



Вера Кобзева, Галина Баранова

Руководителю
об ОБУЧЕНИИ
ПЕРСОНАЛА
дизайн посттренинга

В. Кобзева, Г. Баранова

РУКОВОДИТЕЛЮ ОБ ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

ДИЗАЙН ПОСТТРЕНИНГА



ДОБРАЯ КНИГА

МОСКВА 2006

СОДЕРЖАНИЕ

К читателям	9
Введение	
Обучение и развитие персонала компании в эпоху Интернета	11
Мнения экспертов о необходимости посттренингового сопровождения	21
 Глава 1.	
10 вопросов руководителей об обучении персонала	
1.1. Как заставить моих сотрудников правильно работать?	34
1.2. Как выбрать нужное обучение?	44
1.3. О чем полезно знать и помнить руководителю, начиная обучение персонала?	58
1.4. Что такое тренинг? Какие бывают тренинги?	70
1.5. Кто такой бизнес-тренер и каким он должен быть?	82
1.6. Что обучение сотрудников даст моему бизнесу и мне как руководителю?	95
1.7. Как сотрудники могут реагировать на обучение?	106
1.8. В чем специфика обучения менеджеров?	118
1.9. Какие тренинговые эффекты самые полезные для организации?	131
1.10. Как поддержать позитивные тренинговые эффекты после обучения?	141
Мнения экспертов	142

Глава 2.

10 вопросов руководителей о пользе посттренингового сопровождения

2.1.	Что такое посттренинговое сопровождение персонала?	154
2.2.	Кто проводит посттренинг?	162
2.3.	Когда подходящий момент для посттренинга?	172
2.4.	Сколько времени проводят посттренинг?	177
2.5.	Какой посттренинг выбрать?	181
2.6.	Как мои сотрудники воспримут посттренинг?	189
2.7.	Какие ресурсы потребуются для разработки, внедрения и проведения посттренинга?	194
2.8.	Какие трудности могут ожидать компанию, разработчиков, участников посттренинга?	201
2.9.	Как внедряют посттренинг?	208
2.10.	Что дает посттренинговое сопровождение?	216
	Мнения экспертов	217

Глава 3.

10 вопросов руководителей и бизнес-тренеров о дизайне посттренинга

3.1.	Что такое дизайн посттренинга?	228
3.2.	Зачем бизнес-организации нужен дизайн посттренинга?	233
3.3.	Как убедить руководителей в необходимости создания системы посттренинга?	242

3.4.	С чего начать создание системы посттренингового сопровождения?	248
3.5.	Каковы возможные результаты проектов посттренинга?	257
3.6.	Какие бывают формы посттренингов?	267
3.7.	Какие формы посттренингового сопровождения связаны с процессом обучения персонала?	271
3.8.	Какие формы посттренингового сопровождения связаны с процессом обучения персонала?	287
3.9.	Какие тонкости и нюансы полезно учесть дизайнеру посттренинга?	305
3.10.	Посттренинг закончен... Что дальше? (Вместо заключения)	312
	Тест.	
	<i>Что важно учесть при обучении персонала?</i>	317

Приложение

Рекомендательные стандарты профессионального поведения бизнес-тренера в отношениях с корпоративными заказчиками	325
Тренинговые эффекты. Коллекция	332
Технология проведения «мозгового штурма» (Brain storm)	342
Технология составления «Умной карты» (Mind-Maps®)	348
Лист обратной связи к тренингу	357
Программа «Неизвестный покупатель»	358

Посттренинговое мини-занятие	378
Корпоративные стандарты. Рекомендации	393
Рекомендации по эффективным сочетаниям тематики бизнес-тренингов и форм посттренингов	400
Программы В. Кобзевой	404
Интервью с авторами, опубликованное на сайте www.trainings.ru	441
Об авторах	448

Список иллюстраций

Полный цикл корпоративного тренинга	76
Оценка степени влияния бизнес-тренингов на изменение бизнес-показателей фирмы	96
О месте тренера в тренинговом процессе	101
Компоненты эмоционального интеллекта	125
Важность EQ (эмоционального интеллекта)	126
Квадраты EQ	127
Действия и опыт в системе обучения	157
Условия использования новых ЗУНК	160

Введение

Обучение и развитие персонала компании в эпоху Интернета

Мы прекрасно знаем и отдаем себе отчет в том, что большинство читателей обычно пропускают предисловие. Вместе с тем мы уверены, что найдутся и такие, которых заинтересует тема взаимосвязи, влияния глобальной сети Интернет на процессы познания, обучения, усвоения информации. Для них и для всех тех, кто считает, что пора научить мир учиться по-новому, эти несколько страниц.

Посмотрим на нашу российскую действительность, опираясь на прогнозы ведущих специалистов о том, что «экономические и социальные успехи общества будут все больше определяться тем, насколько его граждане, экономические и социальные силы смогут использовать потенциал новых технологий, насколько эффективно они смогут включить их в экономику и построить основанное на знаниях общество» (Коммюнике Европейской комиссии: eLearning — Designing tomorrow's Education, 2000).

