

# ОБУЧЕНИЕ И КОНСАЛТИНГ



*О. А. Аксенова*

## КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ — НОВЫЙ ПРОДУКТ НА РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

*О. А. Аксенова*

### Corporate programs of teaching — new product on the market of education services

The article is attended for choose of strategy management on the market of education service and demands for «corporate education programs» last years. Means of participation in working out these programs for universities are considered.

Реформа образования, изменение механизмов финансирования, появление новых форм образовательных учреждений неизбежно ведут к усилению конкуренции на рынке образовательных услуг, что требует от руководителей университетов более внимательного отношения к выбору рыночной стратегии поведения, а именно диверсификации предлагаемых услуг и освоения новых сегментов рынка.

В связи с этим надо отметить, что на рынке образования в последние годы наблюдается взрыв спроса на программы, дающие профессиональную переподготовку и дополнительное образование в сфере бизнеса. Как отметил Л. И. Евенко, президент Российской ассоциации бизнес-образования, на конференции в Челябинске, на которой обсуждались вопросы сотрудничества бизнеса и образовательных учреждений, «потребность и платежеспособный спрос на такое образование в России есть». Почти все университеты и многочисленные бизнес-школы вовлечены в этот процесс, предлагая в той или иной форме программы повышения квалификации руководителей. По большей части это так называемые долговременные «открытые» программы переподготовки специалистов и программы МВА (Master of Business Administration), слушатели которых

являются представителями многих компаний.

Но надо отметить, что на рынке бизнес-образования меняется не только объем спроса, но и его структура. Согласно опросу директоров крупнейших российских компаний, проведенному журналом «Эксперт РА» (РА — Рейтинговое агентство) и консалтинговой компанией ВКГ в 2003 г., проблемы развития персонала директора крупнейших предприятий намерены решать сами, «выращивая кадры в коллективе». Учитывая, что на предприятиях, которых касался опрос, работает более 4 млн. человек, ежегодный спрос на программы обучения можно оценить в 200–400 млн. долл. (Проблемы развития // Эксперт. 2003. № 36).

Такая позиция руководителей во многом объясняет возникший в последние годы взрывной спрос на так называемые *корпоративные программы обучения*, т. е. программы обучения, проводящиеся только для сотрудников данной компании (так называемые «закрытые») и адаптированные к ее потребностям и проблемам.

В отличие от «открытых» форм обучения (где присутствуют специалисты и руководители из различных организаций), корпоративные программы учитывают специфику работы слушателей. Если после обучения по «открытой» про-

грамме человек еще должен адаптировать полученные знания к своим конкретным проблемам, то при корпоративной системе обучения процесс адаптации значительно облегчается. Такие программы не только учитывают специфику организации, но и экономят время, так как представлены в виде коротких модулей, что позволяет включать в них и кадровый резерв, и действующих руководителей без ущерба для производства. Эти программы начинают предлагать как бизнес-школы, так и небольшие тренинговые компании.

Университеты с их большим научным потенциалом и опытом обучения могут более активно участвовать в разработке таких проектов, предлагая на рынке образовательных услуг новый продукт — корпоративные программы обучения.

Создание и реализация корпоративных программ — это уже не просто работа, связанная с проведением обучения, а *консалтинговый проект*, увязанный со стратегическими целями компании и призванный обеспечить положительные изменения в общем положении компании на рынке.

Организация обучения на основе создания корпоративных программ имеет свои особенности, иногда в корне отличающие его от привычного академического обучения. Чтобы быть конкурентоспособным на рынке образовательных услуг, консалтинговый проект по созданию корпоративной системы обучения должен отвечать *определенным стандартам*, а именно:

- быть увязан со стратегией предприятия-заказчика и учитывать направления развития бизнеса;

- включать диагностику (выделение) критических областей и состояния трудовых ресурсов;

- иметь план развития персонала, включающий потребности в обучении;
- предлагать подходящие формы обучения;
- выработать последовательность программ/модулей;
- иметь сопроводительные методические и учебные материалы;
- предусматривать послеучебный мониторинг и оценку эффективности обучения.

Остановимся на наиболее критичных вопросах, от решения которых зависит жизнеспособность таких проектов.

### Увязка программы обучения со стратегическими целями компании

Увязка корпоративной программы обучения со стратегическими целями и текущим положением дел в компании устраняет разрыв между ожиданиями рынка и уровнем предоставляемых образовательных услуг.

Поскольку корпоративная программа обучения и развития должна быть тесно увязана со стратегическими целями компании, она является долгосрочной, т. е. составляется, по крайней мере, на два-три года вперед. При ее подготовке нужно детально проанализировать состояние имеющихся трудовых ресурсов, с учетом настоящих и будущих потребностей (рис. 1).

