



# ВНЕДРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ В ПРАКТИКУ

Система поддержки навыков

**В**о многих отношениях обучение на рабочем месте походит на персональную тренировку. Вы можете потратиться на членство в спортзале и тренироваться в течение недели или месяца, но без долгосрочных изменений в питании и образе жизни, вся эта работа напрасна. Что касается обучения персонала, то если организация не придерживается новых моделей поведения, полученных при обучении, то время и усилия, которые она инвестируют в обучение, часто оказываются потраченными понапрасну.

Недавнее исследование<sup>1</sup> показывает, что 60 процентов обучения проходит впустую, т.к. полученные навыки не применяются в рабочей практике. Сам по себе факт потраченных впустую усилий обескураживает, но, возможно, еще более печален тот факт, что это не новая тенденция. Фактически, такое неэффективное обучение является проблемой много лет.

К счастью, в последние годы наметился некоторый прогресс (См. таблицу 1). Индустрия бизнес-обучения может гордиться нововведениями, которые помогают сотрудникам применять полученные в ходе обучения знания, на рабочем месте. Среди новых эффективных методик можно отметить: смешанное обучение в процессе работы, эмпирическое обучение, неформальные инструменты обучения и т.д. В то же время, эти достижения не смогли полностью решить основную проблему - эффективное внедрение навыков в практику. Изменения в подходе и технологиях приводят к повышенным ожиданиям, и даже самые совершенные методики и новые разработки индустрии не всегда успевают им соответствовать.

Таблица 1: Изменения в подходе к обучению персонала.

РАНЬШЕ	СЕЙЧАС
<ul style="list-style-type: none"><li>● Решения включали, прежде всего, аудиторное обучение (ILT);</li><li>● Сосредоточенность на обучаемых как на главной заинтересованной стороне;</li><li>● Планирование обучения для событий и мероприятий, которые происходят непосредственно до и после;</li><li>● Планирование краткосрочного или среднесрочного внедрения.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Сложные решения с использованием разносторонних методов, а также формальными и неформальными компонентами обучения;</li><li>● Определение роли самих обучаемых, менеджеров, старших руководителей, тренеров и коллег;</li><li>● Планирование начинается задолго до обучения и охватывает весь период вплоть до достижения результатов;</li><li>● Концентрация на долгосрочном и устойчивом изменении поведения.</li></ul>

В сегодняшней конъюнктуре сложность решений растет, меняется состав лиц, принимающих решения, а временные рамки расширяются от "получения знаний" до "получению результатов коммерческой деятельности". В этих условиях необходимо внедрение новых подходов, которые позволят достичь долгосрочные изменения в поведении сотрудников, прошедших обучение.

<sup>1</sup> Источник: KnowledgeAdvisors, Metrics that Matter

## Недостающий элемент

Внедряя образовательную инициативу, компании следует придерживаться следующих ключевых шагов:

- Оценка пробелов в профессиональных навыках и изучение возможностей для роста бизнеса;
- Разработка и развитие решения, которое будет направлено на ликвидацию существующих пробелов;
- Внедрение образовательной инициативы;
- Применение инструментов оценки для определения эффекта обучения.

Каждый из этих шагов - неотъемлемая часть решения, но мы утверждаем, что есть дополнительный элемент, которым часто пренебрегают. *Этот элемент - стратегический подход к поддержке результатов обучения.*

