

Оглавление

Предисловие	7
Глава 1. Немного теории	9
Компетентностный подход	11
Что такое корпоративный университет?	15
Образование: новые форматы	21
Переход к новым специальностям	23
Появление тренингов	27
Особенности обучения взрослых	31
Глава 2. Ваш тренинг	43
Сбор информации о потребностях в обучении	45
Структура тренинга	49
Блок тренинга	53
Игры и упражнения для тренинга	61
Методология разработки тестов	67
Материалы для тренинга	71
Раздаточные материалы	73
Оборудование для тренинга	79
Место проведения тренинга	83
Подготовка помещения	87
Флипчарты и плакаты	93
Второй тренер: согласование ролей	97
Перед тренингом	99
Расписание кофе-брейков и обедов	101
Открытие тренинга и знакомство с участниками	103
Преодоление сопротивления	111

Сложные участники	115
Техника выступления	119
Проблема времени	127
Как прогнать скуку	131
Внимание: ловушки!	133
Обсуждение результатов блока	135
Предоставление обратной связи	139
Разбор видеозаписей	145
Улучшаем запоминаемость информации	149
Перерывы	153
Работа с домашними заданиями	155
Рольевые игры: основные техники	157
Подведение итогов дня	163
Вечерние мероприятия	165
Оценка тренинга	167
Недостатки анкетирования	169
Правильно заканчиваем тренинг	171
Эффективность результатов тренинга	175
Пилотный тренинг	181
Фотопротокол тренинга	183
Передача курса другому тренеру	185
Повышение квалификации тренера	187
Притчи, цитаты, афоризмы	189
Съемка и монтаж видеофильмов	207
Личность тренера	213
Обучение через Интернет	225

Глава 3. Энерджайзеры и упражнения 229

Упражнения для знакомства	233
Разогревающие игры	245
Заключение	261

*Моим коллегам —
в прошлом, настоящем и будущем*

Предисловие

В 1999 году мне, начинающему, доверили провести небольшую часть тренинга. С тех первых дней я хотел иметь что-то вроде методического, практического пособия, в котором собраны воедино все знания об этом способе обучения. Однако, чем больше я углублялся в методологию тренинга, тем отчетливее осознавал, что данная область практически безгранична. И книга, которую вы сейчас держите в руках, — лишь попытка систематизировать основную информацию. Это первая задача, которую я поставил перед собой.

Тренинги стали неотъемлемой частью любой развивающейся компании. Они помогают решать сразу несколько задач: совершенствовать знания и навыки сотрудников; разрабатывать, коммуницировать и внедрять стратегические изменения, полнее реализовывать потенциал личности, и многое другое. Зачастую тренингом называют обычные лекции и семинары. Соответственно, вторая задача книги — рассказать, что представляет собой, на мой взгляд, именно тренинговая форма обучения.

И, наконец, третья задача — дать набор упражнений и энерджайзеров для проведения семинаров. Быть может, даже профессионал найдет для себя на страницах этой книги что-то интересное и полезное.

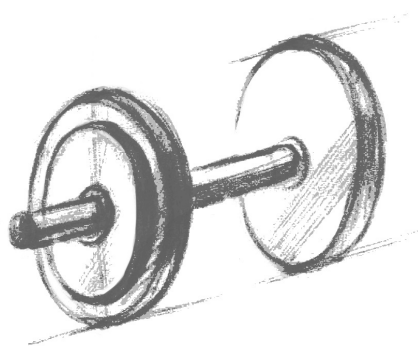
Выражаю искреннюю признательность тем, кто помогал мне. В первую очередь Андрею Арсентьеву, который открыл для меня увлекательный мир тренинга и был моим наставником в самом начале пути; Антонио Гутьерресу, под руководством которого созданы замечательные тренинг-программы и построен один из лучших в России корпоративных университетов; Андрею Бельшеву, чьи мудрые советы я всегда принимаю с благодарностью; Оле Ким, своему первому ментору — она научила меня вниманию к деталям; Алексею Барову,

несгибаемому оптимисту, вместе с которым мы провели много замечательных тренингов. Благодарю моих зарубежных учителей — Тима Андрюса и Майка Бурка, специалистов по классической английской модели обучения взрослых.