Это связано с результатами общей диагностики фирмы, составления прогнозов развития и ответами на вопросы:

- *в какой степени и в каких направлениях предвидится рост?*

- *какой сервис или продукт будет выпускаться в будущем?*

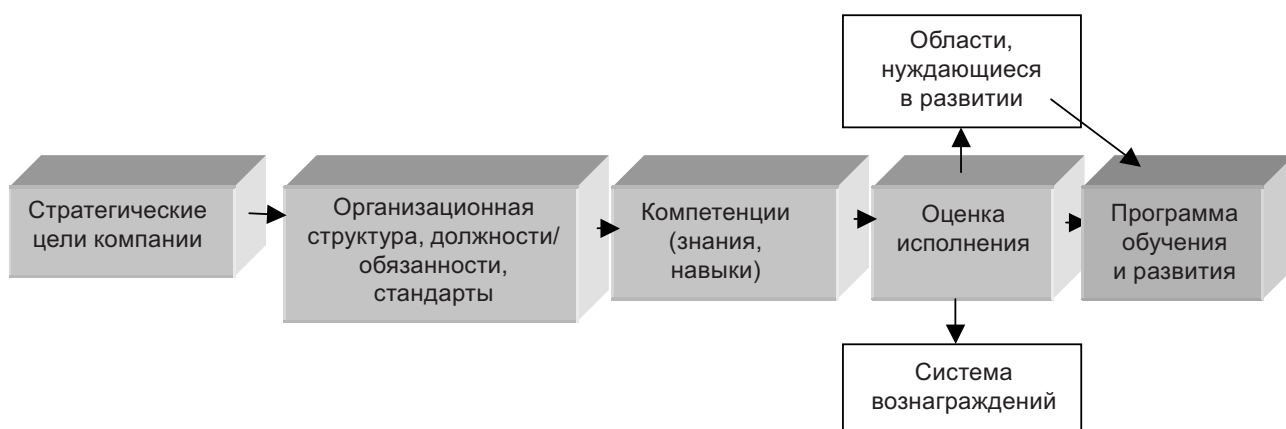


Рис. 1. Увязка программы обучения со стратегическими целями компании

— нужны ли изменения в управлении?  
 — намечается ли смена руководящего состава?

— кто должен быть подготовлен взамен?

Для этого необходимо выяснить суть проблем, тормозящих развитие организации, т. е. определить их масштаб и влияние на бизнес в целом, а также роль обучения в их разрешении.

Проведенный таким образом анализ позволит осуществить следующие действия:

1) *определить области, нуждающихся в улучшении*, с точки зрения внедрения новых или поддержания существующих стандартов, а также предполагаемых изменений, т. е. выявить, *каких* требуемых профессиональных навыков (компетенций) *недостает* и *кто* именно нуждается в обучении;

2) *составить предварительный план развития* необходимых навыков, относящихся к наиболее критичным в данный момент областям бизнеса;

3) *определить потребности в обучении*, т. е. какое количество людей должно пройти обучение и за какой период.

Для проведения такой диагностики и выявления проблем, тормозящих развитие компании, и, соответственно, сфер деятельности, нуждающихся в улучшении, необходимо тесное сотрудничество с руководством компании, умение собирать и обрабатывать информацию.

Нужная информация собирается консультантом-аналитиком во время *встреч, интервью и ин-*

*дивидуальных собеседований*, проводимых им с определенными людьми.

В результате определяются:

— *главные функции* и *исполнители* этих функций в отделах и организации в целом;

— *требуемые компетенции* (навыки, знания) для выполнения этих функций;

— *степень важности* тех или иных навыков и знаний и их уровень;

— *отсутствие* или *недостаток* требуемых навыков у отдельных исполнителей;

— *оценка* знаний и навыков исполнителями;

— *оценка* уровня знаний и навыков исполнителей их непосредственными руководителями;

— *общие потребности* в обучении.

Список *компетенций* можно составлять не только для каждой конкретной должности, но и по группам, объединяя в одну группу специалистов похожего профиля, руководителей одного уровня или должности, сходные по их влиянию на бизнес. Например, можно объединить в один класс все руководящие должности и определить соответствующие *менеджерские компетенции*, необходимые для успешного выполнения обязанностей. При этом в зависимости от уровня руководящей должности разные компетенции получают разные ранги по значимости. На основе этого составляется общий план потребностей организации в обучении, который увязан со стратегическими целями компании и нацелен на достижение конкретных результатов (рис. 2).

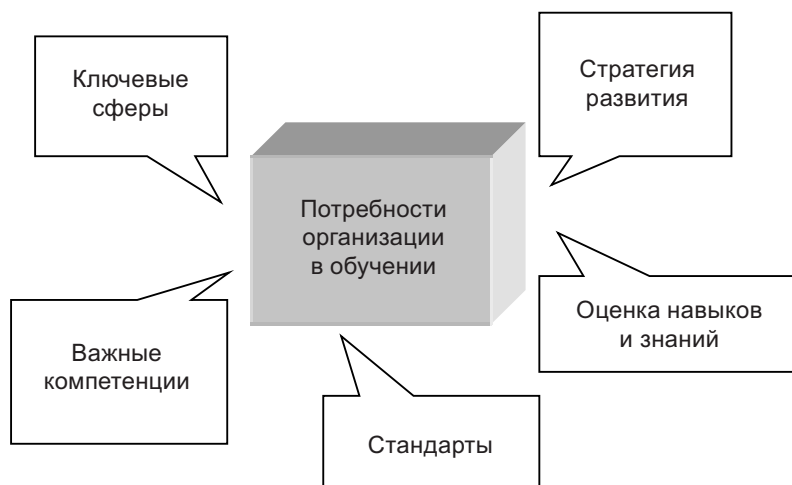


Рис. 2. Потребности организации в обучении

## Выбор подходящих форм обучения

Выбор форм обучения, которые будут предлагаться для реализации корпоративной программы, является вторым по значимости фактором, определяющим ее успешность и, как следствие, востребованность на рынке.