Постоянно общаясь с представителями бизнеса, коллегами, специалистами по обучению, мы замечаем, что и в России постепенно наступает осознание эры Интернета. Мало согласиться с тем, что Интернет — это реальность и обратной дороги у общества нет, куда более важно осознавать последствия для бизнеса и общества, которые эпоха новых технологий несет с собой.

Отметим несколько характеристик, имеющих непосредственное отношение к предмету нашей книги — бизнес-обучению:

- **наступила эпоха скоростей и постоянных перемен** (такие эпохи, как эпоха географических открытий, эпоха пара или эпоха электричества, существовали довольно продолжительное время; сейчас эпохи меняются быстрее, чем сменяются поколения);
- **информация стала открытой, доступной и практически незащищенной** (в России 28,5 % населения умеют работать на компьютере, 12 % — пользователи Интернета, 16 % городского населения и 2,3 % сельского населения *регулярно* используют Интернет; завершен проект по подключению *всех* московских школ к Интернету);
- **мир стал единым, и Россия — часть глобального мира** (отметим, что девиз Олимпиады 2008 года в КНР: «Один мир, одна мечта», или «One world, one dream», выбран неслучайно).

Для бизнеса в постиндустриальную эпоху, эпоху Интернета, повышается ценность человеческого ресурса. Сегодня орудия труда принадлежат работнику, это его мозг, знания, умения, навыки и потенциал. При смене им места работы накопленные знания, специальные умения и навыки становятся достоянием другой компании, переходят вместе с работником. С одной стороны, компании начинают конкурировать за лучших, творческих, уникальных специалистов на рынке труда. С другой стороны, руководители все больше и больше понимают важность непрерывности развития и обучения имеющегося персонала, стараются не допустить потери талантов, стремятся к максимальной производительности каждого сотрудника.

Компания выживает и побеждает в жесткой конкуренции, если она мобильная, гибкая и умеет отличаться от других себе подобных.

Успех и эффективность ее деятельности определяются в большей степени персоналом, его квалификацией, тем, насколько эффективно используются его знания, умения, навыки и личные качества (ЗУНК).

Работники так же, как и компания, должны быть готовы к постоянным переменам, переработке, усвоению и использованию больших объемов информации.

Хотим поделиться двумя поразившими нас впечатлениями последнего времени.

Первое

Выпуск специалистов программы МВА Высшей школы бизнеса МГУ 2005 года. Выпускники вспоминали о первой встрече два года назад и оценивали, что же обучение дало им — топ-менеджерам российских компаний. Отмечено было главное: изменилось их мировоззрение, и они научились быстро принимать решения. Возникло устойчивое понимание того, что каждый вечер надо быть готовым к переменам, которые непременно ожидают утром следующего дня.

Второе

Оценка уровня образования сегодняшних выпускников (как школ, так и вузов), прозвучавшая в выступлениях преподавателей, деканов и ректоров вузов на конференции «Мир ИНФО'2005». Оценка, на наш взгляд, очень жесткая, но в целом объективная: **«Выпускник слегка обучен, чуть-чуть воспитан, творчески не развит»**. Речь идет о поколении, родившемся и выросшем в период после 1980 года. Период для нашей страны переломный и непростой. Это поколение очень скоро придет на работу в российские компании, а академическое образование очень далеко от реальной ситуации на рынке. Люди, которые составляют основу трудовых ресурсов сегодня, выросли, а некоторые даже успели поработать в советское время. Вхождение страны в рыночную экономику проходило не без их активного участия. Есть опыт, но не все смогли изменить мировоззрение с устоявшегося «за меня кто-то все решает, все уже решено» на «я в ответе за свою судьбу».

В России уже появилось поколение руководителей нового уровня, стиля и понимания, в том числе понимания ценности обучения и образования. Вместе с тем уровень рядовых сотрудников пока еще во многом отстает от требований сегодняшнего бизнеса. Передовые компании ставят качество подготовки своих сотрудников на первое место, думают о будущем, уделяют внимание не только имеющимся кадрам, но и тем, которые придут завтра.

Снижение качества школьного образования, отставание высшего образования от современного уровня, недостаток в специалистах для решения сегодняшних задач компаний, а также забота руководителей о будущем бизнеса привели к некоторым новым тенденциям.

