

**М. В. Кларин**

# **КОРПОРАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ, НАСТАВНИЧЕСТВО, КОУЧИНГ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
ДЛЯ БАКАЛАВРИАТА И МАГИСТРАТУРЫ**

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования  
в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по экономическим направлениям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)**

**Москва ■ Юрайт ■ 2017**

УДК 374(075.8)

ББК 74.4я73

К47

**Автор:**

**Кларин Михаил Владимирович** — доктор педагогических наук, ведущий научный сотрудник Института стратегии развития образования Российской академии образования, профессор Московского городского педагогического университета, член совета директоров ОАО «Большая российская энциклопедия».

**Рецензенты:**

*Кукушкин М.* — бизнес-тренер, тренер тренеров, старший партнер «Тренинг-Бутик» и Best T&D Group, старший преподаватель магистерской программы «Психологический анализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

*Жадько Н.* — доктор педагогических наук, бизнес-тренер, тренер тренеров, руководитель магистерской программы «Бизнес-педагогика», профессор Московского городского педагогического университета;

*Мясоедов С. П.* — доктор социологических наук, проректор, директор школы бизнеса Института бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, президент Российской ассоциации бизнес-образования.

**Кларин, М. В.**

К47

Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / М. В. Кларин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 288 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Модуль.

ISBN 978-5-534-02811-9

Эта книга — практическое пособие-путеводитель по ключевым форматам обучения и развития в организациях: тренинг, обучение действием, наставничество, коучинг. Для чего, когда и как их стоит использовать? Как сделать их успешными? Как оценивать их эффективность? Книга обобщает современный опыт обучения и развития в российских и международных компаниях, включая организации — лидеры своих отраслей. Автор — известный исследователь и одновременно практик в области обучения и развития в организациях.

Содержание учебного пособия соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Адресовано руководителям высшего и среднего звена, менеджерам, специалистам департаментов по работе с персоналом, корпоративных университетов и учебных центров, читателям, интересующимся вопросами развития лидерства, менеджмента, корпоративного образования, подготовки руководящих кадров.*

УДК 374(075.8)

ББК 74.4я73



*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».*

ISBN 978-5-534-02811-9

© Кларин М. В., 2017

© ООО «Издательство Юрайт», 2017

## Оглавление

<b>Предисловие .....</b>	<b>9</b>
<b>Актуальность обучения и развития сотрудников. Введение .....</b>	<b>11</b>
Развитие организаций, развитие сотрудников: вызовы XXI века .....	11
Современное корпоративное обучение .....	14
<b>Анализ потребностей в обучении/развитии сотрудников .....</b>	<b>18</b>
Нужно ли проводить обучение? .....	18
Анализ потребностей организации – основа планирования обучения .....	19
Критерий наказания .....	19
Достаточно ли спросить у руководства? .....	20
Определение потребностей в функциональном тренинге .....	22
Потребности в обучении/развитии, но в чем? .....	22
Диагностика – уже вмешательство .....	24
Потребности организации: что интересует руководство? .....	25
<b>Аналитический отчет .....</b>	<b>26</b>
Отчет о тренинге .....	26
Отчет о наставничестве .....	27
Отчет о коучинге: но как же конфиденциальность? .....	29
<b>Взрослые .....</b>	<b>31</b>
Особенности взрослых участников .....	31
Как учесть особенности взрослых? .....	35
<b>Видеотренинг .....</b>	<b>36</b>
Видеопросмотр .....	36
Видеообратная связь .....	37
Использования видеозаписи – техника или этика? .....	39
<b>Виды тренингов .....</b>	<b>43</b>
<b>Выездной тренинг .....</b>	<b>46</b>
<b>Готовность организации к тренингу .....</b>	<b>50</b>
Успех тактический и стратегический: как действуют внутренние факторы? .....	51
Готовность организации к проведению тренинга: инструмент для оценки .....	54
<b>Домашние задания .....</b>	<b>57</b>
<b>Драматический треугольник (треугольник Карпмана) .....</b>	<b>59</b>

<b>Заказчик, организатор и участники.....</b>	<b>62</b>
Клиент... уникален и триедин .....	62
Принцип «табуретки» .....	62
Принцип «пропитки» .....	63
<b>Игра .....</b>	<b>65</b>
Ролевые игры.....	65
Моделирующие игры.....	66
Имитационные (деловые) игры.....	68
Имитация без компьютера.....	69
Компьютерные игры-имитации .....	71
Роли тренера в проведении игр.....	74
Освоение нового опыта в учебных играх.....	75
Что дает игра в тренинге? .....	76
Геймификация обучения .....	77
Нужны ли эти игры?.. Рекомендации.....	78
<b>Интерактивное обучение.....</b>	<b>79</b>
Взаимодействие с опытом.....	80
Активность и инициатива .....	81
Основные роли тренера в интерактивном обучении.....	83
Тренинг как игра для взрослых.....	84
<b>Команда в организации .....</b>	<b>86</b>
Ориентация на отношения .....	88
Ориентация на задачи .....	90
<b>Компетенции.....</b>	<b>92</b>
Виды компетенций .....	92
Описание компетенций.....	93
Построение системы компетенций .....	94
<b>Конкретные ситуации: анализ .....</b>	<b>98</b>
Учебный процесс на основе изучения конкретных ситуаций.....	99
Ключевые моменты изучения конкретных ситуаций .....	100
Что дает изучение конкретных ситуаций?.....	101
<b>Консультирование .....</b>	<b>102</b>
Виды консультирования в контексте корпоративного тренинга.....	102
Запрос на консультирование .....	103
Практические выводы .....	106
<b>Контекст и источники обучения.....</b>	<b>107</b>
Правило «70-20-10».....	108
Контекст обучения в практике организаций.....	109
<b>Корпоративный тренинг .....</b>	<b>111</b>
Бизнес-тренинг — для предпринимателей или для организаций?.....	111
Обучение не по-школьному:	
роль и место корпоративного тренинга.....	112
Практическая направленность .....	113

Вводный и технический тренинг .....	113
Тренинг как инструмент преобразований.....	115
Тренинг преобразующей направленности .....	117
Полный цикл корпоративного тренинга.....	118
<b>Коучинг в организации .....</b>	<b>120</b>
Что такое коучинг .....	120
Ситуации использования коучинга в организациях .....	125
Командный коучинг .....	129
Коучинг в семейном бизнесе.....	130
Ценность коучинга для организации .....	131
Возврат на ожидания .....	133
Управление в коучинговом стиле .....	134
Цикл корпоративного коучинга.....	134
Коучинговая супервизия: значение для профессионалов и организаций .....	138
Когда коучинг не поможет .....	140
Коучинг — этически регулируемая деятельность .....	141
Профессиональные коучинговые объединения — защита от псевдокоучинга.....	142
<b>Менторинг .....</b>	<b>145</b>
Менторинг в предпринимательстве .....	149
<b>Методы обучения .....</b>	<b>152</b>
Диапазон методов .....	152
Выбор методов .....	155
<b>Модель GROW/РОСТ.....</b>	<b>157</b>
<b>Мозговой штурм.....</b>	<b>158</b>
Мозговой штурм как метод обучения.....	158
Мозговой штурм как инструмент менеджера .....	159
<b>Наставничество .....</b>	<b>161</b>
Наставничество как адаптация: мы не бросаем новичков в свободное плавание .....	163
Наставничество в государственных органах .....	164
Система и культура наставничества.....	165
Формальная и неформальная стороны наставничества.....	168
Наставничество с учащимися .....	169
Наставничество: идеология, технология, культура.....	170
Наставничество и «критические знания» .....	170
Наставничество в практике движения WorldSkills:	
привязка к стандартам работы .....	171
Форматы наставничества .....	175
Неклассические формы наставничества.....	175
Почему может не работать наставничество .....	178
<b>Начало (открытие) групповой встречи .....</b>	<b>180</b>
Начало взаимодействия.....	180
Знакомство .....	181
Начало по содержанию .....	182

