

Андрей Афонин

37 невыдуманных ошибок в обучении и развитии персонала

Проверено на личном опыте и опыте коллег



Андрей Афонин

37 невыдуманных ошибок в обучении и развитии персонала. Проверено на личном опыте и опыте коллег

«Издательские решения»

Афонин А.

37 невыдуманных ошибок в обучении и развитии персонала. Проверено на личном опыте и опыте коллег / А. Афонин — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-512479-1

В книге описаны распространенные ошибки в обучении и развитии персонала, которые автору приходилось наблюдать или совершать самому. Книга написана в непринужденной манере и содержит большое количество практических примеров. Книга будет интересна как новичкам, так и профессионалам в сфере обучения.

ISBN 978-5-00-512479-1

© Афонин А.
© Издательские решения

Содержание

Введение 6
Ошибки до обучения 7
Ошибка 1. Проводить обучающие мероприятия без цели 7
Ошибка 2. При снятии запроса опросить не всех стейкхолдеров 8
Ошибка 3. Не снять или неправильно снять запрос 9
Ошибка 4. Письменно не зафиксировать ожидания заказчика от обучения 10
Ошибка 5. Добавлять в учебную программу материал только ради самого материала 11
Ошибка 6. Неправильно выбрать методику 12
Конец ознакомительного фрагмента. 13

37 невыдуманных ошибок в обучении и развитии персонала Проверено на личном опыте и опыте коллег

Андрей Афонин

© Андрей Афонин, 2020

ISBN 978-5-0051-2479-1
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Дорогой читатель, я искренне рад, что вы открыли данную книгу. Надеюсь, что она окажется для вас полезной.

Все ошибки, которые будут описаны в этой книге, реальны. Их совершал или я, или мои коллеги по тренерскому цеху. Каждую ошибку я прожил на собственном опыте как участник, ведущий или организатор того или иного учебного процесса. Для каждой ошибки я буду предлагать альтернативное (подходящее, на мой взгляд) поведение/решение. Какая-то информация может дублировать информацию в книге «155 советов начинающему бизнес-тренеру». Тем не менее будет и много нового. Кроме того, эта книга будет охватывать не только тренинги, но и другие процессы, связанные с развитием персонала.

А теперь вопрос: «Зачем? Зачем я написал эту книгу?» Я уверен, что хорошо учиться на чужих ошибках. Надеюсь, что данная книга сэкономит время, деньги и нервы всем тем, кто только начинает свой путь в обучении и развитии персонала. Сразу может возникнуть мысль, что «я уж точно этих ошибок не совершаю, зачем мне читать». Поверьте, что профессионализм состоит из мелочей. И каждая ошибка, которая описана в данной книге, когда-то кем-то совершалась, причем не только новичками, но и профессионалами с большим опытом.

Помимо бизнес-тренеров, тренинг-менеджеров и специалистов по обучению, эта книга может быть полезна всем тем, кто работает с персоналом: HR, руководителям и т. п. В общем, не будем затягивать. Приятного чтения.

Ошибки до обучения

Ошибка 1. Проводить обучающие мероприятия без цели

Все когда-нибудь слышали фразы: «А вот компания X проводит такое обучение, давайте тоже проведем», «Коучинг – звучит хорошо. Давайте проведем коучинг для департамента продаж», «Геймификация сейчас популярна, давайте проведем деловую игру», «Давайте внедрим Agile»… В итоге сотрудники воспринимают происходящее примерно следующим образом: «О, опять этот HR что-то придумал».

Мне пришлось наблюдать тренинг «для галочки». Он начался со слов участников: «А зачем нас всех сюда пригласили?» В итоге ни организация, ни участники не получили большой пользы. Что более важно – имидж обучения в компании был подпорчен.

Первый вывод из данной ситуации состоит в том, что важно определять цели обучающих мероприятий и их соответствие целям компании. Например, если компания ушла от модели активных продаж, то нет большого смысла обучать активным продажам.

Второй вывод состоит в том, что цели организации и цели обучения, а также их важность необходимо грамотно доносить до персонала. Вспоминается относительно недавняя ситуация, когда большинству сотрудников предстояло работать удаленно в связи с карантином. Всем сотрудникам компании донесли эту информацию, а также информацию о том, что все встречи будут проходить через сервис Zoom. Мы как отдел обучения предоставили возможность пройти мастер-класс по работе в Zoom. В итоге никого не нужно было мотивировать. Много людей с радостью прошли обучение без всяких напоминаний.

Вспоминается еще одна история. Некоторое время назад я преподавал студентам учебного заведения X. Они жаловались на то, что ни один преподаватель не мог объяснить, зачем им изучать его предмет, в чем его практическая польза. В результате большинство студентов было разочаровано. К счастью, мне удалось объяснить основные цели и важность изучения моего предмета, а также пользу для каждого. В итоге включенность аудитории была обеспечена.