И отдельно — всех моих слушателей. Ведь каждый тренинг — процесс взаимного обучения.

Глава 1

Немного теории



Компетентностный подход

Традиционная методика отбора кадров была выстроена сродни поверхностному повторному экзамену, который подтверждал или не подтверждал специальность соискателя, уже удостоверенную документом. Эта модель основывалась на системе стандартных квалификаций.

Во второй половине XX века в развитых странах резко начала меняться ситуация во всех областях деятельности, особенно производственной, выросла степень неопределенности, влияющая на способы принятия решений. Тогда и пришло понимание, что существующий метод не дает исчерпывающего представления о профессиональных качествах. И теперь уже диплома или сертификата о квалификации недостаточно. Они должны подкрепляться личными качествами — решительностью, способностью делать верные выводы в сложных ситуациях, умением организовывать свой и чужой труд, координировать действия различных звеньев производственной цепочки. Именно поэтому в наши дни при выборе претендента на вакантную должность ориентируются не только на квалификацию, но и на его личностную, социальную и профессиональную компетенцию (так называемые инструментальные, межличностные и системные компетенции в европейских программах Болонского процесса¹).

Впервые подобный отбор начал действовать в 1954 году в США, в компании AT&T. Тогда эту форму работы с кадрами называли «центр оценки» (Assessment Center). Ее цель и задача – определить, насколько человек готов к соответствующей деятельности. В рамках программы моделировались ситуации, через призму которых и рассматривался потенциальный сотрудник. Позже количество подобных «центров оценки» стало стремительно увеличиваться. Если в 1970 году ими могли

¹ В 1999 году представителями 29 государств была подписана Болонская декларация, положившая официальное начало Болонскому процессу. Его цель — создание единого европейского пространства высшего образования посредством сближения и гармонизации образования стран Европы.

похвастаться примерно 100 компаний в Америке, то в 1980-м их стало в 20 раз больше. Кроме «центров оценки» разрабатывались и внедрялись другие формы работы, которые позволяли определить компетентность сотрудника, помогали при аттестации и отборе («грейды», «круговая оценка» и т. д.).

Неудивительно, что в этот же период меняется образовательная парадигма как в педагогике, так и в профессиональной подготовке. В новой системе стали базовыми и соответствующим образом оценивались уже другие качества. Готовность к практической деятельности, умение самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, работа в команде, способность менять виды деятельности, находить и получать нужные знания — вот что ставилось во главу угла. Этот подход называли компетентностным. Процесс образования стал уходить от древних процедур передачи информации и начал фокусироваться на человеке и его личностном росте.

Таким образом, рядом с традиционным взглядом на образование, подразумевающим акцент на школе, училище, вузе, появляется и другая точка зрения. Рождается понятие «индивидуальной образовательной программы». Она не относится ни к одному конкретному учебному заведению, не регулируется ни одним официальным образовательным стандартом. Она имеет отношение только к конкретному человеку. Иногда говорят, что индивидуальная образовательная программа соответствует всему ходу жизни человека: школьное обучение для ребенка, высшее образование, повышение квалификации, образовательные курсы для взрослых. Ведь пожилые люди тоже не забывают о своем образовании, самообразовании, участвуют в образовательном туризме и пользуются всеми преимуществами дистанционного образования. Сама концепция индивидуальной программы не должна восприниматься как нечто особенное, это должно стать частью обыденной человеческой жизни. В современных учреждениях, предлагающих образовательные услуги, появляются новые сотрудники, задача которых — работа с учащимися для выбора индивидуальной программы. Эти сотрудники могут называться тьюторами, коррекционными педагогами, образовательными брокерами, но суть от этого не меняется.

