



Книга Самообучающаяся компания

Современные программы корпоративного обучения как движущая сила инноваций и стратегических преобразований

Роланд Дайзер
Jossey-Bass, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Эта любопытная книга показывает, насколько глубоко ее автор разбирается во всех вопросах, связанных с корпоративным обучением. При чтении книги иногда складывается впечатление, что некоторые из обвинений в адрес традиционной модели обучения автор выдвигает лишь затем, чтобы самому их опровергнуть. Например, аудиторный формат обучения он критикует за его оторванность от реальной жизни и деловой практики, чтобы сразу после этого показать, что этот формат все-таки имеет право на жизнь, но только в другом виде. Как признается сам автор, разграничение разных уровней обучения проведено им лишь в целях анализа и не имеет большого практического значения. Тем не менее книга получилась по-настоящему интересной. После тщательного и всестороннего обзора моделей обучения, в котором особое внимание уделено обучению корпоративному, автор переходит к рассмотрению бизнес-кейсов, которые наглядно демонстрируют сильные и слабые места разных форм корпоративного обучения. *BooksInShort* рекомендует эту книгу бизнес-тренерам, специалистам по управлению персоналом, директорам компаний и другим топ-менеджерам, которые заняты поиском новых возможностей для обучения своих сотрудников.

Основные идеи

- Традиционные подходы к обучению сотрудников слишком узконаправленны.
- Обучение является не только интеллектуальным процессом – в нем также присутствуют эмоциональный, социальный и этический аспекты.
- Участники программы обучения должны хорошо представлять себе способы практического применения получаемых знаний.
- Обучение должно ориентироваться на стратегические цели компании.
- Традиционное обучение было нацелено на индивида – структура современной компании открывает более широкие возможности.
- Компании следует позаботиться об обучении не только своего персонала, но и персонала компаний-партнеров.
- Обучение играет важную роль в разработке и реализации стратегии.
- Целями обучения являются развитие личностных качеств, аналитических и социальных навыков, расширение кругозора, передача знаний на практике.
- Задачи корпоративного обучения – повышение компетентности персонала, рост производительности и достижение стратегического превосходства.
- Стоящие перед программой корпоративного обучения задачи можно решать, опираясь на пятиуровневую модель обучения.

Краткое содержание

Смена парадигмы в обучении

От того, насколько легко компания приобретает новый опыт и проводит преобразования, сегодня зависит не только благополучие ее бизнеса, но и ее существование. Условия работы на рынках претерпевают кардинальные изменения. Часть из них носит политический характер, другие касаются экономики, однако наиболее серьезные из них происходят в области технологий. В ситуации, когда информация становится основной движущей силой экономики, успех сопутствует только компаниям, опирающимся на знания. Ориентация на интеллектуальный капитал

нельзя обойтись без изменения общей модели бизнеса. В деятельности современных компаний возрастает роль основных конкурентных преимуществ, и руководителям следует уделять особое внимание организации условий, которые способствуют укреплению главных направлений бизнеса.

“Сегодня не только успех в конкурентной борьбе, но и выживание большинства компаний в значительной мере зависят от способности их персонала к обучению, а также от их готовности к инновациям и преобразованиям, носящим непрерывный, а порой и радикальный характер”.

Традиционные представления о том, что такое корпоративное обучение, как оно осуществляется и на кого должно быть нацелено, сегодня уже неактуальны. Согласно этим представлениям усвоение знаний – сугубо рациональный процесс, который должен происходить в специально отведенных для него местах. Такое отношение к обучению необходимо в корне менять. Наиболее эффективным обучение бывает тогда, когда оно связано с определенным практическим контекстом, приобретением нового опыта и завязыванием социальных взаимоотношений.

Уровни обучения

Представление о том, на каких уровнях (или в каких измерениях) протекает обучение, помогает связать его с практическим контекстом применения знаний.

