



ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Коучинг





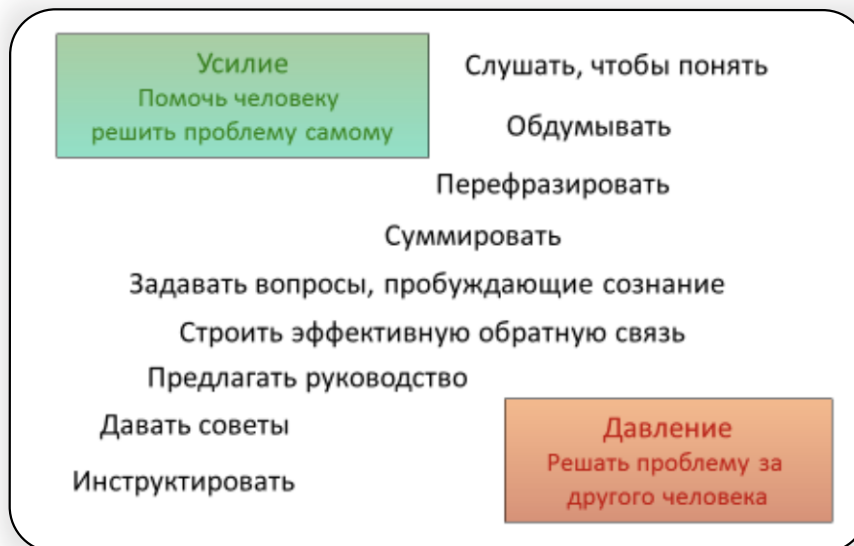
В данной лекции мы будем более подробно говорить о коучинге как методе обучения, о современных технологиях в обучении, подборе эффективных методик обучения. В общем, разговор нам с вами предстоит интересный.

В предыдущей лекции мы выделили 3 больших методологических подхода к обучению и назвали их условно: тренинг, наставничество и коучинг. Поскольку коучинг сегодня является одной из самых часто упоминаемых и цитируемых методик, модным направлением развития/обучения персонала, давайте подробнее остановимся на этом методе и подходе.

Что такое коучинг? Это тет-а-тет процесс, который призван помочь коучи (обучающемуся) понять, определить и оценить собственные цели и устремления в данном промежутке времени. Вы помните, что коучинг направлен на раскрытие собственного потенциала. Целеполагание – это основная тема в раскрытии собственного потенциала.

Коучингом называют и технику интерактивного обучения, которая направлена на раскрытие собственного потенциала и самостоятельное применение знаний и компетенций в новой, уникальной ситуации.

В следующем рисунке вы увидите спектр навыков, которые востребованы в коучинге. И я напомню, что коучинг предполагает не подачу ответов, не нахождение ответов на вопросы коучи, а постановку вопросов, которые помогли бы коучи найти ответ самостоятельно. Какие навыки сегодня востребованы в коучинге?



Если мы с вами пойдем снизу вверх, то увидим, что нижняя граница – это давление. Мы уходим от инструктажа, от того, чтобы давать советы, предлагать руководство, строить эффективную обратную связь и переходим к постановке вопросов, которые пробуждают сознание, суммируем то, что предложено самим коучи. Перефразируем для того, чтобы помочь ему глубже понять смысл сказанного или найденного, помогаем обдумывать и слушаем, чтобы понять. Таковы основные навыки, которые востребованы в коучинге.

Если говорить о целях обучения более подробно, то в следующей таблице вы увидите такие объекты обучения, как передача информации, верования и позиции (это совершенно другой объект), межперсональные навыки, навыки решения проблем, творческие компетенции, навыки моторики и навыки видения проблем.

Некоторые из этих навыков обучения мы с вами, в принципе, уже назвали в нашей прошлой лекции. Давайте остановимся на тех, о которых мы еще не говорили.

Ну, например, верования, позиции или установки. Это долгосрочное отношение человека к какому-либо объекту или феномену. Без изменения позиции или установок достаточно сложно добиться устойчивого поведения в будущем. Из этой таблицы мы с вами видим, чтобы изменить или развить определенную нужную нам позицию, нам необходимы мотивирующие,



убеждающие лекции, впечатляющие видео или аудио материалы, а еще очень хорошо помогают симуляции или ролевые игры, когда человек переживает какую-то заданную нами ситуацию и меняет свое отношение к тому или иному объекту.