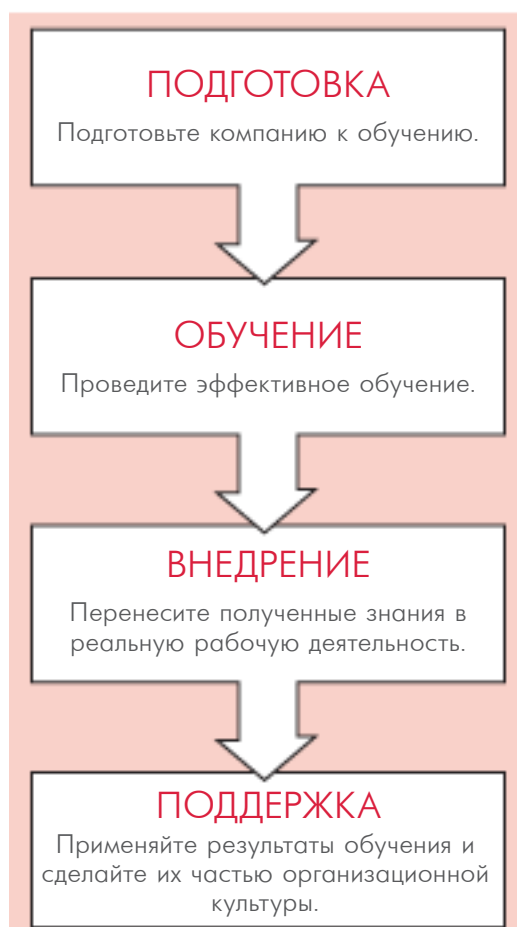


Рисунок 2: План поддержки результатов обучения

## Путь вперед

Как описано в таблице 1, подход к обучению персонала расширился от простого планирования и реализации обучения к более широкому представлению о достижении долгосрочных изменений в организации. Все же, эксперты индустрии еще пытаются выяснить, как наиболее эффективно использовать ограниченные ресурсы. Achieve-Global предлагает поменять существующую парадигму, пересмотреть подход, основанный на традиционном осуществлении образовательных планов и сфокусироваться на стратегической поддержке результатов обучения. Проанализировав результаты современных исследований и наш опыт, полученный за полвека работы в индустрии, мы создали "План поддержки результатов обучения". Это краткая и емкая модель, в которой используются самые эффективные виды деятельности, применяемые до, во время, и после обучения. План представляет собой доступный алгоритм действий, основанных на исследованиях.

План выделяет ключевые результаты и действия на четырех этапах (См. рисунок 2):

- *Подготовка* – обеспечение мотивации, поддержки и участия со стороны старших руководителей, менеджеров и коллег;
- *Обучение* – увеличение эффекта обучения независимо от методики;
- *Внедрение* – помощь в использовании освоенных навыков и знаний в рабочей среде;
- *Поддержка* – пересмотр ориентации обучения: от привязки к программе или проекту к новым правилам поведения, влияющим на компанию в долгосрочной перспективе.

## ПОДГОТОВКА

### Приготовления в компании

Начиная с середины 90-х<sup>2</sup>, стала признаваться важность подготовительного этапа, происходящего перед процессом самого обучения. И все же эта фаза часто сокращается, чтобы провести обучение как можно быстрее. Это - пункт в плане, где Вы не должны торопиться, чтобы в последствии преуспеть. Но здесь нельзя действовать расслаблено, так как именно этот этап требует серьезной проработки. Чем больше вы вложите сил на этом этапе, тем больше преимуществ получите на последующих.

### ЭТАП "ПОДГОТОВКА"

#### ОСНОВНАЯ ПРАКТИКА:

Вначале, определите ключевых лиц, которые будут отвечать за образовательную инициативу среди руководителей, менеджеров и участников обучения.

Соберите этих людей в организационную группу, чтобы они сформировали комплексное решение и стратегию поддержки. Результатом их работы должно стать реалистичное, практичное решение, распределение обязательств среди ключевых заинтересованных групп.

Чтобы качественно подготовить компанию к обучению необходимо вовлечь в процесс сотрудников самых различных уровней компании, начиная с высшего руководства и ключевых руководителей, которые соотносят инициативу с основными бизнес-стратегиями. Ощутимый вклад со стороны этой группы влияет на формирование ответственности и сбалансированности у сотрудников. Это жизненно важно, так как множество инициатив терпит неудачу, потому что люди не оправдывают определенных

ожиданий в своем поведении или потому что их внимание отвлечено другими приоритетами.

Кроме этого, менеджеры участников обучения должны быть вовлечены в процесс и быть готовы сыграть свою роль на каждом этапе. Несмотря на то, что данная тактика давно известна, она редко качественно реализуется на практике, потому что у менеджеров нет времени, чтобы выполнить все, что от них требуется. Конечно, во многих случаях это напрямую связано с расстановкой приоритетов. Но в значительной степени виной тому - нехватка ресурсов, особенно в компаниях, прошедших через процесс сокращения. Решение этой проблемы лежит в определении нескольких областей деятельности, где участие менеджеров наиболее важно и последующей подготовке менеджеров к их роли. Например, вы можете предоставить

менеджерам удобные инструменты для работы: списки тем для обсуждений или шаблоны проведения встреч. Это позволит значительно сэкономить время и конструктивно проводить короткие встречи с участниками до и после обучения.