- **Получение тематических знаний.** Изучение конкретных тем и вопросов.
- **Развитие аналитических навыков.** Выработка умения искать связи и закономерности в изучаемом материале, оценивать его с разных точек зрения.
- **Развитие личностных качеств.** Выработка личностных принципов и стандартов.
- **Развитие социальных навыков.** Умение взаимодействовать с другими людьми.
- **Развитие организационных навыков.** Изучение факторов, воздействующих на организации или сообщества людей.
- **Развитие этических качеств.** Выработка нравственных стандартов поведения.
- **Обучение на практике.** Приобретение знаний в процессе ведения деятельности. Это важнейший уровень обучения, тесно переплетенный со всеми остальными.

“Обучение эффективно лишь в том случае, когда оно побуждает к действию, поскольку именно правильные действия служат доказательством усвоения знаний”.

Задачи корпоративного обучения – повышение уровня компетентности персонала, повышение производительности и получение компанией стратегического превосходства в отрасли – следует решать, опираясь на пятиуровневую модель форм обучения.

1. **Стандартное обучение.** Традиционная форма обучения, в рамках которой обучаемые приобретают знания общего характера и овладевают базовыми навыками.
2. **Специализированное обучение.** Программы обучения модифицируются в соответствии с потребностями конкретной компании.
3. **Уровень организационных преобразований.** На этом уровне происходит овладение средствами и методами осуществления преобразований в компании.
4. **Уровень стратегических бизнес-инициатив.** На этом уровне программа обучения внедряется в работу целого подразделения компании.
5. **Уровень отраслевых преобразований.** Распространение программ обучения на другие компании отрасли.

“Наиболее важные направления корпоративного обучения затрагивают проведение преобразований структуры, системы оплаты труда и общей политики компании”.

Корпоративное обучение – это не какие-то курсы, которые нужно посещать до, после или вместо работы. Чтобы показать сотрудникам, как обучение связано со всеми остальными процессами в компании, изобразите цикл, в котором обучение являлось бы движущей силой бизнеса, а бизнес – движущей силой обучения. В компании, претендующей на статус инновационной, корпоративное обучение должно стать одним из приоритетных направлений деятельности.

“Ориентация на клиента входит в список стратегических приоритетов практически любой крупной современной компании”.

Традиционное обучение было слабо связано со стратегическими целями бизнеса. Одни люди занимались стратегией, а другие учили сотрудников, как ее осуществлять. Обучение было одним из вспомогательных процессов по осуществлению стратегии. Сегодня такое отношение к обучению неактуально, и вместе с ним стали неактуальными методы управления, основанные на директивном стиле руководства. Корпоративная иерархия перестает быть вертикальной. В разработке и реализации стратегии должен участвовать каждый менеджер компании. Обучение сотрудников играет существенную роль на каждом этапе создания стратегии. Эти этапы – выработка стратегических альтернатив, принятие стратегических решений и реализация этих решений.

Успешно реализованные программы корпоративного обучения

Универсального рецепта осуществления эффективной программы корпоративного обучения не существует. Ниже приведены примеры того, как компаниям удавалось успешно осуществлять такие программы.

1. **UniCredit.** Это один из крупнейших банков Европы, имеющий филиалы в Польше, Болгарии, Словакии, Чехии, Германии и Турции. В связи с расширением географии своего бизнеса компания решила унифицировать деятельность подразделений на основе единой модели. Руководство решило подбирать для каждого клиента консультанта, специализация которого наиболее точно соответствует его потребностям. Для выполнения этой задачи компании потребовались хорошо подготовленные менеджеры. Острая необходимость в организации корпоративного обучения заставила UniCredit основать в Турине собственный учебный центр UniManagement, в котором ежегодно проходят