Как спортсмен развивает свое тело, тренируя определенные группы мышц, так и современный человек, благодаря появившимся новым системам, может развивать себя в разных компетенциях, самостоя-

тельно работая над своим образованием. Если используется программа Assessment Center или подобная ей, сотрудник после тестов всегда должен знать результаты, чтобы ориентироваться на них в будущем. Многие компании используют специальные планы повышения компетентности для каждого сотрудника, составляя их на определенный период (чаще всего на год). Отличие от официальной образовательной программы в том, что они индивидуальны, в их разработке непосредственное участие принимает заинтересованный в развитии сотрудник. В некоторых странах существуют специальные сайты, принадлежащие отдельному человеку или группе; на них в течение всего срока обучения и развития отражается образовательный путь. Таким образом создается и виртуальная архитектура развития, которая становится живой, гибкой, развивающейся структурой. В подобных программах принимают участие уже сотни тысяч человек.

Есть различные варианты определения компетенции.

В рамках общего процесса формирования «Европейской системы квалификаций» Организация экономического сотрудничества и развития считает компетенцию «способностью человека самостоятельно применять в определенном контексте различные элементы знаний и умений». При этом среди компетенций предлагается различать:

- когнитивную, отвечающую за применение понятий, теоретических знаний и знаний, полученных опытным путем;
- функциональную (умения, ноу-хау), которая отвечает за умения человека в различных сферах деятельности (трудовой, образовательной, социальной);
- личностную, отвечающую за навыки поведения в определенных ситуациях;
- этическую, отвечающую за личностные и профессиональные ценности.

Если взглянуть на современные системы высшего образования в разных странах, то окажется, что компетентностный подход успешнее всего реализуется в Америке. Система образования там с самого начала нацелена не на строгое изучение определенного набора предметов, а на использование различных учебных программ. Учебный план в американской высшей школе строится не как жесткое расписание и контроль за передачей одинаковых для всех студентов пакетов знаний, а как свободный набор разнообразных изменяемых модулей. Что особенно ценно, он включает работу с практическими

ситуациями, в которых необходимо принять нужное решение (кейсами). Модули создаются при непосредственном включении в производственную деятельность как преподавателей, так и студентов. Именно поэтому функции подразделений в американских вузах распределены иначе, и особым статусом пользуются кафедры — владельцы учебных программ. У факультетов остается лишь роль организатора всего процесса, выбора нужных программ, функционирования учебной части. При такой системе мобильного обучения первым необходимым качеством успешного студента становится самостоятельность — условия способствуют рождению гибких специалистов.

Система, оценивающая качество профессионального образования, конечно, не могла не отреагировать на появление новых специалистов, развитие компетенций и изменение самого способа образования. Если раньше большую роль при определении места вуза в общем рейтинге играли результаты выпускных экзаменов, то сейчас на первый план выходят другие показатели. Все внимание теперь обращено на успешность выпускников в их деятельности после вуза, например, может учитываться, размер заработной платы. Пришло понимание, что в процессе образования главное — не транслировать определенное количество информации, а подготовить к реальной практической деятельности.

Что такое корпоративный университет?

Не всем еще знаком этот термин, хотя данной форме организации почти сто лет. Сейчас это система, которая прочно входит в деятельность современных компаний и крайне важна для их работы. Через нее происходит сотрудничество с организациями, предлагающими образовательные услуги. У появления корпоративных университетов есть своя экономическая причина: общепризнанно, что среди всех бизнес-ресурсов человеческие ресурсы имеют решающее значение. Главное — компетентный, обученный, высококвалифицированный персонал. Именно этот фактор обеспечит эффективность, инновации, именно в это сейчас вкладывают деньги. Другая причина возникновения корпоративных университетов — кризис образования. Система подготовки кадров, сложившаяся в индустриальную эпоху, не оправдывает себя в эпоху информации. Она не смогла приспособиться к новым требованиям, которые теперь предъявляются к сотрудникам. Бизнес сильно изменился под влиянием глобализации, возникновения новых экономических субъектов и развития другого типа стратегического управления. Эти изменения требуют поиска новых методов взаимодействия с кадрами, которые в современных компаниях к тому же могут находиться в разных уголках земного шара. Ни традиционное образование, ни привычные формы организации предприятий не смогли выжить в изменившемся мире.