<b>Нейролингвистическое программирование</b> .....	<b>183</b>
Нейролингвистическое программирование как источник техник для тренера .....	184
Нейролингвистическое программирование как предмет тренинга .....	185
Этика и эффективность .....	186
<b>Обратная связь</b> .....	<b>187</b>
Обратная связь в обучении и на работе .....	187
Конструктивность.....	187
Своевременность.....	188
Индивидуальная и групповая обратная связь.....	188
Обратная связь от тренера – группе.....	189
Круговая обратная связь (обратная связь-360°).....	190
Работа с обратной связью в группе.....	193
Рекомендации при проведении конструктивной обратной связи.....	193
<b>Обучение действием (action learning)</b> .....	<b>194</b>
Формулы «обучения действием» .....	195
Роль фасилитатора в обучении действием .....	196
Action Learning: опыт МШУ Сколково.....	198
<b>Ожидания участников</b> .....	<b>202</b>
<b>Окончание (завершение) групповой встречи</b> .....	<b>204</b>
Тематическое заключение.....	204
Завершение взаимодействия.....	204
<b>Опыт как основа обучения</b> .....	<b>207</b>
Обучение и научение .....	207
Учебный цикл на основе непосредственно проживаемого опыта .....	207
Как учится организация .....	209
<b>Оценка результатов обучения</b> .....	<b>211</b>
Можно ли измерить результаты обучения? .....	211
Критерии результативности обучения: модель Киркпатрика .....	211
Уровень 1: реакция .....	212
Уровень 2: усвоение.....	213
Уровень 3: поведение .....	214
Уровень 4: результат .....	215
Уровень 5: ROI.....	216
Оценка на разных уровнях: практика организаций.....	218
<b>Парадоксы тренинга</b> .....	<b>221</b>
Парадокс заказчика и потребителя.....	221
Парадокс запроса.....	221
Парадокс обратной связи .....	221
Парадоксы оценки .....	222
Парадокс результативности .....	222
Парадокс содержания .....	222

<b>Подгруппы .....</b>	<b>223</b>
«Мозаичное задание» .....	223
«Снежный ком» .....	224
<b>Правила работы групп.....</b>	<b>226</b>
<b>Продолжительность тренинга .....</b>	<b>228</b>
<b>Развитие менеджмента и лидерства .....</b>	<b>231</b>
Исходный шаг: помочь понять, что развивать.....	231
Как готовить компетентного руководителя? .....	232
Тренинги по развитию менеджмента и лидерства .....	235
Развитие лидерства .....	235
<b>Соппротивление .....</b>	<b>239</b>
Симптомы .....	239
Источники .....	239
Барьер или ступень? .....	241
<b>Стили учения.....</b>	<b>243</b>
Особенности стилей.....	244
Самопроверка для организаторов и ведущих тренингов .....	247
<b>Тренинг тренеров .....</b>	<b>249</b>
<b>«Троянское обучение» .....</b>	<b>251</b>
<b>Фасилитация.....</b>	<b>255</b>
Фасилитация: помощь кому и в чем?.....	256
Возможности фасилитации.....	256
Менеджер в роли фасилитатора .....	258
Работа в позиции фасилитатора .....	259
<b>Фокус-группы.....</b>	<b>261</b>
<b>Цели обучения и развития.....</b>	<b>263</b>
Корпоративные цели.....	263
Учебные цели.....	263
Эталонные учебные результаты.....	264
Правило SMART .....	265
<b>Эффект Пигмалиона: самосбывающееся пророчество .....</b>	<b>266</b>
<b>«Я»: личность и профессиональные качества тренера, наставника, коуча.....</b>	<b>270</b>
Интерактивное обучение и личностные качества .....	270
Освоение интерактивного обучения .....	271
Опыт тренера: деловой или преподавательский?.....	272
Функции тренера .....	274
<b>Я все прочел, что дальше?.....</b>	<b>276</b>
Практические задания.....	276
Темы рефератов, курсовых работ .....	277

Рекомендуемая литература.....	279
Новые издания по смежным дисциплинам .....	281
Предметный указатель.....	282
От автора.....	285
Об авторе .....	287



## Предисловие

Эта книга — практическое пособие для подготовки и повышения квалификации в сфере обучения и развития, корпоративного образования, развития руководящих кадров.

Обучение и развитие персонала — это, с одной стороны, искусственно создаваемый процесс, его конструируют, планируют, организуют. С другой стороны, это и естественный процесс. Он может пройти вразрез с планом, состояться или не состояться. В его организации и проведении есть своя наука и свое искусство.

Книга написана на основе исследований и обобщения практического опыта. Эта практика — сфера применения многих наук. В книге нет прямых ссылок на работы по теории управления (менеджменту), методологии познания (гносеологии), психологии, теории развития человеческого потенциала (педагогике), но именно к этим областям знания автор обращался при осмыслении практического опыта. Область обучения и развития обширна, и в тексте книги приведены лишь те из существующих или созданных автором подходов и моделей, которые полезны для практики.

В результате изучения материала пособия читатель будет:

### ***знать***

- отличительные особенности корпоративного тренинга, наставничества, коучинга и обучения действием как основных форматов обучения и развития в организациях;
- основные этапы процесса их проведения, возможности и типичные затруднения, связанные с их использованием в организациях;
- образцы практики их применения в российских и международных организациях, в том числе в российских компаниях — лидерах отраслей;
- особенности взрослых учащихся;
- диапазон методов обучения и стилей учения;

### ***уметь***

- проводить анализ тренинговых потребностей в организациях, выявлять задачи, требующие тренинговых и нетренинговых решений;
- выбирать формат развивающей работы в зависимости от задач обучения/развития в организации;
- учитывать особенности взрослых в корпоративном обучении и развитии;
- выбирать наиболее подходящие методы обучения, подбирать способ построения обучения в соответствии со стилями учения участников;
- строить интерактивные групповые занятия;

### ***владеть***

- понятийным аппаратом в сфере корпоративного тренинга, наставничества, коучинга;

- способами построения обратной связи как основы обучения и развития в организации;
- методами проектирования обучения и развития на основе тренинга, наставничества, коучинга, обучения действием;
- методами оценки их эффективности.

**Как работать с этой книгой.** Если читать эту книгу полностью, по две страницы за минуту, чтение займет около трех часов. Если читать неторопливо, времени понадобится больше.

Автор не рассчитывает на обычное для предыдущих веков неспешное прочтение всего текста подряд, от начала до конца. Сейчас так читают нечасто. Книга написана так, чтобы ее мог использовать современный читатель: текст разделен на небольшие разделы, внутри каждого из которых выделены короткие обособленные подразделы. В конце приведены практические задания-практикумы, список рекомендуемой литературы и предметный указатель, чтобы облегчить поиск нужной темы или вопроса.

Книга обладает нетипичной для учебников структурой: разделы расположены в алфавитном порядке. Так проще находить нужные части текста. Пособием можно пользоваться по-разному, например: прочитать все разделы по алфавиту, выбрать интересующий предмет, или читать разделы вразброс. Еще один способ чтения — выбрать разделы, двигаясь по наметенному тематическому маршруту.

С этой книгой возможны все варианты. Выбирайте наиболее удобный для себя маршрут и темп движения, и в путь!

# Актуальность обучения и развития сотрудников.

## Введение

### *Развитие организаций, развитие сотрудников: вызовы XXI века*

Призрак кризиса бродит по отраслям экономики, по организациям, даже кажущимся наиболее стабильными.