- подготовки тысячи сотрудников компании.
2. **Siemens.** В 2005 году компания Siemens приступила к реализации собственной программы развития лидерских навыков. Разработка этой программы была поручена опытному консультанту Мэрион Хорстман. Она начала с того, что пригласила на вводное занятие всех критически настроенных руководителей и добила их поддержки. Далее она предприняла нестандартный шаг, попросив главу компании ознакомить участников занятия со статьей в Financial Times о попытке поглощения Siemens компанией-конкурентом. Хотя статья была подделкой, она вызвала жаркую дискуссию о финансовом положении компании, ее истории, корпоративном стиле и культуре, принципах ее работы, способах коммуникации и роли в отрасли. Эта дискуссия помогла руководителям осознать потребность в реализации программы по развитию лидерских качеств, которая в итоге получила всестороннюю поддержку.
 3. **ABB Stotz-Kontakt.** Сталкиваясь с финансовыми проблемами, компании первым делом часто урезают расходы на обучение. Новый глава ABB Stotz-Kontakt Ференц Ременьи решил пойти другим путем, попробовав вывести компанию из кризиса, опираясь на программы обучения. Ременьи задался целью изменить отношение сотрудников к работе. Прежде всего он потребовал от них поддерживать порядок на рабочих местах. Затем Ременьи придумал новый дизайн интерьера рабочих помещений, который бы помогал сотрудникам отказаться от прежнего стиля работы. Пройдя обучение, менеджеры научились решать производственные проблемы, а также применять действенные методы убеждения персонала в необходимости преобразований. В итоге выбранный Ременьи подход помог компании выйти из кризиса.
 4. **EnBW.** Европейский энергетический концерн EnBW был образован при слиянии компаний, культуры которых сильно отличались друг от друга. Чтобы преодолеть внутренние разногласия, новая компания создала собственную академию, перед которой стояла задача по унификации корпоративной культуры. Участники семинаров выявили и сформулировали 10 базовых ценностей своей компании, а также определили, в каких сферах компания действует в согласии со своими ценностями, а в каких – нет, и какое влияние ценности компании оказывают на ее конкурентоспособность. Чтобы сделать эти ценности обязательным элементом корпоративной культуры, был задействован целый ряд формальных и неформальных методов.
 5. **BASF.** Этот химический концерн столкнулся с проблемой, с которой рано или поздно сталкиваются все высокотехнологичные фирмы, а именно: они начинают уделять гораздо больше внимания разработке новой продукции, чем обслуживанию клиентов. Такая переориентация рискованна в условиях нестабильного рынка. Для переосмысления своей стратегии компания BASF приступила к реализации собственной программы обучения. Благодаря этой программе компания открыла для себя новые рынки, а руководство по-новому взглянуло на ее рыночную позицию. Обслуживание клиентов стало главным приоритетом компании. В результате этих преобразований BASF смогла повысить качество обслуживания всех своих рыночных сегментов.
 6. **Вооруженные силы США.** Армия – организация, построенная по иерархическому принципу. Приказы поступают сверху и проходят множество уровней подчинения, прежде чем дойдут до конкретного подразделения. Такая иерархичность иногда создает проблемы. Например, многие солдаты уже успели завершить свою миротворческую миссию в Сомали, прежде чем командование разработало инструкции по проведению миротворческих операций в этой стране. Военнослужащие нуждаются в обмене сведениями друг с другом напрямую – например, с помощью современных технологий. Эту задачу решает, в частности, сайт CompanyCommand, созданный по инициативе двух офицеров. На форуме сайта военнослужащие могут оперативно обмениваться опытом, задавать вопросы и помогать друг другу советами. Работа сайта получила официальную поддержку главного командования армии США.
 7. **PricewaterhouseCoopers.** Программа “Улисс”, разработанная консалтинговой компанией PricewaterhouseCoopers, нацелена на воспитание нового поколения талантливых руководителей. Свое название программа получила в честь древнегреческого героя Улисса, который участвовал в Троянской войне, а затем 10 лет странствовал по миру и вернулся домой, преобразившись под влиянием полученного опыта. Цель программы – поставить участников в условия, которые способствуют развитию интуиции. Каждый год для участия в программе отбирается 20-25 топ-менеджеров различных компаний, которые должны осуществить двухмесячные проекты в странах со сложными условиями жизни (Белизе, Намибии и других). По возвращении домой они делятся впечатлениями с остальными участниками проекта, и используют наработанный опыт как основу для переоценки своих ценностей, проведения организационных преобразований и пересмотра отношений с клиентами.
 8. **Европейский аэрокосмический и оборонный концерн (EADS).** Осуществление проектов этой компании занимает годы, а иногда и десятилетия, требуя тесного взаимодействия технических специалистов. В определенный момент компания столкнулась с тем, что возраст многих ценных специалистов стал приближаться к пенсионному – перед компанией со всей остротой встал вопрос о создании кадрового резерва. Кроме того, руководители обнаружили, что довольно часто они назначали на руководящие должности технических экспертов, у которых не было опыта управленческой работы. В итоге было принято решение провести разграничение между карьерным ростом менеджера и карьерным ростом эксперта. Эти нововведения открыли перед техническими специалистами новые карьерные возможности. Благодаря этому снизилась текучесть кадров, повысилась общая производительность работы и эффективность передачи накопленных знаний сотрудникам-новичкам.
 9. **Novartis.** Лидер мировой фармацевтики компания Novartis при освоении китайского рынка столкнулась с двумя проблемами. Во-первых, она выяснила, что в Китае при ведении бизнеса до сих пор актуально понятие “гуаньси”, означающее отношения, основанные на постоянном обмене любезностями и услугами. Во-вторых, высшее руководство компании решило, что китайским филиалом Novartis должны управлять китайские менеджеры, однако уровень подготовки большинства соискателей оставлял желать лучшего, а те, кого все-таки принимали на работу, воспринимали работу в компании как трамплин для дальнейшего карьерного роста. Чтобы решить обе эти проблемы, Novartis основала в Китае собственный учебный центр, который разработал специальную программу для обучения навыкам управления бизнесом, призванную удовлетворить потребность компании в квалифицированных менеджерах. Центр активно сотрудничает с Пекинским университетом, преподаватели

