



Книга Полное руководство по корпоративному обучению

Все, что необходимо знать о профессиональном обучении персонала

Кей Торн, Дэвид Маккей
Kogan Page, 2007
Год первого издания:1997
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Как подсказывает само название книги, ее авторы не оставляют без внимания ни один из элементов организации эффективной системы корпоративного обучения – от температуры в помещении для занятий до способов мотивации сотрудников. В любой успешно работающей компании формируется корпоративная культура, подталкивающая сотрудников к непрерывному повышению квалификации. Авторы призывают читателя объективно оценить атмосферу в своей компании на предмет того, располагает ли она к применению в работе новых умений и навыков. По их мнению, именно компании, культура которых обладает этим свойством, демонстрируют у себя в отрасли высокую конкурентоспособность и пользуются успехом у клиентов. Не претендуя на революционность, авторы книги щедро делятся с читателями знаниями, которые будут полезны как преподавателям корпоративного обучения и бизнес-тренерам, так и руководителям компаний, которые уже внедрили или только собираются внедрять программу корпоративного обучения. По мнению *BooksInShort*, эта книга имеет несомненную ценность как для опытных специалистов, так и для начинающих преподавателей.

Основные идеи

- Эффективность программы корпоративного обучения зависит от опыта преподавателя и поддержки со стороны компании.
- Компетентные преподаватели всегда учитывают индивидуальные особенности усвоения знаний.
- Успех программы обучения зависит от того, удастся ли преподавателю наладить активный контакт с аудиторией.
- Избежать проблем, наиболее часто возникающих в процессе обучения, поможет лишь тщательная подготовка занятий.
- Смешанное обучение эффективно лишь при определенных условиях.
- Опытные преподаватели не только подстраивают программы обучения к потребностям учебных групп, но и легко перестраиваются сами.
- Преподавателю следует использовать любые возможности, чтобы сделать свои занятия увлекательными.
- Преподавателям должны быть интересны любые отзывы о своей работе.
- Даже опытные специалисты по корпоративному обучению допускают ошибки из-за чрезмерного волнения.
- Оценке результатов обучения часто уделяется слишком мало внимания.

Краткое содержание

Фундамент эффективного обучения

Успешность корпоративных программ по обучению сотрудников зависит от двух факторов: квалификации преподавателя и поддержки со стороны компании. В организации должна сложиться атмосфера, располагающая к применению полученных сотрудниками знаний на практике. В успешных компаниях формируется устойчивая корпоративная культура, основанная на общих ценностях, открытости и свободном обмене информацией, поощряющая стремление сотрудников повысить свою квалификацию. Руководство такой компании заинтересовано в том, чтобы она не только была привлекательной для клиентов и потенциальных работников, но и подавала пример конкурентам.

“Создание обстановки, располагающей к обучению – один из главных преподавательских талантов”.

Попробуйте объективно оценить культуру вашей собственной компании. Ориентируется ли ее персонал на высокие стандарты качества? Следит ли ее руководство за соблюдением этих стандартов? Совпадают ли взгляды руководства и рядовых сотрудников на долгосрочную стратегию развития компании? Если работающие в компании люди не объединены общими целями, обучение может оказаться пустой тратой времени.

“Преподаватели должны быть великолепными ораторами, способными увлечь аудиторию”.

В свою очередь, преподаватель или бизнес-тренер должен трезво оценить свои сильные и слабые стороны. Проанализируйте, как вы общаетесь с конфликтными сотрудниками, как действуете в напряженных ситуациях, какие методы демонстрации материала используете, умеете ли стимулировать творческое мышление у обучаемых. Хороший преподаватель постоянно ищет способы пробудить интерес к обучению и повысить эффективность учебного процесса. Не бойтесь экспериментов – используйте новаторские методы преподавания. Ваши занятия должны стать увлекательными.

“Обучать людей – почти то же самое, что играть на сцене театра”.

Преподавателю не следует ограничивать себя привычной ролью учителя, выступающего перед аудиторией. В одних компаниях традиционные функции отдела кадров (в том числе обучение персонала) поручаются сторонним исполнителям. В других ответственность за обучение и профессиональную подготовку сотрудников возлагается на линейных менеджеров. Наконец, корпоративный преподаватель может выбрать карьеру независимого консультанта и сосредоточиться на конкретных учебных задачах, представляющих интерес для заказчика. В этом случае ему, возможно, будет интересно повысить квалификацию самому и даже получить ученую степень по специальности.

Правильный подход к корпоративному обучению

При создании и внедрении эффективной программы обучения необходимо учитывать индивидуальные особенности усвоения знаний. По способу восприятия новой информации люди делятся на четыре категории:

- **Активисты.** Энергичные и целеустремленные, эти люди используют любую возможность для получения знаний, а лекциям предпочитают живое общение.
- **Наблюдатели.** Такие люди медлительны в действиях, предпочитая сперва обдумать и проанализировать полученную информацию.
- **Теоретики.** Они полагаются на логику и анализ, любят решать интеллектуальные задачи и не стесняются задавать вопросы.
- **Прагматики.** Уверенные в себе люди, которые предпочитают теории практику и любят решать конкретные задачи.

