [Иногда даже шутят, что "лекция" – девичья фамилия презентации.]

В общем, польза от этого вида занятий, конечно, есть. Надо только учитывать два известных фактора.

- После 10–15 минут непрерывной лекции внимание слушателей начинает рассеиваться и эффективность их восприятия резко снижается.
- Усвоение лекционного материала составляет 10–15% от его объёма.

Повышать эффективность лекций можно несколькими способами. Наиболее употребительны следующие. Преподаватель может:

1. раздать слушателям основные лекционные материалы перед занятием и сократить продолжительность самой презентации;
2. иллюстрировать лекцию слайдами, повторяющими и дополняющими лекционные материалы;
3. разбавлять лекционные куски прямыми вопросами к слушателям, по возможности даже "вызывая кого-либо из них к доске";
4. провоцировать вопросы слушателей и стараться, чтобы отвечали на них другие обучаемые, дополняя и корректируя их ответы при необходимости;
5. использовать кроме лекций-презентаций и другие виды проведения занятий, перечисленные ниже.

За счёт перечисленных выше приёмов усвоение знаний в ходе лекций может возрасти до 40–60%.

Анализ практических ситуаций. Методы активизации учебного процесса

Это – весьма полезный вид занятий, представляющий из себя анализ учащимися некоторой ситуации, близкой к практической рабочей.

Ситуация может предъявляться учащимся в форме краткого описания. К описанию может быть приложен дополняющий его набор документов, имитирующих реальные. В западной литературе этот метод принято называть "basket method", т. е. анализ папки ("корзины") с документами.

Ситуация может быть предъявлена также в форме видеофрагмента, изображающего некую практическую ситуацию.

Процедура анализа ситуации может быть организована различными способами. Возможен, например, вариант индивидуального анализа с последующей презентацией каждым слушателем перед группой.

Наиболее эффективен следующий набор действий:

1. индивидуальный анализ, независимо проводимый каждым учащимся;
2. обсуждение в подгруппах по 3–7 человек, на которые разбивается группа учащихся;
3. презентация результатов работы подгрупп их представителями перед всей группой.

Деловые (ролевые) игры

Игра как вид обучения по своей сути представляет разыгрывание практической (или модельной, т. е., близкой к практической) ситуации силами обучаемых. Преподаватель в данном случае выступает как сценарист, режиссёр, а при необходимости, и как исполнитель одной из ролей.

Данный вид занятий известен в нашей стране очень давно, чуть ли не с 40-х годов. Некоторые оптимистически настроенные патриоты даже утверждают, что деловые игры (наряду с паровозом, самолётом и радио) были изобретены в России.

Не вдаваясь в исторические дискуссии, можно лишь отметить, что деловые игры в СССР влачили жалкое существование, держась в основном на энтузиазме отдельных смельчаков-новаторов. [Обычное возражение против деловых игр звучало так: "Нам играть некогда, нам работать надо. Лучше расскажите, как нам правильно работать, а мы послушаем и запишем".] Лишь в конце 80-х годов этот вид обучения стал считаться необходимым в обучении руководителей предприятий. Но и в те времена считалось, что разработка настоящей деловой игры – дело сложное и трудоёмкое. Например, в нормативах методической работы для преподавателей государственных учебных заведений на разработку 1 часа деловой игры отводилось 50–100 часов работы преподавателя. К каждой деловой игре готовилась объёмистая документация, а сама игра могла занимать несколько часов, а то и дней.

В действительности, ролевые игры (а это название больше подходит для данного вида занятий) могут очень сильно различаться по сложности и объёму. Общим для них является только то, что в ходе ролевых игр отрабатываются навыки, причём, как правило, навыки общения, взаимодействия, принятия решений в обстановке, близкой к реальной.

Для проведения ролевой игры группа слушателей, как правило, разбивается на подгруппы по числу ролей. Ролей не должно быть более 3–4, поскольку при большем их количестве игра может стать чересчур громоздкой. Каждой из подгрупп даётся описание исходной ситуации (как правило, одинаковое для всех) и описание роли (различное для каждой из подгрупп). При этом часть ролей могут быть активными, т. е., непосредственно участвующими в игре, и пассивными, выступающими в роли экспертов или консультантов. Одну из ролей может играть и преподаватель, особенно при небольшом количестве обучаемых в группе, а также, если роль может представлять трудности для обучаемых.

Обучаемым даётся время на подготовку к разыгрыванию заданной ситуации. Затем проводится сама игра. Ход игры может быть записан на видео. На проведение игры, как правило, отводится определённое время, поскольку её затягивание ведёт к снижению интереса участников и результативности игры.

По окончании игры проводится разбор её хода и результатов, в том числе, по видеозаписи (если таковая производилась). В ходе разбора необходимо пояснить участникам смысл и цель игры и вместе с ними проанализировать, насколько эта цель была реализована. Важно при этом, чтобы участники не увлеклись разбором содержательной стороны игры с точки зрения бизнеса в ущерб её методическим целям. Например, если игра заключается в проведении совещания по решению проблем, то важно не столько рассматривать, какие из предложенных в ходе игры решений проблемы являются наиболее правильными и реализуемыми, сколько уделить внимание анализу соблюдения участниками правильной процедуры совещания и оценке поведения участников с точки зрения продуктивности процесса решения проблем.

В ходе продолжительных учебных курсов нередко целесообразно применение **сквозной (многоэтапной) игры**. Игра такого рода построена на определённых правилах или условиях, определяемых в начале игры на всю её продолжительность. Автором данного пособия в собственной тренерской (преподавательской) практике наиболее часто применялась игра, основанная на создании в учебной группе воображаемого предприятия или подразделения предприятия. Вид бизнеса и его количественные параметры преподаватель, конечно, может задать в начале игры. Но автору представляется предпочтительным, чтобы выбор условий игры происходил с участием самих обучаемых.

Собственно игра заключается в том, что рассматриваемые в ходе обучения вопросы обсуждаются на примере созданного "предприятия", в том числе в ролевой форме, когда группа разбивается на подгруппы – "подразделения" предприятия, и выступает в рамках ситуаций, заданных преподавателем, от лица этих "подразделений". Например, изучая вопрос об организации обучения в компании, можно предложить слушателям проанализировать потребности в обучении сотрудников их "подразделений" и составить соответствующие программы обучения. Формированию практических навыков и усвоению материала способствуют, в данном случае, не только практические действия, которые выполняют участники игры, но и их частичное перевоплощение (эмпатия), которое вносит дополнительный эмоциональный оттенок в изучение вопроса.

Использование тестов в организации учебного процесса

Тесты как элемент учебного процесса занимают особое место, поскольку именно с их помощью проще всего решить такие задачи организации обучения как входной контроль, включая выявление знаний, навыков, ожиданий и предпочтений участников, и выходной контроль, включая опять же проверку знаний, навыков, а также впечатлений участников.

Выявление знаний и навыков требует разработки полноценных тестов, отвечающих условиям надёжности и валидности (соответствия результатов истинному состоянию тестируемого). Эти тесты сложны в разработке, требуют набора серьёзной статистики и потому используются в корпоративном обучении достаточно редко.

Тесты же для выявления ожиданий, предпочтений и впечатлений, являясь по существу опросниками, не несут на себе груза серьёзной ответственности, однако позволяют существенно повысить качество семинаров.

Тесты ожиданий

Предназначены для получения ответа на вопрос: "Что надеются получить от учебного мероприятия его участники?" Цель использования этого теста – скорректировать программу учебного мероприятия с учётом ожиданий участников. Глубина корректировки зависит от того, сколько времени проходит от момента проведения теста до самого мероприятия.

Во многих случаях этот тест состоит всего лишь из одного приведенного выше вопроса, обращённого к участникам. Вопрос может быть задан как письменно, так и устно.

Если задать этот вопрос непосредственно в начале краткосрочного учебного мероприятия (семинара), преподаватель, проводящий этот семинар, должен быть в состоянии и иметь возможность скорректировать его программу по ходу. Поэтому неопытный преподаватель или преподаватель, проводящий семинар с жёстко фиксированной программой (например, лицензионный семинар, или семинар, программа которого согласована с руководством организации без права её корректировки преподавателем) просто не должен пользоваться подобным тестом.

Может возникнуть вопрос: "А зачем вообще преподавателю рисковать, задавая этот вопрос? Ведь программа семинара, как правило, в любом случае согласована в той или иной форме с руководством фирмы". Действительно, факт согласования программы преподавателю лучше отметить до того как будет задан этот вопрос. Иначе можно услышать от слушателей ожидания, далеко выходящие за рамки этой программы. С другой стороны, преподаватель, не задающий подобный вопрос, рискует выглядеть в глазах слушателей магнитофоном, исполняющим заезженную фонограмму.

Ещё один вопрос: "Реально ли вообще внести какие-либо изменения в программу в момент начала семинара?" Конечно, надо отчётливо понимать, что внесение серьёзных изменений в подготовленную программу не только невозможно, но и

вредно, поскольку может снизить качество проведения семинара, а также может не удовлетворить ожиданий уже не участников семинара, а их руководства, что определяет успех мероприятия в целом.

Что же делать с выявленными ожиданиями участников семинара? Эти ожидания, как показывает практика, на 90–95% лежат в русле программы семинара. Поэтому их можно использовать для достижения трёх основных целей:

1. Повышение мотивации участников семинара по отношению к активному участию в его работе.
2. Небольшая корректировка соотношения объёмов разделов программы.
3. Подведение итогов семинара и закрепление в головах участников мысли об успешности семинара.

