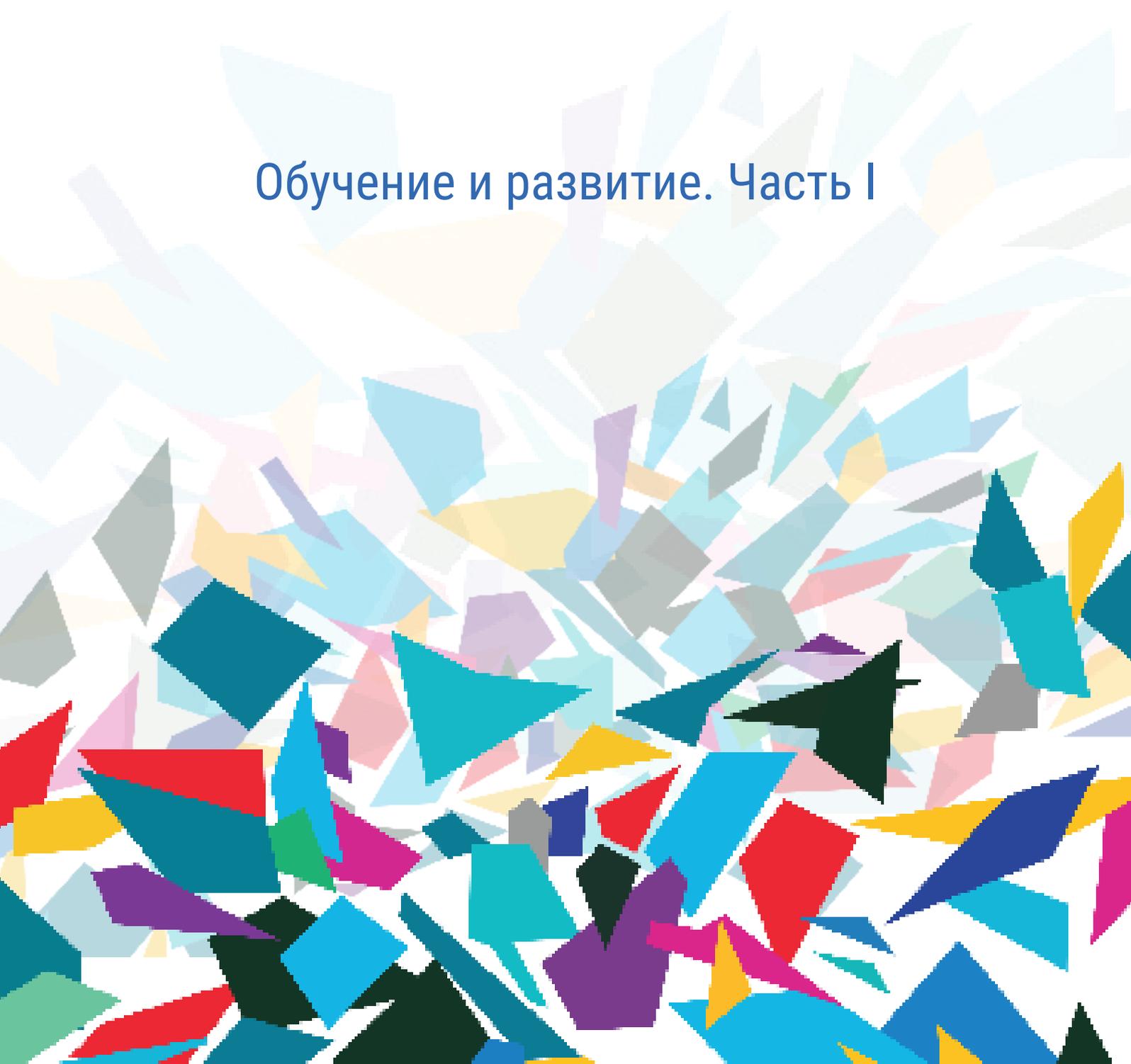




ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Обучение и развитие. Часть I





На прошлой лекции мы с вами говорили о подсистеме обучения и развития, отметили факторы и сложности процесса планирования потребностей обучения. Поговорили о дизайне самих программ обучения и затронули темы оценки эффективности обучения. Давайте сегодняшнюю лекцию начнем с того, что сделаем небольшое резюме относительно дизайна самого процесса обучения.

