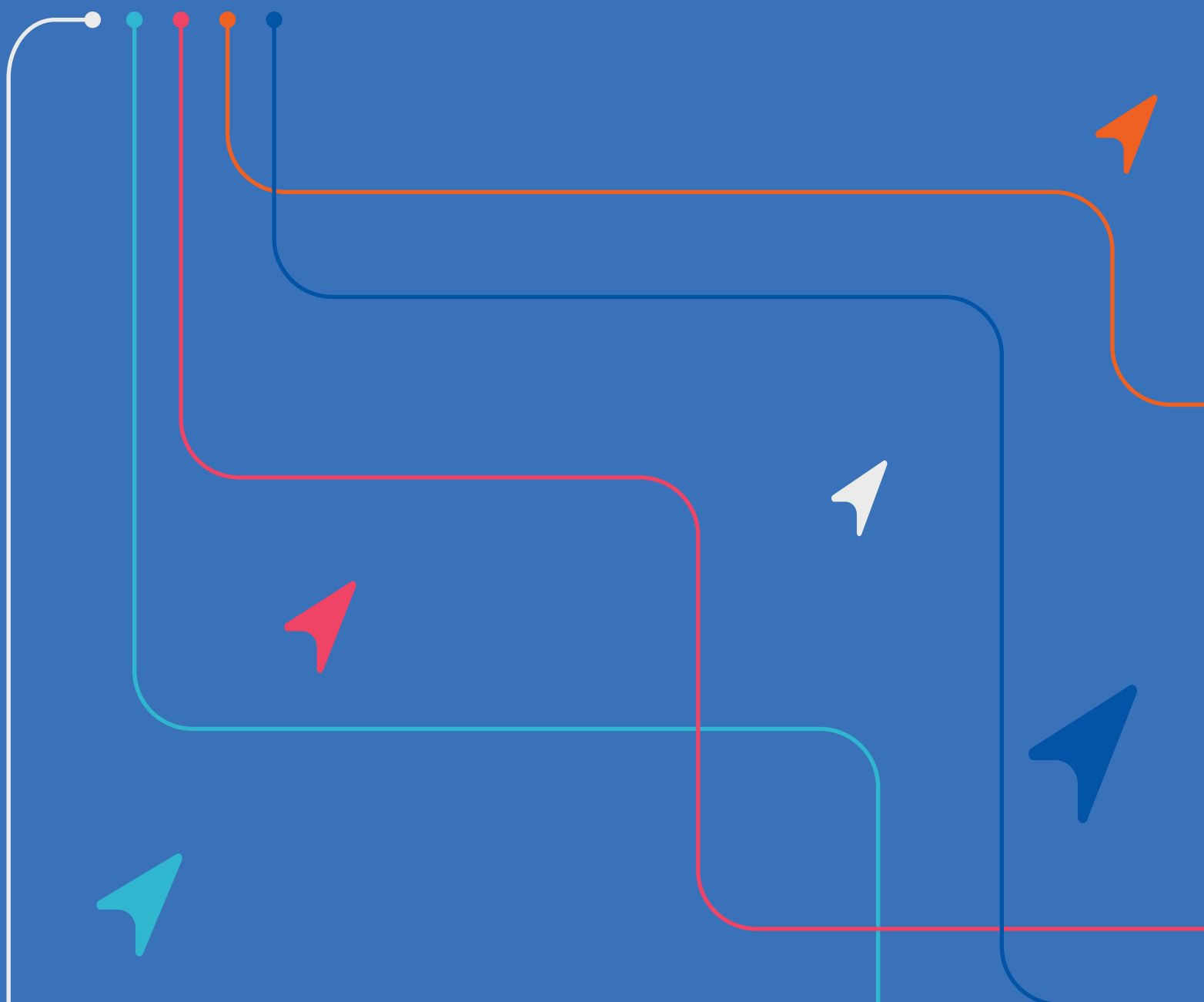


Часть 2

HR-навигатор службы занятости





Всероссийский научно-исследовательский институт труда Минтруда России

Федеральный центр компетенций в сфере занятости населения

СЕРИЯ «БИБЛИОТЕКА СЗН»

Под общей редакцией А.Н. Репникова

Выпуск 2

Н.П. Добкина, Е.В. Мартинович, Н.А. Пеняева

HR-навигатор службы занятости

Часть 2

Справочник

Москва, 2023

© ВНИИ труда, ФЦК СЗН

Предисловие

Уважаемые коллеги, друзья!

Предлагаем вашему вниманию очередной выпуск брошюры «HR-навигатор службы занятости»

Напоминаем — содержание брошюры формируется на основе самых интересных, ярких и ценных публикаций чата «HR Пространство СЗН 2.0». Мы включаем в навигатор то, что актуально не только в момент прочтения в чате, но применимо в разных ситуациях. Это своеобразный тематический справочник, где даже непростая информация представлена сжато, просто и наглядно.

Каждый раздел в брошюре посвящен отдельной теме, имеет собственное название и цветовую гамму. Нужную тему легко найти по цвету страниц.

Такие брошюры каждый из вас может использовать в электронном виде либо распечатать на обычном принтере и держать на рабочем столе, под рукой.

Надеемся, что наш навигатор вовремя поможет, подскажет и в целом окажется полезным в текущей работе специалистов по управлению персоналом и руководителей разных уровней.



Раздел

Обратная связь



Обратная связь



Обратная связь — отзыв, реакция одного человека на получаемую информацию, действие или бездействие другого.

Неотъемлемая часть коммуникации вообще и деловой в частности. Мы рассмотрим ее как один из инструментов в управлении и взаимодействии внутри организации.

Часто можно встретить термин фидбек или фидбэк, от английского feedback — обратная связь.

Задачи обратной связи:



«сверить часы» — уточнить, насколько одинаково понимание задач и критериев оценки результата у участников встречи



проанализировать то, что сделано — факты недавнего прошлого



договориться о необходимых изменениях в рабочем поведении



наметить пути их реализации в будущем

В отличие от обычного общения по рабочим вопросам, обратная связь — процесс не пассивный и не односторонний.

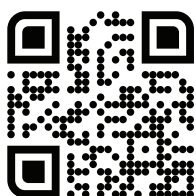
В ней задействованы две стороны (руководитель и сотрудник; сотрудник и сотрудник; руководитель и команда и т.д.). В этом процессе обе стороны взаимодействуют, работают над улучшением процесса и способов достижения результата, учатся чему-то новому.

Потребность в обратной связи естественна для любого работника, будь то руководитель или рядовой сотрудник. Делаю ли то, что необходимо? Правильно или не совсем? Признают ли мой вклад? Куда стоит двигаться в своем развитии? Многие аспекты видны только со стороны.

Отсутствие обратной связи, равно как и грубое нарушение правил её подачи, лишает человека ориентиров в организации и снижает его желание работать.

Согласно результатам опроса образовательной платформы Нетология и рекрутинговой компании Get experts, проведенного в 2022г.:

- ✔ более 80% подчиненных отметили, что для них важна обратная связь со стороны руководства;
- ✔ 76% готовы к честному и открытому разговору о качестве своей работы;
- ✔ 55% хотели бы получать фидбэк, общаясь с начальником наедине;
- ✔ при этом 45% респондентов отмечают, что они нуждаются в неформальном характере обратной связи: хотят быть услышанными и, возможно, делиться личными переживаниями.



**С полными результатами исследования
можно познакомиться в статье**

Зачем нужна обратная связь?

Наиболее привычным и распространенным видом является обратная связь от руководителя сотруднику.