За последние десятилетия заметно изменились характер и условия труда. На производствах сократились ручной труд и ручное управление производственными процессами, связь стала практически вездесущей и круглосуточной, в крупных организациях исчезли огромные объемы бумажной переписки и бумажной бухгалтерии, ушли в прошлое машинописные бюро и должности секретарей-машинисток, меняется не только карта профессий, но и профессиональные уклады в мире труда.

Перемены произошли во внутреннем мире организаций: темпы изменений возросли, корпоративный мир непрерывно перестраивается. Одна из сквозных тенденций современной экономики — сочетание автоматизации труда и высокая связь эффективности и конкурентоспособности с качеством человеческого капитала.

В последние десятилетия понимание мира как предсказуемого, управляемого и детерминированного все больше сменяется представлением о нем как о непредсказуемом, слабоуправляемом, неоднозначном. Главной его характеристикой является неопределенность. Она проявляется все чаще, а отрезки определенности становятся все более редкими.

В экономической журналистике черты нашего времени часто обозначают буквами VUCA (от англ. *Volatility* — изменчивость, неустойчивость, *Uncertainty* — неопределенность, *Complexity* — сложность, *Ambiguity* — неясность). За этими обозначениями стоят те условия, в которых работают организации и их сотрудники, — условия устойчивой нестабильности.

Все большую роль в развитии организаций играет умение управленцев и сотрудников дополнять и развивать сложившиеся подходы, принимать нестандартные решения. В эпоху изменений выигрывать будут те, кто откликается на новые вызовы, опираясь на опыт, в то же время мыслит нестандартно.

Все виды обучения и развития в организациях требуют специальных ресурсов — внимания, времени и денег. Однако организации-лидеры устойчиво используют обучение и развитие как средство удержания своего внутреннего управленческого ресурса и одновременно — средство повышения вовлеченности сотрудников. Во всех секторах экономики выделяются организации, в которых сотрудники активно вовлечены, — их рабочая

обстановка сильно контрастирует с обстановкой в компаниях, где сотрудники «активно не вовлечены»<sup>1</sup>.

Управление персоналом, развитие ключевых специалистов и руководителей становятся фактором выживания и развития самих организаций. То, что это не лозунг, подтверждает практика и данные исследований.

**Тенденции развития кадрового потенциала: вызовы для развития специалистов.** С. Б. Крайчинская (Объединенная авиастроительная корпорация, ОАК) сформулировала несколько идей, которые актуальны для развития кадрового потенциала многих отраслей.

---

«Сегодня важна поддержка команд действующих профессионалов, которые не только “способны сделать”, но понимают значение передачи этой способности ученикам и стажерам. Это всем знакомое наставничество или учение у мастера или “управление знаниями”. Знания, которые рождаются в повседневной практике решения проектных, инженерных и производственных задач, становятся достоянием корпорации в целом. Советская система “прикрепления” людей к производству давно не действует, кадровый рынок стал мобильным. Принцип обозначения перспектив для кадрового резерва должен быть противопоставлен принципу предоставления рабочих мест. При таком подходе капитализация специалиста растет пропорционально его участию в серьезных, масштабных проектах. <...> От расточительной массовости нам необходимо перейти к четким целевым проектам подготовки конкретных групп специалистов.

Технические задания на подготовку специалистов нового формата должны формулироваться в центрах создания интеллектуального капитала. Именно здесь должна быть сформирована новая система и стандарты образования. Если еще 50 лет тому назад новые сферы деятельности выращивались внутри систем подготовки кадров, то в современном мире все наоборот — развивающиеся сферы деятельности создают «под себя» системы подготовки всех необходимых типов профессионалов»<sup>2</sup>.

---

**Адекватность управления в организациях: вызовы для развития менеджеров.** Кризисная обстановка в организациях не всегда обсуждается, но они реальны. Более того, кризисные явления бросают вызов имеющимся управленческим компетенциям руководителей, и в результате — их способностям адекватно управлять организациями.

В 2016 г. PwC<sup>3</sup> провела опрос членов советов директоров российских компаний. Более трети (38%) опрошенных отметили, что 2015 г. сопровождался серьезными переменами и трансформационными процессами в их компаниях, и почти столько же (35%) указали на то, что их компании столкнулись с серьезными трудностями. Успешным для своих компаний 2015 г. признали лишь 20% членов советов директоров.

---

56% директоров считают, что лидерские качества и профессиональные компетенции менеджмента являются оптимальными с точки зрения изменяющихся условий. Отрицательную оценку дали 44%. По мнению 60% директоров, высший

---

<sup>1</sup> Исследование Bersin by Deloitte, 2015.

<sup>2</sup> Крайчинская С. Б. Кадровое обеспечение стратегии самолетостроения. Екатеринбург, 2014.

<sup>3</sup> PricewaterhouseCoopers — Международная сеть компаний, предлагающих профессиональные услуги в области консалтинга и аудита.

менеджмент концентрируется на действительно важной информации при принятии решений и в повседневной деятельности. Отрицательную оценку дали 40%. 62% директоров считают, что менеджмент их компаний представляет собой сплоченную команду, способную быстро принимать необходимые решения. 38% дали отрицательную оценку.

Только 6% опрошенных директоров абсолютно уверены в том, что их компании способны достигнуть целевых значений стратегических показателей. Половина директоров согласна с тем, что менеджмент глубоко понимает тренды, возможности и риски, с которыми сталкивается компания. Однако другая половина не подтверждает, что менеджмент своевременно и эффективно реагирует на изменения условий<sup>1</sup>.

Обратим внимание на высокую долю отрицательных оценок управлению в организациях: количество директоров, выставивших невысокие и даже негативные оценки менеджменту по каждому из критериев, довольно велико — на уровне 38–50%. Напрашивается вывод: значительная часть менеджмента нуждается в замене либо в развитии своих ключевых управленческих компетенций. Полная замена тех, кого оценили отрицательно, — едва ли продуктивный выход: где гарантия, что новые менеджеры будут полностью адекватными? Развитие управленческих компетенций предполагает, что большинство действующих руководителей смогут, используя свой опыт и кругозор, достроить свою деятельность, привести ее в соответствие вызовам динамичного окружения. В организациях государственного сектора экономики важно повысить и поддерживать эффективность на фоне ужесточения ресурсных ограничений; перед бизнесом стоит задача не только преодолеть кризис, но и суметь обойти конкурентов.

**Лидерство.** Исследование, проведенное Центром креативного лидерства в российских компаниях (2011–2015), выявило ранжированный перечень наиболее востребованных лидерских компетенций: 1) лидерство по отношению к сотрудникам; 2) управление изменениями; 3) стратегическое видение; 4) инициатива; 5) построение сотрудничества; 6) вовлекающее управление. Вместе с тем руководители компаний оценили дефицит этих компетенций у работающих под их началом менеджеров в диапазоне от 45 до 65%<sup>2</sup>.

В традиционных организациях специалист и управленец — это принципиально различные роли. Переход от роли специалиста к роли руководителя традиционно является кризисным, требует специальной дополнительной подготовки. В современном мире происходит размывание границ профессий и должностей. В характеристике сотрудника на первый план выходят наборы компетенций (см. *Компетенции*).

**Скрещивание компетенций.** Для технологических организаций актуальна разработка профиля компетенций современного инженера-управленца, которую ведут Центр навыков и компетенций SkillsCenter и компания Efeso Consulting совместно с факультетом инженерного менеджмента

<sup>1</sup> PwC. Между стратегией и тактикой. Опрос членов советов директоров российских компаний 2016.

