



[Купить бумажную или электронную книгу](#)

Преобразим корпоративное обучение!

Стратегия повышения продуктивности в информационную эпоху

(Revolutionize Learning & Development)

Кларк Куинн • Pfeiffer © 2014 • 256 с.

Управление персоналом / Обучение и развитие

Основные идеи

- Отрасль корпоративного обучения мало изменилась с 1990-х годов. Сегодня ее просто необходимо вывести на качественно новый этап развития.
- Произошедшие за последнее время социальные и технологические перемены требуют внедрения принципиально новых стратегий обучения.
- Чтобы повысить продуктивность, необходимо развивать у сотрудников практические навыки, а не просто предлагать им информацию.
- Корпоративное обучение должно стать непрерывным и постоянным процессом.
- Важной составляющей нового подхода к обучению является активное использование работниками социальных и информационных сетей.
- Сотрудники должны уметь адаптироваться и гибко подходить к решению возникающих задач.
- Специалистам по обучению и руководителям компании необходимо научиться действовать сообща.
- Для перехода на новую модель обучения требуется изменить корпоративную культуру – сделать ее терпимой к разным точкам зрения.
- Результаты обучения сотрудников должны измеряться как сами по себе, так и в привязке к показателям компании – ее прибыли, степени удовлетворенности клиентов.
- Правильно организованный процесс обучения – это основа успеха и процветания компании.

Рецензия getAbstract

Мир, технологии, представления стремительно меняются, а система корпоративного обучения – нет. Она прочно застряла в конце прошлого столетия. В первую очередь от этого страдает эффективность работы сотрудников, что в итоге сказывается на эффективности всей организации. Получается, что сложившаяся система корпоративного обучения тянет компании вниз. Кларк Куинн, специалист по корпоративному обучению, знает, как изменить ситуацию. В своей книге он предлагает полностью пересмотреть принципы обучения и развития персонала. Для этого потребуется перейти от устаревшей модели обучения и развития к новой модели – эффективности и развития. Куинн подробно объясняет суть новой модели и анализирует практические аспекты ее применения. Несмотря на излишнюю многословность автора и его склонность к длинным отступлениям от темы, книга является своего рода предупреждением для отрасли и призывом к решительным переменам. *getAbstract* рекомендует это руководство по внедрению нового подхода к корпоративному обучению всем, кто работает в данной отрасли, а также руководителям компаний.

Краткое содержание

Время перемен настало уже давно

Обучение и развитие персонала в организациях необходимо вывести из состояния стагнации, в котором оно сейчас находится. Во многих случаях специалисты в этой области используют контрпродуктивные подходы и не уделяют внимания повышению продуктивности. Многим сотрудникам не нравится тестирование, которому их подвергают, а периодическая аттестация вызывает у большинства лишь тревогу и страх. Опрос, проведенный Институтом организационного обучения и эффективности (США), выявил, что современные специалисты по корпоративному обучению недостаточно компетентны именно в тех направлениях, которые имеют приоритетное значение. Это коучинг, наставничество и стимулирование эффективности.

“Решения в области обучения должны представлять собой не отдельные обучающие мероприятия, а единый, непрерывный, всеобъемлющий процесс”.

Сегодня в отрасли распространено множество мифов и заблуждений. Например, ошибочно считается, что программу обучения надо подбирать под тот стиль обучения, который лучше всего подходит конкретным сотрудникам; что разные поколения требуют разных методов обучения; что любой представитель молодого поколения на “ты” с новейшими технологиями.

“Изменились организации, изменились технологии, изменилась сама сущность труда, а работа подразделений обучения и развития осталась такой же, как и четверть века назад”.

Несмотря на то что сфера обучения и развития (ОиР) остро нуждается в переменных, помощи в ее реформировании от заинтересованных сторон ждать не приходится. Владельцы и руководители успешного бизнеса не будут ремонтировать то, что не считают сломанным. А поставщики услуг не станут их разубеждать, чтобы не потерять прибыль.