Обратная связь позволяет руководителю решить следующие задачи:

- ✓ Прояснить цели и уточнить задачи, стоящие перед сотрудником.
- ✓ Скорректировать поведение и ожидания сотрудника с целью более рационального использования возможностей ситуации.
- ✓ Выразить признание сотруднику и поддержать его высокую мотивацию.
- ✓ Запустить «работу над ошибками» сотрудника и предотвратить появление новых.
- ✓ Нацелить сотрудника на развитие в конкретном направлении.
- ✓ Выявить уровень удовлетворенности сотрудника работой в организации, коллективе.
- ✓ Узнать о проблемах, влияющих на производительность, обсудить пути повышения результативности и эффективности работы.
- ✓ Формировать доверительные отношения.

Благодаря обратной связи для сотрудников проясняется общая картина: становятся понятны ближайшие перспективы, какая предстоит нагрузка, на какую поддержку они могут рассчитывать. В итоге они действуют увереннее и активнее включаются в работу.

Формы обратной связи



Индивидуальная обратная связь

Вариантов взаимодействия при индивидуальной обратной связи довольно много. Это не только ситуации, когда обратную связь дает руководитель — сотруднику, но и сотрудник — сотруднику, как в команде, так и по проектам. Сотрудник может давать обратную связь и своему руководителю.



Групповая обратная связь

Такая обратная связь предполагает встречи, на которых сотрудники одного подразделения обсуждают свои рабочие процессы, делятся итогами проекта, квартала, года, предоставляют обратную связь друг другу и определяют дальнейшие шаги.



Фронтальная обратная связь

Это обратная связь от большой группы сотрудников, для выявления наиболее выраженных характеристик ситуации, преобладающих трендов. Она реализуется с помощью специальных инструментов и сервисов. Как правило, предполагает анонимность, но в некоторых случаях у участников есть возможность самостоятельно определять уровень открытости своих ответов.

Один из примеров: пульс-опросы — короткие регулярные опросы вовлеченности. С их помощью измеряют три крупных параметра: вовлеченность, удовлетворенность, лояльность. Результаты по этим параметрам — обратная связь компании и руководству, информация о том, насколько условия работы соответствуют ожиданиям сотрудников.

Такой метод включает небольшие опросники, анкеты, интервью, направленные на изучение мнения сотрудников по определенным темам.

Обратная связь от руководителя сотруднику. Позитивная и негативная

Поговорим подробнее об индивидуальной обратной связи в том случае, когда ее дает руководитель сотруднику.

Обратная связь в целом может быть как положительной, так и отрицательной.

Небольшое уточнение: **«Положительная»** означает усиливающая те хорошие стороны, которые уже проявились и дали результат. Чаще всего реализуется в форме похвалы, поощрения, признания заслуг, делегирования сложных задач и т.д.

«Отрицательная» означает, что обратная связь направлена на исправление нежелательных проявлений рабочего поведения, результатов, подхода к работе в целом. В этом случае нужно быть особенно внимательными к форме подачи, о чем мы будем говорить дальше.

С нашей точки зрения и в том, и в другом случае обратная связь может и должна быть поддерживающей и развивающей.

Позитивная обратная связь.

Как поощрять сотрудников за успехи?

Положительная обратная связь очень важна. Не упускайте возможности похвалить сотрудников за их достижения. При этом похвала всегда должна быть подкреплена фактурой. Сотруднику важно понимать, что конкретно он сделал хорошо, почему это отметил руководитель.



Неэффективная похвала:

«Ты хорошо сделал презентацию».

В такой формулировке неясно, что конкретно было хорошо и в целом фраза звучит шаблонно.



Эффективная похвала:

«Ты классно выступил! Презентовал уверенно, убедительно аргументировал, все изложил понятно и доступно. Спасибо за хорошую работу!»

Позитивная обратная связь — хорошая основа для более плотного взаимодействия с сотрудником. Есть крылатая фраза «Ловите на хорошем» — это как раз такой случай. Поинтересуйтесь, как сотрудник добился выдающихся результатов, что ему помогало и какие были сложности. Даже если вы это знаете (или думаете, что знаете)), послушайте, что скажет он сам. Возможно, уже пора поручать ему более сложные задачи или тиражировать его успешный опыт?

Негативная обратная связь.

Давая негативную обратную связь сотруднику, необходимо не просто объяснить ему что было сделано неверно, но и определить дальнейшие действия и зоны роста.

Чуть позже мы подробнее поговорим о правилах предоставления обратной связи, сейчас хотим сказать коротко. Будьте доброжелательны и конструктивны, давая отрицательную обратную связь. Говорите обо всех недостатках в работе, не скрывайте своего отношения. Но действуйте корректно. Представьте, что это вы сидите на месте сотрудника в кабинете своего руководителя.

Как не скатиться в критику?

Есть несколько основных отличий критики от обратной связи:

- ✓ Критика сфокусирована на том, что мы не хотим видеть (негативе), обратная связь — на желаемом действии (позитиве).
- ✓ Критика сосредоточена на прошлом; обратная связь ориентирована на будущее.
- ✓ Критика сосредоточена на слабости; обратная связь помогает наращивать сильные стороны.
- ✓ Критика демотивирует; обратная связь вдохновляет.
- ✓ Критика говорит: «Проблема в ТЕБЕ»; обратная связь утверждает: «МЫ можем сделать это лучше».

Приемы предоставления обратной связи

Обратная связь может подаваться несколькими способами, приведем несколько самых популярных из них.

Модель «сэндвича»

Этот метод помогает деликатно донести замечания. Суть метода в чередовании «плюсов и минусов».

- Начинать следует с позитивного подкрепления, похвалы сотрудника за то, что он сделал хорошо;
- далее разбирается ситуация с поведением сотрудника, которое нужно изменить или улучшить;
- и заканчивается снова позитивным посылом, в идеале совместным обсуждением направлений развития сотрудника вообще и ближайших шагов по развитию в частности.

Метод SOR

SOR – Standart – Observation – Result, т.е. Стандарт — Наблюдение — Результат

При использовании этого метода подачи обратной связи руководитель с сотрудником обсуждают следующее:

- какие стандарты приняты в компании;
- нарушение каких из них руководитель наблюдал и зафиксировал;
- к чему такие нарушения могут привести.

Финализируя, необходимо выйти на договоренности о том, как избежать подобных нарушений в будущем.

Метод SLC

SLC — Successes — Learn — Change, т.е. Успехи — Уроки — Изменения

Эту модель используют для анализа командной работы.

Каждый участник проекта выделяет свои:

- главные успехи, рассказывает, что помогло их достичь;

- важные выводы, что нового узнал или понял;
- изменения, которые он внес в работу или те, что необходимы в будущем, чтобы закрепить успех.

После этого коллеги вместе выбирают главные успехи, уроки и необходимые изменения для всей команды.

Есть и другие модели обратной связи. Подход выбирается в зависимости от того, какую задачу необходимо решить. Кроме того, разные люди по-разному реагируют на фидбэк, поэтому в арсенале руководителя должен быть целый набор стилей и методов предоставления обратной связи.

Моделей много, но у них одна и та же суть. Всегда есть ситуация (проблема), есть последствия, которые мы получаем (можем получить), и то, как можно из нее выйти.

Обратная связь — инструмент руководителя не менее, а порой даже более важный, чем постановка задач, делегирование и остальное. Обратная связь развивает сотрудника.

Обратная связь развивает руководителя: он учится отделять свои эмоции от фактов, говорить с сотрудниками без обид, но продуктивно.