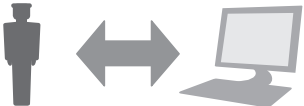
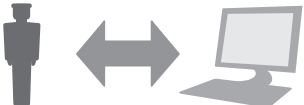
Ведущие российские и мировые компании, присутствующие на нашем рынке, активно взаимодействуют с базовыми учебными заведениями. Например, на факультете бизнес-информатики Высшей школы экономики (ГУ-ВШЭ) связь образования с реальной практикой бизнеса реализуется за счет партнерства с ведущими IT-компаниями. Партнерами факультета являются Microsoft, IBS, IBM, КРОК, ЛАНИТ, «Логика бизнеса». Открыты базовые кафедры Microsoft и IBS, в процессе создания базовая кафедра IBM. Компания ОАО «Ростелеком» не первый год проводит конкурсы студенческих работ по радиотехнике, электронике и связи, открывает стипендиальные программы. Компания считает, что поддержка будущих ученых и специалистов в области телекоммуникаций способствует формированию их уверенности в завтрашнем дне, в получении стабильной и интересной работы в ведущих российских компаниях связи, в поддержке их дальнейшей научной деятельности. Концерн «Шелл» в России приглашает студентов 3–4 курсов профильных вузов, специализирующихся в области геологии и геофизики, принять участие в седьмой ежегодной научно-практической конференции «Геомодель-2005». При этом конкурсный отбор проводится на основании анкет и резюме (программа Shell Personal Development Award) и «Шелл» полностью покрывает расходы, связанные с перелетом, проживанием

и участием в конференции. Перечень таких проектов можно было бы продолжить, с каждым годом их становится все больше.

Многие компании создают корпоративные университеты, используют кроме традиционных и новые формы обучения. Последняя выставка и конференция e-LearnExpo в Москве удивила резким всплеском интереса бизнес-организаций к применению дистанционного обучения на основе технологии Интернета, созданию внутрифирменных образовательных порталов, разработке мультимедийных продуктов по бизнес-тематике. Например, в каталоге компании WebSoft представлено более 40 готовых учебных курсов по следующим разделам: управленческие навыки, маркетинг, бизнес-коммуникации, финансы и финансовые инструменты, управление качеством, информационные технологии, управление персоналом, делопроизводство. Кроме этого, компанией на основе системы WebSoft ERM разработан информационный ресурс — портал обучения и развития сотрудников Альфа-Банка, а на базе СДО WebTutor построена система дистанционного обучения и тестирования персонала для сети «Спортмастер». На конференции прозвучали доклады РУСАЛа, «Норильского Никеля», «Вымпелкома», ОАО «РЖД» о практике внедрения дистанционного обучения в систему корпоративного обучения, роли дистанционного обучения в контексте стратегии развития корпоративного университета, повышении квалификации персонала.

По мнению ведущей мировой компании IBM, *дистанционное обучение меняет подходы к образованию.* Компания на протяжении ряда лет поддерживала серию проектов по исследованию эффективного использования новых технологий в образовании. Было реализовано восемь проектов в разных странах (в том числе три в Европе) в рамках Re-inventing Education Programme, которые позволили проанализировать различные подходы к применению технологий для улучшения обучения. В самой компании разработана четырехуровневая модель обучения, помогающая скоординировать применение технологий с программами обучения для достижения наилучших результатов.

Четырехуровневая модель обучения IBM (IBM 4-Tier Learning Model)

Методы обучения	Технология
Обучение в классе	Лицом к лицу
Объединение в коллектив	
Совместное обучение	Коллективное обучение
Совместная работа	
Интерактивное обучение, моделирование, игры	Мультимедиа
Пытаемся, играем	
Материалы и рекомендации	Интернет
Читаем, смотрим, слушаем	

Источник: информационные материалы учебного центра IBM в России.

Модель хорошо зарекомендовала себя при повышении квалификации управленцев, подготовке специалистов по продажам не только внутри IBM, но и за ее пределами. Она позволила создать процесс непрерывного обучения, сочетающий в себе дистанционные и очные курсы.

С другой стороны, на выставке было достаточно предложений со стороны компаний, реализующих специальные системы управления учебными материалами, услуги по разработке электронных учебных курсов с использованием материалов заказчика.

Усиливается интерес к управлению знаниями внутри компаний, развитию творчества и инноваций. Словосочетание «управление знаниями» (knowledge management) становится все более популярным в нашей стране. Многие связывают этот термин исключительно с ИТ, т.е. с информационными технологиями. На самом деле управление знаниями включает в себя много разных составляющих: и обмен знаниями, и управление внешними потоками информации, и обучение, и структуризацию знаний в компании, и совместную работу в сообществах, и управление взаимоотношениями с клиентами, и многое другое. Каждая компания самостоятельно должна ответить на вопросы: какие знания, какая информация важны для нее, что должно стать объектом управления? Одним из критериев является понимание, что утрата знаний или их неэффективное использование приведет к ощутимому ущербу.

В мае 2005 года впервые прошла конференция «Мир управления знаниями». И это тоже примета времени. Участники обсуждали как вопросы управления личными знаниями (методы повышения эффективности мышления, организации времени и др.), так и управление знаниями в российском бизнесе (ожидания и реальность). Наиболее интересный опыт представили компании, участвовавшие в круглом столе по теме «Управление знаниями: инновации и креативность». Например, в компании ОАО «Вымпелком» созданы условия для инновационной активности сотрудников. Проводится конкурс идей, авторы — победители интересных и, что немаловажно, полезных для компании идей награждаются по трем номинациям: «Прорыв в будущее», «Совершенство достижимо», «Мало-помалу, бизнесу польза».

