

Филина Татьяна Викторовна, DBA
Филин Сергей Александрович, DBA
 УО «Алматы Менеджмент Университет»
 Алматы, Республика Казахстан

МОДЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕ И СОТРУДНИКОВ АППАРАТОВ УПРАВЛЕНИЯ НА КРАТКОСРОЧНЫХ ПРОГРАММАХ

По оценке некоторых исследований, менее половины предприятий Казахстана проводят дополнительное обучение своих сотрудников [1]. Но и это обучение часто связано с необходимостью обучать определенные категории персонала, так как существуют требования государства по обучению специалистов ряда специальностей.






Проведенное нами исследование показало, что работодатели часто недовольны качеством краткосрочного обучения персонала. По их мнению, низкое качество часто связано со слабым преподаванием. Конечно, не без этого. Но возможно ли за короткое время обучить сотрудника или руководителя прочным знаниям или навыкам. Давайте не будем наивными, это невозможно. За 2-3 дня обучения можно или реанимировать старые знания или навыки, или познакомить с новыми. Именно познакомить. Еще можно изменить убеждения. И все.

И какие бы новые активные и интерактивные методы не применял преподаватель (или бизнес-тренер) единственный способ чему-либо научиться хоть знаниям, хоть навыкам, это многократное повторение, которое невозможно при краткосрочном обучении.

Решению проблемы эффективности краткосрочного внутрикорпоративного обучения и посвящена настоящая статья. Она основана на проведенных нами многолетних исследованиях и наблюдениях. Авторы проводят более 100 внутрикорпоративных тренингов в год на двоих уже более 10 лет.

Для того, чтобы понять, как можно улучшить качество краткосрочных программ, мы решили выработать модель организации и проведения модели краткосрочного внутрикорпоративного учебного мероприятия. Для этого мы воспользовались нотацией IDF0. Используемые нами элементы описания модели представлены в таблице 1 и рисунке 1.

Таблица 1. Элементы нотации IDF0 использованные для моделирования

	Квадрат, прямоугольник – обозначает процесс, это может быть процесс обучения или процесс оценки обучения
	До квадрата – вход – обозначает вхождение в процесс обучения обучающихся
	После квадрата – выход – обозначает подготовленного после обучения специалиста
	К квадрату снизу – механизм – обозначает методы и технологии обучения.
	К квадрату сверху – управление – обозначает управляющие воздействия на процесс обучения

Сложившаяся в Казахстане наиболее частая модель проведения краткосрочного обучения представлена на Рисунке 2. Она не содержит многих важных элементов – предварительной подготовки к обучению, интенсивного сопровождения после тренинга и, как бы, предполагает, что при хорошо проведенных занятиях участник обучения выходит из процесса подготовленным. Таким образом не происходит главного – многократного повторения.

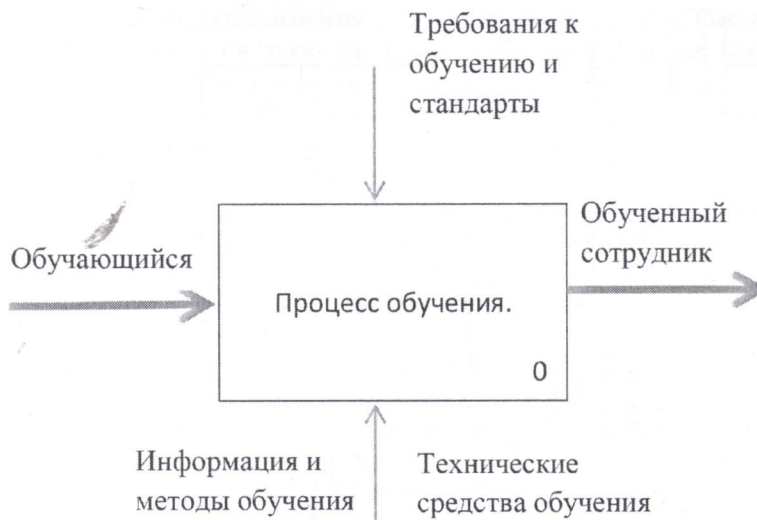


Рисунок 1. Базовый элемент модели обучения

Единственной формой оценки качества обучения в этом случае является оценка впечатлений участников, которое определяется путем анкетирования сразу после обучения.