Какой должна быть новая система обучения

Во время работы люди принимают решения одним из двух способов. Первый предельно прост: столкнувшись с проблемой, человек ищет готовый ответ в доступных источниках информации, объяснениях коллеги или в сложившейся практике. Второй способ предполагает взгляд на усвоение новой информации или навыка как на последовательность практических действий, сопровождающихся размышлением. Иными словами, работник выполняет задание согласно объяснениям, а затем анализирует результаты. Этот процесс включает в себя размышления о том, как избежать повторения той или иной проблемы в будущем. Сегодня, однако, все меньше людей расположены решать возникающие проблемы, тщательно их обдумывая. Корпоративное образование XXI века должно отказаться от традиционного формата обучения через получение информации. Учебная программа должна строиться на участии в практической деятельности, а не на заучивании фактов. В идеале учащиеся должны создавать реальные продукты для последующей проверки и оценки того, что у них получилось. “Работа вслух” (рассуждение и описывание методов, используемых в ходе работы) и сбор информации (отслеживание полезных данных, возникающих в ходе практического обучения) – важные элементы обновленной модели ОиР.

“Компании, которые инвестируют в человеческий капитал, увеличивают свою акционерную стоимость””.

Чтобы поддерживать быстрый темп инноваций, современный бизнес должен давать работникам ощущение служения высшей цели и возможность самостоятельно конкретизировать свою роль в организации. Такой подход открывает перед сотрудниками широкие перспективы для профессионального роста и самосовершенствования. А вместе с современными средствами и формами коммуникации он открывает дорогу к новым методам получения знаний. Чтобы использовать все преимущества, которые дают каналы горизонтального и вертикального распространения информации, руководители и сотрудники должны сосредоточить внимание на общих целях. Создание новой среды обучения также требует корпоративной культуры, в которой принято вместо жесткой критики по любому поводу проявлять терпимость и открытость к разным точкам зрения.

Какое значение для обучения имеют веб-коммуникации

В современном корпоративном обучении широко используются технологии, направленные на повышение продуктивности. К таким технологиям относятся различные варианты создания управляемой интерактивной среды с применением симуляций и виртуальной реальности. Неотъемлемой частью новой стратегии обучения должны стать социальные медиа и средства интернет-коммуникации. Блоги, микроблоги, вики, электронная почта и системы мгновенного обмена сообщениями могут использоваться для обучения навыкам совместного решения той или иной проблемы. А мобильные устройства могут стать ценным источником информации. В современной компании сеть контактов сотрудника не менее важна, чем его знания.

“Конечная цель – трансформировать отдел обучения и развития, превратить его из источника непонятных расходов в центр повышения эффективности и развития, в стратегически важный компонент успеха всей организации””.

Современные веб-системы обеспечивают лучший контроль содержания учебных материалов и большую гибкость в их подаче. Также они упрощают поиск и работу с информацией. Персонализация – одна из основных характеристик Web 3.0, сетевой среды нового поколения. Индивидуализация данных способствует эффективному обмену информацией, предназначенной для клиентов или для внутреннего использования. Глубокий анализ “больших данных” позволяет выявлять проблемы в программах обучения и контролировать эффективность решения этих проблем.

Кто сможет перейти на новую модель

Корпоративное обучение претерпит радикальные изменения по мере того, как отрасль будет переходить от традиционного ОиР к модели “эффективность и развитие” (ЭиР). Задача новой модели – непрерывно улучшать текущие результаты. Она требует простых по структуре, компактных программ обучения, доверия и прозрачности. До того, как приступить к формальному обучению, работники могут начать его самостоятельно. Отправной точкой для них станет поиск нужной информации через социальные и информационные сети. Проводить его лучше не в аудитории, а непосредственно на рабочем месте.

“Соотношение 70:20:10 отражает убежденность сотрудников в том, что 10% знаний, необходимых им для работы, они получили во время обучения, 20% – с помощью коуча или наставника, а 70% – непосредственно в процессе выполнения работы””.