Система корпоративных университетов дает возможность структурировать необходимую информацию, которой располагает компания: опыт, знания, методы работы. Благодаря этому рождается единая корпоративная культура, соответствующая системе ценностей только конкретного предприятия. Наконец, такие университеты — структуры более гибкие, чем привычные производственные подразделения, и легко могут трансформироваться при любых изменениях компании.

В 1914 году компания General Electric создала сеть корпоративных школ. Нововведение оказалось очень эффективным и приобрело популярность. Можно считать, что эти школы и положили начало

системе корпоративных университетов. Первым из них стал Институт инженерии и менеджмента компании General Motors (General Motors Engineering and Management Institute, GMI), основанный в 1927 году. Занятия в нем вели лучшие сотрудники компании. Это был уникальный на тот момент механизм, позволяющий повысить квалификацию персонала.

В 1955 году появился Университет Диснея. Он походил на классический университет: группы, дисциплины, оценки. Но в основу обучения легли философия Уолта Диснея и особая культура, принятая в его корпорации. Цель — создание команды сотрудников, объединенных этой общей культурой. Именно тогда и возникло само понятие корпоративного университета: его использовал при обучении своих сотрудников Уолт Дисней.

Принципиальным моментом в истории корпоративного обучения стало продвижение от одной концепции к другой. Если сначала обучались только сотрудники низших рангов, то теперь в систему включались все, вплоть до высшего руководства. Как пример можно привести Corporate Quality University, университет компании Motorola. Именно там в 1989 году впервые перестали считать корпоративный университет закрытой системой и начали сотрудничать с известными вузами и другими образовательными заведениями.

Пик популярности корпоративных университетов пришелся на 90-е годы. За десять лет, с 1988 по 1998-й, их количество увеличилось в четыре раза и достигло 1600.

Главное отличие корпоративного университета от классического вуза — стратегия в сфере образования. Во-первых, обучают именно тому, что считается важным для компании, для достижения ее целей. И, во-вторых, корпоративный университет становится центром развития особой, корпоративной культуры, уделяет внимание лидерским качествам и работает при этом для всех групп сотрудников.

Компании давно поняли, что в современном развивающемся мире сотрудников надо регулярно обучать. Но всегда возникала проблема отрыва от производства. К тому же, сотрудничество с классическими образовательными заведениями не решало насущные вопросы. Положение выправилось с появлением корпоративных университетов, часто предлагающих дистанционное, виртуальное обучение. Новые образовательные системы отвечают практически за все изменения в компаниях и в итоге управляют их развитием.

Корпорации мирового масштаба, имеющие подразделения в разных странах, в наши дни возлагают на свои виртуальные университеты не только задачу обучения, но и задачу управления человеческими ресурсами. В частности — системой карьерного роста, которая теперь может быть связана с прохождением специальных курсов, как исследовательских, так и образовательных. Например, в середине 90-х годов компания National Semiconductor удачно внедрила во всех своих филиалах программу Leading Change («Лидерство изменений»). Помог ей в этом корпоративный университет National Semiconductor University. Программа заметно улучшила ситуацию в компании.

В России тоже существуют корпоративные университеты, сейчас их больше тридцати. Само это понятие в нашей стране пока не оформлено, и часто так называют себя образовательные центры и программы повышения квалификации, принадлежащие компаниям.

Однако есть и настоящие корпоративные университеты — к примеру, в таких крупных компаниях, как «Северсталь», «Норильский никель», РАО «ЕЭС России». Пока они еще не развернуты в полную мощность: в них могут учиться от пяти до двухсот тысяч человек в год. Задача таких структур та же — заниматься обучением молодых специалистов и разрабатывать программы повышения квалификации для сотрудников.