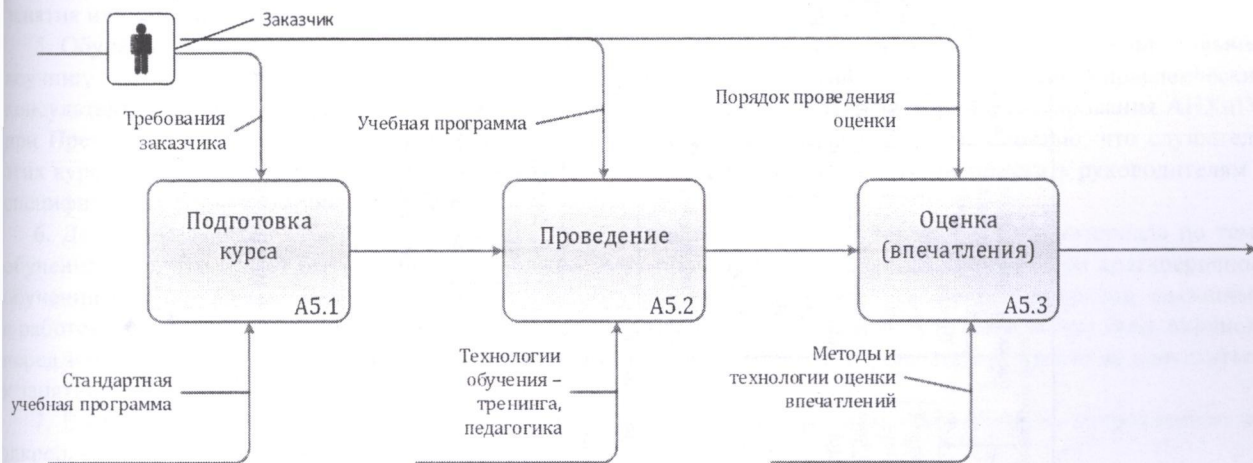


Рисунок 2. Сложившаяся модель краткосрочного обучения

Однако модель оценки качества обучения Киркпатрика говорит, что оценки впечатления для оценки качества обучения мало. Хотя позитивное впечатление от обучения, безусловно, важно, т.к. создает определенную мотивацию к его продолжению [2]. Наше исследование и наблюдения показали, что предварительная подготовка к обучению и послетренинговое сопровождение важные элементы обучения. Именно они позволяют обучающемуся многократно повторить информацию или навыки и закрепить их.

В предлагаемой нами модели предлагается более детальный подход. Он включает подготовку к обучению, синтезирует модель Киркпатрика с послетренинговым сопровождением. Модель учитывает, что и во время, и после проведенного краткосрочного обучения участникам необходимо создать возможность и мотив для многократного повторения материала и усвоение знаний, формирования навыков до уровня их постоянного неосознанного применения. Послетренинговое сопровождение и последовательная оценка эффективности обучения должны занимать достаточное время, чтобы результаты отразились в росте производительности.