В НОУ ШМ «Арсенал» управление идеями и инновациями является основой для создания и развития новых продуктов и услуг.

В «Арсенале» сотрудники обязательно участвуют в тренинге «Пространство для развития», учатся работать в творческих проектах и командах, постоянно пополняют «Копилку идей». Внутренняя база данных — «Копилка идей» — рассчитана так, что от каждого сотрудника должны поступить не менее двух идей в месяц.

Консалтинговая компания «Центр коммуникативных технологий “PRопаганда”» проводит обязательную внутреннюю процедуру под названием «рефлексия проектов». Цель ее проведения — перейти от креатива к технологии, т. е. сохранить, научиться использовать и передавать новые знания в консалтинге. Многие компании приходят к пониманию, что выигрывают те, кто управляет своим интеллектуальным богатством. Как утверждает Билл Гейтс, «именно то, как вы собираете, организуете и используете информацию, определяет, победите вы или проиграете».

Новые подходы к управлению персоналом, интерес и обучение руководителей коучинговому стилю управления сотрудниками. Кажется бы, тема поиска новых подходов к управлению сотрудниками компаний напрямую не связана с новой эпохой. На самом деле всеобщая компьютеризация, с одной стороны, сближает, а с другой стороны, значительно отдаляет людей друг от друга. Живое общение заменяется быстрой электронной почтой, доступом к внутренней сети компании, получившей название Интранет, в которой обычно представлены не только организационные, распорядительные документы, но и новости из социальной жизни организации. Если сюда добавить набирающее силу дистанционное обучение с помощью новых телекоммуникационных технологий, постоянное обращение к мировой сети Интернет для поиска нужной рабочей информации, то окажется, что реальная жизнь сотрудника все больше превращается в виртуальную. По всей видимости, активизацию внимания ученых, руководителей компаний к вопросам изменения и освоения нового стиля управления персоналом можно рассматривать как некий поиск выхода из виртуальной реальности. Что же предлагает наука управления сегодня?

Более десяти лет в мире и в последние годы в России все больше уделяется внимания новому подходу к личности и задачам менеджера по управлению сотрудниками. Приняв за основу, что любая личность обладает огромным потенциалом, руководитель лично помогает каждому подчиненному осознать свой потенциал в выбранной им области, наметить действия по его раскрытию и успешно выполнить эти действия. Такой стиль взаимодействия с персоналом получил название коучингового. *Менеджер, применяющий коучинг, больше помогает личности обучаться, чем учит.* Раскрытие потенциала каждого отдельного сотрудника способствует максимизации его производительности и эффективности, что и является сегодня главным в управлении персоналом. Если изменить стиль управления, например, от директивного к коучингу, то начнет меняться организационная культура. К сожалению, в компаниях слишком много людей, которым не интересно то, что они делают. Поэтому самое важное для организации и для менеджеров — создать такую атмосферу, где люди смогут менять места, участвовать в решении разных задач, пробовать и ошибаться и делать в конце концов именно ту работу, которая им нравится. Кроме того, важно сконцентрировать усилия не только на исправлении недостатков сотрудников, но и стараться в первую очередь развивать их достоинства.

Давно известны определения человека как существа понимающего, разумного (*homo sapiens*), производящего (*homo faber*), существа играющего (*homo ludens*) и др. Но главным на рубеже веков стало и до сих пор считается определение человека как «существа учащегося» — *homo students*. Именно учение является основным видом деятельности человека, его способом существования. Человек ведь и труду учится. В своей книге “*The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy*”, опубликованной в 1980 году, крупнейший теоретик и практик образования взрослых М. Ш. Ноллз отмечает, что «главной задачей стало производство компетентных людей — таких людей, которые были бы способны применять свои знания в изменяющихся условиях, и... чья основная компе-

тенция заключалась бы в умении включиться в постоянное самообучение на протяжении своей жизни». Часто выделяют четыре взаимосвязанных программы обучения, а именно:

- личностный рост, включающий развитие самоуважения и уверенности в себе;
- приобретение таких необходимых жизненных навыков, как творческий подход к решению проблем и самоуправление;
- «обучение тому, как надо учиться» и «обучение тому, как надо думать», чтобы обучаться с успехом и радостью всю жизнь;
- содержательное, предметное обучение.

Переходя от конкретной личности к бизнес-организации, объединяющей сотрудников, силами которых планируется достижение намеченных компанией целей, остановимся на модели так называемой *«обучающейся организации»*. Что же отличает «обучающуюся организацию»? Во-первых, это фокусировка на будущем. Во-вторых, понимание руководителями высшего звена их двойной задачи — быть не только управляющими, но и лидерами. В-третьих — особая корпоративная культура, где каждый не только ученик-энтузиаст, но и учитель, наставник, тренер, творческий мыслитель, сам себе менеджер, вносящий позитивный вклад. В-четвертых, подготовка и развитие персонала, способствующие совмещению личных и корпоративных целей, приобретению навыков познания, умению учиться. И наконец, постоянный обмен информацией. Здесь важны ее доступность для каждого сотрудника, умение коллег делиться своими идеями и преодоление известного синдрома «здесь не выдумывают».