В результате оценки ситуации в компании оказывается, что большому количеству сотрудников необходима переподготовка. Разумеется, для решения проблемы многие компании выбирают недорогой, но дающий прекрасные результаты метод дистанционного образования. С системами дистанционного обучения у нас работают «Сибнефть», «Русский алюминий», «Татнефть», «Вимм-Билль-Данн», «Северсталь» и «Вымпелком». Этот способ становится сейчас все более востребованным.

В отличие от нашей страны, в США корпоративные университеты есть не только у крупных компаний. Журнал Corporate University Review и университеты Огайо и Аризоны провели опрос, по итогам которого выяснилось, что 34% компаний с собственными университетами имеют штат не больше пяти тысяч сотрудников. Нередко случается, что небольшие компании решают проблему корпоративного образования совместно.

Каковы основные стадии развития корпоративного университета?

1. Начало работы, создание учебных программ (используются информационные технологии).
2. Поддержка корпоративных целей и корпоративной культуры.
3. Работа в сфере общих задач компании и ее миссии.
4. Разработка стратегии компании, участие в ее развитии, работа над новыми продуктами.
5. Финансовая независимость и самостоятельная политика университета.

Когда развитие корпоративного университета достигает четвертой стадии и он уже оказывает влияние на жизнь компании (как правило, через восемь-десять лет после начала функционирования), то не за горами следующая ступень: благодаря предоставлению востребованных образовательных услуг университет получает собственную прибыль. В России корпоративные университеты еще не дошли до этой ступени, чаще всего находятся на втором или третьем этапе, занимаются вопросами корпоративной культуры. Но в ближайшие пять-семь лет они могут стать самостоятельной и полноценной частью образовательного пространства и даже конкурировать с классическими вузами.

На Западе создание корпоративных университетов давно имеет официальную базу, что и помогает организовывать их практически любой небольшой компании.

Этот процесс вполне технологизирован. Существуют специальные компании, которые занимаются организацией подобных университетов. Например, Corporate University Exchange² работает по схеме, представленной в таблице ниже.

Тот же вариант с незначительными отклонениями, которые касаются реинжиниринга процессов и разработки программ, существует и в других компаниях. Обычно это не занимает много времени: несколько специальных рабочих семинаров и деловая игра на пару дней.

Средний бюджет корпоративного университета в США равен 12,4 млн долларов, а 60% университетов имели бюджет менее 5 млн. В исследованиях приводятся данные о развитых университетах с бюджетом около 26 млн долларов и средними показателями в 19 млн. Программа для одного сотрудника обходится предприятию от 1,5 до 5 тыс. долларов в год.

² <http://www.corpu.com/>

Отечественные эксперты по инвестициям говорят о российских корпоративных университетах как о проектах с ежегодным бюджетом 100–150 тыс. долларов США.

ЭТАП	ЦЕЛЬ	РЕЗУЛЬТАТ
Начало работы	Работоспособная команда	План проекта
Моделирование	Система образовательного процесса в компании	Проанализированная модель системы
Оценка работы	Самые эффективные техники, которые соответствуют модели бизнеса	Проанализированный отчет лучших техник и рекомендации
Общая система	Описание общей структуры университета	Презентация и документы
Кейс	Оценка издержек и последствий создания университета	Презентация и кейсы
План запуска	План работы с изменениями	План изменений и график перехода

Образование: новые форматы

Когда возник разрыв между прежней системой подготовки кадров и требованиями современного бизнеса, появились образовательные услуги и системы нового типа и нового содержания. Доклад Всемирного банка «Общество, основанное на знаниях: новые задачи высшей школы»³ приветствовал их как важный фактор распространения знаний в современном мире: «Сейчас уже различима вторая волна институциональной диверсификации: она проявляется с приходом в сферу высшего образования новых форм конкуренции, которые выходят за пределы традиционных концептуальных, институциональных и географических границ».

На сцену выходят новые действующие лица: виртуальные и корпоративные университеты; библиотеки, музеи и другие организации, образовательные брокеры, издательства, развлекательные компании, производители программного обеспечения — все, кто собирается получить прибыль благодаря современному рынку образовательных услуг.

