

**Автор:** Погуляева Е.В.

**Автор перевода:** Фильчак С.А.

**Описание:** стаття посвящена обзору наиболее экономичных и вместе с тем эффективных методов и форм обучения персонала, которые становятся актуальными именно сейчас, в период экономической нестабильности. Автор статьи не дает четких рекомендаций по выбору той или иной формы обучения, но предлагает сравнить существующие на практике виды получения знаний, в том числе те, которые долгое время не являлись популярными.

**Источник:** Погуляева Е.В. Виды и формы обучения. Оптимизация затрат на обучение: смена приоритетов. // Управление развитием персонала. – 2008. – №3 (19). – С. 208 – 212.

### **Види й форми навчання. Оптимізація витрат на навчання: зміна пріоритетів**

Оптимізація витрат на персонал стала одним із ключових питань й умов збереження позицій у галузі для більшості підприємств.

Пільги для співробітників скасували 62% компаній, опитаних у лютому 2009р. дослідниками холдингу АНКОР. При цьому 10,6% скасували фінансування програм навчання й розвитку для топ-менеджерів, 13,6% – для функціональних керівників, 12,1% – для фахівців і рядових співробітників.

Зміна рівня попиту на дороге корпоративне навчання на ринку Росії впливає на розвиток нових, альтернативних форм. Сьогодні HR-фахівці компаній зайняті перерозподілом бюджету й пошуком менш витратних варіантів навчання співробітників. Корпоративне навчання, як правило, або здійснюється за допомогою залучення сторонніх тренінгових агентств, або ґрунтується на створенні власного корпоративного університету.

Що можна зберегти в системі внутрікорпоративного навчання, а що потрібно змінити в умовах твердої економії? Як мінімізувати вартість навчання без втрати якості? Відповідаючи на поставлені питання, основний акцент варто зробити на розмаїтості форм організації процесу розвитку персоналу, які дають можливість не припиняти навчання співробітників поряд зі зменшенням витрат.

Розглянемо витрати на навчання фахівців вищої ланки. Найчастіше компанії воліють не заощаджувати на розвитку ключових співробітників. Обмежені фінансові ресурси багато фірм концентрують саме на навчанні й підвищенні кваліфікації вищих управлінських кадрів. Зовнішні провайдери готові допомогти й підтримати такі рішення, знижуючи вартість навчання за рахунок перегляду форми проведення заходів. Наприклад, з'явився новий формат програми MBA: тепер бізнес-школи пропонують короткі триденні сесії один раз на місяць замість вечірніх занять і навчання в модульному форматі, у рамках якого проводиться кілька десятиденних навчальних сесій у рік.

Одним з актуальних методів навчання й розвитку управлінського персоналу в цей час є бізнес-симуляції. Наприклад, електронна бізнес-гра Capstone моделює ситуацію роботи виробничої компанії, що випускає високотехнологічні продукти. У процесі гри учасники управляють підприємством з оборотом в \$100 млн. протягом п'яти-семи віртуальних років. У якості конкурентів виступають інші команди менеджерів або штучно згенеровані комп'ютером компанії. Учасники приймають рішення в області фінансів, маркетингу, стратегії розвитку, виробництва, управління персоналом. У міру освоєння ігри додаються області трудових відносин і управління якістю.

Розглянемо навчання й розвиток працівників самотужки. Для забезпечення постійного самонавчання персоналу необхідно створити передумови, що спонукають працівників удосконалюватися. Наприклад, часткова компенсація витрат на підвищення кваліфікації, з одного боку, сприяє скороченню витрат, а з іншого боку – дає впевненість у мотивації самого співробітника до навчання. Наявність своєї бібліотеки й регулярне проведення міні-семінарів силами самих працівників дозволяє їм бути в курсі останніх тенденцій ринку, пов'язаних з їхньою спеціальністю, почувати себе впевненіше й викликає бажання одержувати знання в суміжних сферах – областях діяльності колег, з якими можна обмінюватися думками й бізнесами-ідеями.

У мережі спортивних магазинів у Москві HR-менеджер ініціював проведення щотижневих міні-семінарів по продукції компанії. Таким чином, кожен співробітник міг вибирати ту тему для семінару, що найбільше

подобалася йому. У підсумку це привело до значного підвищення рівня обслуговування покупців й, як наслідок, до збільшення обсягу продажів.