Известно, что процессы в образовании тесно связаны с процессами в экономике. Важная задача — изменение качества образования личности, а через нее и общества. Провозглашена самая

грандиозная образовательная задача современного общества — обеспечить всех людей мира образованием с помощью ресурсов информационной экономики.

Главной целью сегодня можно считать изменение устоявшихся стереотипов российских руководителей и формирование у них нового взгляда на обучение и профессиональную подготовку персонала, стремления к созданию «обучающихся организаций». С надеждой, что материал, представленный в книге, будет полезен для достижения этой благородной цели, предлагаем его вам, наши читатели.

Мнения экспертов о...

необходимости посттренингового сопровождения, причинах недостаточной поддержки бизнес-тренингов в компаниях и востребованности данной услуги в ближайшем будущем.

Во время общения со специалистами в области взрослого образования, руководителями тренинговых компаний и служб персонала, бизнес-тренерами, а самое главное – владельцами и руководителями бизнес-организаций у нас возникла идея провести опрос и получить срез мнений на тему посттренинга. Уважаемым экспертам было предложено ответить на следующие три вопроса:

1. Что вы думаете о необходимости создания системы посттренингового сопровождения в современных российских бизнес-организациях?
2. Назовите, пожалуйста, три причины, по которым большинство заказчиков тренинговых услуг не уделяют должного внимания системе поддержки проведенного бизнес-тренинга?
3. Как вы считаете, насколько востребованной в ближайшее время будет услуга по созданию систем посттренингового сопровождения?

Ответы нам показались интересными, побуждающими к размышлениям, а возможно, и к дискуссиям. В начале книги предлагаем

вашему вниманию ответы только трех экспертов (ответы других участников проекта размещены в главах книги). Представим наших экспертов:

Змеев Сергей Иванович, доктор педагогических наук, профессор, автор учебников и монографии по андрагогике (теории и технологии обучения взрослых).

Кларин Михаил Владимирович, доктор педагогических наук, ведущий эксперт Российского института директоров, ведущий научный сотрудник Российской академии образования, автор бестселлера «Корпоративный тренинг от А до Я».

Шакалова Марина Вячеславовна, кандидат экономических наук, управляющий директор компании МТИ — крупнейшего провайдера системного корпоративного обучения и управленческого консалтинга.

Подборку мнений по первому вопросу вы сможете найти перед первой главой, по второму и третьему вопросам — соответственно перед второй и третьей главами. Также в опросе участвовали:

Helly Key, директор Rus Adventure Travel;

Анна Бекетова, директор по персоналу ТД «Мултон»;

Элла Васильченко, генеральный директор ООО «Техномонолит»;

Наталья Володина, директор по персоналу ЗАО «Московская Ореховая Компания»;

Михаил Молоканов, президент Клуба бизнес-тренеров;

Владимир Погадаев, генеральный директор компании «Дон Керам»;

Ирина Ткачева, директор Учебного центра SRC;

Евгения Шамис, директор Бюро тренинга и консалтинга Personnel Touch.

Выражаем благодарность всем экспертам за отзывчивость и внимание. Спасибо! Итак, о необходимости посттренингового сопровождения, причинах недостаточной поддержки бизнес-тренингов в компаниях и востребованности данной услуги в ближайшем будущем глазами экспертов.

С.И. ЗМЕЕВ,доктор педагогических наук,
профессор

Посттренинги в зеркале андрагогики

“ Идея посттренинговых занятий, которую В.В. Кобзева и Г.В. Баранова начали разрабатывать еще в первой своей книге «Посттренинговое сопровождение персонала» (СПб.: Речь, 2003), весьма важна для реального совершенствования функционирования тех сфер производственно-социальной жизни, где она реализуется. Кроме того, она плодотворна с точки зрения развития теории и практики обучения взрослых.

Посттренинговые занятия являются реальным шагом по реализации концепции непрерывного образования и развитию основного сектора сферы образовательных услуг – образования взрослых, которому ведущими учеными мира отводится роль ключа к XXI веку. Преследуя цели закрепления и постоянного поддержания на высоком функциональном уровне знаний, умений, навыков, личностных качеств и ценностных ориентаций, полученных в процессе тренингов и, кстати говоря, других видов обучения взрослых, посттренинг способствует формированию и развитию у человека стремления к постоянному самосовершенствованию, а также умения и навыков осуществления основного вида деятельности человека – обучения.

Посттренинговые занятия, проводимые в основном со взрослыми, естественно, должны быть организованы на основе андрагогических принципов и технологии обучения взрослых. Абсолютно необходимо, чтобы посттренинги были спланированы на принципах индивидуализации, совместной деятельности обучающихся и обучающихся, контекстности обучения, учитывающих все основные параметры обучения данного контингента обучающихся. Самое главное – необходимо достичь высокого уровня мотивации обучающихся, заинтересовать их данной формой обучения с тем, чтобы они активно и самостоятельно, с помощью наставников спланировали и реализовали свои занятия. В этом случае посттренинговое сопровождение сможет внести существенный вклад в реализацию основных идей андрагогики – ведущей науки об обучении взрослых. ”

М.В. Кларин,

доктор педагогических наук,
ведущий научный сотрудник
Российской академии образования

“ Считаю, что внедрение практики посттренингового сопровождения станет качественно новым этапом в области обучения и развития персонала в каждой компании. Более того, эта практика способствует качественному улучшению управления компанией в целом.