“Понимание индивидуальных особенностей усвоения знаний исключительно полезно для организации занятий”.

При разработке программ обучения необходимо учитывать перечисленные особенности, уровень подготовки и квалификацию сотрудников, а также цели обучения, которые ставит компания. Эти цели должны быть хорошо обоснованными, конкретными, количественно измеримыми и достижимыми в установленные сроки. Участники программы в свою очередь должны хорошо представлять, что от них требуется и как будут происходить занятия. Периодически напоминайте им, что эти занятия – прежде всего возможность получить новые знания, а не обременительная обязанность.

“Корпоративный преподаватель должен как никто другой понимать разницу между стрессом и просто психологическим напряжением”.

Огромное значение для успеха программы корпоративного обучения играет первое впечатление, которое вы произведете на аудиторию. Не опаздывайте на занятия. Заранее проверяйте исправность оборудования. Будьте дружелюбны. В самом начале расскажите об учебном плане и общей продолжительности курса, не забыв упомянуть о перерывах на кофе и обед. Излагая учебный материал, внимательно следите за реакцией аудитории. Если заметите, что слушатели с трудом понимают материал, то, возможно, вам придется чаще делать перерывы или снизить темп подачи информации.

Основные приемы установления контакта с аудиторией

Суть обучения состоит не в том, чтобы постоянно говорили только вы. Гораздо более эффективными будут занятия, протекающие в режиме активного взаимодействия с аудиторией. Чтобы наладить такое взаимодействие, используйте следующие приемы.

- Задавайте аудитории побольше вопросов, избегая тех, на которые можно ответить лишь “да” или “нет”.
- Интересуйтесь мнениями о вас как о преподавателе. Внимательно выслушивайте любые замечания, в том числе критического характера.
- Не играйте роль профессора, выступающего перед студентами. Побуждайте ваших слушателей мыслить самостоятельно.
- Переход от одной темы к другой должен быть плавным. Перед изложением нового материала убедитесь, что предыдущий был усвоен. Если у слушателей возникли затруднения, выделите время до или после занятий на дополнительную работу.

“Осторожно обращайтесь со своей интеллектуальной собственностью – она имеет ценность не только для вас”.

Сотрудники должны проникнуться сознанием важности преподносимой вами информации. Для этого они должны хорошо представлять, как полученные знания можно использовать в повседневной работе.

Решение проблем, возникающих в процессе обучения

При реализации программ корпоративного обучения неизбежно возникают проблемы. Например, руководство компании иногда заставляет сотрудников посещать занятия в приказном порядке, что вызывает протесты с их стороны. Кроме этого, у сотрудников может сложиться предубеждение, будто курс обучения не даст им ничего нового. Возникновение такого рода проблем следует предупреждать заранее. Согласуйте с руководством компании круг своих полномочий и меры воздействия на конфликтных сотрудников. Один недовольный человек может создать массу проблем, помешав работе всей группы. Возможно, вам придется дипломатично побеседовать с нарушителем порядка вне стен аудитории и объяснить ему недопустимость такого поведения.

“Для специалиста нет ничего страшнее ситуации, когда его мнение не принимают всерьез”.

Порой трудности возникают у самих преподавателей. Даже самым опытным из них бывает непросто преодолеть нервозность, в особенности если им предстоит провести важное занятие. Лучшее средство от чрезмерного волнения – тщательная подготовка. Перед выступлением хорошо выпитесь, а накануне вечером избегайте излишнего употребления кофеина или алкоголя. Место проведения занятия необходимо посетить заранее. Представьте, где будут сидеть слушатели и где лучше всего находиться вам. Проверьте наличие вспомогательных материалов и доски для записей, исправность компьютера и проектора. Даже такая, казалось бы, мелочь, как отсутствие маркеров, может стать серьезной проблемой, из-за которой вы не сможете на занятии прибегнуть к наглядным средствам пояснения материала.

Источники творческих идей

Ваш преподавательский успех напрямую зависит от вашей личной способности вызвать у слушателей интерес к занятиям. Если поиск свежих идей дается нелегко, пробудить творческое вдохновение поможет соблюдение следующих правил.

- **Собирайте идеи, оказавшиеся полезными в прошлом.** Делайте копии статей из журналов или распечатки из Интернета, которые могут пригодиться на занятиях.
- **Определите, какое время дня является для вас самым продуктивным.** Многим людям лучше всего работается утром сразу после завтрака. К другим вдохновение приходит поздно вечером или во время выполнения физических упражнений.
- **Работайте в атмосфере, располагающей к творчеству.** Кухонный стол со старыми газетами и грязными салфетками – не самое подходящее место для работы.
- **Заведите знакомства среди творческих людей.** Имейте друзей, которые способны подсказать интересные идеи, подметить успехи и недостатки в вашей работе.
- **Используйте все доступные источники информации.** Читайте все, что касается развития персонала, методик обучения и психологии общения. Знания никогда не бывают лишними.

