

# Выявляем потребности в обучении

Об обучении написано много. Тем не менее, несмотря на массу теоретических исследований, такая область, например, как оценка эффективности обучения элементарна только для дилетантов. А недавно мы на практике столкнулись с задачей оценки потребности в обучении и формировании программы. И, поверьте, задача оказалась не из простых. Те, кто в этом месте высокомерно усмехнулись, могут смело прекратить чтение статьи и заняться написанием учебных планов.

**Итак, условия задачи.** Мы – это группа специалистов, которые работают в организации много лет. Бюджет на обучение есть. Потребность в обучении есть. Желание учиться у молодых руководителей есть. Особое требование: организовать обучение не «сверху», подготовив программу и «спустив» приказ, а привлечь к подготовке программы самих обучаемых. При этом не ограничиваться традиционной рассылкой программы и анкеты с просьбой указать, какие разделы представляют наибольший интерес.

**Почему принято такое решение?** Во-первых, исходя из той самой эффективности обучения, которую так трудно оценить. И теория гласит, что надо по возможности привлекать персонал к обсуждению тех решений, которые их касаются. Здравый смысл подсказывает, что человек учится гораздо лучше, если он сам выбрал, чему ему учиться. Во-вторых, руководители должны уметь самостоятельно формулировать свою потребность в обучении. И не только для себя, но и для своих подчиненных. С профессиональным обучением трудностей не возникает (или почти не возникает). А вот с управленческим... но об этом

позже. В третьих, служба управления персоналом не на словах, а на деле продвигает идею демократических отношений. Там, где это действительно необходимо, прикажем. А вот демонстрация силы ради формальности или самоутверждения смысла не имеет.

Конечно, основные проблемные зоны персональщики озвучили сразу. Это коммуникации (тренинг коммуникаций полезен всем и всегда). Кроме того – делегирование, контроль выполнения задач, адекватная оценка подчиненных (с полноценным использованием обратной связи). И, безусловно, умение анализировать свое поведение, сильные и слабые стороны.

Готовим самостоятельно программу первых занятий и делаем рассылку для вышестоящих руководителей с просьбой рекомендовать для обучения своих подчиненных, тоже руководителей, но нижестоящих. Основное условие – никакого принуждения, группа должна комплектоваться только из тех, кто заинтересован в обучении. Отклик оказывается неожиданно большим. Сразу набирается группа из двух десятков

человек. Параллельно выслушиваем и претензии (и это тот редкий случай, когда претензии вызывают радость). Основная претензия – со стороны сотрудников подразделений, не включенных в первую рассылку. Они тоже хотят учиться! Обещаем, что будет сформировано еще несколько групп. Вторая претензия от тех, кто из-за отпуска или командировок не может физически попасть на занятия. Гарантируем, что они будут включены в следующие группы.

**На занятиях тоже получаем «радующую претензию». Группе нравится все, кроме одного – мало раздаточных материалов.** Просят не ограничиваться опорными конспектами, а предоставить учебное пособие. Запрашивают список рекомендуемой литературы. И – что самое интересное – эту литературу читают. Более того, требуют ответа на вопрос, когда же будет продолжение занятий.

Любой персональщик поймет нашу радость. Далеко не всегда технические специалисты, перегруженные основной работой и озбоченные простыми отношениями, складывающимися в любой крупной организации, так конструктивно воспринимают непрофильное обучение.

В полной уверенности, что «все идет по плану», мы просим учащихся сформулировать свою потребность в обучении. **И тут выясняется, что мы явно недооценили сложность ситуации.** В анкете обратной связи по итогам первых занятий у большинства ответа на вопрос «Чему бы вы хотели учиться в дальнейшем?» нет. Хотя в разговоре все поддерживают продолжение обучения. В

нескольких анкетах написано примерно следующее: «Предложите нам список тем, и мы выберем из них». Встретились и конкретные ответы, которые больше огорчили, чем обнадежили. Например, заявку на «тайм-менеджмент» скорее можно отнести к упоминанию того, что «на слуху», а не к реально продуманной потребности (особенно с учетом того, кто это написал). Появились и такие, как «техника влияния, НЛП». Сразу возник вопрос – а зачем?

**Первая наша реакция была естественной – разделение на «мы» и «они».** Мы стараемся, а они не хотят думать. Хорошо, что мы вовремя остановились и применили самую элементарную технику – поставили себя на место другого человека. Может ли человек, слабо знающий предмет, точно сформулировать свою потребность? Едва ли. Так, начинающий ученик в автошколе вряд ли сможет сообщить что-то конкретное, кроме того, что он хочет «научиться водить автомобиль». А вот человек, пришедший на курсы переподготовки, уже в состоянии внятно объяснить, что он хочет усовершенствовать, например, прохождение поворотов, заняться перестроением или повысить навыки европарковки. Значит, наши молодые руководители ведут себя вполне естественно.