Обратная связь от сотрудника руководителю или коллеге

Посмотрим с другой стороны

Начнем с того, что многие воспринимают обратную связь как минимум настороженно, всячески стараются ее избегать. Не хотят слышать ничего плохого в свой адрес. Отчасти это можно понять: возможно, был неудачный опыт или его не было вообще.

А если посмотреть на обратную связь, как на зону роста и новую точку отсчета, то дело принимает совершенно другой оборот.

Это важно помнить, когда предстоит решить задачу повышенной сложности — дать обратную связь своему руководителю...

Руководителям нужна ваша обратная связь!

Руководители — тоже люди. Они могут ошибаться, заблуждаться, не видеть всех последствий своих решений или упускать возможности. И хорошо, если рядом окажется команда, которая может дать объективную и своевременную обратную связь.

да, есть сложность с тем, что не все умеют ее услышать и готовы это делать. Руководители, которые в своё время развивались без обратной связи, частенько и сами не умеют ее воспринимать.

Лучшая обратная связь для начальства — это информация, которую ему было бы трудно получить по-другому. Сообщите о своей точке зрения, исходя из выполняемой работы.

Сосредоточьтесь на наблюдениях, а не на своем изложении проблемы.

Неплохой прием — двигаться через вопросы.

Например:

«Можем ли мы обсудить ход моего проекта?»

«Если Вы не против, давайте остановимся на таком моменте... я заметил, что ...»

«Могу ли я высказать свою точку зрения? Меня беспокоит то, что...»

Такая подача, скорее всего, привлечет внимание лидера. Если ему потребуется более глубокий анализ ситуации и ее последствий, он обратится к вам за дополнительными пояснениями, но даже если он этого не сделает, вы внесете ценный вклад.

Чтобы ваши руководители обращались к вам за советом, необходимо делиться не только плохими новостями, но и хорошими.

Зачем давать обратную связь?

Давать обратную связь руководителям непросто, в то же время если эту практику сделать регулярной, она пойдет на пользу всем:

- ✓ улучшатся отношения;
- ✓ повысится взаимопонимание и слаженность в работе;
- ✓ станет меньше проблем и выше результативность.

Как давать обратную связь руководителям?

Здесь уместно вспомнить «золотое» правило: обратная связь предоставляется и воспринимается гораздо лучше, если на нее есть запрос. Правило относится ко всем вариантам предоставления обратной связи, но в случае с руководителем это особенно актуально.

Можно попытаться подготовить такой запрос правильными вопросами, корректными замечаниями и предложениями.

Вместе с тем, есть немало руководителей, у которых сформирована культура обратной связи, и они осознанно обращаются к подчиненным с просьбой предоставить фидбэк.

Предоставляя обратную связь руководителю, стоит придерживаться общих правил:



необходимо настроиться на разговор, продумать не только аргументацию, но и форму изложения;



говоря о своем видении того, что хотелось бы изменить, приглашайте к разговору руководителя — спросите, насколько ему комфортно ваше взаимодействие, что он думает о конкретной ситуации, чем вы могли бы помочь;



предложите свой взгляд на то, как улучшить работу, решить задачу и в целом сделать ваше взаимодействие более продуктивным.

Зачастую такой разговор переходит к обоюдной обратной связи и этот формат является оптимальным.

Правила обратной связи

Чтобы обратная связь была эффективной, не стоит прибегать к ней, если Вы не подготовились к встрече, у Вас плохое настроение, либо нет свободного времени.

Прежде, чем давать обратную связь, необходимо понять какой результат Вы хотите получить от разговора с сотрудником. Тогда будет легче правильно построить беседу.

Вне зависимости от цели разговора полезно соблюдать следующие правила:



1 Особое внимание подготовке и организации встречи

Выделите достаточно времени для обратной связи. Обязательно предупредите сотрудника заранее. Определите для себя, что вы планируете говорить и как, продумайте формулировки, особенно если готовится отрицательный фидбек. Поймите на какие вопросы вам важно получить ответ, что именно хотите улучшить в действиях сотрудника.

Обратную связь следует давать при личной встрече один на один, в подходящих условиях, доброжелательной обстановке и без внешних помех. Позаботьтесь о том, чтобы вас не отвлекали, минимизируйте ответы на телефонные звонки и т.д.



2 Обратная связь должна быть своевременной и основанной на фактах

Наиболее действенна обратная связь «по горячим следам». Со временем впечатления искажаются, а факты забываются, поэтому обратная связь с отсрочкой становится менее конкретной и хуже воспринимается. Желательно, чтобы с момента события прошло не более недели.

Эффективная обратная связь сотруднику в основе содержит перечень фактов, а не оценку его личностных качеств. Далее сотруднику нужно рассказать, как его действия влияют на

результативность и качество работы команды. Формулируйте свои мысли четко и однозначно, периодически проверяйте, что ваш собеседник понял вас правильно. Приводите примеры, избегайте общих фраз и намеков.



3 Обратная связь должна быть конструктивной

Это значит, что она включает анализ сильных и слабых сторон в деятельности сотрудника. Слабые стороны также принято называть резервами развития, точками роста — речь о проявлениях рабочего поведения, которые необходимо скорректировать или вообще убрать. Говорите о том, что можно изменить, как это видит сам собеседник, к чему он готов. Поддержите его желание позитивных изменений.

Сотрудник должен понимать, что ошибки совершают все, главное, их вовремя исправить и учесть этот опыт. Не нужно постоянно напоминать человеку, что его действия стали причиной провала. Сделайте акцент на том, как найти выход из ситуации. Поинтересуйтесь какая помощь нужна сотруднику, чтобы исправить недостатки и достичь нужных результатов.



4 Необходим диалог

Говорит не только тот, кто дает фидбек, но и тот, кто его получает. Сотрудник должен иметь возможность поделиться переживаниями и высказать свою точку зрения на сложившуюся ситуацию. Хорошему руководителю важно знать его мнение.

Попросите собеседника дать свои предложения. Например: «Как ты думаешь, что будет делать клиент, который хотел сделать срочный заказ, но не смог дозвониться до нас в 9:30? Что нужно сделать, чтобы исключить повторение таких ситуаций?»



5 Направленность на будущее

Любая обратная связь должна иметь задел на будущее. Важно не просто обсудить конкретные факты и события, а запланировать, что делать в дальнейшем, чтобы не повторить ошибки и закрепить успешные действия.

В завершении встречи по обратной связи договоритесь о конкретных шагах, действиях и сроках.

На что обратить внимание

Как понять, правильно ли вы предоставили фидбек?

После такого разговора не должно остаться вопросов и разночтений. Оптимальный результат — единый план действий.

Критерии успешности обратной связи



Если после вашего разговора сотрудник может четко по пунктам сформулировать, что от него требуется, как он будет двигаться дальше — значит, вы справились.



Если вы также можете четко для себя сформулировать, о чем вы договорились, как сотрудник будет развиваться, в чем именно — значит, вы говорили конкретно.



Если у вас одинаковый план — значит, диалог был продуктивным!

Мы достаточно подробно поговорили о том, как давать обратную связь и сейчас — несколько слов о том, как ее принимать.



Что сделать, чтобы правильно воспринимать обратную связь?

Вот несколько полезных советов:



Лучше запросить обратную связь самостоятельно, если ее не дают

Бывает, что на обратную связь у руководителя или коллеги может не находиться времени, поэтому есть смысл самостоятельно инициировать разговор.



Принимать информацию безоценочно

Первая реакция на критическое замечание, как правило — беспокойство, стресс, желание защититься. Нужно дать себе несколько секунд и осмыслить услышанное. Не переходить в оборону, а сосредоточиться на предмете обратной связи, не на собственной персоне. Любую работу всегда можно выполнить лучше.