- Цель, задачи и запланированные результаты. Каковы специфичные потребности обучения?
- Методология обучения. Какие принципы и ценности влияют на подход и методы обучения?
- Методы обучения и инструменты. Какие методы позволяют достичь поставленных целей?
- Применение обучения и перенос обучения в деятельность. Как можно организовать перенос обучения в практическую профессиональную деятельность? Как можно оценивать степень и качество переноса?
- Оценка. Как можно оценить уровень достижения целей и задач обучения?

Какие факторы и ограничения определяют то, какой должна быть программа и как подойти к ее созданию? В первую очередь, нам с вами нужно оценить цели, задачи и объекты обучения. Какие вопросы в этом направлении надо задать в первую очередь? На какие потребности нацелена сама программа?

Дальше мы с вами определяем принципы обучения. Мы хотим, чтобы процесс был сфокусирован на распространении знания или на создании знания самими обучающимися?

Следующим этапом является определение методов и методик обучения. Вы помните, что у нас с вами есть таблица, в которой мы связали различные объекты обучения с наиболее подходящими методами обучения.

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					√	√



Обязательным вопросом во время дизайна программы является вопрос о том, как мы будем объединять или переносить знания в сферу производственную, операционную или в сферу рабочих задач сотрудников? То есть нам обязательно надо найти этот мостик. Теория, знания и общие модели – это хорошо. Но как нам объединить практику и теорию обучения?

И последний, завершающий вопрос: как мы будем оценивать эффективность обучения? Вопросы оценки эффективности мы планируем в самом начале. Не забывайте об этом. Потому что, возможно, нам придется сделать какие-то замеры до того, как программа начнет действовать.

Какие организационные факторы влияют на создание, разработку и дизайн программы обучения? В первую очередь, это видение, взгляд и предпочтения так называемых стейкхолдеров/«заинтересованных сторон». Мы должны задаться вопросом: какие внутренние и внешние стейкхолдеры заинтересованы в этой программе, готовы стать ее клиентами? И каких изменений эти стейкхолдеры ожидают от наших сотрудников?

Второй важный фактор – это организационный контекст. Организационная структура и организационная культура. Здесь мы должны озадачиться вопросом: поддерживает ли новое изменение, которому мы обучаем наших сотрудников, существующая организационная культура? Или она сопротивляется этому изменению? Нужно ли нам использовать какие-то специфические формы развития обучаемых?

Третьим важным фактором является связь нашей программы обучения с бизнес – и с HR-стратегией. Мы обязательно должны задать себе вопрос: как можно инкорпорировать ценности компании, стратегические перспективы в нашу программу обучения? Как программа обучения будет потом поддерживать эти ценности в организационном контексте?

Четвертым фактором организационного уровня являются ресурсы, в том числе – временной бюджет, которым располагает компания. Мы обязательно должны подумать, какие ресурсы необходимо задействовать для организации этой программы обучения? Достаточно ли у нас времени? Как эта программа впишется в рабочий график людей, которые будут в нее вовлечены?

Следующим фактором являются наличие или отсутствие организационных возможностей. Сможем ли мы провести эту программу и реализовать ее собственными силами? Или нам нужно будет обратиться к кому-то из наших партнеров?

И завершающий фактор – эта сама группа обучающихся. Нам обязательно надо учесть, с каким уровнем знаний, компетенций, навыков, рабочих привычек, отношений и установок придут к нам слушатели наших обучающих и развивающих программ. С учетом этих компетенции, взглядов, отношения и инструментария, которым владеют эти люди, нам нужно будет подкорректировать программы, которые мы запланировали. Разные группы могут приходиться с разным уровнем багажа. И поэтому сами группы в рамках одной программы могут различаться по конкретному набору методик, упражнений, заданий и уровня материала.

Подумайте над кейсом, который я вам предлагаю. Кейс называется «Что это? Вознаграждение или развитие?».

Журнал People management в 2012 году рассказал о практике одной лондонской компании по цифровым решениям. Раз в год эта компания готова оплатить каждому сотруднику по полторы тысячи фунтов стерлингов, если сотрудник решит попробовать для себя что-то новое.