Концепция смешанного обучения

Давно минули те дни, когда весь процесс обучения сводился к тому, что преподаватель объяснял студентам учебный материал, делая пометки на доске, студенты вели конспекты, а дома прилежно читали учебники. Сегодня распространение получили такие нетрадиционные средства обучения, как подкастинг, дистанционные лекции, мультимедийные презентации и потоковое видео. Благодаря современным технологиям в программах обучения могут участвовать люди, находящиеся в любой точке мира. Смешанное обучение, то есть применение новейших интерактивных средств вместе с традиционными средствами, существенно повышает эффективность проведения занятий. Однако следует учитывать, что такая форма обучения не является универсальной. Прежде чем реализовывать программу смешанного обучения, обдумайте следующие вопросы.

- Готова ли компания вложить средства в модернизацию или закупку оборудования?
- Есть ли у специалистов IT-отдела компании знания и опыт, позволяющие использовать новейшие технологии?
- Кто будет отвечать за координацию и реализацию программы смешанного обучения? Согласно ли руководство компании выделить необходимый штат сотрудников?
- Готово ли руководство компании составить в письменном виде план программы обучения, четко обозначить цели и задать ориентировочные сроки?

“Человек учится всю жизнь, а успех в бизнесе поджидает того, кто умеет совмещать обучение с работой”.

Хотя в некоторых случаях компании могут испытывать трудности с внедрением системы смешанного обучения, преимущества такой системы говорят сами за себя. В частности, благодаря этой системе сотрудники могут иметь доступ к учебным материалам прямо на рабочих местах, а также свободно общаться с коллегами и преподавателями. Главное преимущество состоит в том, что сотрудники получают возможность выбирать конкретный учебный материал в соответствии со своими потребностями.

Оценка результатов обучения

Сама мысль о том, что персонал можно обучать, не проводя оценку результатов этого обучения, кажется нелепой. Тем не менее многие компании, затрачивающие внушительные суммы на обучение сотрудников, не уделяют должного внимания результатам. Однако без тщательной оценки результатов компания не сможет определить эффективность отдельных программ, чтобы при необходимости улучшить их. Для оценки эффективности обучения важно продумать следующие вопросы.

- Совпадают ли цели обучения с целями, поставленными компанией?
- Помогла ли корпоративная программа обучения персонала приблизить компанию к стоящим перед ней целям?
- Соответствует ли эта программа обучения заранее согласованным стандартам?
- Обладают ли преподаватели необходимой квалификацией? Хорошо ли усваивают новые знания сотрудники?

“Сравнительный анализ всех элементов корпоративного обучения, включая оценку его эффективности, на практике является очень непростой задачей”.

Руководителя организации в первую очередь заботит окупаемость программы обучения, оценить которую бывает непросто, особенно если предмет изучения с трудом поддается количественной оценке. Например, результаты обучения сотрудников приемам эффективного мышления не всегда выражаются в виде роста годовой прибыли компании. Оценить рентабельность затрат на обучение можно следующими способами.

- Следите за сотрудниками в процессе обучения, задавайте им вопросы и проводите подробные собеседования по окончании программы.
- Оцените производительность труда сотрудников сразу по окончании программы обучения и выясните, применяют ли они полученные знания на практике.
- Наблюдается ли рост производительности (если при обучении была поставлена такая цель)? Следите за отзывами о работе прошедших обучение сотрудников со стороны клиентов, поставщиков и менеджеров компании.

Преподаватель в роли коуча

Преподаватель передает слушателям новые знания, а коуч помогает научиться применять эти знания на практике. Иногда в роли коуча может выступить сам преподаватель, однако коучинг, как правило, носит индивидуальный характер и направлен на всестороннее развитие личности. Задача коуча – внимательно выслушать человека и постараться привить ему интерес к самопознанию, поэтому не всякий хороший преподаватель может стать хорошим коучем.

“Оценка эффективности – неотъемлемая часть работы преподавателя корпоративного обучения”.

Многие преподаватели корпоративного обучения впоследствии становятся независимыми консультантами в области подготовки персонала. Открытие собственного бизнеса – серьезное решение, налагающее на человека большую ответственность. Трезво оцените свои сильные и слабые стороны, а также определите, существует ли спрос на ваши услуги и сможете ли вы заработать этой профессией себе на жизнь.

Об авторах

Кей Торн – психолог-консультант по развитию способностей, автор книг по коучингу. **Дэвид Маккей** – независимый консультант по организации бизнес-тренингов, длительное время сотрудничавший с компанией Unisys.
