

## Результативность тренинга: Роли в процессе обучения, или Кто отвечает за результаты? И чем отвечает?

По результатам исследования агентства BISAM, только 5% казахстанских предприятий обучают свой персонал [1]. Почему так мало? Работодателям очевидно, что качество образования в Казахстане чаще всего не очень высокое. Найти квалифицированный персонал не просто. А свой не учат! Почему? Мы предлагаем разобраться в одной из причин, а именно в невысоком качестве краткосрочного обучения персонала управления.

В статье речь пойдет о том, что определяет результативность краткосрочного обучения и кто за это отвечает. Хотим еще раз подчеркнуть, что мы будем иметь в виду краткосрочное (2–5 дней) обучение сотрудников аппаратов управления предприятий (руководителей различных уровней и административного персонала). Техническое обучение находится за пределами наших компетенций. Однако читатель сможет сделать некоторые выводы и о том, как возможно организовывать обучение технического персонала. Кроме того, мы будем иметь в виду корпоративные учебные группы, т.е. группы, в которых участвуют сотрудники одной организации.

Уже более 9 лет во время своих семинаров и тренингов мы опрашиваем руководителей по поводу результативности семинаров и тренингов, почему они не учат свой персонал или учат мало. В 2010-2012 гг. нами было проведено отдельное исследование по оценке результативности краткосрочного обучения персонала управления предприятий. Мы исследовали роли руководителей, кадровых служб и самих обучаемых в процессе подготовки, проведения обучения и их роль в следующем за обучением внедрении новых знаний и навыков. Исследование показало, что и руководители разных уровней оценивают результативность краткосрочного обучения не очень высоко. Именно это приводит к разочарованию руководителей краткосрочным обучением и, в итоге, к отказу от него. Мы хотели бы предложить наши соображения по поводу того, почему эта результативность не такая высокая, как хотелось бы руководителям, и что должны делать участники системы обучения персонала.

Итак, руководители часто сталкиваются с низкой результативностью краткосрочного обучения персонала. И часто быстро находят

виновных в этом. Как правило, по результатам наших опросов, виновными оказываются преподаватели и бизнес-тренеры, которые якобы некачественно обучали, и сотрудники кадровых служб, которые, по мнению руководителей, подобрали не тех преподавателей и тренеров. Конечно, качество преподавания бывает низким, а квалификация тренеров может вызывать сомнения. И мы знаем много случаев, когда сотрудники кадровых служб получают «откаты» от обучающих организаций и тренеров за лоббирование их интересов. Но это происходит далеко не всегда!

Но только ли в перечисленном выше причины низкой результативности? Правы ли руководители, обвиняя только преподавателей и сотрудников своих кадровых служб?

Наши исследования показали, что часто низкая результативность краткосрочного обучения определяется тем, что **участники процесса организации и проведения обучения не выполняют необходимых служебных функций.**

Начнем с того, что взрослого человека обучить невозможно. Он может только научиться сам. И обучение чему-то существенному возможно только методом многократного повторения. А есть ли возможность многократного повторения при краткосрочном формате? [2]

Фактически, при краткосрочном обучении **научение** происходит после него, т.е. на рабочем месте. А в процессе собственно семинара или тренинга преподаватель фактически или знакомит с новыми знаниями, или реанимирует старые знания и навыки, или дает новые инструменты для работы. После обучения все это еще предстоит усвоить, научиться работать инструментами. Таким образом, основную «активность» по обучению при краткосрочном формате надо переносить на рабочее место. Вот тогда на рабочем месте и произойдет научение. И сделает это сотрудник или если у него есть серьезные внутренние мотивы, или когда к нему применяются необходимые внешние стимулы, как позитивные, так и негативные.

Хочется добавить, что существует теория, что активные методы обучения (игры, упражнения) эффективнее пассивных (семинары, лекции). И это правда, при неограниченном бюджете времени. Но у нас краткосрочное об-

учение. Времени не много.