Наконец, компания должна создать условия, в которых участникам обучения действительно захочется приобрести новые знания и навыки, повысить уровень их мотивации. Это несколько больше, чем стандартные процедуры, предворяющие обучение. Например, вы можете

### ЭТАП "ПОДГОТОВКА"

#### ОСНОВНАЯ ПРАКТИКА:

Создайте коммуникационный план вашего образовательного проекта.

Структурируйте его как внешний маркетинговый план. Подумайте о брендинге, разъясните ключевые мысли (возможности для изменений, связи с бизнес-стратегиями, индивидуальные преимущества, и т.д.). Определите способы распространения информации и целевую аудиторию.

предоставить участникам право голоса при формировании плана образовательного проекта, обеспечить им возможность для самостоятельной оценки своих сильных сторон и зон, требующих развития. Вспомните недавние образовательные проекты. Сотрудники знали, почему они там? Они были рады участвовать в обучении? Они были мотивированы на обучение?

При надлежащей подготовке всех заинтересованных сторон, менеджеров и участников обучения, вы сможете достигнуть высоких результатов на этапе «Обучения».

<sup>2</sup> Источник: Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). Transfer of training: Action packed strategies to ensure high payoff from training investments. Reading, MA: Addison-Wesley.

## ОБУЧЕНИЕ

### Поддержка обучения через окружающую среду и опыт

Несомненно, значительные успехи были достигнуты в последние годы в области обучения персонала. Многие из этих достижений в разработке и технологиях увеличивают успех на этапе «Обучения». Если компания ставит своей целью поддержать результаты обучения, то, прежде всего, требуется разработать четкий проект, основанный на лучших методах и исследованиях, а затем провести детальное планирование и реализацию проекта обучения.

Этап «Обучения» начинается с анализа культуры обучения в компании. Насколько приоритетна для компании деятельность по развитию персонала? Ее можно охарактеризовать выражением «есть и хорошо» или она вообще рассматривается как наказание за неудовлетворительную работу? Насколько существенно формирование обучающей среды внутри организации? Ответ на эти вопросы имеет большое значение. Если в организации нет сформированной обучающей среды и она не ориентирована

### ЭТАП «ОБУЧЕНИЕ»

#### ОСНОВНАЯ ПРАКТИКА:

Проведите переход от этапа Обучения к этапу Внедрения: попросите участников сформулировать индивидуальные измеряемые результаты и составить план конкретных действий, которые они намерены предпринять, для того чтобы применять полученные навыки в ближайшей, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Используйте вопрос: Что Вы сделаете, чтобы применить эти навыки, через 3 часа, через 3 дня или 3 месяца?

на развитие сотрудников, то поддержка результатов обучения и, в целом, получение результатов от обучения становится маловероятным.

Важную роль играет мотивация самих участников обучения. В организации должны быть созданы соответствующие условия для обучения: работать квалифицированные тренеры, проводиться эмпирические упражнения и применяться релевантные бизнес-инструменты. Участники также должны четко понимать, каких действий от них ожидают в процессе и после обучения и

какая цель перед ними стоит.

Участие необходимо поддерживать. Это может быть организовано через простую индивидуальную поддержку обучающихся и постоянное присутствие менеджеров на протяжении всего процесса обучения (которые, например, могут определять «запасной» план и минимизировать перерывы и сбои в процессе обучения), а также путем применения более комплексного подхода, основанного на создании формального климата для обучения внутри организации.

## ВНЕДРЕНИЕ

### Перенос полученных навыков в рабочую практику

Несмотря на то, что индустрия бизнес-образования постоянно ищет новые методики и совершенствует этап «Обучения», внедрение новых навыков и знаний в рабочую практику, по-прежнему, достаточно неэффективно. Этап «Внедрение» означает, что полученные знания и навыки применяются в непосредственной рабочей деятельности и совершенствуются через практику и дополнительные мероприятия.

Перенос навыков требует серьезной организационной поддержки и начинается с определения четких и реалистичных ожиданий. Что участники смогут сделать после того, как окончено их обучение? Как будут оцениваться их компетенции? Каким образом будут использованы данные оценки? Что будет необходимо от каждого участника в процессе переноса навыков? От того, насколько хорошо определены взаимные ожидания, зависит дальнейшее взаимодействие всех участников пост-тренингового процесса. Каким образом будет организовано взаимодействие,

### ЭТАП «ВНЕДРЕНИЕ»

#### ОСНОВНАЯ ПРАКТИКА:

Создайте простой и наглядный способ признания и вознаграждения успехов. Попросите коллег, наблюдателей и лидеров в организации, отмечать тех, кто успешно демонстрирует применение навыков на практике. Кроме этого, учитывайте применение навыков в ваших регулярных программах признания достижений сотрудников. Например, вы можете отметить специалиста, который стал лучшим продавцом недели и дополнительно показать какие навыки способствовали достижению высокого результата.