<sup>2</sup> URL: [https://media.ccl.org/wp-content/uploads/2016/10/Russia-Competency-Infographic.pdf?\\_ga=1.78627860.1004595410.1485100481](https://media.ccl.org/wp-content/uploads/2016/10/Russia-Competency-Infographic.pdf?_ga=1.78627860.1004595410.1485100481) (дата обращения: 10.02.2017).

РАНХиГС<sup>1</sup>. Сегодня от топ-менеджера требуется умение общаться с высококвалифицированными специалистами (рабочими) без посредников, а инженер должен понимать экономику управления, уметь налаживать бизнес-процессы и решать организационные задачи. Происходит сплав (скреживание) компетенций. Возникают обязательные навыки, одновременно как для управленцев, так и для инженеров. Результат такого сплава обозначен как «X-skills». На современных предприятиях появляются «люди-X», которые:

- успешно сочетают считающиеся ранее несовместимыми компетенции;
- берут на себя формулирование задач выбора и принятие решений;
- не просто проводники между руководством и производственным процессом, а дизайнеры, модераторы и драйверы жизни организаций. Они формируют принципиально новые системы коллективного управления в организациях (предприятиях)<sup>2</sup>.

Современная организация все чаще ожидает от сотрудников-специалистов наличия не только узкотехнических (специальных), но и более широких управленческих компетенций и высокой обучаемости.

Лидерство — не предмет изучения, но опыт, который можно развивать. Современные программы обучения и развития направлены не только на оснащение техническими или управленческими навыками, но и на развитие лидерской позиции и лидерского опыта.

### *Современное корпоративное обучение*

Привычная практика обучения, сложившаяся в школе и вузе, обладает заметной инерцией. Точнее, инерцией обладаем мы сами. Мы привыкли к тому, что видели в своем раннем опыте обучения и с готовностью воспроизводим свои привычки в новых обстоятельствах. Посмотрим на традиционную практику обучения, к которой мы можем невольно возвращаться, следуя привычке.

**Традиционная картина обучения и развития.** Что считать традиционным в форматах и способах обучения? Традиционным является занятие, в ходе которого учитель/педагог/преподаватель/ведущий сообщает, передает знания, формирует умения и навыки, опираясь на предъявление нового материала (сообщение, изложение), его воспроизведение учениками, проверяет и оценивает результаты этого воспроизведения.

Традиционная работа преподавателя/ведущего направлена, прежде всего, на сообщение знаний и способов действий, которые передаются учащимся в готовом виде; педагог является ключевым, а часто — единственным инициативно действующим лицом обучения. В начале XXI в. эксперты ЮНЕСКО обнаружили, что именно такую картину обучения, как

---

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

<sup>2</sup> Черных П. Люди-X: профессионалы нового времени // Business Excellence. 2016. № 12. С. 48–52.

и столетием раньше, ожидают видеть в массовом обучении люди во всех странах мира. В хорошем исполнении такое обучение «приносит устойчивые, существенные результаты»<sup>1</sup>. Таков характер привычного организационного и поведенческого шаблона, с которым мы имеем дело в корпоративном обучении как со своего рода культурным кодом в образовании.

**Что изменилось?** В современных условиях изменились по меньшей мере два обстоятельства, значимые для корпоративного обучения: характер работы и особенности сотрудников в роли учащихся, их способов освоения нового опыта.

**Характер работы.** Данные о динамике характера рабочих задач за последнюю половину столетия (на примере экономики США), показывают, что в структуре трудовой деятельности устойчиво нарастает доля нестандартных рабочих задач<sup>2</sup> (рис. 1).

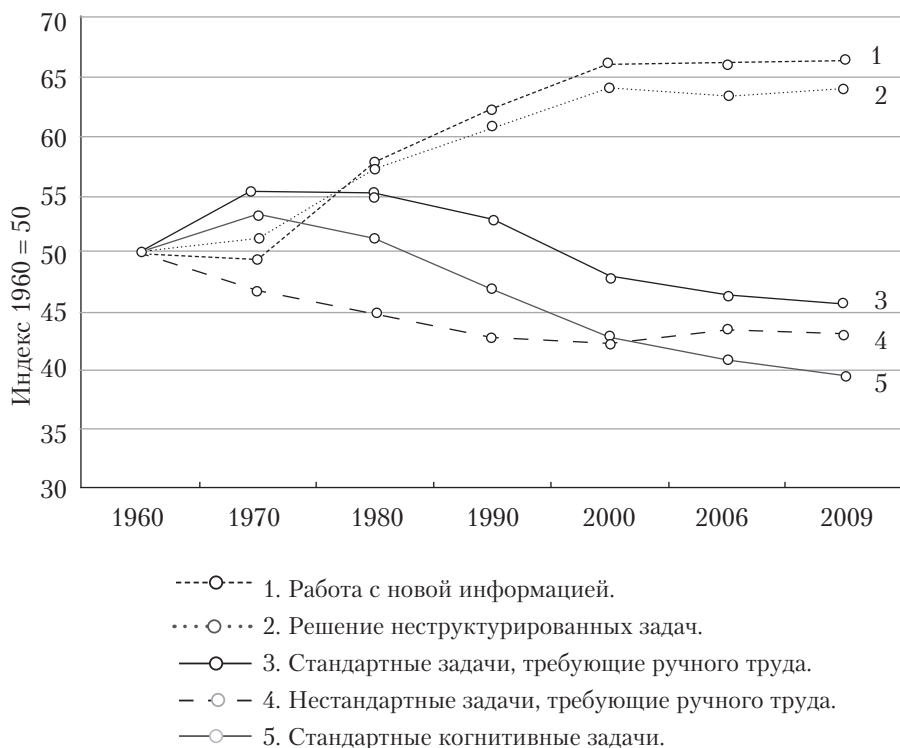


Рис. 1. Динамика характера рабочих задач в экономике США, 1960–2009 гг.

**Особенности сотрудников как учащихся XXI в.** С появлением Интернета как информационно-цифровой среды изменились не только спо-

<sup>1</sup> Walberg H.J., Paik S. J. Effective Educational Practices. Geneva, 2000.

<sup>2</sup> Levy F., Murmane R. Dancing with Robots: Human Skills for Computerized Work // Third Way NEXT Report, 2013. URL: <http://content.thirdway.org/publications/714/Dancing-With-Robots.pdf> (дата обращения: 22.01.2017).

собы передачи информации, изменились сами люди<sup>1</sup>. В организации приходят новые поколения, выросшие в условиях цифровой информационной среды, новой экономики<sup>2</sup>.

Исследователи-социологи выделяют «сетевое поколение» — людей, родившихся после 1980 г., которым свойственны склонность к социальным контактам, прагматизм, ожидание найти «подходящий» способ получения учебной информации в соответствии с собственными потребностями, осмысленность (личная значимость) получаемых сведений.

### **Составим коллективный портрет сотрудников начала XXI в.**

- По данным отчета PwC (2011) люди, которые «родились с гаджетом в руке», первыми вошли в беспроводной мир всеобщей связи, готовы использовать на работе соцсети, мессенджеры, онлайн-видео и блоги.

- Американская торговая палата суммировала данные опросов об американцах, родившихся в 1980–1999 гг. (поколение Y). Им свойственны уверенность, высокая самооценка, большие ожидания от жизни. По данным опросов, более 2/3 из них, будучи студентами, стремятся выйти в топ-20 успешных сотрудников на своей будущей работе<sup>3</sup>. Эти черты предсказуемо ведут к высокому уровню стресса, тревожности, возможной депрессии. 80% засыпая, держат рядом свой мобильный телефон.

- На работе представители поколения Y больше всех прочих нуждаются в обратной связи со стороны своего руководителя (см. *Обратная связь*). 42% рассчитывают получать ее еженедельно, во всех других возрастных группах этот процент вдвое ниже<sup>4</sup>.

