### Вправа 1 Створення організації, що навчається

#### Приклад

Керівництво інноваційної компанії поставило перед департаментом з персоналу завдання розробити положення про перетворення організації на таку, що навчається. Які заходи потрібно включити до цього положення?

Заходи, що повинні увійти до даного положення, можна згрупувати відповідно до п’яти елементів П. Сенджа.

1*. Загальне бачення* Ця складова означає:

* усвідомлення загальних причин необхідності обміну знаннями;
* розуміння, що майбутнє – за вільним потоком інформації;
* визначення ключових компетенцій організації на даний момент і компетенцій, необхідних для конкуренції завтра;
* розуміння, що для організації цінними є ті працівники, які діляться інформацією.

2. *Інтелектуальні моделі*

Для того, щоб створити корисні для організації інтелектуальні моделі, планується робити наступне:

* працювати з уявленнями і переконаннями працівників про обмін знаннями. Знання – це сила, а сила організації в його передачі і обміні;
* працювати з уявленнями про швидкість проходження інформації в системі (що вважати нормою, а що – затримкою інформації);
* визначити, якою є кількість місць, куди співробітник може звернутися за допомогою без спеціального дозволу;
* вивчати уявлення співробітників про користування знаннями. Яким, наприклад, є відношення людей до того, що перш ніж отримати переваги від володіння знанням, потрібно внести до системи знань свій внесок;
* навчати співробітників моделям мислення, наприклад, вчити менше узагальнювати, а більше спостерігати, вчити озвучувати те, про що мовчать в інших організаціях і так далі.

І загальне бачення, і інтеллектуальні моделі можуть розвиватися і проявлятися в певній культурі. Це добре розуміє керівництво «Старої Фортеці». І одним з перших практичних кроків щодо формування такої культури став 4-х годинний тренінг «Історія і культура корпорації». Розповідаючи про історію компанії, директор неявно зробив акценти на тому, що завдяки дисципліні, праці, розвитку і навчанню компанія сьогодні зайняла лідерські позиції на ринку.

Зрозуміло, що створення подібної культури – тривалий процес, клопітка праця, де дуже важливо, яких людей наймають, і те, який приклад подає вище керівництво.

3*. Особиста майстерність*

Першим у цьому списку є особистий приклад керівника. Не менш важливими є такі заходи:

* робота з особистісною ідентичністю і особистою місією. Це можливо в тренінгах з особистісного зростання, або в коучингу для вищого кервництва. Але можливо, що компанії пощастить, і вона буде наймати людей виключно цілісних, таких, що повністю усвідомлюють себе, свої цілі і свою місію, в т.ч. і місію компанії;
* створення планів особистісного розвитку працюватиме, тільки якщо є система навчання і оцінки (атестації);
* навчання навичкам отримання і надання зворотного зв’язку. Це можна зробити на будь-якому тренінгу з комунікації;
* розширення позицій сприйняття. Це необхідний пункт, якщо нам потрібні «співробітники знання», здатні бути відкритими і дивитися на ситуацію з різних сторін. Навчитися сприймати світ не лише зі своєї точки зору, але і з точки зору візаві і точки зору стороннього спостерігача можливо на тренінгу.

4. *Групове навчання*

Почати треба зі створення приводів для спільного навчання або тренування. Корисним може бути проектний підхід в менеджменті, де в робочих групах працюють люди з різних підрозділів. Отже приводом може стати і новий проект зокрема: відкриття філії, введення нового продукту на ринок, впровадження нової інформаційної системи, тощо. Причому саме навчання буде лише приводом, що давало можливість «навчитися вчитися разом».

Непродуктивні довгі наради теж можуть бути приводом, щоб поліпшити спільну діяльність. Мається на увазі:

* формування навичок обміну інформацією, навичок ведення діалогу і дискусії;
* формування навичок генерації ідей;
* формування навичок ухвалення рішень. Дана навичка моделюється в іграх.

Вищенаведені три пункти добре вирішуються за допомогою тренінгів.

Але в груповому навчанні є те, що вимагає застосування інших підходів, зокрема:

* підбір команд за принципом доповнення. Тут пропонуються самопрезентації новачків для оцінки їх навичок і знань;
* визначення, хто і якими знаннями володіє взагалі. Це можна зробити за допомогою спеціальних форм, які заповнюють співробітники компанії. Потім потрібно узагальнити цю інформацію і зробити її доступною у внутрішній мережі;
* у компанії вже прийнято ділитися тим, що ти знаєш або про що дізнався. І директор, що відвідав тренінг з VIP-переговорів, буде проводити міні-тренінг для своїх підлеглих;
* вивчення неформальних мереж. Перший крок – зрозуміти, хто і з ким більше спілкується неформально. Другий – хто і з ким обмінюється інформацією по роботі, третій – хто з чиєю допомогою вирішує проблеми і так далі. Треба навчити співробітників будувати мережі. Нетворкінг або побудова мереж – вже добре розвинений на Заході метод, який набуває популярності і в нашій країні.
* створення корпоративної бібліотеки;
* створення Інтранета і заохочення працівників до користування ним. 5. *Системне мислення*

Потрібно сприяти тому, щоб співробітники бачили ефект від своїх дій на всю систему, і від вищого керівництва можна і треба вимагати розуміння довгострокових ефектів їхніх дій. Такий підхід може схилити працівників до більшої взаємодії одне з одним.