Если раньше богатством считалось по большей части материальное благосостояние, то со временем ситуация изменилась. Полвека назад человечество увидело источник истинного богатства в знаниях. Появилось понятие «общество, основанное на знаниях» (knowledge society), в котором производство знаний заняло первое место. Именно там, где производится больше всего знаний, рождается самая большая прибыль. Особенно поднялось в цене практическое, прикладное знание. Важно стало не только описать объект, то есть получить о нем определенную информацию, но и использовать его. Таким образом, место науки в мире тоже изменилось: она перестала быть лидером в сфере именно полезного знания. Также и привычное образование перестало служить способом его передачи.

³ Формирование общества, основанного на знаниях. Новые задачи высшей школы: Доклад Всемирного банка. М., «Весь мир», 2003.

Технологии, связанные со знанием — его производством, распространением и применением, — особенно бурно развиваются в последние два десятилетия. Если относить к ним и образование, то сейчас первое место не у него, а у консалтинга и средств массовой коммуникации. Раньше единственным способом передачи знания была образовательная система. В современном обществе эту роль берут на себя СМИ, консалтинг, тренинговые структуры. И это еще не весь список. Образование, которое отказывается меняться вместе с временем, становится никому не нужным. Отсутствие модернизации губительно при современной конкуренции. Необходимо учитывать, что конкуренты во многом эффективнее и обходятся обществу дешевле.

Поэтому в мире начал формироваться новый образовательный рынок. В России — относительно недавно. Развиваются бизнес-образование, тренинги, корпоративные университеты.

Несмотря на самое начало пути, можно отметить некоторые тенденции.

1. Наиболее востребованы сегодня образовательные услуги для менеджеров среднего звена.
2. Новые образовательные услуги стоят выше, чем аналогичные услуги в традиционном образовании.
3. Далеко не все услуги и компании, которые их оказывают, относятся к каким-то правовым или общественным институтам. Большое количество программ сейчас проводится тренерами-фрилансерами, не принадлежащими ни к какой организации.
4. Этот рынок продолжает расти, но немалый его процент остается в тени.
5. Участники старой системы образования тоже стараются включиться в игру и предлагают новые услуги. Многие университеты предлагают вместо традиционных лекций и семинаров, тренинговый формат обучения.

Переход к новым специальностям

Во второй половине XX века в развитых странах начали говорить о том, что на смену «экономике труб» пришла «экономика знаний», в связи с чем констатировали кризис прежних профессий. Именно в 70–80-е годы появились новые специальности в разных областях, и их количество стремительно росло. Какие-то из них были основаны на старых профессиях, какие-то возникли впервые — на стыке самых неожиданных дисциплин. После Второй мировой войны Национальный регистр научно-технического персонала, который выпускается Национальным научным фондом США при участии главных профессиональных и научных сообществ, включал 54 научные специальности, а через 20 лет их было уже 900.

Рынок труда менялся, на нем все чаще требовались гибкие специалисты для осуществления разных видов деятельности, способные решать вопросы, возникающие на стыке разных областей знаний. Кроме того, новые специальности были тесно связаны с новыми навыками, с выполнением новых операций, с умением встраиваться в изменяющуюся рабочую среду и быстро реагировать на смену самого характера деятельности. Такие гибкие специальности рождались из синтеза различных профессий и скоро начали вытеснять традиционные наборы квалификаций, рассчитанные на другую работу.

Появление гибких специальностей было неслучайным. Его вызвали открытия в теории решения сложных проблем и в производственной практике. Ранее считалось, что законы из одной области знаний не применимы к другой, но такой подход потерпел крах. Работа над атомными проектами в Америке и СССР позволила сделать огромный шаг не только в развитии междисциплинарной системы, но и в появлении проектного менеджмента, впервые связанного не с определенной сферой деятельности, а с межотраслевой проблемой. Традиционное индустриальное образование, которое делилось на жестко регламентированные специальности, стало сдавать свои позиции.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
(e-Univers.ru)