Когда при подготовке своих семинаров или тренингов мы разъясняем все это руководителям, часто слышим возражение о том, что стимулы здесь не при чем. Сотрудники должны сами хотеть научиться новому. Но блажен верующий! Чаще всего, по нашему опыту, сотрудники не хотят ничему учиться. Но много говорят о том, что хотят учиться. Тот, кто действительно хочет учиться, уже учится. Причин тому, что многие, если не большинство сотрудников не научаются, т.е. не применяют новых методов и подходов к работе, не увеличивают свою производительность после семинаров и тренингов много. Три из них, на наш взгляд, следующие:

1. Обучение - это труд. А сотрудники воспринимают краткосрочные программы обучения как вариант отдыха за счет компании. Поэтому так популярен «анимационный» формат тренинга, где скорее не обучают, а развлекают. Мало того, если участников не развлекли, а заставили работать во время обучения, они уходят разочарованные и дают низкую оценку тренингу. Но надо отдать должное, что в последнее время участники наших учебных групп радуются, что их будут учить, а не развлекать «анимацией».
2. Знание и навыки - вещи разные. Но и руководители, и сотрудники часто их путают. Очевидно, что человек может знать и не уметь. Семинары и тренинги скорее дают знания, а не навыки. Даже если в процессе обучения и применяются активные методы, то это скорее демонстрации, чем реальное формирование навыка. Если мы говорим об обучении персонала, то для выполнения работы чаще навыки приоритетней знаний. Для перевода знаний в умения, а затем в навыки необходимы значительные усилия. Готовы ли сотрудники к этому?
3. После обучения придется изменять свои привычные подходы к работе, а это тоже труд. И зачем это сотруднику, если и так ему не плохо: работу сделать успевает, свои деньги получает, текущей работы много, а здесь еще что-то менять. Есть ли мотив?

Таким образом, чтобы быть эффективной, система организационного обучения должна не только предоставлять сотрудникам различные семинары и тренинги, но должна создавать условия и стимулы для последующего научения. Можно говорить о том, что учить должен не только конкретный преподаватель, учить обязана система.

Для понимания того, что же в системе обучения персонала определяет качество краткосрочного обучения и последующего научения, стоит разобраться, кто входит в **систему организации и проведения обучения** и каковы их роли и ответственность в этой системе.

Итак, в систему организации обучения входят:

1. Преподаватель, тренер
2. Участники обучения
3. Кадровая служба предприятия
4. Обучающая организация, которая должна организовать обучение
5. Руководители, которые направляют свой персонал на обучение.

Рассмотрим функции этих групп в системе краткосрочного обучения.

**1. Преподаватель, тренер.** В процессе краткосрочного обучения преподаватель вряд ли может научить чему-либо существенному. Он может сделать одно или все из трех вариантов:

- a. Квалифицированно познакомить с новыми знаниями или навыками;
- b. Реанимировать или систематизировать старые знания или навыки, если они были;
- c. Продемонстрировать и передать определенные инструменты и методы работы.

Для этого преподаватель должен до начала обучения провести необходимую диагностику, определить, чему надо обучать участников, подготовить и адаптировать учебный курс под особенности служебной деятельности аудитории. Именно под особенности служебной деятельности, а не под потребности, поскольку среди потребностей аудитории может быть потребность отдохнуть и развлечься в процессе обучения. При этом такая потребность может и не осознаваться аудиторией, но быть ее приоритетом.

Однако, как бы качественно преподаватель ни готовился и ни преподавал, нет никакой гарантии, что участники обучения начнут применять полученные знания и навыки на рабочих местах. У них может просто не быть для этого стимулов.

**2. Участники обучения.** До начала обучения сотрудники совместно с руководителем должны определить те области знаний и навыков, которые им необходимы для выполнения текущей работы или для перспективы.