определяется в каждой организации индивидуально. Это может быть просто короткое обсуждение в ходе очередной сессии коучинга, но оно является обязательным.

Когда план на этап «Внедрения» определен, участникам необходима практика и совершенствование навыков и знаний, полученных в ходе обучения, через их применение в реальных рабочих ситуациях. Лучше всего проводить это с участием объективного эксперта, который будет наблюдать за ходом внедрения навыков (слушать, что говорят участники, наблюдать за их действиями) или проводить оценку после очередного этапа взаимодействия («расскажите мне, какие были намерения у вашего клиента?», «какие были две основные темы вашей сессии коучинга с сотрудником?»), использовать другие методы оценки рабочих ситуаций. Таким образом, участники обучения получают четкую и объективную обратную связь о том, какие навыки работают эффективно и какие навыки необходимо дополнительно развивать и тренировать.

Сбор информации о необходимых зонах развития внутри команды позволяет оценить общий уровень участников, создать отправную точку для оценки качества деятельности и проведения целевых сессий

## ЭТАП «ВНЕДРЕНИЕ»

### ОСНОВНАЯ ПРАКТИКА:

Запланируйте серию мероприятий, которые закрепят навыки: короткие тренинг-сессии для «освежения» навыков, собрания, на которых определяется их применение в практике. Составляйте расписание заранее и убедитесь в возможности присутствия участников. И только после этого выбирайте тему сессии. Только таким образом, закрепление навыков будет максимально соответствовать возможностям развития.

поддержки навыков. Используйте методы формального обучения в группе: ролевые игры и сессии поддержки, адресно направленные именно на те навыки, которые необходимо дополнительно тренировать и доводить до совершенства у большинства членов команды. Кроме этого, поощряйте индивидуальное развитие участников (онлайн обучение, чтение), которое будет работать на совершенствование навыков отдельных участников.

Большая часть организаций планирует мероприятия по внедрению навыков в

практику. Тем не менее, какими бы благими не были намерения, очень часто эти мероприятия теряют в эффективности из-за того, что ответственность за их проведение возлагается на менеджеров. Несмотря на то, что роль менеджеров в переносе навыков является существенной, это не всегда действительно практично.

Слово мудреца гласит: В период дефицита, концентрируйтесь только на самых критических для вашей организации способностях менеджеров. К таким можно отнести индивидуальный коучинг, который является неотъемлемым элементом этапа внедрения навыков. При этом, менеджеры не должны одновременно отвечать за наблюдение за участниками и проведение сессий поддержки навыков. Вместо того, чтобы полностью отказаться от этих важных элементов этапа внедрения, найдите экспертов, которые смогут заменить менеджеров: «полевых» тренеров, старших сотрудников, сотрудников кадрового резерва и т.д. При наличии знаний, наблюдений и развитого навыка предоставления обратной связи, «полевой» тренер может стать важнейшим звеном всего этапа. Поэтому внимательно подумайте о распределении ролей и зон ответственности на этапе «Внедрения».

## ПОДДЕРЖКА

### Поддержка поведенческих изменений в долгосрочном периоде

В то время как этап внедрения навыков требует высокой вовлеченности организации, на этапе «Поддержки» организации отправляют своих сотрудников в «свободное плавание». К этому моменту все навыки уже были потренированы, усовершенствованы и применены в практике. Теперь от участников обучения требуется только одно – применение навыков в долгосрочном периоде.

Для поддержки навыков участникам обучения необходима дополнительная мотивация, которая будет ориентирована на поддержку поведенческих навыков, навыков и знаний, полученных в ходе обучения. Это означает, что система управления деятельностью, CRM и система признания сотрудников, должны учитывать новые навыки. Это также означает, что инструменты, обеспечивающие новое качество деятельности, должны быть внедрены на всех этапах рабочего процесса и постоянно доступны для участников обучения. Так, например, специалисты по телефонным продажам могут получать сообщения с полезными советами прямо на экраны своих компьютеров, а специалист по продажам будет иметь доступ к документам, позволяющим эффективно спланировать звонок клиенту. На этом этапе каждый участник и его коллеги (уже не менеджеры или внутренние тренеры) обеспечивают поддержку навыков за счет использования различных инструментов и систем.