Успешно перейти на модель ЭиР смогли те организации, которые усовершенствовали свои программы, рационально использовали свои мобильные средства, правильно распорядились ресурсами и остались гибкими и открытыми к переменам. А неудачу инновации в обучении терпят тогда, когда руководители: 1) плохо знают свою организацию; 2) слишком много планируют и слишком мало делают; 3) не могут разобраться в причинах корпоративных проблем; 4) располагают неполной информацией; 5) не налаживают продуктивные взаимоотношения внутри руководства компании; 6) не могут побудить лучших сотрудников к участию в дискуссиях. К другим препятствиям относятся личные привычки и предпочтения высшего руководства и отсутствие практических знаний об обучении.

“Пользовательская экосистема” и ее элементы

Современное обучение должно объединять традиционные методы с технологиями социальных сетей в единой “пользовательской экосистеме”, которая поддерживает рабочие процессы в организации. Для этого необходимо связать воедино следующие элементы:

1. **Корпоративная культура.** Наделите работников широкими правами и перестаньте их контролировать.
2. **Формальное обучение.** Стратегии обучения должны соответствовать организационным потребностям и давать конкретные организационные результаты.

3. **Продуктивность.** Ее стимулирование должно осуществляться с учетом потребностей и уровня знаний работников.
4. **Социальное взаимодействие.** Поощряйте, а не ограничивайте использование социальных сетей и мобильных устройств.
5. **Инфраструктура.** Используйте мобильные устройства и социальные сети как каналы подачи информации.
6. **Оценочные показатели.** Измеряйте эффективность учебного процесса, даже если речь идет о неформальном обучении.
7. **“Глубинная” оценка.** Оценивайте влияние результатов обучения на удовлетворенность клиентов, предпочтения работников и бизнес-показатели.

Модель ЭиР: условия эффективности

Новая модель обучения заработает, если у сотрудников будут конкретные цели, подходящие инструменты, опытные наставники, налаженные социальные сети и информационные системы. Чтобы обеспечить непрерывный поток инноваций и высокую продуктивность, руководители должны максимально задействовать потенциал существующей в компании инфраструктуры, усовершенствовать систему коммуникаций между сотрудниками и разработать новые стратегии обучения.

“Инновации – это продукт творческих разногласий”.

Исследователи опросили специалистов по обучению из пяти различных организаций. Несмотря на то что респонденты представляли компании из разных отраслей, в их подходах обнаружилось много общего. Никто из них не пользовался всем потенциалом современных способов коммуникации для совершенствования процесса обучения. Никто не применял модель “70:20:10” для разбивки учебного времени: 70% на выполнение сложных задач, 20% на общение с коллегами и 10% на обучение по традиционным методикам. Стратегии корпоративного обучения в этих компаниях были разными, но анализ внедрения изменений позволил сформулировать для них такие общие рекомендации:

- Главные составляющие процесса обучения – люди, работающие в организации, а не способы и инструменты преподавания.
- Система оценки должна быть внедрена в любые инновационные стратегии обучения.
- Без поддержки руководства успех невозможен.
- Внедрение изменений требует больше времени, чем кажется.
- Будущее фирмы зависит от личного роста каждого из сотрудников и их совместного развития как коллектива.
- Чтобы избавить отрасль ОиР от наследия прошлого, необходимо сделать современные технологии неотъемлемым элементом обучения.

Что учитывать при разработке учебных программ

Чтобы концепция обучения ЭиР обрела будущее, она должна прежде всего способствовать достижению целей организации. Этого можно добиться с помощью двух инструментов: 1) “консультирования по продуктивности”, нацеленного на измеримое повышение результатов в конкретно обозначенные

сроки, и 2) “стимулирования развития”, направленного на совершенствование навыков работников. Совершенствоваться навыки должны как посредством индивидуальных усилий сотрудников, так и в процессе их взаимодействия с коллегами.