Посмотреть на себя со стороны

Обратная связь – это не предложение, с которым можно не соглашаться. Это то, как увидели коллеги или руководитель ход и результаты вашей работы. Вместо оправданий нужно поблагодарить человека, который дал фидбек, и уточнить то, что не вполне понятно. Воспользуйтесь случаем увидеть происходящее другими глазами.



Включаться в обсуждение, а не отмалчиваться в стороне

Не нужно уклоняться от обсуждения или бояться задавать вопросы. Человек, дающий фидбек, как правило, готов обсудить конкретные моменты. Можно узнать, как с такими задачами справляются другие люди.



Реализовать замечания

Обратная связь будет бесполезной, если ее не учитывать. Нужно выслушать замечания и советы, обсудить направления изменений и реализовать их. При этом важно помнить, что ответственность за результат лежит на вас и вы вправе решать, что полезно, а что — нет.

В заключение — цитата:

«Умение воспринимать обратную связь отнюдь не означает, что вы должны со всем соглашаться. Оно означает способность правильно вести разговор и принимать разумные решения в отношении того, как вам применять ту информацию, которую вы узнали, а также умело управлять эмоциональными триггерами, чтобы проникнуться тем, что говорит вам собеседник, и при этом быть открытым и способным взглянуть на себя по-новому. А иногда это означает установление границ и способность говорить «нет».

«Спасибо за отзыв. Как правильно реагировать на обратную связь»,

Дуглас Стоун, Шейла Хин

Рекомендации ресурсов

Чтобы подробнее разобраться в теме обратной связи, советуем воспользоваться предлагаемыми источниками:



СберУниверситет

Правила эффективной обратной связи

Обратная связь — это процесс обмена опытом и мудростью с целью оттачивать навыки всей команды, поэтому она отличается от простого общения или обучения.





Сергей Горбатов, Анджела Лэйн

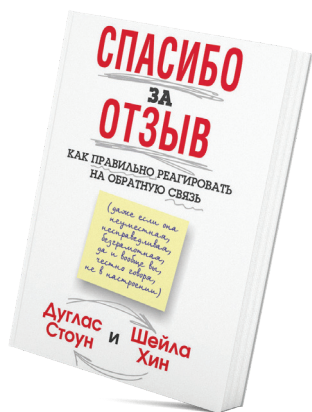
Обратная связь в бизнесе. Честный диалог с клиентами и сотрудниками

Четко отстроенная система обратной связи крайне важна для эффективной работы любой организации. Она помогает руководителю эффективно выстраивать систему управления, а сотрудникам — максимально раскрывать свой потенциал, повышать производительность и формировать лояльное отношение партнеров и клиентов.



стр. 72—75

Практическое пособие «Общие правила организации работы с персоналом ЦЗН»



Дуглас Стоун, Шейла Хин

Спасибо за отзыв. Как правильно реагировать на обратную связь

Мы знаем, что обратная связь важна для здорового развития профессиональных и личных отношений — но мы боимся ее и зачастую пренебрегаем всеми плюсами, которыми она обладает. Эта книга просто и доходчиво объясняет, почему важно воспринимать критику конструктивно и предлагает стратегии, помогающие нам извлекать пользу даже из неуместных комментариев, несправедливых оценок и советов, в которых мы не нуждаемся.



Тереза Хьюстон

Обратная связь. Как сказать все, что думаешь, и получить все, что хочешь

Из этой книги вы почерпнете практические рекомендации, подкрепленные научными исследованиями, которые помогут наладить обратную связь так, чтобы вы не просто говорили, но и точно знали, что вас услышат.

Книга будет полезна всем, кто хочет научиться давать и принимать обратную связь.

Раздел

Наставничество



Наставничество

Наставничество, менторинг и коучинг

Что общего?

Общее в этих терминах то, что они отражают процессы коммуникаций при обучении и развитии сотрудников, формировании у них новых знаний и навыков для решения рабочих задач.

В чем различия?



Сила наставничества в подготовке сотрудника для решения реальных рабочих задач, что называется «без отрыва от производства». Наставник помимо помощи в формировании практических навыков у новых сотрудников оказывает психологическую поддержку своему подопечному, пока тот учится применять на практике полученные знания. Наставничество — процесс продолжительный.



Менторинг по своей сути представляет индивидуальное наставничество — это передача знаний, навыков, умений от более опытного (в какой-то сфере) человека менее опытному. У ментора всегда есть знания в той теме, по которой он учит. Менторинг может быть разовым.



Коучинг — это технология активизации саморазвития и самообучения специалиста. Коуч не учит, он развивает. Коуч опирается на сильные качества и компетенции человека, и задает вопросы с тем, чтобы человек самостоятельно нашел ответы и решил проблему. Коучу не обязательно иметь знания и опыт в той сфере, в которой он оказывает коучинговую поддержку.

Вопросы, задаваемые коучем, ментором и наставником, имеют разные цели.

- Коуч задает открытые, уточняющие, раскрывающие вопросы, они помогают ЧЕЛОВЕКУ взглянуть по-новому на ситуацию, найти ресурсы и начать движение к цели.
- Ментор задает диагностические вопросы, которые помогают ЕМУ САМОМУ понять, какие пробелы есть в знаниях у человека.
- Наставник может задавать вопросы разного рода.



Можно ли сочетать эти формы коммуникаций?

Конечно, можно и нужно. Использование трех форм коммуникаций помогает человеку или команде достигать поставленных целей наиболее эффективным путем.

Виды наставничества

Групповое и индивидуальное

При групповом наставничестве наставник делится практическим опытом с группой учеников, стажеров, новых сотрудников в компании.

При индивидуальном наставничестве наставник передает свой практический опыт одному ученику, стажеру, новому сотруднику или резервисту. В индивидуальном наставничестве опытный эксперт может быть не только наставником, но также ментором и/или коучем.

Управленческое или профессиональное

При управленческом наставничестве наставник передает опыт управления командой и реализации индивидуального подхода в управлении сотрудниками: мотивирования подчиненных, постановки задач, поиска ресурсов выполнения рабочих задач, обратной связи с сотрудниками, контроля по выполнению поставленных задач, оценки результатов.

При профессиональном наставничестве наставник делится практическими навыками выполнения рабочих задач.

Персональное

Отдельно можно выделить личное (персональное) наставничество, когда наставник делится с молодым сотрудником опытом решения рабочих задач, связанных с личной эффективностью и решения жизненно важных задач: преодоления усталости и профессионального выгорания, организации рабочего времени, развития уверенности в себе, общения с коллегами и близкими людьми (родителями, супругами, детьми) и др.

Основные модели наставничества



Традиционная модель наставничества — «один на один»

В такой модели опытный специалист (наставник) взаимодействует с начинающим сотрудником в течение определенного периода (3–6–9–12 месяцев).

Отбор наставника проводится по заданным критериям:

- опыт;
- знания и навыки;
- личностные характеристики;
- мотивация;
- показатели результативности и другие значимые характеристики.

Как правило, между наставником и подопечным устанавливаются тесные личные отношения. Хороший наставник «включает» заинтересованный индивидуальный подход к новичку, что создает комфортную обстановку для его развития. Наставник оперативно реагирует на проблемы подопечного, поощряет достижения, объясняет сложные моменты и помогает построить отношения с коллективом.

Практика показывает, что сочетание такой модели наставничества с программами развития молодых специалистов с высоким потенциалом наиболее полно раскрывает их способности и содействуют закреплению будущих лидеров в организации.



Разновидность этой модели — ситуационное наставничество.