При этом разработчикам корпоративных программ обучения надо уяснить следующее:

- *какие формы обучения наиболее приемлемы для взрослых людей?*
- *как обучать людей, которые постоянно находятся под прессом времени?*

Какие формы обучения наиболее приемлемы для взрослых людей?

Прежде чем решить, какие формы обучения наиболее эффективны, и приступить в дизайну учебных модулей, надо задуматься над тем, *в чем состоят особенности обучения взрослых людей? Чем взрослые люди в этом плане отличаются от студентов?*

Основываясь на исследованиях, проведенных в этой области, например, М. Ноулесом (*Knowles M. The Adult Learner: A Neglected Species. 3<sup>rd</sup> ed. Houston: Gulf Publication Co., 1984*), можно выделить существенные *отличительные черты процесса обучения взрослых людей*, которые необходимо принимать во внимание при планировании и организации обучения.

Это позволяет определить общие принципы организации занятий для взрослых людей, которые можно сформулировать следующим образом:

- Чтобы стимулировать естественную мотивацию взрослых людей, необходимо приурочить обучение к тем периодам их жизни, когда они *испытывают потребность научиться чему-то новому или необычному*.

Например, наблюдения показали, что вновь назначенные на руководящие позиции менеджеры должны пройти обучение как можно скорее. Чем дольше такое обучение откладывается, тем меньше люди мотивированы к обучению и тем меньше оно оказывает положительного влияния на результаты работы. Иными словами, есть *время открывающихся возможностей*, в течение которого взрослые наиболее восприимчивы к обучению, и есть *время после* — когда учиться никаким калачом не заманишь.

Обучение должно быть *проблемно-ориентированным*. Работающие взрослые менее заинтересованы в широких обзорных курсах, чем студенты, получающие академическое образование. Взрослые предпочитают монотематические или монотеоретические курсы, нацеленные на применение теоретических знаний к решению практических проблем. Эта тенденция увеличивается с возрастом. Обучение должно ориентироваться на *индивидуальные цели* учащихся (рис. 3).



Рис. 3. Общие принципы обучения взрослых людей

- При формировании плана обучения, составлении программ надо стремиться к *информационной интеграции*, которая означает не только привычное в академических планах согласование содержания различных модулей/дисциплин, читающихся студентам. Применительно к взрослым людям, это означает нечто более сложное: чтобы запомнить и использовать новую информацию, взрослый должен быть в состоянии интегрировать ее с тем, что *он уже знает*. Информация, которая вступает в противоречие с тем, что человек считает правдой, заставляет его переоценивать старую информацию, и поэтому она воспринимается более медленно. Информация, которая никак не пересекается с тем, что взрослые уже знают, усваивается с еще большим трудом.

- *Быстрота, сложность или необычность* упражнений *будут мешать* восприятию теории и фактов, если информация является новой для участников.

- Взрослые обычно хотят *структурировать материал*, это помогает им увязывать новые факты и детали. Предполагается, что взрослые имеют в голове собственную «карту реального мира», которую они используют для организации нового материала и опыта. Поэтому модули корпоративных программ должны иметь очень четкую и проработанную структуру.

- Надо неукоснительно соблюдать принцип *дозированности информации*, т. е. давать в данный отрезок времени одну идею, одну тему, одну концепцию, подводить итоги, делать заключения, суммировать.

- Очень важно, чтобы *упражнения и учебные ситуации*, используемые в обучении, отражали предметную связь с конкретной сферой деятельности и *были корректными*. Взрослым не нравятся притянутые за уши упражнения и искусственные ситуации. Они предпочитают активность, которая имеет связь с реальностью, стимулирует мыслительный процесс и содержит некоторый вызов.

- В процессе обучения взрослых людей обязательно должна устанавливаться *обратная связь*. Обучаемые должны знать, чего им нужно достичь за время обучения и как они продвигаются к поставленным целям. Поэтому при составлении программы важно предусмотреть время на *объяснение целей* обучения, а также на *выяснение ожиданий участников*, при этом следует учесть, что не все заявленные ожидания могут быть реализованы в данной программе. Взрослым людям необходимо предоставить возмож-

ность выразить свое отношение, степень удовлетворенности обучением, поэтому надо заранее предусмотреть и разработать формы обратной связи.

- У взрослых вызывают раздражение *традиционные классные комнаты*. Как только они попадают в класс, они начинают вести себя как усталые и равнодушные подростки: сказываются годы обучения в традиционной школе.