Технологически использование данного "микротеста" выглядит следующим образом. В начале семинара преподаватель задаёт вопрос об ожиданиях участников и записывает по кругу ожидания каждого из них на лист флипчарта. В конце семинара этот лист открывается вновь и участники опрашиваются на предмет выполнения их ожиданий. После этого делается вывод об успешном завершении семинара. Соответствующей статистики не ведётся, однако нетрудно предположить, что такая процедура повышает как мотивацию участников в ходе семинара, так и их удовлетворённость его результатами.

Тренинги

Очень важным видом занятий во корпоративном обучении является тренинг. Сам термин не очень удачен, поскольку является калькой с английского "training", означающего обучение вообще. В отечественной практике слово тренинг употребляется для обозначения двух понятий:

1. *вид занятий*, предназначенный для отработки необходимых рабочих навыков;
2. обучающий семинар, включающий в качестве основного элемента упомянутый выше вид занятий.

Здесь и далее мы будем употреблять слово тренинг только в первом смысле.

Проблемно-проектный семинар (ППС)

ППС – особый вид группового взаимодействия, в ходе которого выполняет наряду с обучением участников реализуется ряд управленческих функций: постановка целей, планирование, организация работы по определённому направлению или проекту одного подразделения или группы подразделений, сотрудники которых участвуют в ППС.

В приводимом ниже фрагменте рассматриваются некоторые аспекты организации внутрифирменных (корпоративных) тренингов.

ГДЕ ЛУЧШЕ ПРОВОДИТЬ ТРЕНИНГ: НА ТЕРРИТОРИИ ТРЕНИНГОВОЙ КОМПАНИИ ИЛИ ЗАКАЗЧИКА?

Автор: Подготовила Ирина Ильинская, "Элитный персонал", № 35 (269) 10 сентября 2002 (Рубрика "Вопрос недели")

Вячеслав Шилин,

менеджер по развитию бизнеса компании "DeltaLeasing":

Мы проводили внутрикорпоративное исследование, направленное на выявление нужд и потребностей персонала компании в дополнительном обучении. Все сотрудники были разделены на целевые группы: front office (специалисты, общающиеся с клиентами), back office (сотрудники, работающие с документацией), управленцы (менеджеры среднего и высшего звена) и административный состав (работники технических служб). Мы изучили потребности персонала в тех или иных тренингах и пришли к выводу, что их можно разделить на две категории: soft skills trainings (тренинги, связанные с психологическими особенностями рабочей деятельности человека: управление временем, ведение переговоров и т. п.) и hard skills trainings (совершенствование техники каждой конкретной специальности).

Тренинги первой категории, на которых чаще всего присутствует большое число сотрудников, эффективнее проводить вне организации. Персонал отрывается от рутины и полностью погружается в атмосферу тренинга. Что касается hard skills trainings, то здесь эффективнее проводить их внутри компании. Чаще всего на такие мероприятия приглашаются топ-менеджеры и ведущие специалисты отделов, которым как раз не нужно отрывать от текущих задач. Кроме того, тренер, ориентированный на работу конкретной компании, иногда может запросить определенную документацию, чтобы максимально приблизить занятие к специфике работы организации.

Марина Лукьянец,

руководитель службы персонала администрации компании Diasoft:

Все зависит от желаемого результата. Если есть потребность в обмене опытом с другими предприятиями, первичном знакомстве с темой и манерой преподавания, служба персонала выберет территорию тренинговой компании. Если тренер успешно обучал сотрудников компании, зарекомендовал себя с хорошей стороны и есть спрос на его тренинг, наша организация выберет собственную территорию для проведения обучения.

Кроме того, у нас есть опыт проведения тренингов с выездом за город (двух- или трехдневный тренинг). Планируя такое мероприятие, мы стараемся организовать поселение сотрудников компании вместе с семьей. Мы считаем, что семейный отдых чрезвычайно важен и полезен. Кроме того, по завершении такого выездного тренинга мы просим его участников организовать ознакомительную лекцию для остального персонала в стенах фирмы.

Татьяна Мельникова,

директор по персоналу ООО "ФПК Сатори":

Многое зависит от тематики тренинга. Тренинги по стратегическому планированию, командообразованию и целеполаганию лучше проводить на территории заказчика. Чаще всего на подобных мероприятиях присутствует в большое число менеджеров среднего и высшего звена (у нас – до 60 человек). Целью данных тренингов является сплочение коллектива, доведение до него целей и задач компании, обсуждение стратегических и годовых планов. Разумеется, лучше всего это можно делать в своем офисе.

Тренинги, оттачивающие специальные навыки эффективнее проводить вне организации. Во-первых, это возможность пообщаться с коллегами, посмотреть на свою работу по-новому, поделиться опытом, перенять у других наработки. Зачастую, полезно просто послушать, какие вопросы задают коллеги по цеху. Сходство проблем и задач придают уверенности и дают ощущение и включенности в профессиональное сообщество.

Юлия Сушкова,

директор по персоналу Группы компаний "Волга-Днепр":

На мой взгляд, тренинг за пределами компании целесообразно проводить только в том случае, когда для него необходимо специальное оборудование. К примеру, тренинги по командообразованию, так называемый "веревочный курс" трудно представить себе в стенах офиса. Долгосрочные мероприятия по тим-билдингу также проводятся на природе. Порой может потребоваться еще какое-то специальное оборудование, которого нет в компании.

Вообще все тренинги мы предпочитаем проводить на территории нашей компании, потому что это помогает охватить максимальное число сотрудников. Если тренеру требуется просторное помещение, проектор и внимательные слушатели – нашим сотрудникам не понадобится выезжать за пределы компании.

РЕЗЮМЕ

В данной главе рассмотрены различные формы организации обучения, классифицированные по следующим признакам: место организации обучения, режим обучения, количество участников. Наиболее эффективными и экономичными являются те виды обучения, которые организуются внутри компании. Тем не менее, для руководителей и узких специалистов полезно участие во внешних учебных мероприятиях. Всё большее распространение приобретает обучение на основе компьютерных обучающих программ, дистанционное обучение, в том числе, через Интернет.

Дан обзор преимуществ и недостатков основных форм занятий: лекций, анализ практических ситуаций, деловые (ролевые) игры. Показана особая роль тестов в организации учебного процесса.

Важным видом занятий в корпоративном обучении является тренинг, предназначенный для отработки необходимых рабочих навыков.

4. Мотивация сотрудника по отношению к обучению

ВВЕДЕНИЕ

А хотят ли сотрудники вообще учиться?

А если хотят, то почему? И если не хотят, то почему?

Надо прямо сказать, что однозначного ответа на эти простые вопросы не существует. Есть масса причин, влияющих на отношение каждого сотрудника к обучению. Часть из них вызывает у сотрудника положительную мотивацию, т. е. желание обучаться, часть, напротив демотивирует его по отношению к обучению.

С другой стороны, не всегда желание сотрудника учиться является полезным для организации, а нежелание учиться – вредным.

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ МОТИВЫ

Положительные мотивы, полезные для организации

Среди положительных мотивов по отношению к обучению первым выделим традиционный и общеизвестный, но иногда незаслуженно осмеиваемый: стремление к новым знаниям и умениям. Не все верят в наличие этого мотива, а ведь он всё же имеет место у многих сотрудников! Но не у всех.

Чаще всего хотят учиться молодые сотрудники, хорошо учившиеся и до этого в учебных заведениях. Некоторые возрастные сотрудники также охотно учатся, мотивируемые природной тягой к новому, неизвестному. Обычно люди, с интересом осваивающие новое, и работают лучше. Однако бывают и исключения.

Хорошо мотивирует сотрудников на учёбу *ощущение доверия и заботы со стороны руководства*. В этом случае сотрудник думает (то ли обоснованно, то ли нет), что руководство возлагает на него определённые надежды и учит его с какой-то явной или тайной целью. Стоит однажды подорвать это ощущение, например, понизив или уволив сотрудника, который проходил обучение в этой фирме, и упомянутое ощущение может смениться на противоположное: направление на учёбу может быть воспринято как ссылка.

Наиболее перспективных сотрудников можно мотивировать реальной *возможностью продвижения по службе*.

Активные, развивающиеся сотрудники, как правило, в своей деятельности стараются опираться не только на знания и навыки, получаемые в ходе обычного (так называемого "формального") обучения, но и на информацию, приобретаемую всевозможными путями, в том числе, от знакомых специалистов. Эти сотрудники стараются не только поддерживать старые, но и приобретать *новые контакты*. Одним из мест, где удобно завязывать и расширять свою "сеть контактов", являются, конечно, "открытые" семинары с участием представителей различных организаций. Нельзя не учитывать *опасности* расширения контактов перспективных сотрудников. Через эти контакты сотруднику могут поступать предложения о смене работы.

Положительные мотивы, бесполезные или вредные для организации

Среди мотивов, создающих у сотрудников положительный настрой по отношению к обучению, есть и такие, которые можно расценить как, мягко говоря, не очень полезные или даже вредные.

Иногда ярко выраженное стремление к знаниям переходит в своеобразную "учёбоманию". Такой "учёбоман" готов посещать любые семинары, курсы, лекции и т. п. независимо от того, связана ли их тематика с его работой или нет. Иногда даже складывается впечатление, что "учёбоман" просто отлынивает от работы, прикрываясь ненужной для него учёбой.

А может быть, он просто *не уверен в своей квалификации* и пытается не столько научиться чему-либо, сколько добавить себе уверенности? Неуверенный в себе сотрудник нуждается скорее не в обучении, а в повышении этой самой уверенности. Если такого сотрудника только обучить, его моральный настрой может просто не дать ему использовать благоприобретённые знания и навыки.