Есть всего два ограничения в статье расходов: это не должно быть связано с текущей работой сотрудника и это должно быть нацелено на приобретение или развитие определенного навыка.

На что сотрудники потратили деньги компании по этой статье? Среди оплаченных проектов были уроки каякинга и литературы, классы по кулинарии и стрельбе из лука. Вот такой кейс. Мой вопрос заключается в следующем: какую выгоду компания рассчитывает получить от такого вложения средств? И где в этом кейсе программа обучения и развития?

Давайте обсудим нашу совместную точку зрения. В чем смысл этой обучающей программы? А смысл этой программы в том, что компания работает с разнообразными компаниями и бизнесами в качестве своих заказчиков. И разработчики, то есть те, кто контактирует с клиентом и работает для клиента, они должны владеть широкими знаниями и спектром навыков, широким спектром интересов для того, чтобы как-то понимать продукт, который



предлагает компания-заказчик. Если я делаю для какого-то бизнеса цифровой продукт, то я должен понимать сам этот бизнес и его продукты. Откуда придет заказчик к нашей компании-производителю, руководство не знает. Поэтому сотрудники компании должны быть готовы работать с любым товарным направлением или направлением услуги. Как заставить людей посмотреть вокруг и попробовать что-то неординарное, что они еще не пробовали в своей жизни? Нужно предложить им fun/удовольствие, то что будет интересно им самим и в то же время может пригодиться при работе с разнообразными компаниями-заказчиками. И компания разрабатывает вот такую программу, которая, конечно, позволяет сотрудникам, разработчикам «нырнуть» в совершенно новые для себя в сферы деятельности, лучше понять какие-то продукты, с которыми они никогда не сталкивались на личном уровне. Попробовать эти продукты. Плюс к этому добавляется мотивация. Мотивация – это не только внешнее поощрение, и она связана не только с суммой денег в этой программе. Полторы тысячи фунтов стерлингов – неплохой бюджет для одного человека в год. Но это потом позволяет человеку работать с очень широкой линейкой разных рабочих проектов. Просто для того, чтобы быть готовым включиться в эти разнообразные проекты, человек должен прийти с определенным опытом. Опытом потребления аналогичного продукта. Так что эта программа – вполне себе программа по развитию компетенций. И эта программа помогает сотрудникам быть более готовыми к новым вызовам и к интересной работе.

Еще одним очень серьезным направлением в развитии обучения является развитие управленцев, развитие менеджмента. Почему этот вопрос привлекает достаточно много внимания и по нему ведутся активные дискуссии в профессиональной среде? Потому что сама природа управленческой работы – очень сложная. Сегодня менеджеры не просто принимают решения, как это было в XIX или в начале и середине XX века, когда требовалась высокая экспертиза самого менеджера. Менеджеры принимали решение и должны были быть наиболее компетентными людьми в организации. Сегодня это практически невозможно. Не может один человек знать так много и быть компетентным в стольких направлениях, чего требует сегодня бизнес и его развитие. Поэтому менеджеры становятся больше фасилитаторами процесса принятия решений большим количеством людей. Сегодня менеджер не только должен быть лидером сам, но он еще должен развивать лидерство на организационном уровне. То есть, помогать людям быть лидерами друг для друга. И, в случае необходимости, быть готовыми принять на себя ответственность за решение тех или иных вопросов, организацию тех или иных процессов.

Программы развития менеджеров очень разнообразны. И это континуум от самых узких (hard skills) – к самым широким (soft skills) навыкам. На начальном этапе, как показывает практика, программы могут быть достаточно стандартизированы. Но в дальнейшем стандартизация становится маловероятной. Потому что менеджеры, талантливые, особенные и очень мотивированные люди (а именно такие приходят в эту профессию) развиваются с очень разными скоростями. И область их интересов может быть очень разнообразной. Их возможности отличаются друг от друга. Поэтому через какое-то время для каждого менеджера в компании необходимо составлять индивидуальную траекторию развития. Так, как это сегодня делается для всех HiPo, сотрудников с высоким потенциалом или топ-перформеров.