В процессе обучения участники должны делать следующее:

- a. Выполнять требования преподавателя

- по дисциплине в процессе обучения. Надо признать, часто, к сожалению, в процессе корпоративного тренинга, который проходит на территории предприятия, участники чувствуют себя «дома», что приводит к существенным нарушениям дисциплины. Кроме того в таких случаях их нередко отвлекают рабочие проблемы.
- b. Активно участвовать в обсуждениях. К сожалению, когда участники приходят на тренинг отдохнуть, побудить их к работе не просто, если вообще возможно. Профессиональные тренеры-психологи советуют различные приёмы и приемчики для стимуляции активности, так называемые «энерджайзеры». Мы не исключаем определенной пользы от них. Будем честными, если требуются такие приемчики, значит участники не воспринимают необходимости того, что им преподают. Они не мотивированы или не стимулированы нужным образом. Если есть мотив, то и интерес, и активность появятся сами. Стоит оговориться, что темы и содержание обучения должны определять не участники обучения, а руководители совместно с преподавателем. При этом содержание обучения может казаться его участникам неинтересным.
  - c. Выполнять все задания преподавателя, какими бы скучными они ни казались.

Действительно, преподаватель обязан доказать полезность своих заданий для работы участников. Если он этого не сумел сделать, то придется развлекать даже там, где развлечения не есть инструменты обучения. Но вряд ли сложные задания всегда будут восприниматься с энтузиазмом, если участники пришли с ожиданиями развлечений.

После окончания обучения участники обязаны:

- a. Продумать план внедрения новых знаний и навыков.
- b. Приступить к реализации этого плана.
- c. Научить коллег тому новому, что они получили в процессе учебы.

### 3. Кадровая служба предприятия.

В задачи кадровой службы входят следующие функции.

До начала обучения кадровая служба должна организовать:

- a. Процедуру оценки необходимого будущего обучения

- b. Формирование учебных групп
- c. Процедуру подбора возможных преподавателей и представление их соответствующим руководителям
- d. Выпуск соответствующего приказа на обучение
- e. Оформление приложений к трудовым договорам об обучении с определением ответственности участников обучения. При этом в таких приложениях должны быть оговорены не только последующие сроки работы участника обучения и суммы неустоек в случае увольнения, **но и обязанности сотрудника по внедрению полученных знаний и навыков.**

В процессе обучения кадровая служба (и/или непосредственные начальники) обязана отслеживать посещаемость и дисциплину на занятиях и оперативно реагировать на любые нарушения.

По окончании обучения кадровая служба должна организовать послетренинговые мероприятия и оценку проведенного обучения. Стоит сказать, что простая оценка анкет о впечатлениях от обучения не является оценкой. Для хорошей оценки результативности обучения стоит использовать, например, метод Киркпатрика.

### 4. Обучающая организация.

Функции обучающей организации, если таковая нанимается, включают организационное обеспечение процесса подготовки и проведения обучения.

### 5. Руководители.

У руководителей, которые обучают своих сотрудников, также много задач по обеспечению результативности обучения.

До начала обучения они обязаны:

- a. Провести оценку необходимого обучения и определить, чему обучать свой персонал.

Сотрудники кадровой службы чаще всего не могут это определить хотя бы в силу того, что они занимаются другой работой и не представляют в необходимых деталях, чем конкретно занимаются другие службы.

- b. Выбрать преподавателя и согласовать с ним план обучения.

К сожалению, эту функцию, особенно при организации обучения сотрудников аппарата управления, часто переключают на кадровую службу. Однако хотелось бы еще раз подчеркнуть, что кадровая служба не может определять, кто, как и чему будет учить сотрудников.

- c. Помочь преподавателю провести не-

обходимую диагностику.

- d. Провести мотивирующие беседы со своими сотрудниками, направляемыми на обучение, поставить перед ними цели на обучение.

Во время обучения руководители должны:

- a. Обеспечить присутствие своих сотрудников в классе, не допускать их отвлечение от обучения для выполнения работы.
- b. Чаще всего учиться вместе со своими подчиненными.