Эффективность методов обучения в случаях с разными объектами обучения

Объекты обучения	Распространять знания		Делиться знаниями		Создавать знания	
	лекция	Аудио/ видео-презентации	Обучение на рабочем месте	Симуляции /ролевые игры	Задачи повышенной сложности	Групповое принятие решений
Передача информации	√	√				
Верования/ позиции	√	√		√		
Межперсональные навыки				√		
Навыки решения проблем			√	√	√	
Творчество					√	√
Навыки моторики			√	√		
Навыки видения проблем					√	√

Еще один объект, о котором мы еще пока не говорили, это межличностные или межперсональные навыки. Их еще называют коммуникативными навыками. Лучшим способом развития этих навыков являются симуляция и ролевые игры. Вы можете сколько угодно рассказывать человеку, как правильно надо делать презентацию, но до тех пор, пока сам человек не сделает презентацию несколько раз, не увидит себя на экране в момент презентации каких-то новых материалов, его компетенция, связанная с коммуникациями, не развивается. Поэтому в тренингах или в тех программах обучения и развития, где одной из главных целей вы поставили развитие межличностных навыков, позаботьтесь о том, чтобы в программе было уделено достаточно времени именно симуляциям и ролевым играм.

Навыки решения проблем. Ситуации, которые нас не устраивают, но мы не знаем точного алгоритма решения или исправления данной ситуации, мы называем проблемами. Для развития навыков решения проблем наиболее эффективными методами являются, как вы видите из таблицы, обучение на рабочем месте, в первую очередь. Во-вторых, симуляция и ролевые игры, там где мы можем задать более широкий спектр проблемных ситуаций, но возникает такой аспект, что эти проблемные ситуации не так близки к рабочим производственным ситуациям, с которыми человек столкнется.

И еще один метод – это задачи повышенной сложности. Они тоже позволяют подготовить нас без особого риска для производственного процесса, подготовить к решению сложных, редко встречающихся задач.

Навыки видения проблем – это объект развития, который позволяет человеку задуматься и искать выходы из ситуаций, по которым нет еще даже симптоматики. То есть симптомов проблемной ситуации нет, но человек уже сейчас, в достаточно благополучный период времени, способен предвидеть, как по пессимистическому сценарию могут развиваться события и к каким последствиям это может привести. Очень важная компетенция для управленческого звена или для специалистов, которые работают в высокоподвижной инновационной среде.



Навыки творчества лучше всего развиваются через решение задач повышенной сложности и групповое принятие решений. Вот здесь такая особенная ситуация, когда люди в социальном обучении подталкивают друг друга к более широкому видению и пониманию ситуации. И эта новая широта и новый обновленный кругозор позволяет человеку увидеть совершенно неожиданные варианты решения той или иной проблемы. Что мы в принципе и называем творчеством.

Если говорить о типологии методов развития или методов обучения, то мы можем выделить как минимум 5 разных типов.

Во-первых, это внутреннее обучение или внешнее. Внутреннее обучение/inhouse method – это когда обучение производится силами предприятия, силами организации в пределах организационного пространства. Чем хорошо внутреннее обучение? Тем, что оно ближе к организационным или оперативным задачам и легче применять то, чему человек научился.

Какие угрозы несет в себе внутреннее обучение? На самом деле, через эти методы передается не только самое лучшее и передовое, но может передаваться и не самое лучшее из «местной» или «отечественной» практики предприятия. Мы используем внешнее обучение, а не внутреннее, еще и когда внутренними силами не можем обеспечить достаточно высокий уровень компетенции тренера. Для того чтобы привлечь самых сильных тренеров или развивать компетенцию, которой компания сама не обладает на данный момент, мы с вами прибегаем к внешнему обучению, привлекаем внешних провайдеров.

Следующая типология – это обучение на рабочем месте или не на рабочем месте. Нужно сказать, что согласно данным CIPD за 2014 год, обучение на рабочем месте является самым популярным и авторитетным среди работодателей Европы.

Методами обучения на рабочем месте, без отрыва от производства являются «сидя рядом с Нелли» (когда обучаемый наблюдает за исполнением рабочих операций другими людьми), ротация и другие.

В чем преимущество методов не на рабочем месте? Такое обучение более структурировано, его можно выстроить более логично. И легче контролировать эффективность обучения, результатов и процессов.