Оно подразумевает предоставление наставником необходимой помощи именно в тот момент, когда подопечный нуждается в рекомендациях и поддержке. Задача наставника — немедленно реагировать на ситуацию, значимую для его подопечного.

Стоит иметь в виду, что наставник, по определению занимающий более высокое положение, и его подопечный могут испытывать трудности в налаживании отношений из-за различий в статусе и принадлежности к разным поколениям. Иногда наставник может воспринимать подопечного как конкурента, если речь идет о карьерном развитии.

Здесь актуален мониторинг и управление ситуацией со стороны HR-специалиста.



Партнерское наставничество

Модель может быть реализована в двух формах:

- 1 1 вариант, когда взаимодействуют пары молодых сотрудников, один из которых уже работает в организации и становится наставником, а другой — выпускник или стажер — только приступает к работе. Такая модель эффективна в плане привлечения и закрепления талантливой молодежи. Однако опыта и компетентности начинающего наставника для глубокого развития подопечного недостаточно, поэтому такую программу наставничества необходимо дополнять другими формами.
- 2 2 вариант основан на взаимодействии двух сотрудников, занимающих одинаковые позиции. При этом наставником становится тот, кто имеет больший опыт, обладает знаниями и навыками, которые требуются другому сотруднику. Эта модель используется, если подопечный не новичок в организации, например, переведен из другого подразделения.



Групповое наставничество

Можно применять, когда в организации не хватает наставников. В этой модели один наставник работает с группой из 2–4–6 подопечных одновременно. Непосредственное

общение происходит периодически — один или два раза в месяц. Этого, конечно, недостаточно. Дефицит личного общения может неблагоприятно сказаться на мотивации подопечных и, как следствие, результатах программы развития. Поэтому рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими его формами.

Многие организации не спешат внедрять наставничество, справедливо полагая, что это потребует значительных ресурсных затрат. Часто наставники не могут выделить время для подопечных без ущерба для основной работы.

Здесь уместно вспомнить, что существуют модели наставничества, с помощью которых можно преодолеть указанные проблемы.



Краткосрочное или целеполагающее наставничество

Наставник и подопечный встречаются по определенному графику для постановки краткосрочных целей. Задача подопечного - проявить себя в период между встречами: добиться необходимых результатов и достичь поставленных целей.

Формат не подходит для новичков, нуждающихся в тесном взаимодействии с наставником, помощи и поддержке, но вполне применим, если подопечный уже имеет опыт работы и готов к саморазвитию при направляющей роли наставника.



Флэш-наставничество

Встреча — короткая и яркая, как вспышка — длится не более часа. Потенциальные наставники общаются с потенциальными подопечными, делятся своим жизненным опытом по построению карьеры и дают некоторые рекомендации. Встреча может проходить очно или онлайн. По ее итогам участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества или нет. Наставники и подопечные подбираются практически без критериев, по принципу совместимости и взаимного интереса.

Флэш-наставничество имеет множество модификаций.

Последовательное флэш-наставничество: подопечный работает с двумя и более наставниками, с каждым из которых проходит серию встреч, например еженедельно в течение месяца.

Скоростное наставничество — наставники и их подопечные встречаются всего на несколько минут, а затем сразу же переходят к другому наставнику/подопечному и т.д.

Групповое флэш-наставничество: наставники работают в паре с небольшой группой подопечных. Эта техника может быть реализована как групповое скоростное наставничество.



Виртуальное наставничество

Своим появлением обязано развитию современных коммуникационных технологий, таких, как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, онлайн-сервисы социальных сетей и др. Такая модель может применяться, когда наставник и его подопечный не имеют возможности часто встречаться лично, онлайн формат выручает. Однако, важно с определенной периодичностью устраивать «живые» встречи, для поддержания контакта между участниками процесса.



Реверсивное наставничество

Опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего, который выступает его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. Для многих организаций такая модель помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старшего возраста в области информационных технологий и интернет-коммуникаций, повысить их мотивацию и нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в организации, наладить взаимопонимание между представителями разных поколений.



Командное наставничество

Помогает в короткие сроки осуществить подготовку преемников руководителей. Несколько наставников работают с одним или группой подопечных, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, освоить практические аспекты управленческой деятельности. Пожалуй, это самая сложная в реализации модель наставничества, но ее применение для подготовки будущих лидеров может обеспечить лучшие результаты, чем какая-либо другая. Командное наставничество может быть полезным в ситуации, когда организация меняется — активно расширяется, открывает новые направления или внедряет новые технологии.

Модели наставничества

Краткий конспект

Традиционное наставничество «один на один»

Наставник — успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным

- передает свой опыт и знания, правила и традиции отношений в организации, дает конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха;
- имеет возможность понять и оценить, чего не хватает его подопечному, в каком направлении ему следует развиваться.

Флэш-наставничество

Наставничество через однократные встречи или обсуждения

- помогает подопечному учиться, обращаясь к более опытному сотруднику;
- предоставляет ценные знания и опыт по широкой тематике, но в ограниченном временном интервале;
- помогает в привлечении экспертов.

Реверсивное наставничество

Наставник — профессионал младшего возраста взаимодействует с опытным сотрудником по вопросам новых технологий, современных подходов и т.д.

- помогает установить связь между представителями разных поколений;
- вынуждает обе стороны выйти из зоны комфорта и научиться думать, работать и обучаться по-новому, учитывая социальные, возрастные и коммуникативные особенности друг друга.

Партнерское наставничество «равный равному»

Наставник — сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает

- помогает партнеру в улучшении навыков работы и выстраивании рабочих отношений;
- слушает, анализирует, обеспечивает конструктивную обратную связь, помогает адаптироваться к изменениям.

Скоростное наставничество

Наставники и их подопечные встречаются лишь на несколько минут, а затем переходят к другому наставнику или подопечному

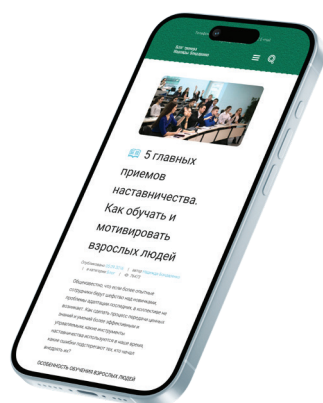
- способствует развитию отношений, предоставляя площадку для знакомства;
- помогает участникам быстро определить людей с общими целями и интересами.

Виртуальное наставничество

Наставник предоставляет советы и рекомендации в режиме онлайн

- сотрудники самостоятельно обращаются к наставнику за советом или ресурсами, когда это требуется;
- этот подход предполагает работу нескольких наставников, находящихся за пределами подразделения.

Рекомендации ресурсов по теме наставничества



Надежда Бондаренко

5 главных приемов наставничества Как обучать и мотивировать взрослых людей

Наставничество. Как передавать опыт и знания в компании. Приемы обучения молодых специалистов и опытных сотрудников через практику наставничества.



Светлана Иванова, Анна Глотова, Дмитрий Болдогоев,
Оксана Жигилий, Эмма Борчанинова

Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации

В этой книге мало теории и много практики. Мы предложим задачи, которые нужно решить вам самим, но обязательно дадим свои версии ответов. Обязательно поделимся практическими наработками, вплоть до конкретных фраз и приемов. Но главное — помните, все это не аксиома, а лишь старт для дальнейшего нон-стоп-развития!



Кен Робинсон

Призвание Как найти то, для чего вы созданы, и жить в своей стихии

Призвание — это встреча способностей и страсти. Проще говоря, когда «дело, которое очень нравится» и «дело, которое отлично получается» совпадают. Обретение призвания — источник ощущения полноты жизни и душевной гармонии, а также залог продуктивной и эффективной работы, то есть ценнейший актив не только для вас, но и для ваших близких, вашего работодателя, ваших клиентов.