Несмотря на то, что многие бизнес-тренеры считают, что начальники не должны находиться в учебной группе со своими подчиненными, мы считаем, что чаще всего, но не всегда, начальники обязательно должны там быть. Они должны понимать, чему учат их подчиненных, при необходимости вносить коррективы в процесс и содержание обучения, и понимать, что они могут и должны потребовать от подчиненных после обучения.

После обучения начальники обязаны обеспечить внедрение сотрудниками полученных в процессе обучения навыков и знаний. Для этого они:

- a. Обеспечивают сотрудников необходимыми ресурсами
- b. Требуют написания планов внедрения
- c. Стимулируют сотрудников к внедрению нового «кнутом и пряником»
- d. Проводят оценку эффективности всех

мероприятий по обучению и внедрению.

Обучение считается законченным, а окончательная оценка его эффективности считается уместной только после того, как производительность сотрудников изменилась в результате всех мероприятий по обучению и внедрению.

В итоге, и это нам бы хотелось особо подчеркнуть, за обученность персонала отвечают не только и не столько преподаватели, сотрудники кадровых служб и участники. Это зона ответственности руководителей, т.к. они отвечают за качество и результаты работы персонала. Однако руководители часто снимают с себя эту ответственность. Мы их понимаем, но не оправдываем.

Вывод из наших исследований следующий:

**Качество краткосрочного обучения аппарата управления предприятий можно значительно повысить, если участники системы организации и проведения обучения будут выполнять приведенные выше служебные функции.**

Теперь хотелось бы поговорить об ответственности различных лиц, участвующих в процессе обучения. Дело в том, что понятие ответственности, на наш взгляд, неконструктивно трактуется руководителями в целом и в контексте обучения персонала в частности. Поэтому мы решили подобрать определения, которые бы давали возможность влиять на ситуацию. Такие определения мы нашли в Википедии.

**Ответственность** — определенный уровень негативных последствий для субъекта в случае нарушения им установленных требований. По характеру санкций за совершаемые действия выделяют следующие виды ответственности: юридическую, материальную, моральную, политическую.

**Ответственность** — личностная характеристика человека, описывающая его способность обстоятельно анализировать ситуацию, заранее прогнозировать последствия (весь комплекс следствий) своих действий или бездействий в данной ситуации и делать выбор формы своих поступков с готовностью принять последствия выбора, как неизбежные свершившиеся факты.

**Ответственность** - необходимость терпеть ущерб, в случае невыполнения взятых на себя обязательств. Ущерб может быть физическим, моральным или материальным.

Таким образом, можно говорить о том, что отвечать можно только чем-то. В контексте организации сотрудники и руководители отвечают за свою работу деньгами или материальными благами, должностями, репутацией, рабочим местом, а иногда и здоровьем, и жизнью своей или окружающих (в случае, например, соблюдения или не соблюдения требований ТБ).

В контексте обучения персонала все участники процесса обучения должны отвечать деньгами, репутацией, должностью в той или иной пропорции за выполнение или невыполнение соответствующих своих функций. И эта

ответственность должна быть конкретно оговорена в должностных инструкциях, положениях об обучении, приложениях об обучении к трудовым контрактам сотрудников, контрактах с тренером или обучающей организацией. Участники обучения должны осознавать, чем они рискуют в случае его низкой результативности, иначе вряд ли мы добьемся качественного научения.

Вывод второй: **Ответственность всех участников системы организации и проведения обучения должна быть четко определена и описана. При необходимости вышестоящие**

**руководители должны применять санкции к участникам системы для обеспечения результативности обучения.**

Таким образом, по нашему мнению именно выполнение всех приведенных выше функций в плотном взаимодействии и определение со-

ответствующей ответственности обеспечивает эффективность системы обучения. Наверное, мы привели не все элементы системы. Но те, что упомянуты, на наш взгляд наиболее важны. Мы готовы дискутировать на эту тему. Пишите нам на [filins00@hotmail.com](mailto:filins00@hotmail.com).

### **Литература:**

1. <http://www.bisam.kz/research/reports/training.html>
2. <http://www.kirkpatrickpartners.com/>