Конечно, может случиться и так, что в ходе обучения неуверенный в себе сотрудник приобретёт уверенность и учёба пойдёт-таки ему впрок. Но надеяться на такое чудо сложно, лучше готовить его специально.

Сотрудника, демонстрирующего "учёбоманию", можно заподозрить и в *стремлении сменить место работы*, предварительно обучившись за счёт нынешнего работодателя

Некоторые сотрудники воспринимают учёбу как хороший способ реализовать своё *желание отвлечься/отдохнуть от работы*. Конечно, при хорошем отношении организации к своим сотрудникам, можно использовать и этот мотив, особенно для укрепления корпоративной культуры. Совмещение учёбы, иногда весьма напряжённой, с пребыванием на курорте – неплохой способ "взбодрить" группу ведущих сотрудников, опробованный рядом фирм.

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ МОТИВЫ

А теперь попробуем разобраться, по каким причинам сотрудники могут не хотеть учиться?

Наиболее часто в фирмах СНГ можно услышать: "Некогда нам учиться, нам работать надо, деньги зарабатывать!" Таким образом, в качестве мотива, препятствующего учёбе, выступает *нежелание отвлекаться от срочной (важной, интересной) работы*.

Наверное, действительно бывают такие ситуации на работе, когда никак нельзя оторвать ведущего сотрудника от его рабочего места из-за угрозы тяжёлых последствий для компании. Но ведь даже самые нужные сотрудники иногда уходят в отпуск, уезжают в командировки, болеют, в конце концов!

Большинство людей (даже из числа руководителей фирм), понимают, что каждый сотрудник (в том числе, очень полезный) иногда нуждается в отпуске. Отпуск (думают они) поможет полезному сотруднику набраться сил, восстановить здоровье и с удвоенной энергией взяться за дело.

Однако почему-то те же люди (а руководители фирм – в первую очередь!) не всегда признают, что необходимо направить того же полезного сотрудника на 2–3-дневный семинар, на котором он тоже может набраться сил, но ещё больше – новых полезных знаний и навыков, после чего не только с удвоенной энергией, но к тому же и с возросшей квалификацией, взяться за дело.

При этом самого "занятого" сотрудника руководитель должен ещё и убедить в важности его обучения для компании.

Приведенными рассуждениями автор пытается доказать (и многие с этим соглашаются), что "занятость" сотрудника нередко выступает в качестве маскировки каких-то иных отрицательных мотивов по отношению к обучению. Но тогда возникает вопрос, а что же является реальными мотивами?

Наблюдения автора и общение с другими менеджерами по персоналу и по обучению показывают, что очень часто истинным мотивом нежелания сотрудника учиться является его *консерватизм*. Обычно этот мотив проявляется в форме высказываний типа: "Я это уже изучал", "Для нашей фирмы этот курс не подходит", "Этот преподаватель для нас не авторитет".

Может показаться, что консерватизм присущ в основном людям среднего и старшего возраста с большим стажем работы. Однако это отнюдь не так! Приходилось встречать и совсем молодых специалистов, достигших определённых высот в своей узкой области, которые считали, что никто ничему их уже научить не сможет. Это можно назвать синдромом *излишней уверенности в своей квалификации*. Более мягким вариантом этого синдрома является уверенность сотрудника, что его ничему не смогут научить в странах СНГ, а вот за рубежом, – быть может.

В наборе факторов, вызывающих нежелание сотрудника учиться, консерватизм часто дополняется *недостатком навыков обучения и боязнью продемонстрировать свои недостаточные знания, умения*. Эти мотивы, конечно, больше свойственны давно работающим, но давно не учившимся (иногда ни разу после окончания института или иного учебного заведения) сотрудникам. Могут испытывать похожие чувства и сотрудники, для которых учёба являлась тяжким трудом, которые не очень преуспели в ней и не хотят вновь переживать неприятные моменты.

Наиболее неприятным и трудно устранимым мотивом, вызывающим нежелание сотрудника учиться, является его *неуверенность в прочности своего служебного положения*. Выше уже говорилось о том, что такой сотрудник (а, скорее всего в таком положении может оказаться руководитель подразделения) может рассматривать обучение как ссылку или временное отстранение от работы, после которого может последовать и постоянное. Лекарство от такого настроения сотрудника только одно – вселить в него уверенность, поговорив с ним о его возможных перспективах в организации, о цели его направления на обучение.

Ещё один отрицательный мотив, с которым нередко приходилось сталкиваться на практике: *отрицательный опыт прохождения обучения* во время работы в данной фирме или по предыдущему месту работы. Очевидно, что далеко не всегда само участие в обучении доставляет удовольствие работающим людям (см. выше). А уж если обучение вдруг оказалось не соответствующим по теме или невысоким по качеству...

Ошибки тренинг-менеджера хоть и стоят в деньгах обычно не очень дорого, но обходятся ему самому и группе неудачно обученных сотрудников очень недёшево в моральном смысле. Недоверие к деятельности тренинг-менеджера и негативное отношение к любой учёбе – вот расплата за неудачное учебное мероприятие.

Все перечисленные выше положительные и отрицательные мотивы сведены в таблицу 12.1.

Таблица 12.1. Классификация мотивов по отношению к обучению

Мотивация сотрудника	Полезность мотивов для организации	
	Полезные	Бесполезные или вредные
Положительные мотивы (желание учиться)	1. Стремление к новым знаниям и умениям 2. Ощущение доверия и заботы со стороны руководства 3. Возможность продвижения по службе 4. Новые контакты 5. Формальное подтверждение собственного уровня как специалиста/руководителя (сертификат)	6. Учёбомания 7. Новые контакты 8. Желание отвлечься/отдохнуть от работы 9. Неуверенность сотрудника в своей квалификации 10. Желание сменить работу
Отрицательные мотивы (нежелание учиться)	11. Реальная невозможность отвлекаться от срочной и/или важной работы 12. Обоснованная уверенность сотрудника в нецелесообразности обучения (ошибка руководителя)	13. Нежелание отвлекаться от срочной (важной, интересной) работы 14. Консерватизм 15. Излишняя уверенность в своей квалификации 16. Недостаток навыков обучения 17. Боязнь продемонстрировать свои недостаточные знания, умения 18. Неуверенность в прочности своего служебного положения 19. Отрицательный опыт прохождения обучения

Итак, для решения вопроса о направлении на обучение любого сотрудника, желательно, чтобы у него была положительная мотивация по отношению к этому обучению. Однако, этого недостаточно. Ясно, что и его руководитель должен, как минимум, не возражать против этого обучения. Как же менеджеры относятся к обучению?

РАБОТА С МОТИВАМИ

Отношение руководителей к обучению их подчинённых

Наблюдая за поведением менеджеров по отношению к направлению на учёбу их самих, можно сделать не очень радостный вывод: кривая зависимости мотивации к обучению от должностного уровня носит (в среднем, конечно) ниспадающий

характер. Проще говоря, чем выше находится менеджер на должностной лестнице, тем меньше (в среднем) он проявляет желание учиться.

Но самое плохое при этом то, что такой менеджер отрицательно относится и к обучению собственных сотрудников и оказывает сопротивление, нередко весьма активное, их направлению на семинары или курсы. Очевидно, что мотивация самих сотрудников к обучению при этом имеет уже мало значения.

Часто приходится сталкиваться и с полным равнодушием руководителей по отношению к обучению своих сотрудников. То есть, руководитель, вроде бы, не против. Но он не хочет ни помочь с разработкой программы, ни лично принять участие в проведении обучения. А если его сотрудник по одной из вышеперечисленных причин отказывается учиться, этот руководитель хладнокровно соглашается с его отказом.

Наши руководители отличаются ещё и тем, что нередко пытаются переложить собственные задачи по созданию у своих сотрудников положительной мотивации к обучению на преподавателей, проводящих обучение. Больше того, в случае неудачного итога обучения плохо мотивированных сотрудников подобные горе-менеджеры обвиняют в этом преподавателей, забывая о том, что мотивация сотрудников на работе (а учёба – это составная часть работы) – задача самих руководителей.

В любом из описанных случаев надо пытаться воздействовать, прежде всего, на линейных руководителей, повышая их собственную управленческую квалификацию, а также влияя на их отношение к обучению подчинённых через вышестоящих руководителей.

Работа с мотивами сотрудников

Даже в случае позитивной позиции руководителя по отношению к обучению подчинённого у самого сотрудника могут возникать негативные мотивы по отношению к обучению, перечисленные выше. Конечно, работник службы персонала, отвечающий за организацию обучения (тренинг-менеджер или менеджер по персоналу), не может заменить линейного руководителя, но помочь ему в части мотивации сотрудника, направляемого на обучение, он просто обязан. Ведь если отрицательно мотивированный сотрудник всё же пойдёт на обучение, вместо пользы от такого обучения может быть только вред.

Например, если сотрудник явно боится идти на обучение, а за его отказом просматриваются мотивы № № 13, 16, 17, 19 (см. табл. 12.1), задача сотрудника службы персонала – приободрить сотрудника, разъяснить ему особенности предлагаемого обучения и попытаться показать сотруднику полезность .того обучения для него лично.

Проявления мотивов № № 14, 15 "лечатся" путём разъяснения программы обучения и её новизны относительно знаний и навыков, которые уже имеет сотрудник.