Джон Уитмор

Коучинг Основные принципы и практики коучинга и лидерства

Коучинг — комплексный инструмент, с помощью которого возможно не только развивать и мотивировать, сотрудников, но также повышать собственную результативность. Предлагаемые в книге техники ориентированы на применение в корпоративной среде и будут полезны в решении многих задач, в том числе по развитию лидерства и наставничества в компании.



Мелвилл Лидхем, Эрик Парслоу

Коучинг и наставничество. Практические методы обучения и развития

За последние 15 лет эта книга стала настольным руководством для тех, кто занимается коучингом и наставничеством на индивидуальном, командном и организационном уровнях. Здесь вы найдете информацию обо всех видах коучинга и наставничества — чем они различаются и какие инструменты используют, чтобы добиться высочайшего результата.

Раздел

Обучение персонала



Обучение персонала



Корпоративное обучение — что это и зачем нужно?

Содержание такой деятельности гораздо шире, чем просто регулярная актуализация знаний и умений, обязательных для выполнения служебных обязанностей. Корпоративное обучение включает развитие у сотрудников таких важных для успеха компании качеств, как коммуникативность, лидерство, эмоциональный интеллект, способность продуктивно взаимодействовать с коллегами.

По-настоящему профессиональный и сплоченный коллектив может стать одним из главных конкурентных преимуществ организации.

Как организовать обучение персонала?

Шаг 1.

Определяем вид и цели обучения, собираем и анализируем потребности

Важно определить ключевые параметры обучения:

- Вид обучения: обязательное, периодическое или целевое;
- Запросы на обучение — собираем, анализируем и систематизируем потребности по тематике, недостающим знаниям и навыкам, приоритетным задачам, для решения которых готовим персонал.
- Основные направления — формируем несколько крупных тематических блоков, в рамках которых будем готовить программы обучения.

Шаг 2.

Выбираем и утверждаем форматы обучения

В современных реалиях стал преобладать дистанционный формат обучения, он особенно удобен для территориально распределенных организаций. Второй вариант — очное обучение с инструктором, наставником, тренером. Прямой контакт способствует лучшему усвоению материала.

Выбор формата связан с целями и содержанием обучения: передача знаний вполне успешно реализуется в онлайн формате; формирование навыков и смена установок требует очного взаимодействия.

Хорошо работает смешанный формат, когда базовый материал дается в дистанционном курсе, а практические задачи решаются очно.

Шаг 3.

Создаем или выбираем обучающие курсы

Варианты: воспользоваться обучающими программами корпоративной системы обучения или же подобрать курсы, предлагаемые специализированными организациями.

Ориентируемся на тематику и контент: специфика деятельности компании лучше всего отрабатывается на базе внутренних ресурсов, а универсальные темы — такие как тренинги коммуникаций, эмоциональный интеллект, управление проектами можно найти вовне и подстроить под актуальные потребности организации.

Шаг 4.

Находим и подготавливаем обучающихся тренеров

Отбираем и готовим наставников и внутренних тренеров. Эта задача актуальна всегда, поэтому в перечне программ должен прочно поселиться курс для внутренних тренеров, с ежегодной актуализацией его содержания.

Также распространен вариант обучения с приглашенными тренерами. Тщательно отбирайте таких специалистов: собирайте отзывы, запрашивайте документы, подтверждающие уровень их квалификации.

Шаг 5.

Организуем обучение сотрудников организации

Проанализируйте и утвердите график обучения и его программу. Создайте условия для его прохождения.

Обучая сотрудников, не устранивайтесь от контроля этого процесса. Зная, что вы держите «руку на пульсе», сотрудники будут более ответственны, да и тренеры не расслабятся.

Шаг 6.

Закрепляем и оцениваем пройденный материал

Закрепление пройденного материала, как правило, проводится с помощью тестов и ситуационных задач. Такой подход позволяет выявить пробелы в обучении и вовремя их скорректировать.

Шаг 7.

Анализируем результаты обучения и подводим итоги

Любое обучение заканчивается подведением итогов. Рекомендуем предложить сотрудникам заполнить анкету обратной связи, которая определит уровень удовлетворенности пройденным курсом, выявит «узкие» места.

Аналогичную анкету следует предложить и руководителям, поскольку они выступают основными заказчиками обучения для сотрудников. Насколько предложенный курс решает поставленные перед ним задачи? Такой вопрос имеет смысл задать сразу после окончания курса, а затем повторить его, спустя 1–2 месяца.

Качество обучения оценивается не только удовлетворенностью слушателей, но и применимостью полученных знаний, изменениями в результатах труда. Это отсроченный результат и отследить его непросто, в то же время это является основной целью и ценностью обучения.

Организация обучения персонала

1. Определяем цель

2. Утверждаем формат

3. Создаем или выбираем курс

4. Подготавливаем тренеров

5. Обучаем сотрудников

6. Закрепляем и оцениваем материал

7. Анализируем результат

Важность непрерывного обучения



Lifelong learning — это концепция постоянного и самомотивированного обучения на протяжении всей жизни, будь то личный или профессиональный контекст. Поговорим о причинах популярности такого подхода и расскажем, как применять его в организации.

Почему непрерывное обучение стало глобальным трендом

Концепция lifelong learning появилась еще в прошлом веке, но ее принципы долгие годы оставались недоступными для применения на практике. Сотрудникам просто не хватало времени и финансов, мешали географические ограничения.

Выход образования в онлайн кардинально изменил ситуацию. Теперь для получения знаний достаточно иметь смартфон, а вписать в рабочий день вебинар проще, чем живой тренинг. При этом дистанционные курсы бюджетнее оффлайн-аналогов, что позволяет людям прокачивать навыки регулярно.

Вторая причина актуализации lifelong learning — быстрое устаревание знаний. Многим компаниям пришлось менять рабочие процессы и адаптировать к ним сотрудников, чтобы сохранить положение на рынке. Значимость обрела именно непрерывность обучения, потому что обновлять знания команды в современных условиях нужно регулярно.

Что lifelong learning дает корпоративному образованию

Помимо прямого назначения, непрерывное обучение решает еще несколько задач:

Снижает текучку кадров

Возможность карьерного роста мотивирует людей оставаться в компании, повышает лояльность и работоспособность.

Экономит ресурсы

Инвестиции в развитие сотрудников обходятся дешевле, чем частый поиск и адаптация новичков.

Внедряет новые технологии в работу

Обученные специалисты в курсе последних разработок и методов, поэтому быстрее выполняют задачи, становятся инициативнее и внимательнее.

Обеспечивает психологическое благополучие сотрудников

Исследователи говорят, что получение новых знаний делает людей счастливее и здоровее, а уровень удовлетворенности работой повышается вместе с квалификацией.

5 советов для внедрения непрерывного образования в компании

1

Сделайте обучение добровольным

Как правило, навязанные сверху курсы работники проходят формально и сразу забывают материал. Создайте ситуацию, когда сотрудник осознает свои потребности и инициативно обсуждает, согласовывает с руководителем необходимость и направления своего развития.

2

Создайте единый стандарт обучения

В крупных компаниях корпоративные процессы в разных подразделениях могут сильно отличаться. В итоге человеку, который перемещается на другую должность и в другой коллектив, сложнее переучиваться из-за организационных особенностей. Поэтому имеет смысл унифицировать разнородные программы и создать единый формат обучения для всех подразделений.