### **Как обучать людей, которые находятся под прессом времени?**

Хотя руководители организаций и признают, что потребность в обучении есть, но тем не менее постоянно настаивают на том, чтобы провести обучение в наиболее сжатые сроки. Они неохотно отпускают сотрудников на обучение с отрывом от производства, даже на краткосрочные бизнес-тренинги, объясняя это тем, что не могут допустить, что кто-то исчезнет на два-три дня, потому, что и так люди перегружены, их время слишком ценно и т. п. Объективная реальность вынуждает разработчиков программы обучения предусмотреть следующие превентивные меры, позволяющие адаптировать план обучения к изменяющейся ситуации:

1. Сократить время на обучение, создавая **альтернативные короткие варианты программ**. Например, заранее предусмотреть как трехдневный семинар, так и двухдневный или наряду с однодневным семинаром подготовить по той же тематике сокращенную 4-часовую программу. В некоторых случаях это возможно: существует однодневный и двухдневный семинар по теме «Техники отбора кандидатов и проведения интервью», двухдневный и трехдневный тренинг по теме «Эффективная презентация» и др.

**Предупреждение!** Но очень часто **сокращение времени** на проведение конкретной программы **сводит на нет весь положительный эффект обучения**.

Например, одна из задач бизнес-тренингов, направленных на формирование менеджерских и исполнительских навыков, заключается в предоставлении участникам возможности попрактиковаться в использовании этих навыков в безопасной обстановке тренинга. Поэтому сокращая однодневный тренинг по теме «Эффективное совещание» (навыки организации совещания, ведения дискуссии и пр.), на котором присутствуют 10 человек, до 4 часов, надо осознавать, что реально получают люди от такого тренинга. Они прослушают выступление преподавателя о принципах организа-



ции и ведения совещания, но у них не будет возможности *попрактиковаться* в этих навыках, поэтому и собственно тренинга (тренировки навыков) не будет.

Сжатие тренинга за счет сокращения времени, необходимого на проигрывание различных вариантов поведения или решения проблем, проведение эксперимента, создание определенных установок (через такие процедуры, как деловые и ситуационные игры), лишает его всякого смысла.

2. Сохранить общее время обучения, но **разбить программу на части**, соединяя вместе несколько модулей. Для большинства программ, связанных с техническими навыками, это можно сделать без ущерба для обучения. Некоторые программы, связанные с конкретными исполнительскими навыками, также можно разделить на части. Например, можно разделить на две части программу «Эффективная презентация»: дать в первой части все, что касается подготовки содержания, сделать перерыв на несколько дней (не более недели) и вторую часть посвятить навыкам выступления, взаимодействия с аудиторией и пр.

3. Некоторые компании предлагают своим сотрудникам проходить **обучение в свободное от работы время**. Надо заметить, что такая практика снижает ценность и важность обучения в глазах подчиненных, потому что у людей невольно возникает вопрос: «Если обучение так важно для компании, то почему это не сделать в рабочее время? А если это не важно, то почему мы должны тратить на это свое свободное время?» Хотя есть некоторые формы обучения в свободное от работы время, оплачиваемые компанией, которые принимаются и ценятся сотрудниками. Например, обучение иностранному языку, проводимое на территории организации, но после окончания рабочего дня; получение второго высшего образования, оплачиваемого компанией.

4. Очень важно **выяснить причины** отказа от запланированных тренингов или их переноса. Может быть, *изменились цели, сменились приоритеты, произошли структурные изменения*? После этого внести коррективы в план: изменить содержание, не назначать обучение на пиковое время. Например, если чаще всего отменяются тренинги, назначенные на начало года, по той причине, что руководители не успевают поставить индивидуальные цели обучения, целесообразно перенести время начала «учебного» года, допустим, на март.

5. Целесообразно проводить *короткие учебные семинары для руководителей*, уполномоченных принимать решения по поводу проведения обучения. Это даст им знания по *основам анализа потребностей в обучении и составления плана обучения*, а также понимание того, чем обучение может помочь в решении существующих проблем. Цель этих коротких семинаров — сделать менеджеров более компетентными в вопросах обучения персонала.

6. Существует мнение, что сокращению времени на обучение способствует **расширение обучения в форме самостоятельной работы**. Например, учащимся выдаются текстовые материалы и домашние задания, которые они выполняют в свободное время, а на занятиях они только проясняют неясные вопросы, исправляют и корректируют выполненные задания. Но возникает вопрос: *если у людей нет времени, так откуда оно возьмется на выполнение домашних заданий?* Конечно, предварительная работа с участниками перед обучением очень полезная вещь, но она должна быть проведена в другой форме (например, до начала занятий попросить участников выявить относящиеся к теме занятий проблемы). К тому же есть области обучения, которые совершенно не подходят для самостоятельной работы дома. Например, навыки продаж: практиковаться в их использовании можно только в неугрожающей атмосфере класса; навыки, связанные с такими аспектами работы, как безопасность, качество продукта.

7. Есть области обучения, где в целях сокращения времени используются специально подготовленные **компьютерные программы**, с помощью которых люди приобретают необходимые навыки и знания. Существует удачный опыт использования компьютерных программ при проведении ориентационных тренингов для новых служащих: один день обучающиеся изучают специально подготовленную программу «Что такое наш бизнес?» на компьютере, а второй день — на своем рабочем месте (в отделе, цехе) с непосредственным руководителем, который вводит их в курс будущей работы.