Очень важно распознать мотивы № № 11 и 12, отличив их от возможных № № 13 и 14, 15. Здесь менеджеру по персоналу иногда необходимо бывает помочь сотруднику доказать свою правоту линейному менеджеру.

РЕЗЮМЕ

Сотрудник любой организации может иметь как положительный, так и отрицательный настрой по отношению к обучению. Не всегда желание сотрудника учиться полезно для организации. В то же время, иногда сотрудник оказывается более дальновидным, чем его руководитель, отказываясь от бесполезного обучения.

Тренинг-менеджер, анализируя мотивы конкретных сотрудников, должен оказывать на них влияние, как собственными силами, так и через линейных руководителей. При этом, очень важно продуктивное взаимодействие с линейными руководителями, разъяснение им необходимости обучения, развитие их управленческих навыков. Особое значение здесь имеет позиция высшего руководства компании и, главное, первого лица (владельца или руководителя) компании.

5. Эффективность обучения персонала

ВВЕДЕНИЕ

Вопрос, который мучает всех менеджеров, а особенно тех, которые выделяют деньги на обучение сотрудников и отпускают с работы своих подчинённых на учебные мероприятия: *влияет ли на самом деле обучение на результаты работы фирмы и стоят ли результаты обучения затрат на его проведение.*

Сразу расставим точки над "i", да и над всеми остальными буквами тоже. *Нет и быть не может никаких универсальных методов, которые бы позволили достоверно оценить экономическую эффективность обучения.*

Причина этого очень проста. Слишком от многих факторов и слишком сложным образом зависят показатели работы любой фирмы, чтобы проследить влияние на них конкретных управленческих действий, к которым относится и обучение персонала (см. рис.13.1). [Есть некоторые исключения из этого общего утверждения. Например, можно достаточно точно посчитать эффективность обучения персонала при замещении им внешних поставщиков услуг (outsourcing).]

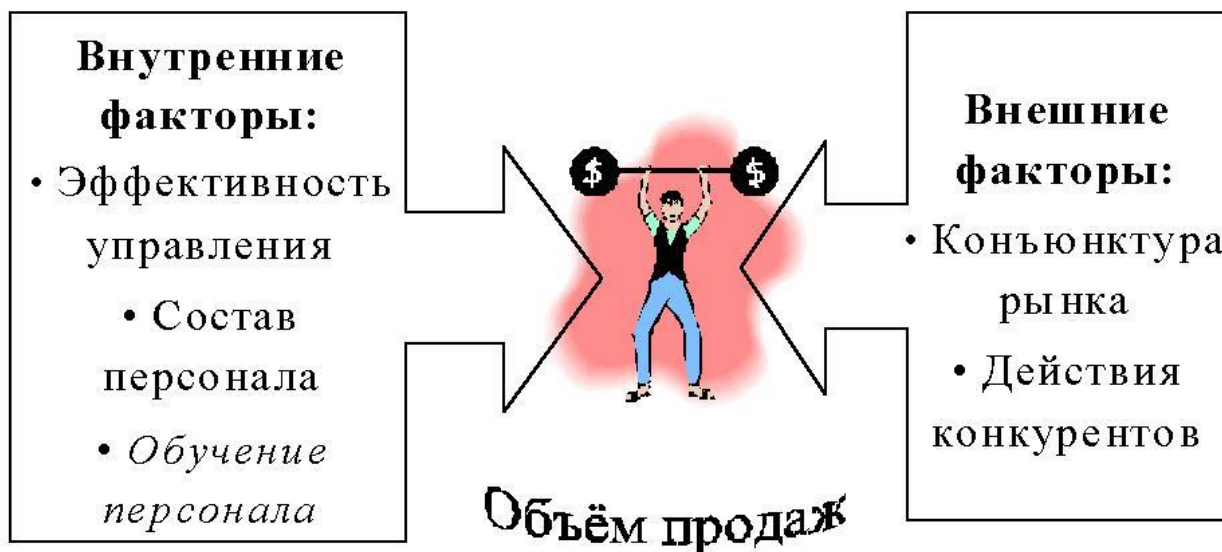


Рис.13.1. Влияние обучения на бизнес-показатели

ПОДГОТОВКА ОБУЧЕНИЯ

Тем не менее, предмет для разговора, заявленный в заголовке раздела, всё же существует. Исходя из теории управления качеством, справедливой для любого производственного процесса, можно утверждать, что главное – не контроль качества, а качественное выполнение всех этапов процесса. Поэтому начнём с того, как обеспечивать качество и результативность обучения, а не с того, как его мерить, хотя в конце данной главы уделим внимание и этому.

Итак, обеспечить высокое качество обучения "очень просто" – надо чётко определить все этапы учебного процесса и обеспечить их реализацию на высоком уровне качества. А этапов этих немало. Отметим лишь, что ниже в качестве примера рассмотрены этапы подготовки обучения группы специалистов в форме закрытого семинара. Это как раз та форма организации обучения, при которой тренинг-менеджер может наиболее эффективно влиять на качество обучения.

Разработка программы

Когда выявлена конкретная потребность той или иной группы сотрудников в обучении, как правило, становится ясна и конкретная цель этого обучения. Стоит подчеркнуть, что цель должна быть сформулирована в терминах знаний и

навыков, а также, быть может, в терминах желательного изменения поведения, настроения, мотивации.

Например:

Целями обучения группы операционистов Тупиковского филиала "Дымкомбанка" являются:

1. получение ими знаний об условиях договора между банком и клиентом о выдаче пластиковой карты "Дымкомкарта" и о технологии взаимодействия внутри филиала и между филиалом и центральным офисом (ЦО),
2. приобретение навыков продажи клиентам данного продукта,
3. создание положительной мотивации к работе с этим продуктом.

Имея чёткие цели, можно приступать к разработке программы. Цели, сформулированные недостаточно конкретно, затруднят разработку программы и в итоге могут снизить качество обучения. Если же начинать, как часто бывает, прямо с разработки программы, всё равно неизбежно обращение к вопросу, зачем проводится обучение, т. е. к его целям.

Программа обучения должна включать разделы, нацеленные на реализацию соответствующих целей. Например, цель, связанная с передачей знаний, должна быть отражена в программе соответствующим информационным разделом. Если же целью является создание некоторых навыков, в программе необходимы те или иные упражнения и практические задания. Наконец, поведенческие цели могут достигаться путём проведения практических упражнений, например, тренинга, а мотивационные – с помощью выступления во время обучения руководителей достаточно высокого уровня.

Продолжая приведённый выше пример, составим проект программы обучения группы операционистов Тупиковского филиала "Дымкомбанка".

Таблица 13.1. Проект программы обучения группы операционистов Тупиковского филиала "Дымкомбанка"

Тема	Вид занятий	Объём, час.	Примечания
О развитии услуги "Дымкомкарта"	Выступление	1	Руководитель филиала или представитель ЦО
Условия договора между банком и клиентом о выдаче пластиковой карты "Дымкомкарта"	Лекция	1	Обязательна подготовка раздаточных материалов
Технология взаимодействия внутри филиала	Лекция	1	Специалист ЦО

Технология взаимодействия между филиалом и центральным офисом	Лекция	1	Специалист ЦО
Техника продажи продукта клиентам	Тренинг	4	Сценарии нескольких типовых ситуаций

При составлении программы закрытого семинара, как правило, параллельно решается вопрос и с преподавателями.

Вообще, в идеале необходимо сначала полностью составить программу, а затем подобрать под неё преподавателей/тренеров. Однако этому идеальному варианту мешает целый ряд обстоятельств.

Во-первых, тренинг-менеджер далеко не всегда в состоянии лично составить программу по любой теме. Ему необходима помощь линейного руководителя или квалифицированного специалиста по данному направлению. К сожалению, как уже отмечалось выше, руководители не всегда позитивно настроены по отношению к обучению вообще. Добиться же, чтобы линейный менеджер самостоятельно или хотя бы с участием тренинг-менеджера составил полноценную программу обучения своих сотрудников, в наших компаниях пока – крайне сложная задача.

Во-вторых, нередко в компании просто отсутствуют специалисты, способные составить необходимую программу обучения, особенно по новому для компании направлению.

И тогда тренинг-менеджер встаёт на путь подбора прототипа (в просторечии – "рыбы") программы. А где ему взять такой прототип? Только в какой-нибудь обучающей организации.

Здесь тренинг-менеджера подстерегает одна опасность, о которой следует сказать особо.

Дело в том, что любая обучающая организация, даже самая хорошая, имеет естественную склонность к навязыванию заказчику тех учебных услуг, которые у неё хорошо отработаны. Фактически нередко продаётся не сама учебная услуга, а преподаватель, её оказывающий. Ведь сама суть учебных услуг связана с тесной привязкой их содержания и формы к личности преподавателя.

Стандартный диалог обучающей организации (ОО) и тренинг-менеджера (ТМ) выглядит следующим образом.