Сопровождение тренингов требует заметных усилий и ресурсов, прежде всего человеческих и временных. Такие ресурсы в компаниях пока специально не выделяются. Это, в свою очередь, вызвано недостаточно развитой традицией корпоративного обучения. Отчасти это связано и с состоянием рынка, многие отрасли которого пока далеки от созревания, и поэтому углубленные усилия по обучению и развитию персонала еще не являются значимым фактором повышения конкурентоспособности компаний.

Могу предположить, что такая услуга будет востребована в тех компаниях, руководство которых уже видит связь корпоративного обучения с развитием устойчивых конкурентных преимуществ своих компаний. Можно ожидать интереса к посттренинговому сопровождению и в узких секторах обучения, жестко ориентированных на прямой результат, как, например, обучение продажам. ”

М.В. Шакалова,

кандидат экономических наук,
управляющий директор компании MTI

“ Компания MTI работает на российском рынке с 1993 года и является крупнейшим провайдером системного корпоративного обучения и управленческого консалтинга, активно участвует в создании и развитии корпоративных университетов ведущих компаний-клиентов (www.mti.ru). ”

Посттренинговое сопровождение

“ Тема посттренинговой поддержки неразрывно связана с темой эффективности тренингов, столь популярной среди руководителей российских фирм и предприятий. От тренинга ожидается чудо –

сотрудники, отправленные на обучение, возвращаются на рабочие места и изо дня в день, из месяца в месяц демонстрируют невиданные прежде выдающиеся результаты. Бизнес процветает, конкуренты побеждены!

Чего же на самом деле следует ожидать от качественного бизнес-тренинга? В определенной степени – некоей суммы новых знаний (т. е. ответа на вопрос: что нужно делать?) и в существенно большей степени – практических умений (т. е. ответа на вопрос: как нужно делать?). Чтобы у участника тренинга сформировался новый устойчивый навык (например, эффективного общения, работы с клиентами, управления временем и т.д.) как постоянно применяемая новая технология в его работе, необходимо наличие двух условий:

1. желания (мотивации) человека применять в своей повседневной деятельности новые знания и умения;

2. возможности получать ответы на возникающие вопросы и проблемы в ходе применения новых знаний и умений в конкретных бизнес-ситуациях (все варианты которых ни на одном бизнес-тренинге проиграть невозможно).

Формирование указанных выше условий призвана обеспечить посттренинговая поддержка, которая в первую очередь представляет собой системную работу менеджмента компании (например, создание и практическое внедрение корпоративных стандартов обслуживания клиентов, развитие наставничества как регулярной функции менеджмента на всех уровнях и пр.) и которая также дополняется профессиональными услугами внешних провайдеров (тренеров и консультантов).

Практика последних нескольких лет работы компании МТИ показывает устойчивый рост интереса ведущих российских компаний к созданию управленческих систем, обеспечивающих реальное внедрение результатов обучения в повседневную деятельность сотрудников. В данных организациях бизнес-тренинги перестали быть разовыми мероприятиями; они объединяются единой концепцией в соответствии с текущими задачами и стратегией бизнеса, регулярно проводятся для разных уровней сотрудников и поддерживаются комплексом предтренинговых и посттренинговых инструментов (подобного рода практика получила название «корпоративные университеты»). Мировой опыт, опыт лидеров международного бизнеса свидетельствует о том, что альтернативы созданию подобных корпоративных обучающих систем как инструменту эффективного развития бизнеса и формирования новых корпоративных культур нет. ”