Керівництво російської компанії, що спеціалізується на поставках медичного устаткування по всій країні, на стадії впровадження єдиної інформаційної корпоративної системи із системою вилученого контролю прийшло до розуміння того, що багато фахівців управлінської ланки не мають навичок використання передових інтернет-технологій. Перед HR-менеджерами було поставлене наступне завдання: розробити нестандартну систему наставництва. Кадрова служба компанії впровадила програму наставництва за принципом «знизу нагору», коли співробітники ІТ-відділу й найбільш активні користувачі окремих модулів системи стали вчителями керівної ланки компанії. Проблему вдалося вирішити без залучення зовнішніх ресурсів і додаткових витрат.

Однією з аналогічних форм є навчання дією, що усе активніше застосовується компаніями в умовах оптимізації витрат на персонал. Для успішного використання даної технології важливо створити ґрунт для розкриття потенціалу учасників навчального процесу, зняти стрес і психологічні бар'єри, що заважають формуванню середовища дослідження й постановки питань. Основні особливості системи полягають у тому, що учасники вирішують реальні завдання, а не вивчають вправи або штучні моделі, працюють на досягнення конкретних, значимих для компанії цілей. У процесі взаємодії вони вчаться друг у друга, а не в тренера або наставника. Даний метод підвищує мотивацію учасників до одержання знань і поліпшення якості роботи, а також надає унікальну можливість стати професіоналом у своїй справі, починаючи практично з нуля.

Професіонали компанії, що виступають у ролі внутрішніх тренерів — ще одна форма навчання за рахунок внутрішніх ресурсів компанії. Цей метод багато в чому схожий на застосування системи наставництва. Відмінність полягає в тому, що даний метод має більш широкі можливості не тільки передачі знань у рамках одного функціонального підрозділу, але й організації внутріфірмового підвищення кваліфікації співробітників у суміжних областях знань, які люди часто змушені одержувати самостійно в зовнішніх навчальних організаціях.

У кожній компанії є фахівці, готові до передачі знань і досвіду. Для успішної побудови системи внутріфірмового навчання необхідне створення

умов викладання і системи мотивації таких фахівців. Принципи відбору власних учителів можуть бути такими ж, як і при виборі зовнішнього тренера: глибоке знання області викладання, схильність до передачі знань, успішний досвід наставництва й навчання інших людей.

Активний розвиток в умовах економії засобів поряд з необхідністю одержання нових знань одержали різні види інтернет-навчання. Найпоширенішими на сьогодні є вебінари й дистанційні (або довгострокові) програми підвищення кваліфікації з використанням інтернет-технологій.

Вебінар — це інтерактивний віртуальний семінар, на якому ведучий й аудиторія спілкуються в текстових, аудіо- або відеочатах в онлайн-режимі. Для того щоб організувати вебінар, можна звернутися до компаній, що спеціалізується на наданні даних послуг. Найбільш відомими є наступні: Webex, Interwise, Adobe (продукт Acrobat Connect, сектор веб-конференцій). Такі агентства беруть на себе всю технічну сторону організації вебінара: створюють реєстраційні форми, забезпечують трансляцію й зв'язок доповідача й слухачів, а також запис заходу. Спеціальних знань інтернет-технологій для проведення вебінара не потрібно, його цілком можна організувати й самотужки.

Розглянемо дистанційні (коротко- і довгострокові) програми підвищення кваліфікації. Багато відомих бізнесів-шкіл й інститути пропонують дистанційне навчання по всіляких програмах, що обходиться на порядок дешевше, ніж очне. Результативність такого навчання залежить не тільки від відпрацьованих методик, але й багато в чому від мотивації тих, кого навчають, і рівня самого тренера. Варто привести кілька прикладів. Вища комерційна школа реалізує програми MBA, професійної перепідготовки й підвищення кваліфікації з використанням передових інформаційних технологій. Moscow Business School пропонує дистанційний курс навчання MBA Start, доповнений відеолекціями й системою дистанційного навчання в режимі онлайн. Міжнародний мовний центр Language Link надає пакет дистанційного навчання англійській мові, у який входить можливість очного навчання у двотижневій інтенсивній групі з викладачем – носієм мови. Інститут комунікативних технологій проводить навчання по широкому переліку предметів, а також пропонує безкоштовне онлайн-навчання офісним програмам, інтернет-технологіям, комп'ютерній графіці й анімації, дизайну, мовам програмування.

Недолік використання дистанційного виду інтернет-навчання – відсутність можливості живого спілкування між учасниками й доповідачем, наслідком чого є більш низький ступінь залучення до процесу. До мінусів також варто віднести необхідність виконання певних технічних умов: наявності інтернет-каналу з високою пропускнуою здатністю й певним програмним забезпеченням з обох сторін. Варто сказати, що в такого формату навчання є велика кількість плюсів, найважливіші з них – це невисокий рівень як фінансових, так і тимчасових витрат на проведення, доступність для учасників і зручність застосування, широке охоплення аудиторії, що особливо актуально для організацій з розгалуженою мережею філій.