	Высказанные мысли	Невысказанные мысли
ТМ	Нам нужно обучить операционистов работе с пластиковыми картами. Нет ли у Вас программы по этому вопросу?	Наш начальник отдела пластиковых карт отказывается помогать организовывать это обучение.
ОО	У нас есть программа и прекрасные специалисты по этому вопросу.	Насчёт "прекрасных" – это преувеличение: прекрасные работают в банках, а не у нас. А наш

		доцент Петяев даст Вам ликбез по зарубежным источникам.
ТМ	Мы посмотрим Вашу программу. Готовы ли Вы внести некоторые изменения по замечаниям наших специалистов?	Ваш доцент Петяев в банке "Н" всех усыпил пересказом переводных книжек. Мы этого не допустим.
ОО	Конечно, мы очень гибко подходим к программам.	Ешьте, что дают. Ничего другого на рынке всё равно нет.
ТМ	Когда мы определимся, мы Вам позвоним.	Программа толковая, надо поискать под неё специалистов, может быть из банка "М"

Приведенный диалог не следует рассматривать как огульную критику всех обучающих организаций. Среди них есть немало и таких, которые действительно готовы гибко менять свои программы в соответствии с потребностями заказчика. Более того, некоторые обучающие организации проводят специальную подготовку программ, на жаргоне – "кастомайзинг" от английского "customize" – учёт интересов потребителя. А преподаватели дорабатывают или перерабатывают свои курсы в соответствии с этими интересами.

Нередко уважающие себя обучающие фирмы проводят даже корпоративную экспресс-диагностику, используя некоторые из методов, перечисленных выше в разделе "Методы выявления потребностей в обучении".

Перед проведением в банке семинара по международным расчётам правильно работающий преподаватель найдёт время, чтобы посетить подразделение, сотрудников которого ему придётся обучать, ознакомиться с технологией его работы, побеседовать о ключевых проблемах с руководителем. А правильно работающий тренер перед тренингом по навыкам продаж выходит "в поле" или в торговый зал, чтобы понаблюдать, как работает торговый представитель или менеджер по продаже.

Однако всё же в приведённом выше диалоге только доля шутки. И подбор преподавателей под необходимую программу, реализующую поставленные цели обучения, является определённой проблемой, которой мы коснёмся ниже.

Завершим, однако, описание процесса подготовки программы. Имея достаточно качественный прототип, необходимо всё же подвергнуть программу доработке с участием специалистов организации. Типовые вопросы, которые следует обсудить со специалистами:

- Не упущены ли какие-то важные вопросы?
- Нет ли в программе "лишних", необязательных вопросов?
- Правильно ли выбрано соотношение частей программы?
- В правильном ли порядке расположены части программы?
- Не могут ли наши специалисты сами провести занятия по части разделов программы?

Получив ответы на эти вопросы, можно повторно обсудить получившийся вариант программы с обучающей организацией. Лучше это делать совместно со специалистами, вносящими коррективы в программу.

Подбор преподавателей

По способу подбора преподавателей для конкретного учебного мероприятия можно разделить их по аналогии с музыкальной терминологией на следующие виды:

1. "соло", т. е. проведение учебного мероприятия целиком силами одного преподавателя;
2. "ансамбль", т. е. проведение учебного мероприятия бригадой из 2 и более параллельно работающих преподавателей;
3. "сборный концерт", т. е. проведение учебного мероприятия бригадой из 2 и более преподавателей, последовательно реализующих части программы ("номера").

Каждый вариант имеет свои плюсы и минусы, но, кроме того, ещё и подходит для реализации различных задач.

Методика проведения обучения

Большое значения для обеспечения качества обучения имеет методика его проведения. Помимо использования разнообразных методов организации обучения, обеспечивающих достижение его задач, очень важно соблюдение интерактивного (от английского – interactive – взаимодействовать) подхода к обучению.

Традиционный подход к обучению иллюстрируется рисунком 13.2. Он характерен тем, что преподаватель является единственным источником обучения, а процесс обучения носит односторонний характер – от преподавателя к обучаемому.

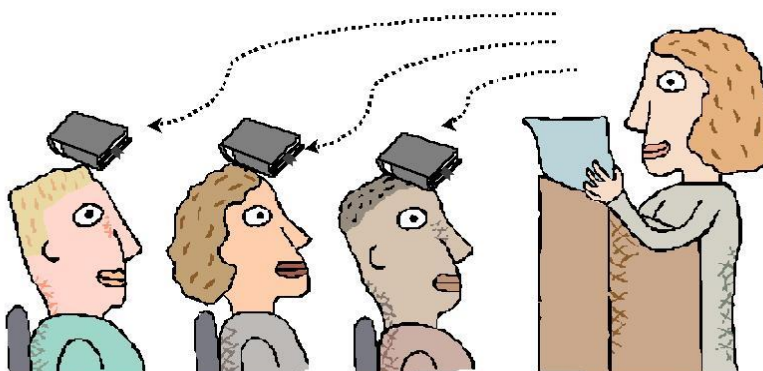


Рис. 13.2. Традиционные методы обучения

Интерактивный подход построен на парадигме: "Научить человека невозможно – он может только научиться сам". Отличие от традиционного подхода можно проиллюстрировать рисунком (рис. 13.3). Он показывает, что при интерактивном подходе движение информации и сам процесс обучения носит многосторонний характер и предполагает активное участие обучаемых. Фактически обучение ведут наряду с преподавателем сами слушатели, а преподаватель становится в большей мере фасилитатором, организующим процесс обучения. Преподаватель при этом уделяет большое внимание обмену информацией между слушателями, а также непрерывному уточнению позиций и интересов слушателей. Кстати и сам преподаватель может в такой ситуации многому научиться от учащихся.

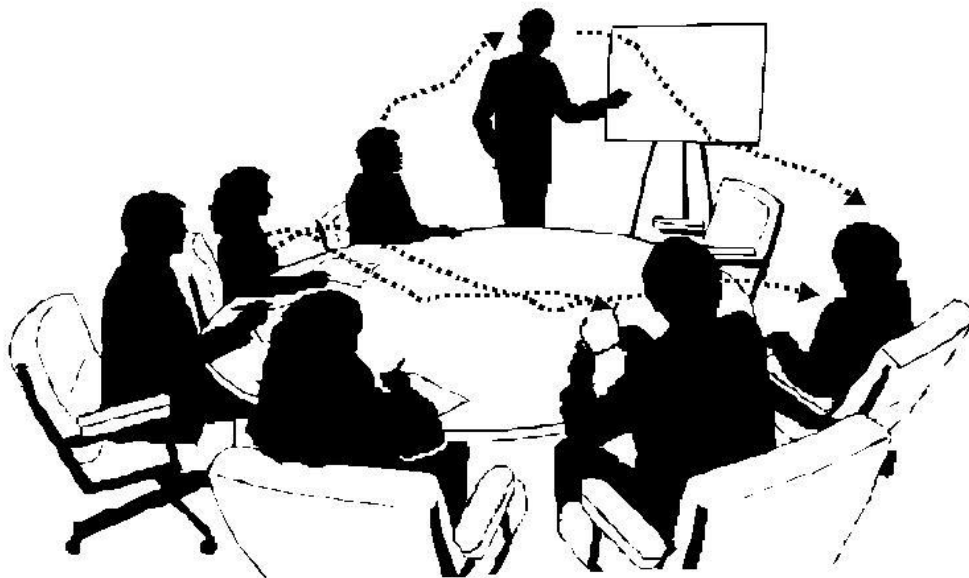


Рис. 13.3. Интерактивные методы обучения

Изложенное выше ведёт к серьёзному изменению понятия "хороший преподаватель". Недаром широко вошёл в обиход неологизм "тренер" (английское – trainer, т. е. человек, проводящий обучение – training). Этим "новым" названием люди, проводящие обучение, пытаются дистанцироваться от замшелого, по их мнению, термина "преподаватель" или хуже того – "доцент" [А вот в Германии не стесняются по-прежнему называть специалистов, проводящих любое обучение, в том числе и тренинги – "доцент" (Dozent).], "профессор". Однако и слово "тренер"

некоторых не устраивает, поскольку навеивает спортивные ассоциации. В связи с этим встречается и такой экзотический вариант как "трейнер".

Но суть, конечно, не в названии, а в способе деятельности и требуемых для этого навыках.

Преподаватель "традиционного типа" (рис. 13.2) – это, прежде всего человек, владеющий хорошими навыками презентации, или как раньше говорили – "хороший лектор". Такой преподаватель неявно предполагает, что все его слушатели имеют примерно одинаковый уровень знаний (о навыках он вообще не очень беспокоится), причём этот уровень, конечно же, заметно ниже, чем у самого преподавателя. Исходя из этого, такой преподаватель и строит учебный процесс "одностороннего типа", передавая свои избыточные знания слушателям. Считается, что навыки по реализации на практике полученных знаний слушатель выработает сам в ходе работы.

Преподаватель "нового типа" или "тренер" (рис. 13.3), конечно, тоже должен обладать навыками презентации, поскольку определённое воздействие на слушателей с целью передачи информации он всё же должен оказывать и презентацию как вид занятий он периодически использует. Однако на первый план у такого преподавателя выступают совершенно другие навыки.

Он должен уметь управлять процессом, происходящим в обучаемой группе, с целью достичь максимального обучающего эффекта. При этом направление передачи знаний и навыков вовсе не обязательно должно быть только от преподавателя к слушателям, но и от слушателя к слушателю и, как бы странно это не звучало, от слушателя к преподавателю.

И дело конечно не только в том, что хороший преподаватель всегда учится у своих слушателей. Основная цель данного потока информации – организовать обратную связь (feedback), оценить имеющийся у слушателей багаж знаний и навыков и скорректировать с учётом этого программу и методику обучения непосредственно в процессе обучения.

Кроме того, преподаватель "нового типа" ставит своей целью не столько передать слушателям свои знания по изучаемой теме, сколько выработать у них навыки использования знаний, которых (знаний) вполне возможно у них в сумме не меньше, чем у преподавателя. Считая слушателей опытными и мыслящими специалистами и/или руководителями, он организует и процесс взаимообмена знаниями и навыками между ними.