**Вот что говорят сотрудники российских
бизнес-организаций, продолжая фразу
«Учиться для меня означает...»:**

ЧИТАТЬ, ДУМАТЬ, БЕСЕДОВАТЬ, УПРАЖНЯТЬСЯ

ВСПОМИНАТЬ ЗАБЫТОЕ

ПОНЯТЬ, ЧТО Я МАЛО ЗНАЮ, И РАССТРОИТЬСЯ

ПОМОГАТЬ РАЗВИТИЮ СВОЕЙ КАРЬЕРЫ

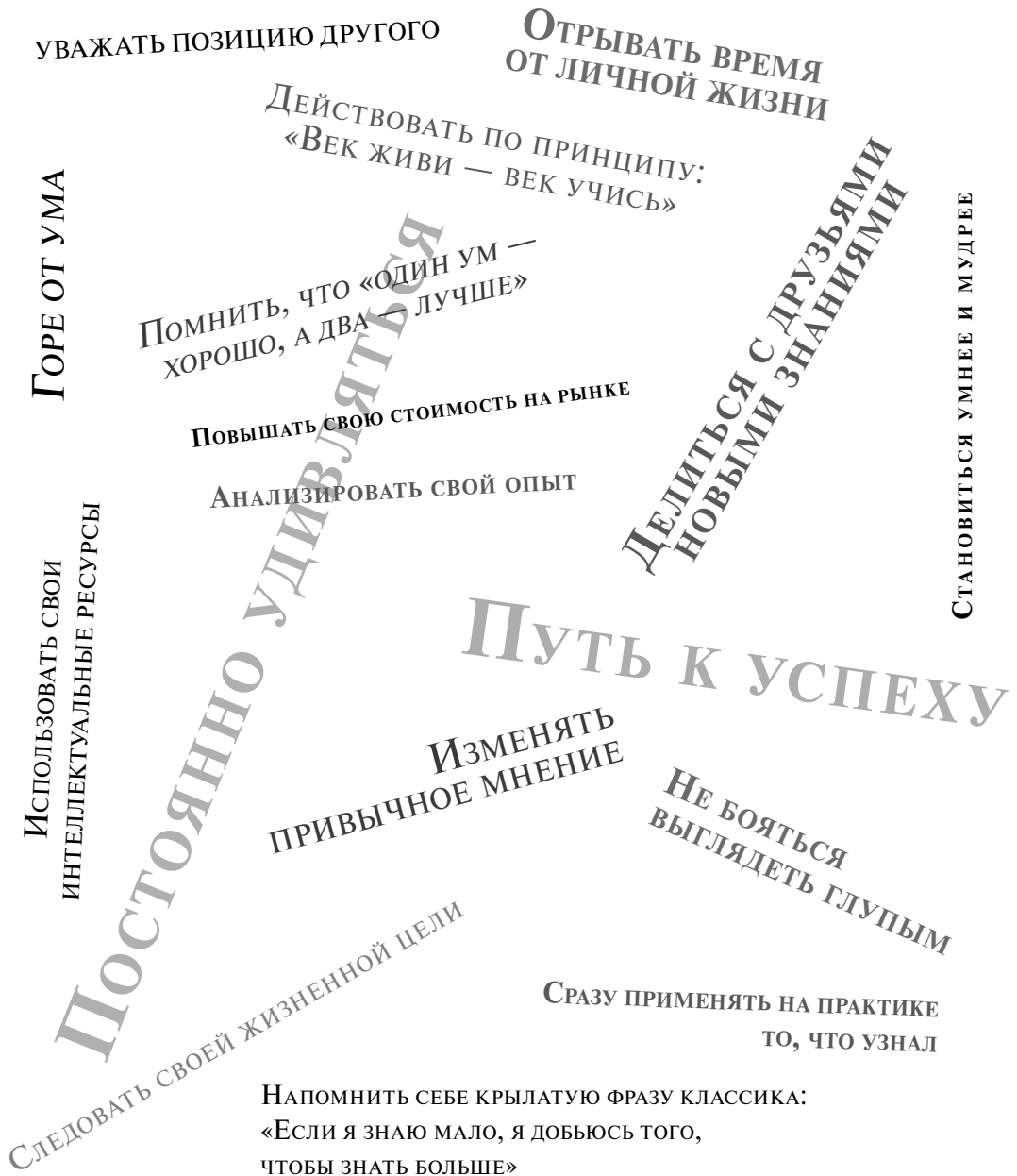
ИСКАТЬ ОТВЕТЫ НА ВОЛНУЮЩИЕ ВОПРОСЫ

ВСПОМНИТЬ МОЮ БАБУШКУ, КОТОРАЯ ГОВОРИЛА:
«ХОЧЕШЬ ЕСТЬ КАЛАЧИ — НЕ СИДИ НА ПЕЧИ»

ПЕРЕНЕСТИСЬ СНОВА В ДЕТСТВО

НАПРЯГАТЬ ВНИМАНИЕ И ПАМЯТЬ

УЛЫБНУТЬСЯ, ВСПОМНИВ ФРАЗУ СОКРАТА:
«Я ЗНАЮ, ЧТО Я НИЧЕГО НЕ ЗНАЮ, НО ВЫ
НЕ ЗНАЕТЕ ДАЖЕ ЭТОГО»



Мнения экспертов о...

необходимости посттренингового сопровождения, причинах недостаточной поддержки бизнес-тренингов в компаниях и востребованности данной услуги в ближайшем будущем.

ВОПРОС 1.

Что вы думаете о необходимости создания системы посттренингового сопровождения в современных российских бизнес-организациях?