“Никакие «шесть сигм» не восполнят ущерб, который наносит компании невежливый сотрудник, относящийся к клиентам без должного уважения и не заинтересованный в высоком качестве обслуживания”.

которого хорошо разбираются не только в особенностях рыночных отношений в Китае, но и в западных моделях ведения бизнеса. Одним из условий обучения в центре является взятие сотрудником обязательства отработать в компании в течение двух лет. Благодаря этой программе китайскому отделению Novartis удалось снизить текучесть кадров и завоевать прочную позицию на китайском рынке.

10. **Deutsche Post DHL.** Услугами курьерской службы DHL ежедневно пользуются миллионы людей в десятках стран мира. Чтобы повысить

качество обслуживания и стандартизировать работу после очередного слияния, компания приступила к реализации собственной программы корпоративного обучения. Взяв за основу методологию “шести сигм”, руководители DHL приступили к анализу бизнес-процессов компании, чтобы найти наиболее эффективные способы их усовершенствования. Сложность этой задачи состояла в том, что нужно было заставить тысячи сотрудников изменить привычные для них способы действовать. Компания разработала серию учебных семинаров, на которых рядовые сотрудники получали необходимые инструкции. Менеджеры получили возможность в дальнейшем брать эти семинары за образец при подготовке собственных обучающих программ. Эта программа помогла компании повысить оперативность обслуживания и способствовала укреплению связей между отделениями компании, находящимися в разных странах мира.

Об авторе

Роланд Дайзер — основатель Европейского форума корпоративного обучения, исполняющий обязанности его председателя, старший научный сотрудник Школы коммуникаций Анненберга при Университете Южной Калифорнии.