***Завдання***

1. Які додаткові заходи ви б запропонували, щоб прискорити процес такого перетворення, використовуючи інші моделі організації, що навчається (наприклад, модель М. Педлера, Дж. Бургойна та Т. Бойделла)?

**Вправа 2. Розроблення програми навчання і розвитку персоналу**

Ознайомтеся з досвідом розробки Програми навчання і розвитку персоналу компанії «Київстар».

Для «Київстар» потреба у навчанні – це необхідність конкретних знань, умінь і навичок персоналу для реалізації стратегії і цілей компанії. Як правило, процедура оцінки потреб у навчанні дає відповіді на, здавалося б, прості питання:

* Навіщо, кого і чому навчати?
* Як і хто буде навчати?
* Якими мають бути результати навчання, і як вони оцінюватимуться?

Існує принципова різниця між розвитком і навчанням. Останнє є підтримкою ефективності діяльності працівників у відповідності з цілями і задачами, що стоять перед ними. Водночас розвиток – це формування знань, навичок і умінь для виконання завдань, що будуть стояти перед компанією в майбутньому.

Програма навчання і розвитку персоналу – інструмент розвитку організації, тому при аналізі потреб необхідно не лише і не стільки орієнтуватися на існуючі потреби, скільки враховувати необхідні навички і уміння в контексті реалізації довгострокової стратегії компанії. А для цього важливо «перекладати» стратегічні цілі компанії в цілі розвитку знань, умінь і навичок співробітників. Саме тому аналіз потреб в навчанні стосується не лише сьогодення, але і перспектив.

Програма навчання і розвитку персоналу в компанії відзначається, перш за все, системністю. Це означає, що вона спирається на:

* бізнес-стратегію компанії (короткострокові і довгострокові цілі);
* модель компетенцій; – корпоративну культуру.

Навчання і розвиток персоналу в компанії проводиться за такими напрямками:

* розвиток управлінської культури;
* розвиток компетенцій;
* функціональне навчання;
* розвиток талантів;
* внутрішнє навчання фахівців сервісного обслуговування.

***Розвиток управлінської культури.*** Ключова аудиторія цього напряму – менеджери всіх рівнів. Для даної категорії співробітників при оцінці потреб в навчанні особливо важливо враховувати зміни, що відбуваються на стратегічному рівні в компанії. Наприклад, після оновлення моделі менеджерських компетенцій в 2008 р. менеджерам було необхідно донести до співробітників розуміння того, яким має бути кращий менеджер «Київстар» у майбутньому. А також розуміння ролі і відповідальності керівників на новому етапі розвитку компанії в умовах зрілого ринку, ключових аспектів управління, що вимагають особливої уваги лідерів. Для цього була розроблена програма «Надихаюче лідерство», що складається з дводенних тренінгів для менеджерів всіх рівнів, побудована на оновлених менеджерських компетенціях і результатах оцінки цих співробітників за методом 360 градусів.

***Розвиток компетенцій***. Під час проведення щорічної оцінки ефективності роботи кожен співробітник компанії спільно з керівником складає індивідуальний план розвитку на основі результатів оцінки і профілю компетенцій. Для кожної компетенції розроблене меню розвиваючих дій: тренінги, електронні курси, книги, аудио- і відео-курси в корпоративній бібліотеці тощо. При складанні меню визначається, що можна змінити за допомогою певних навчальних заходів, а що – ні, окреслюються зони відповідальності за результат і чинники, які знижують ефективність навчання.

На підставі індивідуальних планів розвитку департамент розвитку персоналу «Київстар» планує навчальні групи з заявлених тем і складає план тренінгів на рік. Оскільки в групу на певний тренінг потрапляють співробітники з різних підрозділів і функцій, для кожної групи ми обов’язково проводимо передтренінгову діагностику. Для цього використовуються інструменти з наступної лінійки:

* інтерв’ю, що проводиться тренером з кожним учасником протягом 20-30 хвилин для визначення його особистих очікувань від програми. Якщо тренінг проводиться у філіях, аналогічне інтерв’ю проводиться по телефону;
* опитування учасників за анкетами, складеними тренером індивідуально під кожен тренінг;
* онлайн-тестування для виявлення ступеня оволодіння навичками, наприклад, Excel, Power point, тощо;
* фокус-групи, що складаються з експертів-представників різних функцій (наприклад, для тренінгу «Системне мислення», оскільки дана компетенція неоднаково задіяна в різних підрозділах).

У результаті попередньої діагностики програма тренінгу на одну і ту ж тему може відрізнятися за наповненням і акцентами в навчанні для різних груп учасників.

***Функціональне навчання.*** Воно спрямоване на підвищення рівня кваліфікації в певній професійній сфері (наприклад, маркетинг, продажі, фінанси, ІТ, управління персоналом тощо) і використовує різні методи.