Третья типология – это электронное, или смешанное обучение. Традиционным обучением являлось обучение «вживую»: тренер/учитель и обучаемый/объект развития. Сегодня электронное обучение позволяет не находиться в одном пространстве, в одном месте и даже в одно время. Программы и материалы развития могут быть разработаны не сегодня, и человеком, который может находиться далеко. Электронное обучение опосредованно современными технологиями.

Что лучше: заранее разработанное электронное обучение или все-таки обучение с элементами живого общения? Конечно, более эффективным называется смешанное, так называемое «blended»-развитие.

Четвертой типологией сегодня называют разделение типов – индивидуальное или социализированное/социальное обучение. Индивидуальное, вроде бы, удобно потому, что человек может выбрать наиболее подходящее место, время и методы обучения. Но эксперты все чаще говорят о том, что социальное или социализированное обучение более эффективно, потому что оно более интересно, оно позволяет человеку получить обратную связь от других людей, которые также обучаются, позволяет объекту обучения поддерживать мотивацию за счет эмоций и вовлеченности других людей.

И последняя типология, которую я хочу сегодня представить, это самостоятельная или педагогическая. Самостоятельная – когда я сам выстраиваю алгоритм или траекторию развития, а педагогическая – когда обучение «подталкивается» педагогом или посредником, который задает темпы, контролирует, ставит для меня цели обучения и подбирает для меня методы обучения.

Есть предположение, что для нашей культуры более традиционным является использование педагогического обучения. Наши слушатели ждут чьей-то помощи, чьих-то разъяснений. Для них обязательно наличие обратной связи. Западный студент, конечно, привык к большей самостоятельности. Поэтому зачастую даже живые классы у них построены так, что лекции и материалы студенты готовят самостоятельно, знакомятся с материалами самостоятельно, а на



занятиях обсуждаются только вопросы повышенной сложности или отрабатываются навыки, построенные на тех знаниях, которые студенты приобрели в ходе подготовительной работы. Это позволяет экономить время и снижать издержки на обучение.

Дизайнируя программы и обеспечивая эффективность обучения, обязательно нужно поговорить о теориях обучения. Что же лежит в основе подбора различных методик и дизайна учебных программ?

Самой известной теорией обучения является когнитивная теория обучения Колба, которая говорит, что существуют закономерности в обучении, определенные этапы развития человека. Начинается цикл обучения с приобретения конкретного опыта и получения практики. Этап называется «Я делаю и я учусь».

Следующим логическим этапом является некоторая рефлексия, наблюдение и размышление. После того, как мы предоставляем человеку возможность попрактиковаться, приобрести опыт, сформировать умение в той или иной сфере, хорошо бы дать ему возможность посмотреть на разные варианты исполнения этой работы, на последствия этих разных вариантов. Иногда это расширение своего собственного опыта, иногда это изучение опыта других людей и уже осмысление имеющихся различий, которое позволяет нам лучше понимать новую технологию, оценивать эффективность методов.

Только после того, как вы дали человеку возможность расширить свой собственный опыт или ознакомиться с опытом других людей, есть смысл познакомить его с теориями и концепциями. «Я понимаю» – это третья стадия.

И заканчивается это 4-ой стадией, когда мы приобретаем новый опыт. Когда с вершины понимания и размышлений мы применяем методы обучения на новом уровне осмысления и осознания.

Цикл Колба стал основой и следующего ситуационного подхода в обучении, который предполагает, что эффективность обучения зависит не только от следования циклу, но и в значительной мере от личностных особенностей объекта обучения. То есть, насколько программы обучения соответствуют личностным предпочтениям и особенностям человека?

Так 4 этапа Колба можно рассмотреть и как 4 стиля обучения. Есть активисты, которые лучше всего учатся, приобретая новый опыт. Есть наблюдатели – люди, которые предпочитают учиться на опыте других людей. Они способны вычленивать рациональное зерно, не исполняя лично новые операции, а лишь наблюдая за работой других людей. Есть люди, которые замечательно учатся через знакомство с новыми концепциями и теориями. И четвертый тип обучающихся – это прагматики, люди, которые учатся только тому, что они, по их мнению, могут применить в своей практике и в жизни. Они не любят учиться вещам, применение которым они не видят. Кстати, эксперты говорят о том, что большинство взрослых людей со временем становятся прагматиками в обучении.