**Казалось бы, выход существовал – самим сделать программу, забыв о пожеланиях НЛП и других подобных наворотах.** Но тогда мы погубим так хорошо начавшееся сотрудничество и перейдем к привычным административным рычагам. Тут же вспомнилось, как несколько участников обучения не забыли подойти и поблагодарить за то, что на

занятиях были рассмотрены практические ситуации, которые их беспокоили.

**Итак, конкретизируем задачу.** Руководители должны сформулировать свою потребность в обучении. Мы, в свою очередь, должны помочь им. А для этого не предоставлять перечень возможных программ, а показать компетенции, которыми должен обладать руководитель в нашей организации. И уже они сами оценят несоответствие своих компетенций и требуемых. Это во-первых. Во-вторых, надо объяснить, что организация намерена развивать только те качества, которые необходимы для работы в данной должности и карьерного роста. Остальные качества они могут развивать самостоятельно в свободное от работы время. Обучение можно сравнить с обедом: есть основные блюда и десерт. Любая уважающая себя организация обеспечивает «основные блюда». А вот «десерт», без которого можно обойтись (например, НЛП или техника влияния), остается на усмотрение сотрудника. И, в-третьих, надо помочь установить еще до начала занятий связь между предметом обучения и практической деятельностью. Тогда обучение будет более осмысленным и целенаправленным.

В итоге вместо одного вопроса в анкете «Какое обучение вам необходимо?» получилось целое письмо, а подумав, мы еще добавили примеры ответов...

**Но зададимся вопросом: зачем мы организуем управленческое обучение?**

Для устойчивости и развития нашей организации важно, чтобы руководители качественно выполняли

как профессиональные, так и управленческие задачи.

Нам необходимо оценить потребность в обучении и сформировать программу.

Потребность в управленческом обучении определяется двумя основными факторами. Вот они.

**Задачами, которые организация ставит перед сотрудниками.** Компетенции, необходимые для выполнения работы, определены в документе «Система компетенций».

**Личной потребностью в обучении сотрудника.** Эту потребность определяет он сам, учитывая трудности, которые возникают в работе, и планы своего развития в организации.

В итоге формируется программа, содержание которой учитывает как интересы сотрудника, так и интересы организации.

- Планируемое обучение будет двух типов: семинары и тренинги.
- Задача серии краткосрочных семинаров – дать основные теоретические знания и алгоритмы по выбранной теме (с учетом рамок производственных требований).
- Задача тренингов – обсудить и отработать навыки с использованием игровых ситуаций и кейсов (разбор практических примеров).

**Возможная тематика семинаров будет уточнена по итогам анкетирования и обсуждения.** Но в общем виде она такова:

**Управление подчиненными** – прием на работу, организация адаптации, наставничество, оценка деятельности подчиненных и обратная связь, организация обучения подчиненных, организация обучения на рабочем месте, оценка результатов

обучения, мотивация и стимулирование, увольнение, метод управления по целям, стили лидерства и управления, другое...)

**Организация работ** – особенности разных организационных структур, анализ бизнес-процессов, анализ распределения работ, делегирование задач, управление по целям, специфика проектных работ, оптимизация использования рабочего времени, другое...

В зависимости от потребностей организации и сотрудников темати-

ка может быть сокращена и дополнена.

**Возможная тематика тренингов: работа в команде, принятие решений, асертивное поведение, другое...**

Окончательное решение по составу группы и тематике обучения будет принято по итогам анкетирования и собеседования.

Сотрудникам, заинтересованным в обучении, надо заполнить анкету и направить ее в отдел развития в течение 10 дней.

## Анкета

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Темы, которые для меня особенно важны для выполнения работы, обоснование:

Темы, которые для меня сейчас не представляют интереса, обоснование:

### Анкета (примеры ответов)

**Темы, которые для меня особенно важны для выполнения работы, обоснование:**

- Организация наставничества, так как на практику приходит много студентов.
- Делегирование, так как нет уверенности в том, что делаю это правильно.
- Управление по целям, так как необходимо «выращивать» подчиненных.
- Оценка деятельности подчиненных – нет опыта и понимания, как это правильно делать.
- Принятие решений, полезно потренироваться и оценить себя, на работе часто приходится принимать решения.
- Работа в команде, так как часто езжу в командировки и взаимодействую с разными людьми.

**Темы, которые для меня сейчас не представляют интереса, обоснование:**

- Организация наставничества, так как новых сотрудников нет и не предвидится.
- Делегирование, так как уже изучал этот вопрос.
- Управление по целям, так как работа административная.
- Оценка деятельности подчиненных – сам научился.
- Принятие решений – работа жестко регламентирована, самостоятельных решений почти не принимаю.
- Работа в команде, так как постоянно работаю в сложившемся коллективе.

**Е. Борисова,**  
генеральный директор  
ООО «Ю-Консалт»,  
С.-Петербург