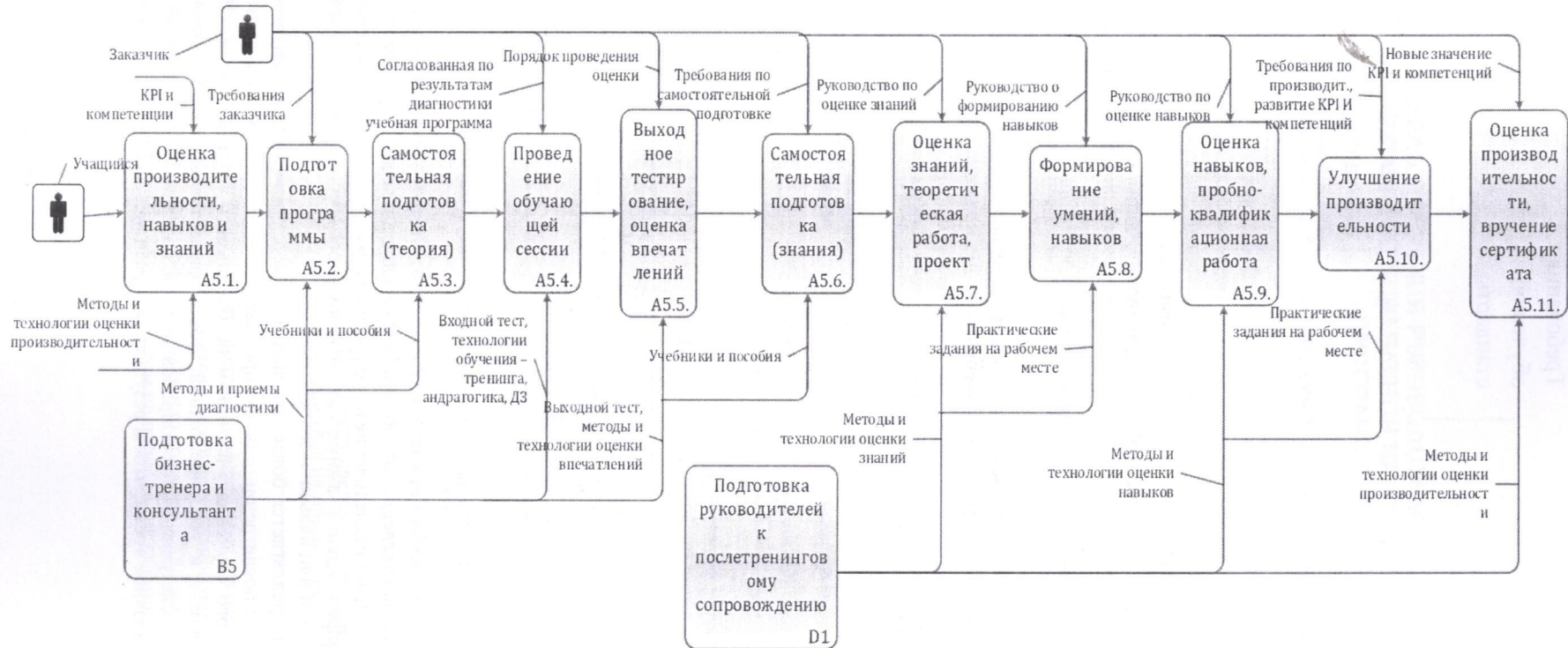


Рисунок 3. Модель организации и проведения краткосрочных программ обучения

Для разработки модели были использованы наши наблюдения за организацией процесса внутрикорпоративного обучения в Казахстанских компаниях, в т.ч. таких как Казцинк, КПО б.в., Барусан, Костанайские Минералы и многих других. Разработанная модель (Рисунок 3) предполагает следующее:

1. До начала обучения руководитель сотрудников, направляемых на учебу, должен оценить их текущий уровень компетенций и замерить производительность (KPI) в контексте будущей учебы. Это необходимо, чтобы впоследствии оценить качество научения через изменение производительности.

2. Подготовка внутрикорпоративной учебной сессии должна сопровождаться диагностикой со стороны преподавателя или бизнес-тренера для определения текущего уровня развития соответствующих компетенций и формирования учебной программы.

1. Методы и подходы к обучению при его внутрикорпоративном характере должны быть андрагогическим¹

2. , что должно быть отражено в учебной программе.

3. Обучение на краткосрочных программах для линейных и средних руководителей, АУП лучше проводить во внутрикорпоративных группах. Оно должно быть направлено на конкретные компетенции по выбранным темам. Стоит использовать разумное сочетание «активных» и «пассивных» методов обучения. При внутрикорпоративном обучении, по нашему мнению, непосредственный руководитель обучаемых чаще всего должен находиться в группе. В этом случае руководитель лучше понимает, чему учат подчиненных, может что-то порекомендовать преподавателю в процессе обучения и лучше сможет потребовать с обучающихся исполнения того, чему они учились.

4. При обучении высшего менеджмента стоит сочетать корпоративные группы и участие в открытых. Последние расширяют кругозор руководителей, позволяют обмениваться «внешним» по отношению к организации опытом. Занятия должны быть направлены на представление широкого круга знаний по изучаемым темам. В обучении приоритет стоит отдавать умеренно активным методам обучения. При этом лекции могут быть важной частью учебного процесса. При обучении высшего менеджмента, по нашему опыту, вполне уместны индивидуальные занятия или занятия в малых группах.

5. Обучение руководителей высшего звена может осуществляться через управленческое консультирование, коучинг, наставничество. К сожалению специалистов, в этих направлениях пока еще мало. Управленческих консультантов для России и Казахстана системно готовит Школа управленческого консультирования АНХиГС при Президенте РФ [3]. Коучингу уже неплохо обучают и в Казахстане с той особенностью, что слушатели этих курсов часто не имеют достаточного практического опыта в управлении, чтобы помогать руководителям в специфических управленческих вопросах [4].

6. До начала занятий стоит побудить будущих слушателей к изучению теоретического материала по теме обучения. Все, что может быть прочитано, должно быть прочитано и усвоено до занятий. При краткосрочном обучении учебное время лучше использовать для обсуждения конкретных практических вопросов, связанных с работой участников. Хорошим инструментом для побуждения участников к подготовке может быть входной, перед занятиями, тест знаний. При плохом прохождении теста те, кто его не прошел могут просто не допускаться к занятиям.