8. Другая возможность — расширять формы **обучения на рабочем месте**. Большинство консультантов согласны с тем, что *80 % компетенций изучаются на рабочем месте и только 20 % — на специальных программах по обучению*. В этом случае задача разработчиков корпоративных программ состоит в том, чтобы во-первых, помочь менеджеру создать условия для обучения на рабочем месте, давая задания, которые бы расши-

ряли компетентность, подбирая подходящего наставника, и пр.; во-вторых, подготовить и снабдить обучающихся подходящими методическими материалами — проверочными вопросами, справочными и демонстрационными материалами, а также сделать доступными индивидуальные консультации специалистов (рис. 4).

Необходимо подчеркнуть: несмотря на то, что в процессе взаимодействия обучения и бизнеса должна происходить постоянная адаптация к потребностям последнего, нельзя забывать, что *обучение и развитие персонала относятся к стратегическим целям компании*. И эти цели не следует подменять краткосрочными потребностями, что неизбежно происходит при сокращении времени на обучение, в какой бы форме это ни проводилось.

### Последовательность учебных модулей

Третья составляющая успеха: *последовательность программ*, или учебных модулей, в общем плане по обучению персонала.

Учебные модули должны не только соответствовать принципу информационной интеграции, но и соединяться в некоторые *уровни обучения*,

начинающиеся с *базового уровня*, на котором закладываются базовые навыки, получающие развитие на следующих уровнях или служащие основой формирования других, более сложных навыков.

Процесс реализации корпоративных программ обучения не случайно представлен в виде пирамиды, которая отражает не только последовательность обучения, но и широту охвата — количество человек, которые должны пройти данный уровень. Необходимые *уровни обучения* для каждого конкретного человека связаны не только с выполняемыми им функциями, но и с мерой его ответственности и власти, степенью влияния на бизнес. Чем больше это влияние, тем больше уровней обучения должен пройти данный человек. Суживающаяся пирамида представляет и снижение количество человек, охваченных данными модулями.

Пример составления плана обучения, направленного на формирование *общих исполнительских навыков и навыков лидерства и руководства*, необходимых персоналу организации вне зависимости от ее профессионального профиля, представлен на рис. 5.