3

Автоматизируйте обучение

Непрерывное образование в рамках привычных лекций — это долгий и неэффективный процесс. Поэтому на смену старым реалиям пришли системы управления знаниями. Они помогают обучать большое количество людей одновременно, оценивать успеваемость и оперативно корректировать программу.

4

Поощряйте стремление учиться

Придумайте поощрения, чтобы повысить мотивацию и сформировать культуру обучения.

Например:

- Введите соревновательный момент и фиксируйте результаты сотрудников.
- Контролируйте дисциплину, исключите пропуски занятий.
- Придумайте нематериальные бонусы: продление отпуска, публикация достижений в корпоративном канале.
- Демонстрируйте кейсы, прямо или косвенно связанные с результатом обучения.

5

Привлекайте опытных сотрудников

Используйте знания компетентных коллег для адаптации новичков. Это поможет сэкономить ресурсы компании и обеспечить развитие опытных сотрудников.



Методы обучения персонала

Так как мы имеем дело со взрослыми людьми, зачастую перегруженными информационно и живущими в своих заботах, обучение должно включать методы, которые воздействуют на разные каналы восприятия, представляют материал объемно и облегчают его усвоение:

- мини-лекции руководителей и внутренних экспертов или приглашённых специалистов; вебинары с реальными примерами;
- тренинг навыка на базе услышанного (тренажёр, игра, проба на практике) с обязательной интенсивной обратной связью от тренера и коллег, а также саморефлексией;
- наставничество и менторинг для закрепления навыка;
- чтение поддерживающей литературы для накопления знаний по теме обучения;
- case-study (обучение через разборы кейсов);
- методы, основанные на активном слушании (например, подкасты);
- прохождение стажировки в другом отделе или филиале.

Эффективными могут быть и нетрадиционные форматы обучения: стратегические сессии, модерации, коучинговые сессии, гуманитарно-философские форматы, обучение на примере книг, фильмов, спектаклей.

3 новых подхода к организации обучения

Главная задача корпоративного обучения — это реальные изменения в работе сотрудников, с этим трудно не согласиться. Добиться их практически невозможно, если не учитывать чувства и потребности учащихся. Именно на этом делают акцент современные подходы к обучению.

1 Разнообразие источников

Обучение уже невозможно сосредоточить исключительно на опыте и ресурсах компании — слишком много хорошего контента есть за пределами корпоративных материалов. Так появилась тенденция «распаковывать» обучение, включать в него новые, разнообразные ресурсы.

Возможности современных систем дистанционного обучения это уже позволяют: можно подключать внешние источники, задействовать новые протоколы и выходить за пределы небольшого корпоративного мира.

2 Поддержка экспертов

Этот пункт напрямую связан с внутренней экспертизой. В большинстве корпоративных курсов — особенно электронных — как правило, нет информации об экспертах, которые помогали их готовить, их специализации, имени и фотографии. Проще говоря, учебный контент обезличен. И это означает упущенную возможность оживить курс, приблизить его к сотрудникам, позволить сделать «своим», поскольку авторы — твои коллеги.

Поэтому отношение к сотрудникам-экспертам нужно менять, «выводить» их из тени: готовить, давать обратную связь от слушателей, создавать пример для подражания. Во-первых, без них создать эффективное обучение не получится. А во-вторых, как говорится, «пример заразителен» — их опыт подготовки, желание делиться своими знаниями будут перенимать и другие.

3 Обучение для души

Сегодня это обязательная часть корпоративной культуры, которая работает на создание комфорта от обучения. Направления могут быть самыми разными: классическая музыка, искусство, концерты, кулинария, курсы сомелье. Эти, казалось бы, «неважные» для работы темы помогают сразу в нескольких аспектах:

Прививают сотрудникам привычку учиться и получать от обучения удовольствие

Ведь темы интересные, спикеры хорошие, а главное — нет необходимости всё усвоенное применять в работе. Отсутствие этой корпоративной «обязаловки» создаёт комфортную обстановку, позволяет наслаждаться процессом, расслабиться.

Расширяют кругозор, что помогает в решении нетривиальных задач

«Сторонние» знания позволяют генерировать нестандартный контент, развивать метакомпетенции, принимать разные точки зрения.



Подытожим

Большинство перечисленных инструментов — не о высоких технологиях и не о гигантских бюджетах. Они, наоборот, могут быть более простыми и скромными, но служат для проектирования состояния потока, когда обучение становится частью жизни компании и каждого сотрудника.

Обучение Peer-to-peer (P2P)

Одним из трендов современного образования, который обязательно будет усиливаться в будущем, специалисты называют peer-to-peer-обучение, или по-русски — взаимное обучение (дословно «равный – равному»).



Что это?

Peer-to-peer-обучение — модель образования, когда люди обучают друг друга. Они тесно взаимодействуют в процессе — обмениваются опытом, знаниями и информацией — и так формируют связи, создают сообщества, основанные на принципах поддержки и взаимопомощи. При этом преподаватель или инструктор выступает в таком обучении не в качестве источника нового знания, а в роли создателя и фасилитатора образовательной среды. То есть peer-to-peer — это разновидность активного обучения.

Преимущества P2P-обучения



1. Развитие гибких навыков и осознанный подход к учёбе

Считается, что peer-to-peer обучение способствует развитию таких полезных навыков, как критическое мышление, коммуникативность, умение преодолевать трудности, учиться и работать в команде, а также навыки метапознания.



2. Погружение в тему

Взаимное обучение обеспечивает более глубокое усвоение материала. Исследованиями подтверждается, что учить чему-либо кого-то другого, делиться знаниями с соучениками полезно, поскольку заставляет повторять уже усвоенные концепции и тем самым укреплять нейронные связи, лучше понимать и запоминать преподаваемую тему.



3. Мотивация учиться

Peer-to-peer подход может положительно влиять на мотивацию участников учебного процесса. Исследования показывают, что успеваемость студентов выше, если о пользе изучения темы говорят не преподаватели, а их однокурсники.



4. Вовлечение в процесс

P2P-подход превращает учеников из пассивных слушателей в активных участников. Исследования показывают, что люди, активно вовлечённые в процесс учёбы, в полтора раза чаще успешно завершают обучение и сдают экзамены по сравнению с теми, кто просто потребляет контент.

Как P2P применяют в корпоративном обучении

Взаимное обучение так или иначе существует практически на любом рабочем месте, даже если его специально не организуют. Ведь все мы в процессе работы перенимаем опыт у своих более опытных коллег, обмениваемся информацией и мнениями.

Преимущества P2P для бизнеса:

- Это экономически выгодная форма обучения поскольку при P2P компании не приходится нанимать внешних экспертов и тренеров, а нужно только развивать возможности для совместной работы и взаимодействия сотрудников. Справедливости ради следует заметить, что для качественной реализации взаимного обучения необходима профессиональная модерация.
- P2P даёт сотрудникам возможность проявить себя, а это повышает их вовлечённость в рабочие процессы
- Подход позволяет сохранять знания внутри компании. Если сотрудники не делятся знаниями с коллегами, то в случае их увольнения компания теряет инвестиции в их образование, профессиональный опыт и навыки.



Особенности обучения взрослых: андрагогика на практике

Человек учится всю жизнь. Но обучение взрослых сильно отличается от образования детей. Методики, которые работают для обучения восьмилетнего школьника, будут неэффективны для инженера металлургического завода. А как обучать взрослых? Давайте разберемся.

Что такое андрагогика: отличия от педагогики

Когда говорят про обучение людей, многие используют понятие «педагогика». На самом деле педагогика относится только к детям и подросткам! А для взрослых есть отдельная отрасль науки — андрагогика или андрагогическая модель обучения.