Программы развития, обучения менеджеров начинаются с формализованных, включая в себя такие стандартные наборы обучающих продуктов как корпоративные программы управления, сертификационные программы в определенном функциональном, техническом направлении. Это такие широкие, универсальные, интегрированные программы, как MBA и другие. И неформальные программы развития как коучинг, менторинг, прохождение карьеры и так далее.

Мне очень приятно в рамках нашего курса поделиться с вами лучшими казахстанскими практиками, которые мы имеем в области развития управленческой компетенции. Так, например, очень известной программой развития управленцев, масштабной и с очень хорошим впечатляющим бюджетом, была программа «Обучение управленцев ENRC». В 2010 году эта программа была удостоена гран-при как лучший HR-проект за последние 5 лет в рамках Пятой Международной HR-конференции в Астане. Каковы результаты этой программы?



Два важных результата были получены компанией. Первым результатом является создание и разработка глобальной программы ENRC по управлению персоналом. Что сделала компания? Компания создала пул из 150 руководителей компании на различных уровнях. А это совершенно разные предприятия. Это несколько крупных добывающих компаний – логистическая компания, информационная компания в рамках холдинга ENRC. У них появился общий пул талантов. И компания предполагала, что каждого из этих 150 менеджеров будут обучать, развивать и давать им возможность передвигаться в рамках вот этой глобальной холдинговой сети карьерных возможностей. Вторым результатом, более оцифрованным и более впечатляющим, является экономический эффект от внедрения управленческих разработок участников программы. В качестве завершающего этапа менеджеры, обучавшиеся на этой программе, написали свои итоговые управленческие проекты, проекты по совершенствованию тех или иных процессов, по совершенствованию работы на определенных участках в рамках своей организации. В мае 2007 года, за год до окончания этой программы, суммарный экономический эффект от внедрения уже составил 7 млн. долларов США. И в 30 млн долларов США оценивался ожидаемый эффект от тех разработок, которые еще не были завершены, но уже были запущены.

Теперь разрешите перейти к кросс-культурным аспектам процесса или системы обучения. В своем следующем слайде я привела пример четырех, но, на мой взгляд, очень интересных фактов, которые были обнаружены исследователями/практиками в области развития персонала.

Какие интересные национальные или культурные особенности отмечают эксперты? В США фокусом обучения и развития являются достижения компании. Как только их не устраивают достижения или как только они понимают, что нуждаются в более высоком уровне достижений, это знак, что пора запускать какие-то программы обучения. В Европе немного другой фокус. Это фокус на индивидуальном развитии. Европейцы считают, что инициатором программ обучения должен стать индивид. И в рамках развития индивида, его личности, начинает срабатывать интегративный эффект для всей компании.

Если восточные культуры предпочитают педагогический подход (мы с вами об этом говорили на прошлой лекции), то запад предпочитает самостоятельный подход, когда для обучающихся не требуется присутствие учителя или человека, который будет задавать тон, время, график, подбирать методы, объекты обучения. Западный подход предполагает очень активное влияние самого обучающегося на дизайн программ обучения. В США виртуальное обучение и вебинары пользуются очень высокой популярностью. И большинство компаний в 2011 году уже говорили о том, что они активно используют и вебинары, и виртуальное обучение, которые являются самыми распространенными методами обучения в рамках корпоративных программ.

В Великобритании не с таким удовольствием переходят к вебинарам и к виртуальному обучению. Все-таки европейцы предпочитают программы, в которых дистанционные компоненты комбинируются с живым общением и традиционными классами, где обучающийся может получить «живой» feedback (обратную связь) от своих коллег по обучению или от человека-фасилитатора, учителя, педагога и коуча.

Очень интересное наблюдение связано с тем, что в Индии отмечен всплеск использования мобильных приложений. И этот всплеск использования мобильных приложений в обучающих программах серьезно превышает эти же показатели в США и Европе.

Разрешите мне напомнить, что сейчас мы с вами разговариваем о подсистеме обучения и развития персонала, одной из четырех подсистем управления человеческими ресурсами.