HELLY KEY,

директор RusAdventure Travel

“ Посттренинговая поддержка – не просто необходимость для современной компании, это все равно что вода для неокрепшего растения. Отсутствие посттренингового комплекса, на мой взгляд, более губительно, чем отсутствие собственно тренинга: люди – главный материал любой организации, не получив поддержки и закрепления, в большинстве случаев теряют все или почти все, набранное как собственными усилиями, так и усилиями тренеров и топ-менеджеров, и соответственно ценнейшие ресурсы, такие, как время и деньги, расходуются впустую. Самое страшное, что в головах «брошенных» и «варящихся в собственном соку» сотрудников складывается впечатление, что на тренинге «была теория», а в жизни – «неутолимая практика». Посттренинговая система – обязательное условие, и особенно полезной она станет в том случае, когда этим будут заниматься не только специальные сотрудники самой организации, но и объективные «аутсорсеры», представляющие тот самый «взгляд со стороны», или «внешний» взгляд, на проблему. Именно комплекс мер, работающих как изнутри самой компании, так и снаружи, позволит добиться максимальной эффективности всех вложенных сил. ”

Анна Бекетова,

директор по персоналу ТД «Мултон»

“ Мне думается, что посттренинговое сопровождение – это не еще одно «непонятное изобретение» западных HR-ов,

а важный элемент системы обучения, без которого трудно оценить эффект от проведенного обучения, а также эффективно направлять ресурсы на обучение и развитие персонала. ”

Элла Васильченко,

кандидат экономических наук,
генеральный директор ООО «Техномонолит»

“ Я думаю, что необходимость создания системы посттренингового сопровождения в современных российских бизнес-организациях очевидна, поскольку:

1. Если тренинг – это «надводная часть айсберга», то «подводная» – посттренинг.
2. Внедрение на практике установок и результатов тренингового обучения является, на мой взгляд, основой значительной работы тренера.
3. Тренинг и посттренинг являются единым, целым процессом;
4. Посттренинг – это гарантия качества работы, проделанной тренером. ”

Наталья Володина,

директор по персоналу
ЗАО «Московская Ореховая Компания»

“ Проведение посттренинговых мероприятий необходимо в случае, если руководитель или служба персонала стремятся повысить экономическую эффективность проводимого в компании обучения.

В идеале система посттренингов должна быть составляющей частью системы обучения в компании, иначе экономический эффект даже от отличного тренинга будет минимизирован.

В нашей компании после прохождения тренинга сотрудник получает в учебном центре компании информацию о тех мероприятиях, которые будут организованы для тренировки полученных в ходе обучения навыков. Это может быть самостоятельное проведение проекта, наставничество, практикумы по решению кейсов, построенных на разборе трудных ситуаций, и т.д. ”

Михаил Молоканов,

президент Клуба бизнес-тренеров

“ Эта система необходима, так как собственно бизнес-тренинг часто оказывается направленным больше на мотивацию персонала, чем на выработку навыков. ”

Владимир Погадаев,

генеральный директор компании «Дон Керам»

“ Создание системы посттренингового сопровождения необходимо. Ни одно человеческое знание и умение не приходит само по себе. Нужно еще побудить, стимулировать, если хотите, «заставить» сотрудника применять те знания, которые он получил на обучении в виде тренинга. Я думаю, мало людей имеет сильную внутреннюю мотивацию к получению и использованию новых знаний, умений, навыков. Все-таки у большинства сотрудников мало внутренних побудительных мотивов что-то изменять в своей работе. Карьеру и деньги хотят все, а трудиться для этого готовы единицы. Поэтому сотрудников необходимо побуждать применять новые знания, умения, навыки. Это можно сделать с помощью посттренинга. ”

Ирина Ткачева,

директор Учебного центра SRC

“ Очевидно, что добиться сколь-нибудь значительного результата от обучения персонала можно, только обеспечив системный подход к этому процессу. Разовые акции, которые представляют собой единичные, изредка проводимые тренинги, никогда не смогут дать эффект, сопоставимый с регулярными занятиями. Система посттренингового сопровождения обеспечивает не только лучший результат обучения за счет повторения материала, переосмысления его обучающимися и применения в разных ситуациях, она повышает мотивацию к обучению и к переносу полученных знаний и навыков в рабочую деятельность сотрудника. Поэтому перед любой компанией, стремящейся развивать персонал, встает необходимость создавать систему посттренингового сопровождения как один из элементов системы обучения. ”

Евгения Шамис,

директор Бюро тренинга и консалтинга Personnel Touch

“ Такую систему обязательно нужно создавать. Отдельного тренинга часто недостаточно для закрепления умений. Требуется время, чтобы новые знания, какими бы привлекательными они ни были с самого начала, уложились в мировоззрение человека. Я вообще сторонница осознанного обучения – именно тогда человек начинает думать, искать пути совершенствования, а не автоматически применять полученные умения.

Еще один довод в пользу посттренинга: по прошествии какого-то времени у участника на основании его рабочей деятельности появляются новые проблемы, ситуации, связанные с тематикой тренинга. У него возникает естественная потребность обсудить новые ситуации. Плюс здесь огромный: участник осознает связь ситуаций с тематикой тренинга. Это надо использовать, ведь работа с такими вопросами служит закреплению навыка, способствует дальнейшему развитию сотрудника, а также позволяет организовать обмен опытом внутри предприятия, сохранить знания, найти и сохранить новые идеи, быстрее решать сложные задачи. ”