7. Во время учебной сессии участники должны получать небольшие домашние задания, направленные на закрепление пройденного материала.

8. После семинара или тренинга можно и стоит проводить выходной тест.

9. После окончания обучения в классе непосредственные руководители участников должны создать условия и настоять на применении полученных в процессе обучения знаний и умений. Для этого возможны различные приемы, от постановки целей и написания планов внедрения, до отработки отдельных элементов на дополнительных внутренних учебных сессиях. Хорошую модель для послетренингового сопровождения дает модель Киркпатрика упомянутая ранее. Если перед каждым этапом контроля эффективности предупреждать обученных о будущем контроле и его методах, то это вполне может служить мотивом к самостоятельному изучению или повторению информации и формированию соответствующих навыков. На наш взгляд послетренинговое сопровождение непосредственным руководителем должно стать обязательным элементом внутрикорпоративного обучения. «Если мы бросим заниматься этим на полпути, то персонал тут же это почувствует, и в огород корпоративного обучения будет тут же запущен еще один камень, причем не только фронт-персоналом, но и менеджментом» [5].

10. Проверка качества усвоения знаний и навыков должна осуществляться последовательно, со значительными перерывами между процедурами оценки. Сотрудникам надо дать время на подготовку и адаптацию самих себя, адаптацию знаний и навыков под условия работы. Для оценки знаний могут применяться теоретические экзамены, проекты и их защита. Для оценки навыков возможно применять практические квалификационные работы.

11. Критерием обученности является изменение производительности в контексте полученных знаний и навыков.

¹ Андрагогика – наука об обучении взрослых

12. Преподаватель в краткосрочном обучении должен иметь иную подготовку, чем преподаватель ВУЗа. Ему стоит владеть методами диагностики, уметь адаптировать учебные программы, понимать, что при краткосрочном обучении не удастся сформировать ни устойчивых знаний, ни устойчивых навыков. Основная задача преподавателя в краткосрочном обучении – перевод участников обучения из состояния неосознанной некомпетентности в состояние осознанной некомпетентности с формированием мотивации к дальнейшему самостоятельному научению².

13. В нашей модели непосредственный начальник является ключевой фигурой, ответственной за научение подчиненных. Поэтому он должен сам владеть некоторыми компетенциями, связанными с методами и технологиями обучения на рабочих местах, проверки знаний, навыков, производительности. Очевидно, что для формирования этих знаний и навыков у руководителей должна быть некоторая андрагогическая подготовка.

14. Важной частью побуждения персонала к обучению на рабочих местах могут и должны стать изменения (увеличение) квалификационных требований к сотрудникам после обучения.

15. Обучение руководителей и АУП должно быть соответствующим образом формализовано, иначе предлагаемая нами модель не будет работать нужным образом. В этом должны сыграть важную роль сотрудники кадровой службы, отвечающие за функцию обучения. Эти сотрудники должны быть тоже соответствующим образом обучены.

Отдельные компоненты предлагаемой модели в свою очередь были применены нами при организации и проведении краткосрочного обучения руководителей таких компаний как Казцинк, ССПГО, Казахмыс, Бико и др., и показала очень хорошие результаты.

Источники:

1. BISAM Central Asia. Результаты комплексного исследования рынка услуг бизнес тренинга в Казахстане. – Алматы, 2010
2. Пайн П. Б. Джозеф, Экономика впечатлений: Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена [Текст] /Пайн П.Б. Джозеф, Гилмор Джеймс Х. -Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 330 с. – (Библиотека Сбербанка).
3. Школа консультантов по управлению / Режим доступа: <http://www.smc.ane.ru/programma-upravlencheskoe-konsultirovanie>, свободный. – Загл. с экрана. – Рус.
4. Академия коучинга / Режим доступа: <http://www.step-grow.kz/>, свободный. – Загл. с экрана. – Рус.
5. Посттренинговое сопровождение фронт – персонала. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/posttreningovoe-soprovozhdenie-front-personala>, свободный. – Загл. с экрана. – Рус.

² К сожалению, мы, пожалуй, наблюдаем несколько иные процессы при краткосрочном обучении. Преподаватели и бизнес-тренеры, похоже, идут не андрагогическим путем, а педагогическим, организуя аудиториям возрастную регрессию и обучая через упражнения и игры, которые, скорее подошли бы детям, и которые, на наш взгляд, мало чему действительно учат