На одной из предыдущих лекций мы говорили о том, что есть три ключевых компонента. Сейчас мы подробно разобрали второй компонент: обучение и развитие действующего/существующего персонала компании. Кроме этого компонента в систему входят процессы работы с новичками – ориентационные программы. Мы частично затронули эту тему, когда разговаривали о подсистеме найма, о привлечении людей в компанию. И третьим, большим направлением, является планирование и развитие карьеры. Это деятельность, которая помогает работнику определить возможные направления его профессиональной деятельности в рамках компании в будущем и подготовиться к их эффективной организации. Я хочу перебросить небольшой мостик в одну из последних тем подсистемы найма. Это прекращение трудовых



отношений. Помните, наша задача, когда мы прощаемся с сотрудником, не просто заставить его покинуть нашу организацию, у нас есть задача, чтобы он как можно быстрее нашел себя во внешней среде. И тогда это становится гарантом наших гармоничных отношений в будущем – как для компании, так и для самого человека. Так вот, я хотела напомнить, что мы рассмотрели работу с новичками в рамках предыдущей подсистемы. А сейчас мы переходим к серьезному разговору относительно управления карьерой в рамках подсистемы развития.

Итак, развитие карьеры. Программ развития карьеры достаточно много. И они разнообразны.

Во-первых, это консультирование по вопросам карьеры. Во-вторых, это программы, которые предполагают прохождение определенных этапов карьеры, специализированные программы HR-департамента или информационных систем, у которых есть программы, направленные на поддержание карьеры и обеспечение управления карьерой. Это также программы развития менеджмента, программы обучения или программы, разработанные/дизайнированные для специальных маргинальных групп.

Давайте поговорим о программах консультирования по вопросам карьеры. Когда мы можем консультировать наших сотрудников относительно их будущего в компании и, может быть, даже за пределами компании? Начать можно прямо на входе человека в организацию, во время интервью. Это, с одной стороны, этап отбора, когда среди кандидатов мы ищем лучшего, наиболее подходящего сотрудника. Но, с другой стороны, интервью используется еще и для того, чтобы человек больше узнал о компании, чтобы повысилась его мотивация и готовность работать эффективно в нашем коллективе. С другой стороны, это хороший шанс, чтобы оценить его мотивацию. Как долго человек планирует или будет/может работать в рамках нашей организации?

Вторым поводом серьезно поговорить с сотрудником о его карьере может быть аттестация, так называемое оценочное интервью. Там мы не только можем обсуждать непосредственные результаты за какой-то отчетный период, за промежуток времени или по отдельному проекту. Можно обсудить, что если что-то не получается, то насколько серьезны эти сложности и препятствия? Может быть, человеку имеет смысл попробовать себя в чем-то другом. Или, наоборот, если что-то в данный период получилось очень хорошо, человек заинтересовался этим, мы можем подумать над тем, как этот новый интерес может помочь ему обогатить его работу в будущем.

Третьим вариантом является психологическая оценка и альтернативное планирование карьеры. Психологическая оценка и поддержка нужны людям, когда они проходят сложные этапы в рамках своей текущей карьеры. И здесь появляется тоже хороший опыт, хорошая возможность, чтобы поговорить с человеком о том, где он видит себя в ближайшем или в отдаленном будущем?

Это может быть частью ежедневных отношений между руководителем и исполнителем. Почему нет? Чем чаще вы имеете возможность говорить со своими сотрудниками на эту тему, тем выше, наверное, ваш уровень профессионализма. А для сотрудников вы можете играть не только роль линейного руководителя, но и наставника. И не только по рабочим вопросам, но и по жизни.

Специальное консультирование сотрудников с высоким потенциалом. Мы с вами говорили о том, что сегодня это любимая тема: talent-менеджмент и работа с теми, чей потенциал выше, чем в среднем у сотрудников компании. Эта тема очень перспективная, и это направление активно набирает обороты.

Консультирование пониженных в должности тоже требует повышенного внимания, особого внимания. Если у человека что-то не получилось один раз, это не значит, что у этого человека нет перспективы в рамках нашей компании. Может быть, человек переживает сложный период в своей жизни. Если мы поможем ему найти себя, то получим лояльного и преданного сотрудника на долгие годы.

Более подробно о каждой из разновидностей программ мы с вами поговорим в нашей следующей лекции.