Хотелось бы остановиться на двух распространённых заблуждениях, касающихся подбора преподавателей.

Первое из них заключается в том, что преподаватель обязательно должен быть хорошим специалистом в той профессиональной области, в рамках которой он проводит обучение. Конечно, если обучение проводится по узкому профессиональному вопросу, то это утверждение скорее справедливо, чем наоборот. [Случай из жизни. Одному немолодому профессору необходимо было срочно изучить английский язык, которого он до этого практически не знал. Для этого профессор взял двух студенток и начал преподавать им этот язык.] Однако

и в этом случае стоит иногда предпочесть хорошего преподавателя, который вместе с обучаемыми разберётся в существе сложного вопроса, высококвалифицированному специалисту, не владеющему методикой обучения, который только оставит у обучаемых чувство собственной неполноценности.

Если же речь идёт, например, об обучении менеджменту или продажам, то должен ли преподаватель (тренер) обязательно быть опытным руководителем или менеджером по

продажам? Успешная практика работы многих обучающих компаний стран СНГ показывает, что это вовсе не обязательно.

Второе заблуждение связано с подбором тренеров (в том числе, внутренних) для проведения обучения в области продаж, коммуникации и аналогичных "психологических тренингов". В этом случае часто пытаются искать специалистов с психологическим образованием, ошибочно полагая, что любой подобный специалист умеет проводить тренинги. [Интересно, что это заблуждение действует и в обратную сторону. Специалисты, которым понравился тренинг, нередко даже называют психологом проводившего этот тренинг преподавателя, независимо от его истинной специальности.]

В действительности среди психологов доля людей, **способных** успешно проводить *бизнес-тренинги*, ненамного выше, а может быть и ниже, чем среди других специалистов. Успешными тренерами становятся люди с определённым сочетанием знаний, навыков, человеческих качеств. Знания необходимы как в предметной области, так и в области прикладной психологии – обучения взрослых. Навыки необходимы в области техники презентации, установления контакта с любой аудиторией, организации совместной работы обучаемых, обмена информацией и навыками между ними.

Наконец, немаловажным является наличие человеческих качеств, вызывающих доверие, жизненного и человеческого опыта.

Контроль состава учащихся

На качество обучения, как ни странно, существенно влияет и состав учащихся. Программа обучения, как правило, строится в предположении, что у всех обучаемых примерно одинаковый уровень начальной подготовки в той области, в которой проводится обучение. То есть, выражаясь иначе, в идеале группа обучаемых должна быть однородной по своей подготовленности в области обучения, по возрасту, должностному уровню и т. п. Если это условие не выполняется, возникают проблемы двух видов.

Менее подготовленные учащиеся могут испытывать трудности в усвоении знаний и приобретении навыков в ходе программы, рассчитанной на более высокий исходный уровень. Похожее происходит с медленно обучающимися учащимися: они не успевают усваивать то, что им преподаётся.

Напротив, более подготовленные учащиеся могут испытывать неудовлетворённость из-за того, что им приходится изучать то, что они уже знают

или умеют. Быстро обучающиеся слушатели также могут начать скучать из-за низкого для них темпа преподавания.

Конечно, в некоторой степени эту проблему удаётся решать за счёт разбиения учащихся на подгруппы и соответствующей дифференциации программы. Можно также, пользуясь интерактивной технологией, использовать знания и навыки более подготовленных учащихся при обучении менее подготовленных. Однако следует чётко представлять, что идеального решения данной проблемы просто не существует.

Типы слушателей

Организуя обучение, не стоит забывать, что помимо уровня подготовки, слушатели обладают и определёнными психологическими особенностями, влияющими на их отношение к обучению и стиль участия в учебном процессе.

В ряде публикаций по менеджменту обучаемых классифицируют по отношению к обучению на 4 типа: "**деятели**", "**теоретики**", "**мыслители**", "**прагматики**".

"Деятели" – деятельные, энергичные люди – любят учиться на базе новых практических проблем и возможностей. Они предпочитают действия и эксперименты.

Деятели ценят возможность играть активную роль в процессе учёбы. Им нравится эмоциональное возбуждение, действия, связанные с ролью руководителя (председательствовать на собраниях, выступать с сообщениями). Они получают наслаждение от испытаний и действий, требующих напряжения сил.

Положительные стороны:

- проявляют гибкость и открытость
- стремятся всё испытать
- довольны, когда работают в новых условиях
- оптимистично настроены по отношению ко всему новому, поэтому маловероятно, что будут противиться каким-нибудь переменам

Недостатки:

- действуют, не раздумывая
- часто рискуют там, где это не нужно
- слишком много делают сами, не уступая никому
- бросаются на любое дело без достаточной подготовки
- начинают скучать, когда всё сделано, достигнуты определённые результаты

"Теоретикам" нравится проникать в суть концепций, лежащих в основе событий. Они любят логичные аргументы. С уважением относятся к интеллектуальному подходу и им нравится, когда процесс их обучения структурирован и упорядочен.

Теоретикам нужно время, чтобы проверить и проанализировать всё то, о чём им говорят. Им не нравится, когда их бросают в неопределённые ситуации, где бурно кипят эмоции и чувства. Они не могут многому научиться, если считают учебный

материал банальным, пустым или сомнительным. Они не любят учиться с людьми более низкого интеллектуального уровня.

Положительные стороны:

- мыслят глубоко и логично
- рациональны и объективны
- умеют хорошо задавать исследовательские вопросы
- обладают дисциплинарным подходом

Недостатки:

- способность думать всесторонне ограничена
- плохо переносят неопределённость и беспорядок
- нетерпимы ко всему субъективному и интуитивному
- речь полна таких слов как "следует", "морально обязаны", "должны"

"Мыслители" – склонные к размышлению люди – учатся, наблюдая за явлениями и обдумывая их. Им требуется время, чтобы всё проработать в своём сознании, их беспокоят кратчайшие пути и небрежные методы получения знаний.

Мыслители предпочитают думать перед тем, как действовать. Они наслаждаются возможностью неторопливо обдумывать свои идеи и высказывать хорошо продуманные выводы. Они мало чему могут научиться, если их заставить сразу же работать с неадекватными сведениями, неадекватной информацией, так как они не получают удовлетворения от прямых способов принятия решений.

Положительные стороны:

- внимательны и осторожны
- продуманный, тщательный и систематический подход
- умеют хорошо слушать других и хорошо усваивают информацию
- редко приходят к поспешным выводам

Недостатки:

- тенденция воздерживаться от прямого участия
- медлительность в принятии решений
- чрезмерное стремление быть осторожным и не подвергать себя риску
- недостаточная обходительность

"Прагматики" любят устанавливать связь между тем, что они изучают, и практикой. Они немедленно пытаются использовать знания на практике. Их не интересует учёба сама по себе.

Прагматики учатся лучше всего, когда могут связать содержание их учёбы с какой-нибудь реальной проблемой. Им нравится собирать полезные методические приёмы обучения. Они любят концентрировать своё внимание на реальностях окружающего мира – действующих планах и выполнении работы лучше или быстрее, найдя какой-нибудь новый метод или прямой путь.

Положительные стороны:

- стремятся проверить всё на практике
- реально смотрят на вещи, не отрываются от земли
- деловой, всегда непосредственно переходит к сути дела

Недостатки:

- имеют тенденцию отвергать то, что не имеет непосредственного применения
- не интересуется теориями или основными принципами
- хватается за первое целесообразное решение проблемы
- нетерпелив по отношению к трудным или непонятным для него задачам

Наличие этих типов учащихся следует учитывать при разработке практических упражнений по курсу и при проведении обучения.

Оснащение учебного процесса

Процесс обучения не может эффективно идти, если преподаватель воздействует на обучаемого только с помощью своих голосовых возможностей и внешнего вида, хотя эти факторы, безусловно, весьма важны. Целесообразно использовать и другие способы подачи информации.

К наиболее распространённым из них относятся слайды на специальной прозрачной плёнке, демонстрируемые с компьютера через специальный проектор, для которого пока нет русского названия. На слайды имеет смысл выносить основные материалы семинара в форме схем, перечней вопросов, ключевых пунктов курса. Существует точка зрения, что на слайдах должен быть минимум слов, максимум изобразительной информации, вызывающей необходимые впечатления и ассоциации. Но автор не относится к числу сторонников этой крайней точки зрения, хотя нельзя не согласиться с тем, что если уж использовать слайды, то с наибольшим эффектом, а не просто для иллюстрации.

Подобную демонстрацию модно называть мультимедийной презентацией. Стоит добавить, что наилучшим и общепризнанным (хотя и неидеальным) средством для подготовки слайдов является программный продукт Power Point.

Всё шире в практике корпоративного обучения применяются видеofilмы и видеофрагменты. Их продолжительность обычно ограничена 20–30 минутами, а перечень наименований насчитывает несколько сотен. Практически к любой тематике семинаров по менеджменту можно найти не один видеofilm даже на небогатом рынке СНГ.

Видеофрагменты – это фрагменты видеofilmов (художественных, мультфильмов), специально нарезанные и смонтированные для использования в конкретном учебном процессе. Чаще всего такой материал разрабатывается преподавателем для использования в своих собственных учебных программах и не тиражируется.

Необходимым условием качественной организации обучения, несомненно, является наличие раздаточных материалов. В их состав целесообразно включать копии всех (или почти всех) демонстрируемых слайдов, что исключит необходимость для учащихся записывать и зарисовывать их содержание. Кроме того, при разработке раздаточных материалов в пакете "Word" возможно включение скопированных слайдов непосредственно в текст раздаточных материалов в качестве иллюстраций.