“Сегодня работник ценен не только теми знаниями, которые у него в голове, но и теми, которые он может получить в сети своих контактов””.

Цели корпоративного обучения и средства их достижения должны быть привязаны к показателям производительности. Модель ЭиР предусматривает измерение ее скачков, а также выявление потребностей сотрудников и разработку индивидуальных обучающих решений. Новые решения можно разрабатывать на основе уже существующих, но только при условии тщательного анализа ситуации. Так, разработчики программ обучения должны отличать те ситуации, в которых недостаток знаний работника может быть восполнен с помощью внешних источников. К таким ситуациям относится появление новых тем, потребностей или проблем, которые требуют внимания, но не требуют долгосрочных вложений. В этих случаях быстро найти нужное решение могут помочь сети личных и профессиональных связей.

“Выдающиеся технологии без стратегии просто позволят вам более эффективно делать не то, что нужно””.

В начале обучения используйте для решения учебных задач ролевые игры, короткие рассказы, задания, связанные с конкретными рабочими обязанностями, и другие способы получения знаний с минимальным использованием технологий. Проводите тестирование и повторяйте учебный цикл до тех пор, пока не будет достигнута его цель. Учтите, что каждый сотрудник идет вперед в своем темпе. Подчеркивайте важность и положительный эффект различий между обучающимися. Оставляйте идеи открытыми для обсуждения как можно дольше. Современный бизнес требует, чтобы работники самостоятельно предпринимали шаги по выявлению и устранению пробелов в своих знаниях. Чтобы им было проще это делать, развивайте у них навыки исследовательской работы, поиска и оценки информации.

Где и как искать ресурсы

Потребности компаний часто превышают объем доступных им ресурсов, поэтому в обучении необходимо четко расставлять приоритеты. Решения по поиску ресурсов должны постепенно передаваться в ведение групп сотрудников, объединенных вокруг общих идей и интересов. Такие группы дают их участникам возможность помогать себе самим, приобретать определенные профессиональные навыки и управлять результатами. В качестве источников учебных ресурсов можно использовать уже реализуемые проекты, это сэкономит время и деньги.

“На внедрение любой стратегии уходит время, и обычно больше, чем запланировано. Независимо от объема выделенных ресурсов и численности проектной команды, чтобы чего-то добиться, нужно потратить больше времени, чем ожидалось. Чтобы осуществить преобразования, нужно иметь четкое видение и курс, но в то же время быть гибким в процессе осуществления””.

Разработайте систему показателей эффективности обучения, включающих такие критерии, как затраченное на достижение цели время, процент ошибок, легкость освоения или восстановления навыка. Успех редко достигается с первой попытки, поэтому предусмотрите возможность повторной оценки и внесения корректив. Перед запуском учебной программы проведите ее пробные испытания. Систематизировать результаты вам помогут системы их отслеживания и представления, разработанные IMS Global Learning Consortium стандарты, а также другие современные инструменты.

Курс на перемены

Чтобы модель ЭиР успешно заработала, компании должны пересмотреть свои взгляды на процесс обучения. Они должны оценить его содержание и организацию, расширить сотрудничество и внедрить передовые методы измерения эффективности и анализа данных. Представители отрасли корпоративного обучения должны осознать, что мир стремительно меняется и для того, чтобы достичь поставленных целей, нужно отказаться от устаревших методик. В свою очередь, топ-менеджмент компаний должен поддерживать новые инициативы, а также способствовать большей самостоятельности сотрудников и расширению их возможностей. ЭиР должно опираться на надежную систему оценочных показателей. Успешный глава отдела ЭиР должен сочетать в себе качества разработчика, продавца, рекламиста, делопроизводителя и ярого фаната своей команды.

Об авторе

Кларк Куинн, поборник использования новейших технологий в образовании, является членом объединения профессионалов в сфере корпоративного обучения Internet Time Alliance.



Вам понравилось это краткое изложение?
Купить бумажную или электронную книгу
<http://getab.li/22729>