Зараз стають усе більш актуальними робочі наради, стратегічні сесії, у багатьох компаніях відбувається перехід від системи твердого авторитарного керування до командного, коли в прийнятті управлінських рішень беруть участь групи людей. Усе більше поширюються технології фасилітації, які допомагають прийти до вироблення єдиних управлінських рішень і створити план дій для досягнення конкретних цілей.

Термін «фасилітація» у перекладі з англійського (facilitate) означає «полегшувати», «допомагати», «сприяти». Ця технологія не покликана навчити учасників правильним рішенням і керуванню дискусією, її ціль – допомогти контролювати сам процес «мозкового штурму», обміну ідеями й думками. Фасилітатор – нейтральний лідер, що робить процес більш легким й ефективним. Ще його називають session leader, тобто ведучий сесії. Завдання фасилітатора – допомогти учасникам заговорити, відкрито ділитися насущними проблемами й варіантами рішень, не боятися бути незрозумілими, направляти енергію групи на рішення важливої для всіх проблеми, фасилітації за участю декількох відділів і служб, керівників департаментів сприяють кращому розумінню функціонування компанії в цілому, взаємозв'язків і взаємовпливу відділів, проблем інших підрозділів. Фасилітація розвиває кожного з її учасників.

Часто в ролі фасилітаторів виступають самі співробітники фірми, що володіють технологіями її проведення. Витрати на навчання техніці фасилітації повністю виправдуються реальними результатами її проведення, відбувається підвищення ступеня відповідальності за ухвалені рішення й зміцнення командного духу в компанії. Технології фасилітації

застосовуються при організації ефективної взаємодії провайдерів кадрових послуг і замовників: рішення й план дій виробляються спільно, у результаті обома сторонами витрачається набагато менше часу й зусиль на розуміння суті проблеми й пошуків її рішення.

Технологія open space (відкритий простір) полягає в принципі самоорганізації людських співтовариств у безконтрольній ситуації. Даний спосіб використовується вже більше 20 років для рішення всіляких питань й об'єднання різнобічних людей для взаємовигідного співробітництва.

Уперше на практиці цей метод рішення завдань і розвитку учасників застосував Харисон Оуен.

Основними умовами проведення заходу у форматі open space є: чітко сформульована тема (в обговоренні якої щиро зацікавлені всі учасники зустрічі), час (достатній для обговорення), місце (для проведення зустрічі) і лідер (ведучий дискусію, обговорення, зустрічі). У застосуванні цієї технології важлива безперервність процесу: метод перестане працювати, якщо його перервати. Тривалість проведення, як правило, варіюється від одного до трьох днів. Учасники проявляють ініціативу в обговоренні хвилюючих їх питань, поєднуються в групи, обмінюються ідеями й думками. Результатом використання open space є вироблення нових способів рішення завдань, креативних ідей, можливість глянути на проблему з іншої сторони й знайти принципово нове й ефективне рішення.

Багато компаній для вибору тренінгового партнера переходять на тендерні схеми. При цьому від провайдерів тренінгових послуг замовники очікують індивідуального продукту, розробленого відповідно до потреб компанії. Дуже часто провайдери пропонують стандартні програми відкритого формату або відпрацьованих корпоративних схем, що не відповідають індивідуальним особливостям конкретної організації. У процесі проведення тендера в керівництва фірми з'являється можливість вибрати провайдера, що має високий рівень професіоналізму й розуміє проблеми компанії.

Розглянувши різні види й форми навчання можна зробити висновок, що кожна компанія може й повинна продовжувати навчання співробітників в умовах економічної кризи, маючи навіть дуже невеликий бюджет. Не варто забувати про те, що знання швидко застарівають, а вимоги ринку постійно змінюються. Отже, сучасним компаніям просто необхідно постійно

підтримувати потрібний рівень кваліфікації персоналу різними способами. Однак найбільший ефект принесе саме комплексна система навчання, що враховує всі потреби організації й погоджує розвиток співробітників із цілями компанії. Заощаджувати на витратах там, де це можливо, необхідно. При цьому надто важливо враховувати довгостроковий ефект від обраних методів навчання й умови, у яких вони застосовуються, ступінь необхідності й виправданості використання того або іншого способу навчання персоналу, усвідомленості поставлених цілей.