Однако содержание раздаточных материалов может быть шире, чем просто дублирование слайдов.

В них могут включаться материалы методического и справочного характера, а также контрольные вопросы, тесты, формы для заполнения в ходе упражнений. В этом случае раздаточные материалы превращаются в **рабочие тетради**.

Оформляться раздаточные материалы могут в виде папок, полностью скомпонованных до начала семинара. Материалы в папках должны быть расположены в последовательности, соответствующей обращению к ним в ходе семинара.

Во многих случаях использование заранее сформированных папок неэффективно, особенно если не все материалы целесообразно выдавать учащимся в начале семинара. Во время продолжительных семинаров 3–5 дней и более может быть применена технология, сочетающая в себе выдачу заранее материалов, требующих проработки учащимися, выдачу в начале семинара папки (фолдера) для накопления материалов и постепенное заполнение этой папки в ходе семинара.

КОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ

Несмотря на высказанную выше мысль о необходимости, прежде всего, правильно организовывать подготовку процесса обучения, контролировать сам процесс всё же необходимо.

Входной контроль

В ряде случаев полезен входной контроль знаний и навыков слушателей. Целью входного контроля может явиться:

- отсев недостаточно подготовленных слушателей;
- контроль предварительной подготовки слушателей;
- выявление ожиданий слушателей.

Отсев или конкурсный отбор слушателей может применяться при проведении обучения резерва руководителей на выдвижение, а также при формировании группы специалистов для работы по какому-либо важному и сложному проекту.

Контроль предварительной подготовки слушателей используется для корректировки разделов программы в соответствии с уровнем подготовки.

Выявление ожиданий слушателей используется для корректировки разделов программы в соответствии с упомянутыми ожиданиями.

Контроль расписания занятий

Ни одно учебное мероприятие не гарантировано от перестановок занятий и замен преподавателей. Эти изменения не должны заметно снижать качество обучения. Например, перестановки не должны существенно нарушать логики обучения.

Замена преподавателей по возможности также не должна влиять на качество обучения, т. е. заменяющий преподаватель должен суметь провести занятие или его часть на том же уровне, что и основной. Нередко, заменяя преподавателя, приходится менять последовательность занятий, что может вызвать вышеупомянутое нарушение логики процесса.

Текущий контроль

В течение учебного процесса могут происходить как плановые, так и неожиданные изменения технического, организационного плана. Могут возникать предложения по изменению программы со стороны обучаемых, их руководителей, преподавателей. А случаются и жалобы на качество обучения и даже конфликты всё в том же "треугольнике": обучаемые, их руководители, преподаватели.

Всё это вызывает необходимость в постоянном контроле хода учебного процесса. Эта необходимая функция в зависимости от типа учебного мероприятия может выполняться различными людьми: самими преподавателями, специально выделенными сотрудниками (тренинг-менеджером или его подчинёнными) и даже кем-то из слушателей (скажем, специально назначенным "старостой группы").

КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ. СХЕМА КИРКПАТРИКА

Под контролем результатов обучения каждый руководитель, направляющий своих сотрудников на обучение, понимает что-то своё. [Один из руководителей, с которым довелось работать автору этих строк, настаивал, чтобы все виды обучения заканчивались проверкой "усвояемости" знаний.] Мало кто в странах СНГ пока знает (а тем более использует) модель или схему, предложенную неким Дж. Киркпатриком (в США, конечно) более 40 лет назад. Согласно этой схеме контроль результатов любого учебного мероприятия может иметь следующие четыре цели:

1. оценка удовлетворённости участников;
2. оценка объективных результатов обучения;
3. оценка изменения поведения на работе;
4. оценка бизнес-результатов.

Способы достижения каждой из целей заслуживают более подробного обсуждения.

Оценка удовлетворённости участников

Это, пожалуй, наиболее простая часть схемы Киркпатрика, реализуемая путём анкетирования обучаемых той или иной степени сложности.

Самый простой вариант, встречавшийся в практике автора, выглядел таким образом. Берутся маленькие листочки бумаги, раздаются сразу после окончания семинара его участникам, которых просят поставить на этих листочках оценку полезности семинара по 10-балльной системе. Можно оценить таким же простейшим способом и ещё несколько показателей, например, качество проведения семинара, условия обучения и т. п.

Более полная и всесторонняя оценка удовлетворённости участников проводится путём раздачи и сбора анкет, включающих группы вопросов, нацеленные на оценку таких показателей как:

1. достижение целей семинара и выполнение его программы с точки зрения слушателей;
2. практическая полезность знаний и навыков, полученных участниками семинара;
3. качество проведения семинара (уровень преподавания);
4. уровень методического обеспечения (презентационные и раздаточные материалы);
5. уровень сервиса (условия проведения семинара).

Можно включить в анкету и вопросы, касающиеся самооценки участия обучаемых в семинаре.

Оценка объективных результатов обучения

Что является объективным результатом обучения? Видимо, так называемая "дельта", т. е. разница между состоянием знаний и навыков обучаемого до и после обучения (см. рис. 13.4). Оценить эту разницу значительно сложнее, чем оценить удовлетворённость обучаемых.

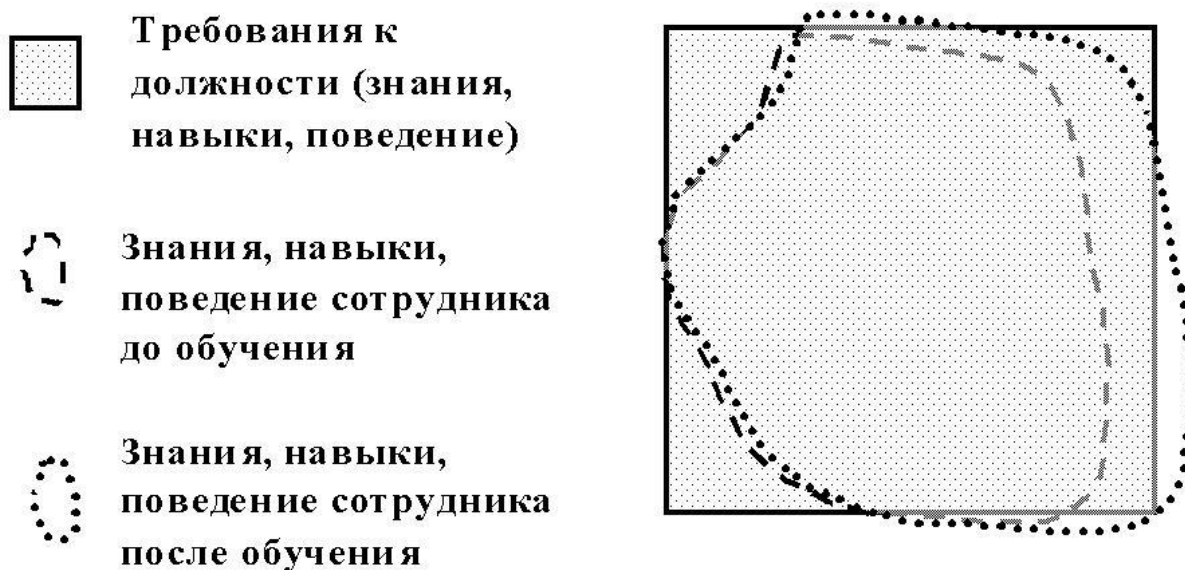


Рис. 13.4. Прирост знаний и навыков в результате обучения

Относительно просто (в принципе) оценить прирост знаний. Для этого необходимо разработать тесты оценки знаний, освоение которых предполагается в ходе семинара (привести пример). Наиболее эффективно использовать один и тот же тест для группы слушателей до начала обучения и после его окончания. Прирост его результата в баллах и покажет эффект обучения.

Оценить изменение навыков уже сложнее. Можно рекомендовать проведение упражнений, показывающих освоение целевого набора навыков, в конце учебного мероприятия. Например, в конце семинара по теме "Навыки презентации" целесообразно устроить пробные презентации слушателей с их подробным разбором и оценкой.

Оценка изменения поведения на работе

Данный этап оценки результативности обучения достаточно сложен и весьма трудоёмок. Его может осуществлять руководитель сотрудника, прошедшего обучение, путём наблюдения за его работой. Ещё один возможный способ оценки – анкетирование сотрудников и клиентов, контактирующих с обученным сотрудником. Определённый интерес представляет и оценка поведения внешними экспертами, в частности преподавателями, проводившими обучение.

Результат оценки необходимо сравнивать с некоторым образцом поведения, который и должен был осваиваться сотрудником в ходе обучения.

При многоэтапном обучении очень эффективным является приём, когда оценка изменения поведения проводится по окончании каждого из этапов и по её результатам вносятся коррективы в программу обучения и его методику.

Оценка бизнес-результатов

Связь бизнес-результатов с обучением является наиболее прямой и непосредственной, если обучение как раз и было направлено на их улучшение. Например, в зарубежной практике (а в последние годы иногда и в странах СНГ) нередко пытаются определить эффективность обучения торгового персонала навыкам продаж. Однако при этом не всегда учитывают множество иных внешних и внутренних факторов, действующих на уровень продаж (см. рис. 13.1).

"Четырёхэтапная модель"

С глубоким сожалением вынужден поделиться с читателями этого пособия своей "четырёхэтапной моделью" российского образца, которую мне приходилось регулярно наблюдать в социалистические времена, но нередко приходится встречать и сейчас.

Оценка качества обучения нашими специалистами нередко происходит, по моим наблюдениям, следующим образом.