Оскільки запит на цю програму приходить , найчастіше від керівника підрозділу, то найбільш ефективним методом оцінки потреб в навчанні є інтерв’ю з керівником. І, як правило, такий запит сформульований як проблема. Під час подібного інтерв’ю аналізуються існуючі перешкоди для ефективної роботи, з’ясовуються знання і навички, необхідні для рішення завдань. Визначаються ті з них, які можна вирішити за допомогою навчання і їх форма, яка дасть найкращий результат.

Тут важливо розуміти відмінність між запитом, потребою і проблемою. Запит – це тема або напрямок навчання сформульовані керівниками або учасниками навчання. Потреба – це те, які реальні зміни (результати) в діяльності компанії необхідно отримати. Задача менеджерів з персоналу – з’ясувати реальну потребу, допомогти самому замовнику зрозуміти її. Проблема – це те, що заважає отримати бажане, перешкода на шляху досягнення необхідного результату. Щоб зрозуміти, чому навчати, потрібно знайти проблему і продумати, які нові знання або навички можуть її зняти. Це і буде предметом навчання. Потім – грамотне позиціювання проблеми, тобто виділення тих задач, які ми можемо вирішити саме за допомогою навчання. При цьому інтерв’ю не завжди «виводить», наприклад, на тренінг. Це може бути семінар (воркшоп), або майстер-клас.

Плануючи корпоративні програми, керівництво компанії намагається визначити цілі і результати такого навчання, яке матиме довгостроковий ефект і прикладний характер. Замість реагування на точкові запити від співробітників (наприклад «Навички презентації» або «Управління часом») керівництво прагне зрозуміти потреби у навчанні ширше, проаналізувати, чому виникла необхідність розвивати саме цю навичку. І, якщо приймати рішення про проведення корпоративної програми, то треба подумати над тим, як розвивати не одну навичку, а комплекс. Адже, наприклад, управління часом – це не лише проблема його розподілу, це і питання делегування, розстановки пріоритетів, персональної ефективності і так далі.

Щоб оцінити потреби в навчанні спеціалістів з продажів, був проведений воркшоп, учасниками якого були ключові співробітники з продажів нашої компанії. Результатом стала модульна програма розвитку з продажів, що охоплює всі питання, з якими може зіткнутися в роботі персонал від початкового рівня в ієрархії до позиції керівника.

Перед кожним модулем за програмою продажів тренер проводить відеозйомку роботи потенціального учасника тренінгу в умовах кейсу (зазвичай це стресова комунікація) потім спільно з учасником визначаються навички, що потребують розвитку, які потім відпрацьовуються на тренінгу.

***Розвиток талантів.*** Очікування від цього напрямку визначаються виключно стратегією компанії. У випадку «Київстар» оцінка потреб у навчанні для співробітників із високим потенціалом не обмежується тільки рівнем розвитку їх компетенцій. Вона включає необхідність розробки ними нових ідей і проектів з розвитку бізнесу та виведення співробітників на вищий рівень. Тому даний напрям вимагає більш чутливого інструменту для оцінки потреб у навчанні і наповненні програми і будується за результатами центру розвитку для всіх учасників. Під час роботи в центрі розвитку учасники виконують вправи і завдання, а також отримують індивідуальний зворотний зв’язок: як вони справляються із завданнями, що у них виходить краще, а що потребує удосконалення і подальшого розвитку.

***Внутрішнє навчання фахівців сервісного обслуговування*** – це комплексна програма розвитку професійних навичок, яку протягом двох років в обов’язковому порядку проходять співробітники наступних підрозділів: call-центру, відділу обслуговування і роздрібних продажів, по роботі з дилерами і дистриб’юторами, по роботі з бізнесклієнтами. Специфіка даного напряму – швидке оновлення послуг, продуктів компанії, що позначається на частоті проведення процедури оцінки потреб в навчанні.

#### Завдання (дайте відповідь на 1 питання)

1. Як визначають потреби у навчанні в цій організації для вищого керівного складу? менеджерів з продажу? фахівців з сервісного обслуговування?
2. У чому ви бачите переваги і недоліки такої системи навчання і розвитку персоналу?
3. Які б рекомендації ви зробили для покращення системи навчання і розвитку персоналу в цій організації?
4. Запропонуйте програму навчання і розвитку працівників відділу продажів ІТ-компанії, що вже 10 років працює на ринку, має сталі позиції і постійно зростаючі обсяги продажу. Компанія поставила за мету збільшити ринкову частку, пропонуючи клієнтам, організаціям і установам ІТ продукти і їх супроводження, високий рівень індивідуалізації, якісне обслуговування. За думкою керівництва компанії основні проблеми у продажах такі:

* розробники продуктів не хочуть витрачати час на інструктаж працівників відділу продажів, і тому останні не завжди володіють інформацією про особливості новостворених продуктів компанії;
* працівники відділу продажів обмежуються лише мінімальними комунікаціями з клієнтами і не досліджують їх потреби системно;
* необхідно робити ставку на формування довгострокових відносин із VIP- клієнтами, збільшуючи їх частку у загальній структурі клієнтської бази.