В переводе с греческого «андрос» означает «взрослый человек», а «агогейн» — «вести».

Это наука об особенностях обучения взрослых.

Чем психология обучения взрослых отличается от обучения ребенка?

- У взрослых есть внутренняя мотивация учиться, чаще всего она направлена на достижение социальных и профессиональных целей.
- И, в отличие от ребенка, у взрослого есть богатый жизненный опыт и представление о том, как правильно делать, а как нет. Это может как помогать, так и мешать обучению. Часто проще обучиться «с чистого листа», чем переучиваться.

Что такое андрагогика: отличия от педагогики

	Педагогика	Андрагогика
Роль преподавателя	Преподаватель управляет процессом обучения, ученики полностью зависят от него	Ученики независимы, сами выбирают формат и принцип обучения, преподаватель помогает им и направляет их
Фокус обучения	Внимание фокусируется на самом предмете и его содержании, цель — запомнить материал	Внимание фокусируется на задаче или проблеме, которую помогает решить курс
Мотивация обучения	Перейти к следующему этапу развития, внешняя мотивация	Получить навык для достижения конкретной цели, внутренняя мотивация
Предыдущий опыт	Мало предыдущего опыта, он не влияет на обучение	Есть предыдущий опыт, он участвует в обучении взрослых

Чего боятся взрослые во время обучения и как с этим справиться?

У взрослых во время обучения возникает гораздо больше страхов, чем у молодежи.

Страхи могут вызвать стресс. Как результат — люди бросают обучение.

Чтобы увеличить количество слушателей, которые полностью пройдут обучение, важно работать с эмоциями и разбираться с причинами страхов.

Чего же боятся взрослые «студенты»?

Есть несколько типичных опасений:

1. «Я не получу то, что мне нужно»

Взрослые люди приходят на обучение с конкретными ожиданиями, но они могут ошибиться в выборе образовательной программы.

Что делать в такой ситуации?

До начала обучения лучше выяснить ожидания учащихся. Помочь с выбором программы. Убедиться, что человек сделал выбор осознанно.

Если речь идет о корпоративном обучении, куда слушателей, как правило, направляют руководители, важно сформировать адекватные ожидания и мотивацию у сотрудников, ориентируя их на необходимость постоянного профессионального развития, обозначить перспективные задачи и проекты, в которых они смогут применить свои знания.

2. «Я могу упустить что-то важное»

Помимо обучения у взрослых учащихся есть работа, семья, дети, быт, на которые взрослый человек тратит много сил и внимания. В таких условиях легко что-то упустить или не успеть сделать. На этой почве даже может возникнуть недовольство как самой программой, так и организацией обучения.

Что с этим делать?

Пошагово расписать рекомендуемый «путь студента», чтобы он знал, что делать в каждый момент времени. Сделать акцент на контрольных и проверочных работах, уточнить сколько это займет времени, можно ли пересдавать зачеты и т.д.

3. «Мой опыт обесценивают. Я недостаточно хорош»

Людам с большим опытом работы сложно переучиваться, еще сложнее приходится руководителям, которым нужно примерить роль новичка. Такая ситуация может вызвать недовольство.

Что с этим делать?

«Проработать» мотивацию к обучению, предложить слушателю самому проанализировать возможные альтернативы: что будет, если он не пойдет учиться? Насколько ему подходит формат и преподаватель? В языковых школах практикуется пробное занятие, возможно этот опыт можно распространить и на другие сферы.

Оценка результатов обучения

Плюсы корпоративного обучения и развития персонала несомненны, однако в реальной жизни далеко не все руководители являются его горячими сторонниками. Ведь речь идет о долгосрочных инвестициях, плоды которых появятся не сразу, а вкладывать средства в развитие персонала приходится здесь и сейчас, зачастую отрывая их от более насущных проблем.

Важно формировать ожидания руководства с учетом объективных параметров: безусловно, затраты на обучение окупятся, но есть еще и вопрос сроков. Нужно понимать, что скорость изменения «обучающих слоев» у слушателей разная. Есть слои, которые:

Меняются быстро — это как раз новые знания, приёмы, функции;

Меняются медленно — это базовые ценности, убеждения, личные характеристики человека.

Хорошая новость состоит в том, что медленные, но глубокие изменения в итоге устраняют самые сложные проблемы, такие как низкая заинтересованность работников в достижении нужных результатов, разобщенность, отсутствие единства требований, конфликтность – т.е. то, что снижает производительность труда и тормозит развитие компании.

Чтобы оценить эффективность обучения, можно использовать следующие метрики:

- выход новичка на целевые показатели в установленный срок (например, через два месяца после трудоустройства);
- уровень знаний/навыков по результатам обучения;
- % сотрудников, прошедших обучение/проверку знаний до запуска нового продукта, услуги, сервиса;
- % сотрудников, не достигших нормативных показателей;
- % сотрудников, успешно сдавших тестирование по итогам обучения;
- % сотрудников с отклонениями от нормативных результатов (например, на основе контроля качества звонков — для контакт-центра).

Все результаты напрямую относятся к целям и задачам, обозначенным на этапе снятия запроса на обучение, и диагностики текущей ситуации.

5 лайфхаков для контроля и повышения эффективности обучения сотрудников:

1 Заранее протестируйте ваши идеи на разных слушателях, чтобы устранить базовые недостатки

2 Используйте короткие чек-листы, чтобы сделать обратную связь более убедительной и полезной

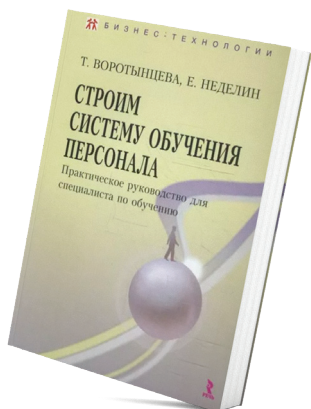
3 Наблюдайте и не стесняйтесь интервьюировать обучаемых

4 Обращайте внимание на сигналы от слушателей

5 Создавайте моменты обучения в работе постоянно

Подборка книг по обучению персонала

В этой подборке представлен ряд книг, которые помогут специалисту по обучению взглянуть иначе на рабочую практику, почерпнуть новые идеи и повысить качество рабочих задач.



Неделин Е., Воротынцева Т.

Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению

Доступным языком изложены базовые инструменты, необходимые в багаже T&D-менеджера. Книга будет полезна специалисту, делающему первые шаги в профессии или впервые столкнувшемуся с задачами по построению с нуля системы развития сотрудников в организации.



Питер Сенге

Пятая дисциплина: Искусство и практика обучающейся организации

Процесс развития сотрудников является неотъемлемой частью другой более глобальной системы – самой Компании. Книга Питера Сенге – безусловного авторитета в мире менеджмента – позволит сформировать комплексное представление об устройстве организации как системы, бизнес-процессах, культуре культуры, а также на конкретных примерах раскроет значимость знаний и обучения.



Роберт Киган, Лайза Лейхи

Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития

Три кейса, три крупные компании, сделавшие ставку на стратегию развития сотрудников и бизнеса и их впечатляющие результаты. Авторы книги раскрывают секреты и конкретные практики построения сильной корпоративной культуры, базирующейся на знаниях и осознанном развитии.



Джули Дирксен

Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескудным и эффективным

Увлекательное пособие Джули Дирксен само по себе является яркой иллюстрацией качественного педагогического дизайна. С помощью простых образов и примеров, автор демонстрирует как можно улучшить процесс обучения, донести и закрепить абсолютно любой материал.



Москва, 2023