Первый этап ("В глаза"). Сразу по окончании семинара в лицо преподавателю высказываются только положительные отзывы, нередко даже преувеличенные. Вручаются конфеты, бутылки, цветы, сувениры (в зависимости от пола преподавателя, состоятельности и щедрости обучаемых). Иногда происходит даже совместное распитие напитков с обязательным произнесением хвалебных тостов за здоровье преподавателя (преподавателей). Первый этап окончен.

Второй этап ("За глаза"). Дело доходит до анализа анкет обратной связи, сданных участниками обучения. Здесь организаторов обучения нередко ждёт первый сюрприз. В анкетах попадаются (и в немалом количестве) невысокие и даже отрицательные оценки качества и полезности семинара.

Встречаются экзотические сочетания оценок разных показателей, когда обучаемый высоко оценивает выполнение программы и качество проведения семинара, но невысоко – его практическую полезность. Как это понимать? По-видимому, обучаемый, дающий подобные оценки, попал на семинар, который изначально был ему не нужен. Тот руководитель, который направлял его на этот семинар, скорее всего, не дал себе труда ознакомиться с его программой.

Бывает и ровно наоборот. Обучаемый невысоко оценивает сам семинар, но в анкете указывает, что будет активно использовать его результаты в своей работе. Как это возможно – остаётся загадкой...

Конец второго этапа.

Третий этап ("В коридоре"). Уровень оценок от этапа к этапу понижается. Обмен мнениями между обучаемыми по окончании семинара нередко содержит значительно более суровые оценки его качества. Иногда обучаемые как бы соревнуются друг с другом в жёсткости формулировок, быть может, пытаются загладить впечатление подхалимажа, которое они же и создали, усиленно нахваливая преподавателя.

Четвёртый этап ("На рабочем месте"). Здесь уровень оценок, как правило, достигает дна. Причин может быть несколько, причём часто эти причины носят вполне объективный характер. Ниже приводятся несколько типичных вариантов, когда слушатель вполне может быть недоволен результатами своего участия в обучении, несмотря на приемлемое или даже высокое качество этого обучения.

- Сотрудник был направлен на семинар, не соответствующий его квалификации и/или направлению работы. Ему (не по своей вине) не удалось усвоить его содержание. Пытаясь оправдаться за эту не свою вину, сотрудник доказывает руководителю, что обучение было неудачным.
- Сотрудник не проявил активности в ходе обучения, например, пропустив часть семинара. Он не в состоянии применить результаты обучения в своей деятельности, в связи с чем пытается доказать, что оно было плохо проведено.
- Сотрудник недостаточно мотивирован на успешную работу и попросту не хочет вносить в неё изменений, которые должны производиться по итогам обучения. В связи с этим его позиция – доказать, что обучение было неудачным.

РЕАЛИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Обучение, как мы уже не раз подчёркивали, отнюдь не является самоцелью и нацелено на улучшение работы. Поэтому результаты обучения должны каким-то образом изменить работу.

Каким же образом должны внедряться результаты обучения? Способ внедрения весьма существенно зависит от того, кто учился и каково его положение в организации.

Участник обучения – рядовой сотрудник

Относительно просто обстоит дело в случае, когда группа сотрудников одного подразделения обучается на специально организованном закрытом семинаре. В этом случае, пройдя обучение и вернувшись на рабочие места, они должны изменить свою работу в соответствии с приобретёнными знаниями и навыками. Поскольку учили их вместе, то и согласование изменений потребует минимальное.

Сложнее использовать результаты обучения, если сотрудник побывал на открытом семинаре. В этом случае он, вернувшись с семинара, должен

встретиться с руководителем и проинформировать о полученных им знаниях и навыках, а также, по возможности, дать предложения об изменениях в своей собственной работе и, быть может, в работе подразделения. Руководитель должен дать необходимые указания, изменить планы, инструкции и т. п.

Промежуточным, в каком-то смысле, является вариант, когда сотрудник участвовал в закрытом семинаре наряду с сотрудниками различных подразделений, например, филиалов организации. Такой семинар может использоваться для проведения согласованных изменений в деятельности этих подразделений. В зарубежной практике не редкость, когда на подобном семинаре, проводимом в учебном центре организации, даются задания его участникам. Выполнение указанных заданий должны проверить их руководители в процессе работы участников на месте.

Участник обучения – руководитель подразделения

Руководитель подразделения, побывавший на обучении, также не должен "оставлять при себе" плоды этого обучения. Целесообразно в любом случае ознакомить сотрудников с той частью содержания семинара, которая может для них быть полезной. При необходимости можно обсудить изменение целей работы подразделения в связи с теми знаниями и навыками, которые руководитель подразделения получил на семинаре.

Взаимосвязь результатов обучения и планирования работы

Такая взаимосвязь наиболее интересна для закрытых семинаров, проводимых для руководителей различных подразделений или сотрудников одного подразделения. Изменение планов работы подразделения в этом случае может быть предварительно рассмотрено уже в ходе самого семинара. Если же в семинаре предусмотрена проблемно-проектная работа, то одной из его целей как раз и является разработка плана работы подразделения или группы подразделений.

Взаимосвязь результатов обучения и планирования карьеры

Нередко сотрудник, которого направляют на обучение, настолько возрастает после этого в собственных глазах, что начинает думать о повышении в должности, а иногда и вслух претендовать на продвижение. Находятся и "доброжелатели", поддерживающие претендента. Нередко завышенные ожидания сотрудника, не реализуемые в пределах организации, приводят к его уходу.

В действительности, чтобы исключить подобные проблемы, в организации должна действовать система планирования карьеры. В рамках этой системы каждый сотрудник должен отчётливо представлять свои перспективы в организации, а обучение должно служить не средством продвижения, а средством, способствующим его подготовке к новой должности.

В идеале система планирования карьеры должна включать в себя, наряду с планом продвижения сотрудника, систему оценочных и учебных мероприятий, подводящих его к занятию новой должности.

ТЕХНИЧЕСКОЕ И СЕРВИСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ

Немаловажным фактором обеспечения качества обучения являются материальные факторы.

Во-первых, сам современный учебный процесс, как правило, требует довольно серьёзного технического обеспечения. Стандартный комплект учебного оборудования включает следующие основные компоненты:

1. доску под фломастеры, сами фломастеры, губка и жидкость для чистки доски;
2. флипчарт (блокнот на ножках, как приходится объяснять снабженцам);
3. мультимедийный проектор, работающий от компьютера.

Дополнительно могут потребоваться:

1. видеодвойка, т. е. телевизор и видеомагнитофон;
2. видеокамера.

Удобно иметь вдоль стен аудитории (на высоте около 2 м) плинтусы с самоклеящимся покрытием для развешивания листов от флипчарта, содержащих промежуточные результаты работы подгрупп учащихся над решением практических задач.

Определённой экзотикой пока является использование доски с встроенным копиром, которая позволяет мгновенно получить на листе стандартного формата копию изображения, нанесённого на доску в ходе обучения.

Качество обучения зависит и от его сервисного обеспечения, к которому можно отнести условия проведения занятий, организация их рабочего дня, питание, проживание и досуг (при необходимости).

РЕЗЮМЕ

Не существует методов, которые бы позволили достоверно оценить экономическую эффективность обучения. Для обеспечения качества и результативности обучения главное – не контроль качества, а качественное выполнение всех этапов процесса.

Разработка программы обучения должна вестись на основе выявленных и сформулированных целей обучения. Программа обучения должна включать разделы, нацеленные на реализацию соответствующих целей. Цель, связанная с передачей знаний, должна быть отражена в программе соответствующим информационным разделом. Если же целью является создание некоторых навыков, в программе необходимы упражнения и практические задания.

Определённой проблемой является подбор преподавателей под необходимую программу, реализующую поставленные цели обучения. Преподаватель должен уметь управлять процессом, происходящим в обучаемой группе, с целью достичь максимального обучающего эффекта.

На качество обучения существенно влияет и состав учащихся. Программа обучения, как правило, строится в предположении, что у всех обучаемых примерно одинаковый уровень начальной подготовки в той области, в которой проводится обучение. В идеале группа обучаемых должна быть однородной по своей подготовленности в области обучения, по возрасту, должностному уровню и т. п. При разработке практических упражнений по курсу и при проведении обучения следует учитывать наличие четырёх различных типов учащихся: "деятели", "теоретики", "мыслители", "прагматики".

В целях повышения эффективности процесса обучения целесообразно использовать слайдовые презентации, раздаточные материалы, в том числе, в форме рабочих тетрадей.

Несмотря на необходимость, прежде всего, правильно организовывать подготовку процесса обучения, контролировать сам процесс всё же необходимо. В ряде случаев полезен входной контроль знаний и навыков слушателей. Нередко необходим также контроль расписания занятий и текущий контроль. Контроль результатов необходим практически для всех форм организации обучения.

Согласно схеме Киркпатрика контроль результатов любого учебного мероприятия может иметь следующие четыре цели: оценка удовлетворённости участников, оценка объективных результатов обучения, оценка изменения поведения на работе, оценка бизнес-результатов.

Обучение не является самоцелью и нацелено на улучшение работы. Поэтому результаты обучения должны каким-то образом изменить работу организации. Способ внедрения результатов обучения весьма существенно зависит от того, кто учился и каково его положение в организации.

Одним из результатов систематического обучения сотрудников является их продвижение. Система планирования карьеры должна включать в себя, наряду с планом продвижения сотрудника, систему оценочных и учебных мероприятий, подводящих его к занятию новой должности.