Современные сотрудники в роли учащихся обладают цифровой/компьютерной компетентностью, привыкли воспринимать визуализированную информацию, которая не обязательно предъясняется линейным/последовательным способом, предпочитают мультимедийную информационную среду, интерактивный характер обучения.

Мы находимся в постоянном контакте со своим кругом общения, непрерывно «на связи». Особенность нового поколения учащихся — желание быть не слушателями или зрителями, но «пользователями»: привычка к потоку сенсорных стимулов, сенсорному разнообразию, незамедлительной обратной связи и подкреплению.

Такому «портрету» соответствует обучение в духе интерактивности, прямое взаимодействие-диалог с учебной средой, действие с ожиданием немедленного отклика. Именно таковы свойства ключевых современных форматов обучения — тренинга, наставничества, коучинга, обучения действием.

<sup>1</sup> Харрис М. Со всеми и ни с кем. Книга о нас — последнем поколении, которое помнит жизнь до интернета. М., 2015.

<sup>2</sup> Заметная часть читателей этой книги принадлежит к последнему поколению, которое помнит жизнь до Интернета.

<sup>3</sup> U. S. Chamber of Commerce Foundation. The Millennial Generation Research Review. 2012.

<sup>4</sup> Бенсон Т. Гибкого графика недостаточно // Harvard Business Review Россия. 12 августа 2016 г. URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p18064/#ixzz4PVqbZDGw> (дата обращения: 22.01.2017).



**Обучение в современном мире.** Современное общество вступило в эпоху новой промышленной революции. В ее основе — переход к возобновляемым источникам энергии, экономичным сетевым способам ее генерации, хранения и распределения, изменение производственных технологий, при котором резко снижаются затраты труда на физическое создание изделий, функционирование мира на базе цифровых технологий.

В цепочках создания стоимости товаров и услуг, включая интеллектуальные, центры прибыли смещаются от этапов производства к этапам исследований, разработки, дизайна, сокращается численность рабочих, непосредственно занятых в производстве, усиливаются «горизонтальные взаимодействия» в экономике, в цепочках производства и потребления, происходит «уберизация»<sup>1</sup>, устранение посредников.

Происходит сокращение *разрыва в цепочке обучения* — разрыва между созданием новых знаний, нового опыта и его передачей новым пользователям. Разработка и дизайн обучения и развития персонала все ближе к рабочим местам. Готовые тренинги, взятые «с полки», применяются очень локально, избирательно.

Обучение остается ключевым механизмом образования. В последние десятилетия все активнее ведутся поиски альтернативных вариантов обучения. Меняется характер корпоративных образовательных программ — они перестают обслуживать исключительно узкофункциональное повышение квалификации, но приобретают роль *доставляющего* образовательного процесса, который сопровождает человека на протяжении многих лет жизни.

В условиях насыщенной информационно-образовательной среды специалистам по обучению придется отказаться от роли информационных посредников, исключительных «точек доступа» к содержанию образования. Их задачей в цепочке создания ценности обучения становится поддержка инициативной (а не просто активной) позиции участников, их активного диалога с корпоративным окружением, друг с другом, создание ценного, запоминающегося опыта, который участники могут получить с помощью ведущего (тренера, фасилитатора, наставника, коуча).

Таким образом, один из ответов организаций на вызовы XXI в. — это специально организованное развитие специалистов и руководителей, которое становится все более значимым фактором эффективности организаций во всех странах мира.

Мы видим актуальную задачу: расширять кругозор и развивать мышление профессионалов, помогать им ориентироваться в основных форматах и способах обучения и развития, осознанно подходить к их использованию. Этой задаче призвано служить данное пособие.

---

<sup>1</sup> Уберизация — неологизм, образованный по названию сервиса для поиска такси Uber, который связывает заказчика с водителем напрямую через интернет-платформу, минуя диспетчерские службы как посредников (название стало нарицательным после серии скандалов в разных странах, вызванных потерей рынков традиционными службами такси).

## Анализ потребностей в обучении/развитии сотрудников

### *Нужно ли проводить обучение?*

Прежде чем начинать обучение, стоит убедиться в том, что его стоит начинать. Иначе говоря, следует выяснить, для чего обучение нужно, и нужно ли оно вообще. На первый взгляд — можно, особо не раздумывая. Без специального анализа понятно, что группу энергичных менеджеров надо подготовить к совместной работе на готовящемся к запуску объекте недавно пришедших торговых представителей — обучить технике продаж и т.д.

И все же одно дело — просто мнение, другое — мнение, основанное на анализе ситуации. Одно дело — здравый смысл, другое — здравый смысл плюс взвешенное решение на продуманной основе. Такую основу дает сбор информации, подчиненный ответу на вопрос: «Какие изменения в работе сотрудников организации должны произойти в результате обучения?» Из ответа на этот основной вопрос ясно, кого и чему обучать, насколько нужны те или иные темы и т.д.

### **Пример. «Значит, нужно было спросить менеджеров?»**

Консультант тренингового центра обсуждает возможную программу обучения с тренинг-менеджером компании-заказчика. «Мы, видимо, начнем с тренинга по основам деловых навыков, — говорит тренинг-менеджер, — затем проведем курс по управлению временем».

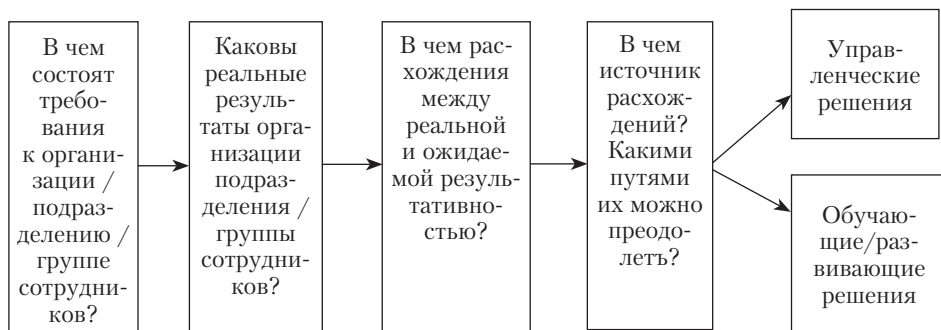
Выслушав долгий перечень возможных курсов, консультант удивился его объему и решил уточнить, какие пожелания высказывали менеджеры компании к содержанию обучения. Оказалось, что предварительные опросы в компании... не проводились. Вопросы навели тренинг-менеджера на дополнительные мысли. «Иными словами, вы хотите сказать, — рассуждал он вслух, — что сначала стоило бы провести опрос в компании?» Консультант подтвердил эту догадку.

Даже в тех случаях, когда потребности в обучении кажутся очевидными, их стоит специально проанализировать, чтобы принять важные решения. Например, мы знаем, что новым менеджерам необходим тренинг по руководству персоналом. Но какие именно навыки им нужны? Каковы приоритеты программы обучения: общие основы лидерства, навыки мотивации, построение команды, управление конфликтами? Нередко этот вопрос решается просто, — в запрос на обучение включается всего понемногу, а временные рамки, как всегда, сжаты. Следствия такого простого решения также просты: быстрая и неглубокая проработка навыков, ради которых была задумана дорогостоящая программа. Между тем затраты на обуче-

ние — это затраты времени и денег, по сути, это вложение капитала, которое не менее значимо, чем инвестиции в оборудование или новые технологии. Решения в этой области должны иметь прочные обоснования.

### **Анализ потребностей организации — основа планирования обучения**

Приведем примерный перечень пунктов предварительного анализа потребностей в обучении/развитии сотрудников (рис. 2).