Какие другие личностные особенности влияют на эффективность обучения человека? Его характер, возраст, прошлый опыт, уровень владения новыми информационными технологиями. Учитывая комбинацию этих факторов, можно построить эффективную индивидуальную траекторию развития человека.

Мы говорили о том, что определение потребности в обучении является одним из наиболее сложных этапов построения программ обучения в компании. Не менее сложным этапом является один из завершающих этапов, на котором мы с вами должны оценить эффективность обучения и развития. И наиболее известной и авторитетной теорией и концепцией оценки эффективности обучения является модель Дональда Киркпатрика, который говорит о том, что оценивая эффективность обучения, мы с вами можем обратить внимание на 4 ключевых момента.

Начать надо с оценки реакции. Понравилась ли программа обучения участникам обучения? Почему так важно, чтобы программа понравилась тем, кто учится? Эксперты сошлись во мнении о том, что обучение – это очень творческий процесс, а творческая деятельность более эффективна, если она сопровождается положительными эмоциями. Если программа обучения доставляет обучающимся удовольствие, то вероятность того, что из этой программы люди привнесут что-то в свою жизнь, в свое будущее поведение – более высока.



Второе – это насколько изменились характеристики обучающегося. Каких целей обучения мы достигли? И какие объекты обучения реализовались в программе обучения? Какие знания человек приобрел? Мы с вами оцениваем дельты: что он знал до обучения, что он стал знать после обучения. Какие умения превратились в навыки? Какие позиции и установки человек смог изменить? Как изменились его способности?

Третий момент – как поменялось поведение человека в результате обучения? К сожалению, возникают ситуации, когда сразу после обучения человек приходит с новым багажом, но знания, навыки и умения могут истончиться и исчезнуть, если их не применять. Почему после обучения человек не может инкорпорировать свои новые характеристики в свою ежедневную деятельность? Чаще всего это происходит, когда организационная среда не поддерживает использование новых методов, знаний, навыков и моделей в своей ежедневной жизни.

И финальным результатом обучения являются результаты деятельности компании на организационном уровне. Если наши люди обучаются, если меняется их поведение, то в долгосрочной перспективе должны измениться и общеорганизационные результаты: доходы, доля рынка, уровень инновационности, атмосфера в организации, корпоративная культура. Обычно мониторинг результатов этого уровня требует длительного времени, но отслеживать эти результаты необходимо. Зачем же иначе мы с вами обучаем людей, инвестируем в процессы обучения наши ресурсы и время?

Завершить сегодняшнюю лекцию мне бы хотелось обзором новых технологий и трендов в обучении.

Во-первых, все чаще стали использоваться социальные медиа и сети. Обучающихся стимулируют, поощряют создавать так называемые сообщества, где участники одной обучающейся программы могут создать свои чаты, форумы, на которых совместно обучаются. К обучению можно привлекать энтузиастов из внешней среды, которые не вовлечены непосредственно в программу, но являются экспертами или апологетами тех или иных методов обучения.

Мобильные телефоны и приложения. Сегодня, начиная со школьной скамьи, образование рапортует о том, что современные учителя – самые прогрессивные. Педагоги средней школы все чаще используют имеющиеся и постоянно развивающиеся мобильные приложения.

Виртуальный HRD – это виртуальное пространство, 3D графика и создание очень интенсивно заполненных социальных сетей, в которых люди могут примерять на себя образы, стимулировать каких-то новых участников процесса обучения. Это тоже очень сильно обогащает программы обучения.

Один из современных трендов – это геймификация, внедрение игр и игрового пространства в корпоративную систему обучения. Через игры современные сотрудники обучаются гораздо легче, более эмоционально и раскрепощенно. А это приводит к тому, что быстрее или менее затратно развиваются те или иные компетенции, в которых заинтересована компания. Поэтому игры сегодня заполняют пространство и HRD старается сделать так, чтобы оно даже не выделялось среди обычного рабочего пространства. В ходе взаимоотношений со своими коллегами мы можем задавать друг другу вопросы, в конце дня мы выбирая лучший из них, который заставил задуматься или принес наибольшую пользу, оказал большее влияние на процесс работы в течении дня. В общем геймификация шагает по пространству HRD. Это тренд, который активно набирает обороты.