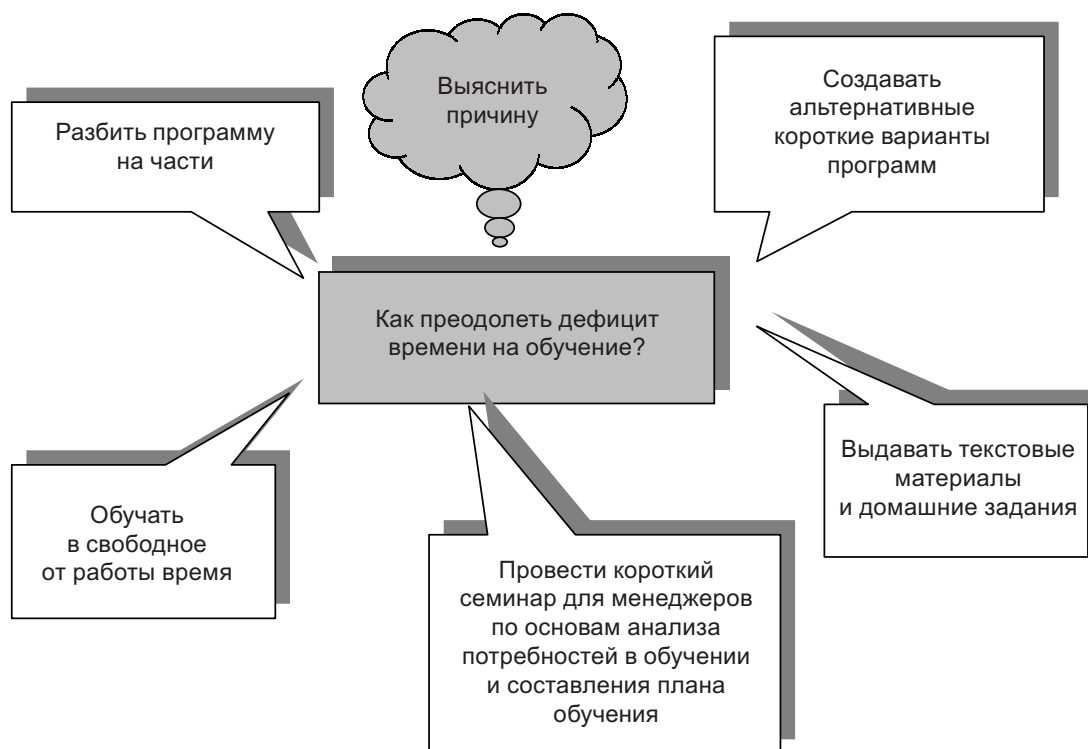


Рис. 4. Адаптация корпоративных программ к дефициту времени на обучение

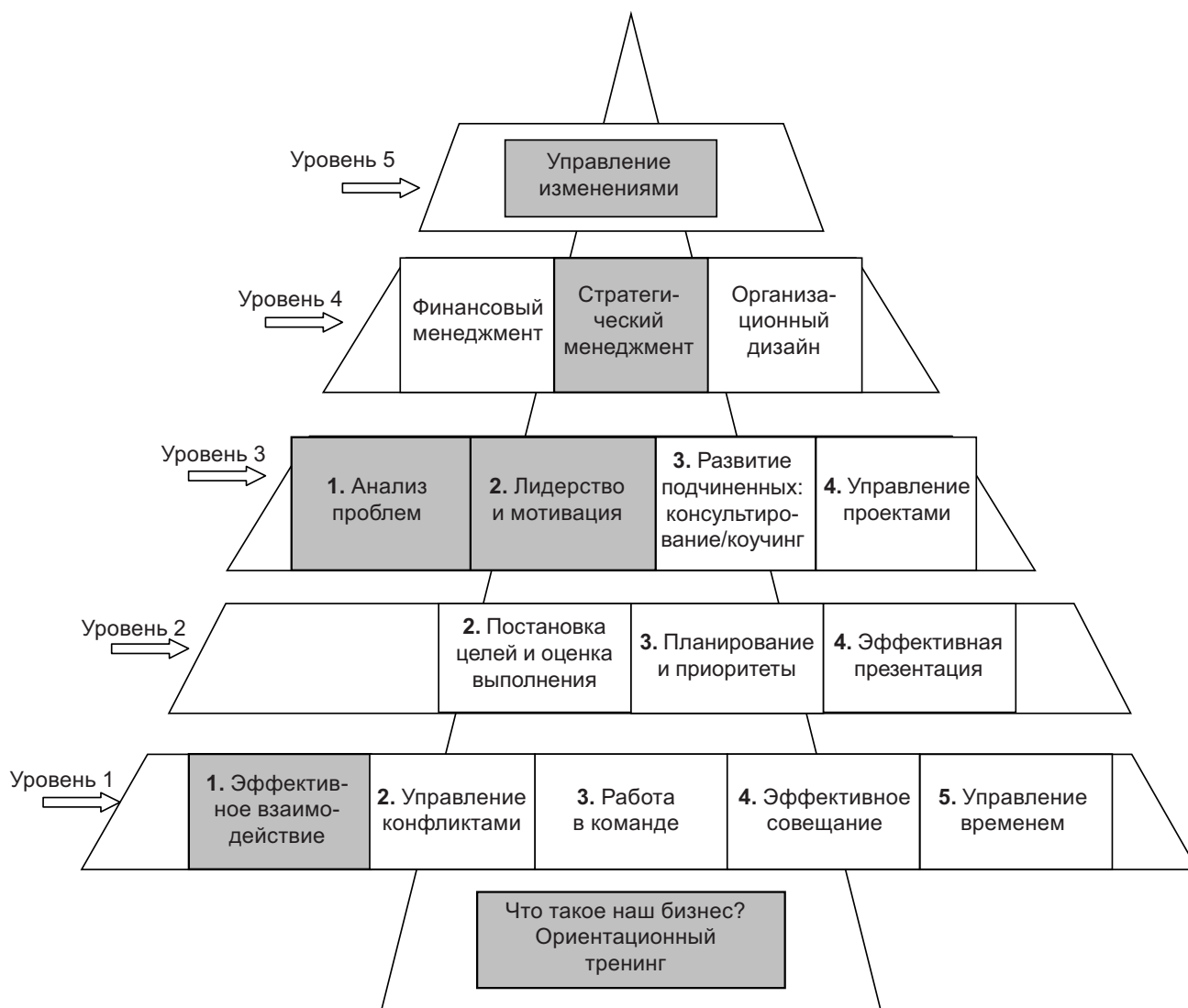


Рис. 5. Уровни обучения

На первом уровне пирамиды расположены программы, развивающие навыки и компетенции, которые необходимы почти всем сотрудникам (руководителям, специалистам, ассистентам, секретарям). Открывает этот уровень программа «Эффективное взаимодействие», которая формирует установки и навыки, необходимые для выработки «ассертивного стиля», наиболее эффективного поведения в деловой среде. Эта программа является базовой, на установках и навыках, заложенных в ней, основываются другие программы этого уровня, связанные со взаимодействием людей: «Работа в команде», «Управление конфликтами», «Проведение совещаний», «Умение убеждать». Программа «Управление временем» также включена в первый уровень, так как она нацелена на формирование базовых навыков, свя-

занных с умением определять приоритеты и планировать свою деятельность.

Во второй уровень включены программы, которые, с одной стороны, развивают навыки, полученные на первом уровне, а с другой стороны, связаны в основном с менеджерскими компетенциями, необходимыми руководителям любого уровня, начиная от супервайзеров и мастеров, до руководителей высшего ранга. На этом уровне «базовой» является программа «Управление подчиненными — основные навыки», направленная на формирование навыков отдачи распоряжений, контроля, мониторинга, критики и коррекции исполнения. Дополнением к этим навыкам являются программы «Постановка целей и оценка исполнения» и «Планирование и расстановка приоритетов», формирующие важ-



ные навыки, связанные с компетенциями, необходимыми руководителю любого ранга. Программа «Эффективная презентация» необходима для руководителей, чья работа требует публичных отчетов или выступлений на совещаниях, как перед подчиненными, так и перед вышестоящими руководителями, представителями других организаций или общественности.