**Рис. 2. Анализ потребностей организации в обучении: начало**

К источникам расхождения между требуемой и реальной результативностью относятся:

- факторы *среды*: распределение функций, оборудование, условия на рабочем месте, структура организации и т.д.;
- факторы *мотивации*: система поощрений и наказаний, система сообщения обратной связи и т.д.;
- уровень знаний, навыков и отношений, профессиональных компетенций.

### **Критерий наказания**

Исходный момент в анализе потребностей — определить расхождения и их источники. Не нужно искать потребности там, где их нет. Проведем мысленный эксперимент. Присмотримся внимательно к конкретному работнику (или работникам) и ответим на вопрос: «Сможет ли он (она, они) выполнять то, что он не выполняет, под угрозой наказания (штрафа, увольнения)?» Если ответ отрицательный, то источник либо в факторах среды, либо в уровне знаний и навыков (часто и в том и в другом), — скорее всего, нужно тренинговое решение. Если ответ положительный, источник — либо в системе мотивации, либо в уровне навыков и отношений, — скорее всего, нужны организационные решения.

#### **Пример. «Доброжелательность?.. А зачем?»**

Идет отработка навыков телефонного разговора с клиентами. Одна из девушек-операторов читает перечень рекомендаций и удивленно восклицает: «Тут написано: “Отвечать вежливо и доброжелательно”. “Вежлив” — я понимаю, а “доброжелательно” — это зачем?»

В данном примере основной источник разрыва между ожидаемым и реальным «телефонным поведением» — мотивация сотрудницы. Часто работу с мотивацией относят к сфере организационных решений. Однако опыт показывает, что умело проведенный тренинг обладает высоким мотивирующим потенциалом. В частности, в ходе тренинга доброжелательность можно пробудить и развить. Итак, прежде чем анализировать возможности тренингового решения, следует убедиться, что именно оно необходимо организации.

*Организационные решения* направлены на изменение факторов среды и мотивации. Примеры управленческих/организационных решений: обновление оборудования, пересмотр процедур, системы поощрений и наказаний, изменение обратной связи, стиля руководства, перераспределение обязанностей, перемещение или увольнение сотрудника, перестройка бизнес-процессов и т.д. Часто оказывается, что управленческие/организационные решения наиболее эффективно срабатывают, когда они сопровождаются тренинговой поддержкой: например, перераспределение обязанностей или перестройка бизнес-процессов сопровождаются дополнительным обучением персонала.

*Обучающие/развивающие решения* направлены, прежде всего, на повышение уровня знаний и навыков, профессиональных компетенций. Примеры обучающих/развивающих решений: проведение учебного курса или длительной программы, сочетание обучения, выполнения рабочих заданий и консультирования. После того как установлено, что необходимо именно обучающее/развивающее (например, тренинговое) решение, нужно определить, в чем оно будет состоять и как реализовываться.

Обучающее/развивающее решение должно быть подготовлено. В варианте проведения тренинга шаги подготовки таковы:

- 1) определить состав участников, оценить уровень их подготовленности;
- 2) составить подробный список потребностей в тренинге — тех изменений в знаниях, умениях, навыках, отношениях, которые должны произойти в результате тренинга;
- 3) провести инвентаризацию наличных ресурсов и возможностей;
- 4) выбрать способ организации тренинга (в организации, на выезде и т.д.);
- 5) составить план проведения тренинга.

### ***Достаточно ли спросить у руководства?***

В идеале развернутый анализ потребностей в обучении помогает получить детальную картину потребностей и затем изложить ее руководству компании. В реальной практике такой подробный анализ проводится далеко не всегда. Часто основные области обучения определяются исходя из представлений высшего руководства. В этом случае область потребностей считается уже известной (руководству), хотя в действительности систематический анализ не проводился. Организаторам обучения остается собрать и проанализировать экспертные мнения руководителей организации. Для этого можно воспользоваться опросником.

Во многих случаях изучение потребностей представляет собой систематизированный опрос руководителей. Но всегда ли при анализе потребностей в тренинге можно положиться на мнения руководства организации?

#### **Пример. «Массовое обучение маркетингу»**

Государственное предприятие Е. — один из крупнейших в стране производителей промышленного электрооборудования. После преобразования в открытое акционерное общество реорганизована структура управления, созданы подразделения маркетинга, логистики, управления персоналом, торговый дом и несколько представительств, число работающих — более 4000 человек. И все же предприятие испытывает заметные сложности со сбытом продукции, изучением спроса, формированием маркетинговой стратегии. Трудности в том, что в деятельности новообразованного ОАО маркетинг был «внедрен» не столько как стратегическая ориентация, сколько как изолированная функция. Понимая это, руководство предприятия приняло решение: необходимо массовое обучение персонала теории и практике маркетинга. Начать предполагается с проектно-целевых групп из консультантов, экспертов, руководителей, главных специалистов, которые должны разработать содержание и план обучения. Затем запланировано обучение первых групп высших руководителей и ведущих специалистов. Затем методом «каскадирования», или «мультипликации» (транслирования через обученных сотрудников) обучение предполагается осуществлять для всего предприятия.

В приведенном примере предварительный опрос руководящих работников предприятия едва ли даст серьезные результаты: планы уже сформированы, руководство «знает», что оно хочет делать. Руководство исходит из представления о заранее запланированном содержании и программе обучения маркетингу *отдельно* от разработки и коррекции стратегии предприятия.

Правильно полагая, что нельзя изолировать маркетинг как «функцию», руководство предприятия повторило ошибку изолированного решения вопроса уже по отношению к тренингу. Обособленно решая вопрос об обучении персонала, руководство «забыло», что сообщать знания по основам маркетинга и развивать маркетинговое мышление — это совершенно разные цели и достигаются они разными способами. Стереотипы технократического мышления сказались в узком представлении о тренинге как чисто просветительском мероприятии, которое должно автоматически сблизить рыночную ориентацию предприятия с работой его сотрудников. Мнения высшего руководства организации было явно недостаточно для серьезных, продуманных выводов о том, какой тренинг необходим предприятию. Определить тренинговые потребности можно было бы лишь на основе специальной диагностики. Подходить к оценке потребности предприятия в масштабе одной из функциональных областей ошибочно; масштабы задач организации и оценки тренинговых потребностей должны быть соразмерны.

#### **Пример. Кадровый комитет**

В «Северстали» действует система кадровых комитетов различных уровней, которые рассматривают продвижение руководителей, возможности и перспективы роста, риски ухода, потребности в их обучении и развитии. По итогам обсуждения на кадро-

вом комитете менеджеру могут рекомендовать то или иное обучение, работу с ментором или коучем, результативность этой работы впоследствии также обсуждается на кадровом комитете. Важно, что участники обсуждения знают каждого обсуждаемого ими менеджера, видят его потребности в обучении и развитии с разных сторон.

---

### ***Определение потребностей в функциональном тренинге***

Стандартный развернутый вариант такой диагностики был описан выше. Сжатый вариант — опрос руководства. В некоторых компаниях такой опрос сводится к мнению одного человека — непосредственного руководителя участников тренинга.

#### **Пример. «Менеджеру виднее»**

Координатор по обучению из отдела работы с персоналом крупной компании рассказывает: «У нас есть каталог учебных программ. Менеджер сам выбирает, на какой курс послать сотрудника в этом году. Разумеется, он это обсуждает с сотрудником. Сотрудники обычно не возражают».

---

**Диагностика «в поле».** Один из возможных вариантов проведения диагностики потребностей — выход тренера-консультанта на рабочие места. Это позволяет получить ценную информацию, которая впоследствии становится основой разработки учебной программы. Информация включает типичные ситуации работы данной категории сотрудников, наиболее характерные трудности, возникающие в их работе, их собственную оценку необходимых навыков.