Вероятно, самую важную роль на этапе “Поддержки” навыков играют сами участники обучения, их активные коммуникации внутри группы. Поэтому эффективная поддержка навыков обеспечена в тех организациях, где поддерживается качественная внутренняя коммуникация между коллегами и участниками обучения. Хорошим инструментом коммуникации является внутренняя сеть, где участники могут обсуждать важные вопросы применения и поддержки навыков. Для менеджеров важно отстраниться от прямого руководства такой сетью, но, по необходимости,

использовать инструменты фасилитации, наблюдать за взаимодействием и обратной связью.

Таким образом, если участник находится среди коллег по обучению, участвует в обсуждениях, применяет новые инструменты и четко отлаженные под новые навыки системы действий, может быть достигнута главная цель данного этапа и обучение станет важнейшей частью культуры организации.

## ПРИМЕНЕНИЕ НОВОГО ПОДХОДА НА ПРАКТИКЕ

Сначала вам может показаться, что описанный подход займет слишком много времени, даже если это и весьма полезная инициатива. Тем не менее, инвестиции времени и средств в деятельность по поддержке навыков сильно зависят от особенностей вашей организации, таких как: корпоративная культура, акционеры, необходимые результаты и т.д.

Вы можете использовать Инструмент Оценки Результатов Обучения (см. Рис. 3 на стр.9) для того, чтобы оптимально распределить свои усилия. Инструмент может использоваться:

- 1) В начале применения подхода: Определите на каких из четырех этапов организация действует эффективно, на каких необходимо усилить мероприятия по поддержке навыков. Честная оценка каждого этапа поможет вам оптимально запланировать свои действия и объем инвестиций.
- 2) Для оценки в процессе или по окончании применения подхода: Определите конкретные мероприятия, которые помогут вам улучшить результаты. Например, вам может понадобиться вернуться заново на этап “Подготовки” и сообщить участникам необходимые задачи, подготовить новые варианты сессий поддержки и инструментов подсказки для участников.

Сегодня нет специалистов, которые бы спорили о необходимости поддерживающих обучение мероприятий. Тренинговая индустрия уже 20 лет внедряет и совершенствует мероприятия и инструменты поддержки. Тем не менее, отсутствие необходимых результатов после обучения в целом ряде случаев, говорит от том, что не все практики являются эффективными или применяются к месту.

Если мы сможем определить действительно практичные инструменты и практики, мы будем более уверенно использовать ограниченное время и ресурсы. Мы сможем добиться повышения качества деятельности и справиться с проблемами, которые оказывают негативное влияние на обучающие инициативы в современных организациях.

## ЭТАП “ПОДДЕРЖКА”

### ОСНОВНАЯ ПРАКТИКА:

Используйте инструменты подсказки, созданные самими участниками. Разместите их в доступном месте, но не настаивайте на их обязательном применении. Вместо этого, сконцентрируйтесь на поиске неформальных инструментов обучения, расскажите об их доступности и постоянно обновляйте их.

## Advance Group

Компания Advance Group (AG) образована в 1998 году как представительство международной компании AchieveGlobal в России. Сегодня AG работает на территории России, Украины, Казахстана, Латвии. Среди клиентов компании: более 300 транснациональных и российских компаний.

В 2014 году наша компания-флагман AchieveGlobal Russia стала частью крупнейшей международной группы MHI Global, объединяющей лидеров в области корпоративного обучения. Это позволило существенно расширить наше портфолио, получить доступ к новейшим технологиям и обширной базе Исследовательского института MHI.

Мы никогда не стоим на месте и постоянно развиваемся, чтобы помочь вам достигать выдающихся результатов. Мы рады сообщить, что теперь представляем группу компаний Advance Group (AG). Область нашей экспертизы охватывает такие форматы обучения как: портал дистанционного обучения (Academic.ag), первый low-cost провайдер тренинговых услуг (Advantis), сложные, комплексные решения, адаптация программ под задачи и потребности клиента, системы обучения (AchieveGlobal Russia), корпоративный консалтинг (Private Advisors). А в 2015 году мы анонсируем запуск нашего проекта Agame - компании, которая будет представлять направление бизнес-симуляций и моделирующих игр.



117246, Москва,  
Научный проезд д.14а, стр.1  
б/ц „Смарт“  
+ 7 (495)698-60-90  
advance@advance.aog.ru  
www.advance-group.ru