*Третий уровень* базируется на навыках, полученных на первых уровнях, и адресован тем руководителям и специалистам, которые имеют право принимать самостоятельные решения, обладают доступом к информации и правом голоса при решении проблем. Это уровень начальника цеха, руководителя подразделения (производства), начальника отдела, ведущего специалиста и пр. В этих программах уделено большое внимание развитию навыков лидерства, а также умению анализировать возникающие проблемы, принимать тактически правильные решения, предвидеть последствия.

*Уровень четвертый и пятый* — для готовящегося резерва на руководящие позиции в компании, для тех, кто будет разрабатывать перспективную стратегию развития компании, анализировать и менять организационную структуру, внедрять изменения. В отличие от программ предыдущих уровней программы этого уровня — долгосрочные (от нескольких недель до нескольких лет), с включением практической работы над инновационными проектами.

Основные рекомендации по реализации плана обучения:

- необходимо учитывать последовательность уровней обучения, т. е. не направлять человека на обучение по программе «Лидерство и мотивация», если он не знаком, по крайней мере, с базовыми программами первого и второго уровня, а именно «Эффективное взаимодействие» и «Управление подчиненными — основные навыки»;
- на первых трех уровнях необходимо учитывать последовательность программ, находящихся на одном уровне, т. е. начинать с базовой программы. Например, для первого уровня это «Эффективное взаимодействие»: нецелесообразно направлять человека на тренинг «Управление конфликтами», если он не знаком с установками и основами ассертивного стиля поведения, на которых и основан этот тренинг. На втором уровне не стоит направлять сотрудника на тренинг «Постановка целей и оценка исполнения», поскольку он развивает компетенции программы «Управление подчиненными — основ-

ные навыки». Для третьего уровня базовыми программами являются «Лидерство и мотивация» и «Анализ проблем и принятие решений», на них основаны программы «Развитие подчиненных: консультирование и коучинг» и «Управление проектами»;

- для того чтобы это осуществлять, в базу данных следует вводить сведения о том, какое обучение проходил человек, на развитие каких компетенций оно было направлено, когда это было.

## Квалификация преподавателей

Четвертый фактор успеха корпоративных программ — это *квалификация преподавателей*, участвующих в их разработке и реализации.

Большая часть обучения при корпоративной системе проектируется в виде коротких интенсивных программ, получивших название *бизнес-тренинги*. Эти короткие программы интенсивного обучения (не более 5 дней) нацелены на развитие конкретных исполнительских навыков или менеджерских компетенций (например: *навыки анализа проблемных ситуаций, систематизации информации, принятия обоснованных решений, навыки работы в команде, умение создавать мотивацию и т. д.*).

В действующей практике тренингом называются разные формы обучения: и короткий семинар, и совместное обсуждение, и поиск решения существующих проблем, и формирование команды и пр. Общее, что их объединяет, — *использование интерактивных методов обучения*.

Хотя бизнес-тренинги и не дают фундаментального образования, но, объединенные в программы, могут существенно позитивно повлиять на рост квалификации персонала. В процессе тренинга участники должны:

- четко осознать, чем они не владеют в рамках, очерченных темой тренинга, и увидеть, к каким последствиям это приводит. Этим создается мотивация к обучению.
- получить необходимые знания, алгоритмы, приемы и попрактиковаться в их использовании, что позволит восполнить существующую некомпетентность.

Поэтому структура любого тренинга, независимо от его конкретного содержания, должна состоять из соответствующих элементов, модулей или блоков.

Тренинги как специфическая форма обучения предъявляют высокие требования к квали-

фикации преподавателя. Здесь совершенно недостаточно опыта работы со студенческой аудиторией, и, кроме знания предмета, требуются специфические навыки:

- умение организовать обучающую практику, дающую опыт «проживания» возможных деловых ситуаций через ролевые и ситуационные игры, работу в командах и малых группах;
- организовать дискуссии и обсуждения;
- проводить короткие и выразительные информационные сообщения;
- использовать современные средства визуальной поддержки;
- владеть навыками конструктивной обратной связи;
- поддерживать работоспособность группы в течение многих часов.

Только в этом случае бизнес-тренинг, а соответственно и обучение в целом, будет соответствовать стандартам (качеству) предлагаемых образовательных услуг. Поэтому университеты, желающие развить эту форму обучения, должны уделить внимание средствам подготовки квалифицированных кадров.

### Оценка эффективности обучения

Разработчики корпоративных программ, чтобы удержать свои позиции на рынке (или конкретного заказчика), должны постоянно доказывать, что заказчик не выбросил деньги на ветер, а сделал долговременные вложения в развитие бизнеса. Если встать на эту точку зрения, то в консультационном проекте по созданию корпо-

ративной системы обучения необходимо предусмотреть, каким образом будет проводиться мониторинг последствий обучения, оцениваться эффективность соответствующих вложений, чтобы быть готовыми ответить на вопрос: «Повысилась ли в результате обучения производительность или эффективность компании?»

Различные подходы к решению этого вопроса рассматриваются во многих работах (например: *Hubbard A. Evaluating a Training Session // Mortgage Banking. 2004. Vol. 64, № 6; Kirpatrick D. AT+D classic: how to start an objective evaluation of your training program // T&D. 2004. Vol. 5, № 5; Аксенова О. А. Организация корпоративной системы обучения. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2005).*

Целесообразно проводить исследование влияния обучения на позитивные изменения в организации по следующим семи направлениям (рис. 6).