#### **Пример. «Полевая диагностика» торговых представителей**

Елена, тренер крупной компании, получила запрос на создание программы обучения для торговых представителей. Она могла обратиться к готовым пособиям и составить программу на их основе. Однако Елена поступила иначе: она договорилась с несколькими торговыми представителями и стала выезжать с ними на торговые посещения. Через неделю она составила перечень типичных ситуаций работы торговых представителей компании, выделила трудности, с которыми им приходится сталкиваться. Результаты наблюдений она обсудила с торговыми представителями и их менеджерами. Затем Елена составила программу обучения, сосредоточенную на типичных рабочих задачах, которые обычно решают торговые представители. Программа пользовалась в компании успехом.

---

Чем выше иерархический уровень сотрудников организации, тем труднее применять метод прямого наблюдения. Чем выше уровень, тем больше рабочие трудности связаны с множественными факторами деятельности организации в целом, включая особенности ее политики на рынке, потребности организации в стратегическом развитии.

### ***Потребности в обучении/развитии, но в чьем?***

#### **Пример. «Обучение сотрудников вместо развития организации»**

Крупная международная компания заказала тренинг для своих российских региональных дистрибьюторов. Тематика тренинга включала стратегическое планирование

и менеджмент продаж. Как выяснилось в ходе тренинга, называя эти темы, заказчик-менеджер компании имел слабое представление о том, каковы реальные потребности участников. Оказалось, что они разочарованы политикой компании на российском рынке, не верят в реальность диалога с ней. По сути, основной потребностью региональных дистрибьюторов был диалог с компанией, который можно было выстроить скорее в режиме организационного развития, чем в формате тренинга.

Опыт показывает, что нужно вести анализ потребностей развития не только сотрудников, но и организации. Может ли организация сама проанализировать собственную ситуацию «изнутри» — другой вопрос. Проведем мысленный эксперимент: в приведенном выше примере представим, что руководство компании провело систематический сбор мнений о потребностях в обучении. В итоге такого изучения потребностей мы получим четкое, формализованное... заблуждение.

Когда руководство осознает, что внутренними усилиями с диагностикой не справиться, то обращается за помощью к организационным консультантам.

#### **Пример. Развитие организации вместо обучения сотрудников**

Руководство крупного холдинга решило провести тренинг по работе в команде для группы заместителей Гендиректора. Однако в предварительных интервью участники предстоящего тренинга рассказали, что само по себе обучение навыкам работы в команде для них не актуально. Им скорее требовалось понимание того, на какой стадии развития находится и организация в целом, в каком направлении развивать организацию и ее управленческую команду. Консультанты подготовили вводный тренинг как первый шаг программы, ориентированной на организационное развитие. В конце трехдневной работы управленческая команда была подготовлена к тому, чтобы принимать решение, в каком направлении развивать организацию и каким будет следующий шаг<sup>1</sup>.

Кроме вопроса о том, *как* проводить анализ потребностей в обучении/развитии сотрудников, значение имеет и другое, — *кто* будет проводить такой анализ. Нужна профессиональная диагностика корпоративных потребностей. В приведенном примере эта диагностика будет составной частью стратегического планирования и связанного с ним изучения организационного развития предприятия.

Процесс диагностики включает проведение:

- интервью;
- фокус-групп;
- опросов.

Каждая из этих составляющих предполагает взаимодействие сотрудников предприятия с консультантами. Интервью, обсуждение в фокус-группах, проведение опросов — все способы сбора информации будут отражать способ мышления консультантов. Результаты диагностики также будут нести отпечаток тех представлений, которыми руководствуются консультанты, их профессионального опыта.

<sup>1</sup> Совместная работа автора с Еленой Алешиной, Центр развития деловых навыков (CBSD).

## Диагностика — уже вмешательство

Распространен взгляд на диагностику как нейтральное действие: «Мы просто собираем исходные данные...» Но «просто» не бывает. Напомним, что опрашиваемые выступают как заинтересованные стороны (если это не так, зачем мы их опрашиваем?). Ставя вопросы, мы уже влияем на их мышление. Мы побуждаем их задуматься о проблемах обучения персонала, вводим определенные представления о потребностях организации и персонала в обучении, создаем ситуацию подготовки к нему и т.д.

Один из признанных авторитетов по развитию организаций, Эдгар Шейн (Edgar Shein) утверждает: «Опыт большинства инициаторов изменений в организации свидетельствует о том, что такие “диагностические” процедуры, как наблюдение, интервью, проведение опросов, уже представляют собой сильное вмешательство и что изучение системы и изменение системы, по сути, один и тот же процесс... Слишком многие консультанты полагают, будто можно “объективно” собирать данные и сделать диагностическое заключение, не оказывая воздействия на систему. В действительности уже сам метод сбора данных влияет на состояние системы и должен быть тщательно продуман. Например, в опросник включен вопрос об отношении сотрудника к своему руководителю. Это само по себе побуждает сотрудника-респондента задуматься о том, что до сих пор не находилось в фокусе его внимания, может вызвать в коллективе такие обсуждения, которые приведут к изменению общей обстановки (в организации. — М. К.)»<sup>1</sup>.

### Пример. «Объективная оценка» — повод для паники

Представительство международной компьютерной компании в России решило провести оценку потребностей в обучении. Тренеры-консультанты получили готовый опросник, составленный в компании и уже примененный в одном из ее европейских филиалов. Наряду с вопросами о потребностях в обучении опросник включал и пункты, выяснявшие отношение сотрудников к тому, как руководители воплощают в своем поведении основные ценности компании. Перед консультантами была поставлена задача «провести нейтральный опрос» и дать объективное заключение, на основе которого можно было бы наметить план работы по развитию персонала, включая проведение тренинговых программ. Собеседования вызвали беспокойство у сотрудников, которые усмотрели в них возможную «проверку» силами сторонних специалистов. После собеседований и сбора данных руководство провело собрание, на котором как менеджерам, так и тренерам-консультантам пришлось убеждать сотрудников в том, что компания собирается проводить программу развития управления, а не сокращение штатов.

**Тренинговый план.** Если организация планирует обучение всерьез, т.е. системно, ее руководство вырабатывает *план по обучению/развитию*. Для этого документа нет единого общепринятого образца, но к нему есть простые требования: при изучении плана должно быть ясно, какие программы обучения проводятся, чьими силами и для каких сотрудников. Для обучающих тренинговых мероприятий тренинговый план организации принимает примерно такой вид, как в табл. 1.

<sup>1</sup> Schein E. H. Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom. MIT Sloan School of Management, 1997.



## Тренинговый план организации

Программы тренинга и развития	Число участников	
	внутренний тренинг	внешний источник
Ориентация рядовые сотрудники линейные менеджеры (супервайзеры) менеджеры		
Техника безопасности рядовые сотрудники линейные менеджеры (супервайзеры) менеджеры		
Технический тренинг (перечислить конкретные программы)		
Другие виды тренинга (перечислить конкретные программы)		
Развитие супервайзеров (перечислить конкретные должности)		
Развитие менеджеров (перечислить конкретные должности)		
Развитие высшего руководства (перечислить конкретные должности)		
Развитие команд (перечислить конкретные программы)		

***Потребности организации: что интересует руководство?***

Есть несколько вопросов, которые руководство организации будет выяснять, прежде чем принять решение в пользу (или против) проведения обучения:

- Связано ли обучение с первоочередными задачами организации?
- Соответствует ли обучение корпоративным целям (долгосрочным, текущим, сиюминутным)?
- Четко ли представлены ожидаемые результаты обучения?
- Намечен ли ясный план подготовки и проведения обучения?