**Эффективность.** К эффективности подчиненных, подразделений или организации относятся такие показатели, как снижение использования материалов, уменьшение часов или числа персонала при выполнении тех же объемов работы или увеличение выпуска при той же численности и временных затратах.

**Командная работа и сплоченность коллектива.** Рабочий коллектив может функционировать как эффективно, так и неэффективно. Эффективная и сплоченная группа (команда) будет помогать друг другу, поддерживать в случае необходимости и в целом представляет более продуктивную рабочую среду. Это трансформиру-

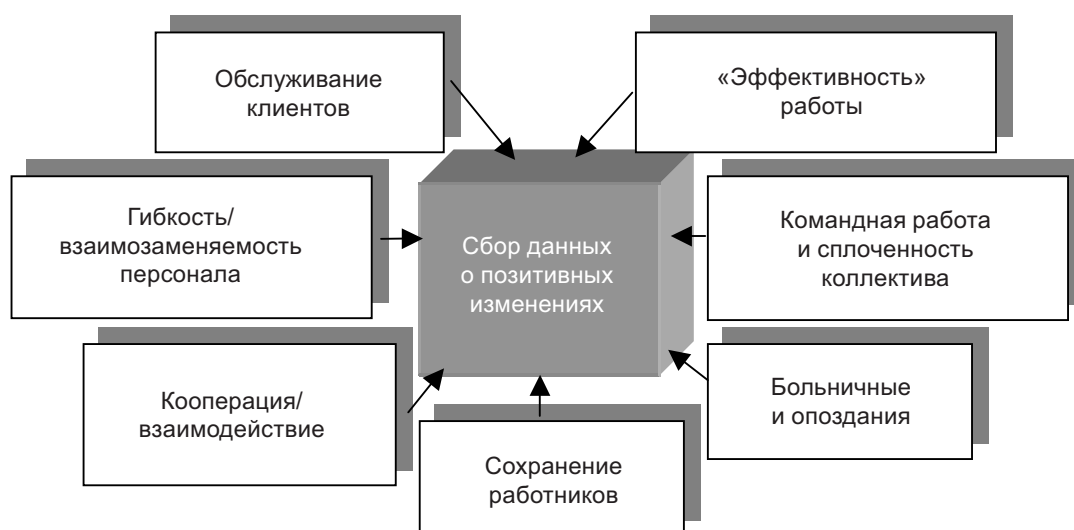


Рис. 6. Возможные сферы мониторинга позитивного влияния обучения

ется в снижение переработок (затрат времени), затрат на обучение (команда обучает своих членов), усилий при осуществлении руководства, а также увеличивает удовлетворенность работников

*Обслуживание клиентов.* Удовлетворенность потребителей качеством сервиса, услуг или продукта оказывает самое непосредственное влияние на все финансовые показатели и результаты работы компании.

*Кооперация/взаимодействие.* Культура делового общения и взаимодействия является одним из наиболее неуловимых и в то же время важных факторов для успешного функционирования организации. Хороший уровень общения означает меньшее количество жалоб со стороны работников, меньшее количество взаимных обид и претензий. Наряду с улучшениями в командной работе кооперация может привести к снижению текучести кадров, что, в свою очередь, снизит затраты на найм и обучение новых сотрудников, не произойдет уменьшение выпуска продукции из-за незаполненных вакансий.

*Гибкость/взаимозаменяемость.* Этот аспект деятельности отражает желание и возможность работников выполнять разнообразные задания, при этом не всегда связанные с их собственной узкой специализацией. В результате увеличивается удовлетворенность потребителей, сокращается штат.

*Больничные и опоздания.* Существует разумное предположение, что отношение работников к их рабочей среде оказывает влияние на число больничных и опозданий.

*Сохранение работников.* Показателем является динамика прямых и косвенных затрат в свя-

зи с частой сменой (текучестью) персонала, а также на найм и обучение новых сотрудников персонала вместо увольняющихся. Сюда можно включить и стоимость непроедленной продукции или услуг вследствие незамещенных временно вакансий, данные о выплате сверхурочных, найме временных работников или выполнении заказов на стороне.

### Выводы

- Рынок бизнес-образования будет продолжать расти быстрыми темпами, и в настоящий момент предложение отстает от спроса, что дает некоторые преимущества действующим агентам на этом рынке.

- Растет сегмент рынка бизнес-образования, отражающий потребность в корпоративных программах обучения, которые должны устранить разрыв между ожиданиями рынка и уровнем предоставляемых образовательных услуг.

- Качественные образовательные программы для бизнеса, а особенно корпоративные программы, требуют очень высокого уровня предварительной методической проработки, другого стиля и уровня подготовки преподавателей.

- Корпоративную программу обучения невозможно создать без тесного сотрудничества консультантов, представляющих образовательное учреждение, и руководителей компании, для которой разрабатывается данный проект.

- Участие в разработке таких программ даст возможность университетам получить доступ к реальным проблемам бизнеса, обогатит живым опытом, позволит выйти на более высокий уровень не только консультационной, но и научной работы.