Задача консультанта, тренера, тренинг-менеджера — помочь руководству организации сориентироваться в ответах на эти вопросы. Лучший способ это сделать — для начала ответить на них самому. Если хотя бы один из ответов отрицательный, стоит подумать, как сделать, чтобы он стал положительным, и сделать это.

Задача руководителя, обдумывающего целесообразность обучения, — поставить эти вопросы перед консультантом, тренером или тренинг-менеджером. Может быть, они не сразу смогут дать полные ответы. Нужно терпеливо помочь им сделать это. Точный ответ — залог успеха не только для программы обучения, но и для организации в целом.

## Аналитический отчет

### *Отчет о тренинге*

В каких случаях необходим отчет о тренинге или тренинговой программе? Типичные варианты: тренинг проводится как пилотный, тренинг проводится с важной для организации группой сотрудников, тренинговая программа подлежит последующему тиражированию (мультипликации). В этих ситуациях, последнее, с чем организаторам и ведущим тренинга (или тренинговой программы) придется иметь дело, и первое, о чем стоит подумать до начала тренинга, — это отчет о его результатах.

Кому и зачем нужен этот отчет? Ответ прост: опытным, профессиональным менеджерам организации и вдумчивому, профессиональному тренеру. Тему профессионализма стоит подчеркнуть не ради усиления фразы: дело в том, что тренинг — не самоцель, а средство достижения результатов, нужных для организации и ее сотрудников. Для организации-заказчика тренинг — лишь составная часть работы с персоналом. Естественно, что профессиональный менеджер, заказывая тренинг, подумает о том, как можно отследить его результаты, и запросит документ, в котором они будут отражены, т.е. отчет. Так же естественно для тренера-профессионала эти результаты проанализировать и описать в итоговом документе (отчете). Интересы заказчика и исполнителя, таким образом, полностью совпадают.

Заказчики тренингов (внутренние или внешние) далеко не всегда предусматривают написание отчета. Во многих случаях запрос на составление отчета возникает только к концу тренингового курса. Происходит следующее: тренинг подходит к концу или закончен, и вдруг высшее руководство (неожиданно для организаторов тренинга) проявляет интерес к результатам уже проделанной работы. Руководство можно понять: после того как деньги потрачены, было бы странно не поинтересоваться итогами работы. Тонкость в том, что анализ хода и результатов обучения — это дополнительная работа, которая требует от исполнителей дополнительного времени.

**О чем рассказывает отчет.** Сама природа этого документа определяет его итоговый, обобщающий характер. Отчет напоминает заказчику и организатору замысел тренинга, его основные цели и содержание, описывает проделанную работу, трудности (если они были), может упоминать работу участников, их вовлеченность, отношение к тренингу. Специальное внимание обычно уделяется результатам тренинга. Нередко отчет заканчивается предложениями по дальнейшей работе с участниками, выводами для подразделения или организации в целом.

Особый вопрос: как заказчик, организатор и исполнитель понимают задачи тренинга, согласованы ли их представления? Может оказаться, что организатор стремился провести первую большую программу в органи-

зации, чтобы расширить масштабы своей работы, руководство компании имело в виду просто развитие командного духа, а ведущие искренне пытались выработать согласованное понимание миссии и стратегического видения компании, которое отсутствовало не только у сотрудников, но и у высшего руководства. Если согласование замысла не проведено заранее, отчет поможет восполнить этот пробел хотя бы после тренинга. В любом случае смысл проделанной работы лучше прояснить, чем оставить невыясненным. Если тренинг прошел неудачно, в интересах заказчика запросить отчет с анализом неудач, описанием обстоятельств, возможных причин и, — обязательно, — с конструктивными выводами. В обычном случае (т.е. после хорошо проведенного тренинга) отчет помогает не только подвести итоги, но и наметить перспективы. Напомним, что результаты тренинга не исчерпываются отзывами участников (см. *Оценка результатов тренинга*).

#### **Пример. «Но ведь за отчет нам не заплатят...»**

Эту фразу сказал тренер, которого попросили написать краткий отчет. В своем тренинговом центре этой фразы он больше не повторял. Ему вежливо объяснили: суммировать результаты тренинга — привычка профессионала, дать заказчику предложения на будущее — в интересах как самого заказчика, так и исполнителя, не понимать этого — значит не понимать интересов основных действующих лиц, т.е. не понимать самого главного.

Приведенный пример не означает, что менеджерам-заказчикам всегда нужно ожидать от исполнителей бесплатных отчетов. Напротив, если организация хочет получить картину проделанной работы, отчет следует специально заказать и выделить на это ресурсы: внешнему провайдеру — оплату, внутренним тренерам — ресурс времени. Речь о другом: отчет — это документ, позволяющий и организации, и тренеру профессионально выстроить и подытожить проделанную работу. Если такого документа специально не запрашивают, стоит составить его для внутреннего пользования. В индивидуальном варианте, — «отчет для себя», — это своего рода профессиональный дневник, который позволит тренеру отследить свое продвижение. В служебном варианте внутренний отчет — это маркетинговая информация для тренинговой компании или для «внутреннего маркетинга» тренинговых услуг, если речь идет об отделе тренинга или работы с персоналом. В любом случае отчет — это ценная итоговая информация.

#### ***Отчет о наставничестве***

В практике наставничества отчеты наиболее распространены в программах профессиональной адаптации молодых специалистов. Наставники составляют отчеты с заключением о результатах по каждому этапу работы.

В Методических рекомендациях Министерства труда и социальной защиты РФ для организаций государственной гражданской службы приведены образцы формализованных отчетов как наставника, так и «лица, в отношении которого осуществлялось наставничество», и руководителя структурного подразделения, где работает наставляемый. Эти отчеты

составлены как опросники, в которых наставник, наставляемый и руководитель соответствующего подразделения дают оценку по 10-балльной шкале по ряду пунктов.

### Примеры вопросов для наставника

1. Достаточно ли было времени, проведенного Вами с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, для получения им необходимых знаний и навыков?

2. Насколько точно следовало Вашим рекомендациям лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество?

3. В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке теоретических знаний?

4. В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке практических навыков?

5. Насколько, по Вашему мнению, лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, готово к самостоятельному исполнению должностных обязанностей благодаря пройденному наставничеству?

6. Каков на данный момент, на Ваш взгляд, уровень профессионализма лица, в отношении которого осуществлялось наставничество?

7. Какой из аспектов адаптации, на Ваш взгляд, является наиболее важным для нового сотрудника при прохождении наставничества? (расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из параметров):

- помощь при вхождении в коллектив, знакомство с принятыми правилами поведения;

- освоение практических навыков работы;

- изучение теории, выявление пробелов в знаниях;

- освоение административных процедур и принятых правил делопроизводства.

8. Какой из используемых Вами методов обучения Вы считаете наиболее эффективным? (расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из методов):

- самостоятельное изучение обучаемым материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте;

- в основном самостоятельное изучение обучаемым материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону;

- личные консультации в заранее определенное время;

- личные консультации по мере возникновения необходимости;

- поэтапный совместный разбор практических заданий.

9. Оцените, в какой мере лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, следует общепринятым правилам и нормам поведения и работы?

10. Какие наиболее важные для успешного и самостоятельного выполнения должностных обязанностей, на Ваш взгляд, знания и навыки Вам удалось передать?

11. Использовались ли Вами какие-либо дополнительные эффективные методы обучения, помимо перечисленных (если да, то назовите их)?

12. С учетом вышеизложенного оцените общий личностный потенциал лица, в отношении которого осуществлялось наставничество. Кратко опишите Ваши предложения и общие впечатления от работы с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. М., 2013. С. 98–100.