Решение

Всегда определяйте цели/конечный результат любого мероприятия или проекта, будь то годовая оценка, проект создания кадрового резерва, долгосрочное обучение, выездная сессия, тимбилдинг и т. д. Транслируйте эти цели всем заинтересованным лицам.

Практика

Задание 1

Проведите аудит всех обучающих проектов/мероприятий, которые вы реализуете. Для этого выпишите их единым списком. Для каждого проекта/мероприятия пропишите цели и задачи, которые оно преследует.

Задание 2

Посмотрите юмористическое видео на Youtube: «Что, если на тренингах говорили бы правду?». Подумайте над тем, как сделать так, чтобы обучение было эффективным (в противоположность тому, что было на видео).

Ошибка 2. При снятии запроса опросить не всех стейкхолдеров

Представьте ситуацию. Вы договорились о проведении обучения, согласовали его содержание, провели обучение. Все довольны. Кроме одного человека – руководителя подразделения!

Я бы не хотел оказаться в подобной ситуации. А вы? Думаю, понятно, что тренера вряд ли пригласят еще раз. Как такое могло произойти? Да очень просто: при снятии запроса учли не всех стейкхолдеров или заинтересованных лиц. В данном случае поговорили с HR-функцией, а с руководителем – нет.

Решение

При разработке обучения опрашивайте всех стейкхолдеров (собственник организации, руководитель организации, руководитель департамента/отдела, ключевые сотрудники, участники обучения и т. п.). Возможно, не все захотят быть сильно задействованными в данном процессе, но важно так или иначе учесть их мнение.

Вы можете получить разные, даже противоречащие друг другу ожидания. Поэтому лучше организовать общую встречу для обсуждения. По итогам снятия запроса обязательно отправляйте резюмирующее письмо с подробным описанием того, о чем вы договорились. Мне очень нравится, как в этом плане работают типографии. Перед тем как пустить в печать, например, брошюру, они распечатывают ее и дают вам на подпись. Без такого согласования они ничего делать не будут.

В качестве подтверждения мысли о том, что мнения стейкхолдеров могут различаться, приведу хороший пример. Мы разрабатывали тренинг по продажам. Как вы знаете, продажи очень важны для бизнеса. Поэтому на демоверсию тренинга мы пригласили операционного директора и нескольких региональных директоров. Обсуждений и споров было огромное количество. К общему видению все пришли только частично. Но это уже было хорошим результатом.

Вообще, это хорошая практика: перед запуском обучения провести демоверсию тренинга для руководства. Это помогает и получить подтверждение того, что программа всех устраивает, и получить обратную связь по программе.

Практика

Задание 1

Чтобы лучше разобраться, кто такие стейкхолдеры и как с ними работать, рекомендую прочитать статью «Стейкхолдеры – это…»

Задание 2

Выберите любой образовательный продукт, который вы разрабатываете/реализовываете. Выпишите всех стейкхолдеров.

Ошибка 3. Не снять или неправильно снять запрос

Это похоже на ремонт автомобиля без диагностики. Без снятия запроса очень сложно предоставить заказчику решение, которое бы его удовлетворило. Также без снятия запроса вполне возможно услышать от заказчика фразу типа: «Что-то вы ерунду какую-то нам провели». Причем запросы могут быть очень разные даже для компаний из одной сферы, даже для одной и той же аудитории внутри одной компании. Я встречал заказчиков, которые формулировали конкретные умения и навыки для проработки на тренинге. С другой стороны, я встречал заказчиков, которым это все было не нужно. Они хотели, чтобы у участников «горели глаза», чтобы они отдохнули и весело провели время, чтобы полюбили обучение. И в первом, и во втором случаях я снимал запрос. Возможно, после снятия запроса вы вообще откажетесь от участия в проекте. Такое тоже бывает.

Решение

Снимайте запрос с заказчика обучения. Это можно сделать, беседуя и задавая вопросы. Я уверен, что лучше создать свой собственный список. Поэтому ниже я приведу лишь некоторые вопросы для снятия запроса:

1. Почему вы решили провести это обучение?
2. Какую задачу вы хотите решить с помощью обучения?
3. Как вы поймете, что добились результата?
4. Как данное обучение должно повлиять на бизнес?
5. Как планируется оценивать эффективность обучения?
6. Что вы хотите, чтобы люди начали/продолжили/перестали делать после обучения?
7. Какие идеи вы хотите донести до участников обучения?
8. Как люди относятся к обучению?
9. Что поощряется/что допустимо/что не допустимо на обучении?
10. Вы уже проводили обучение по данной теме?
11. Расскажите о планах компании по обучению.
12. Какую роль данное обучение занимает в этих планах?
13. Планируется ли обучение на аналогичные темы?
14. Какие корпоративные регламенты, стандарты стоит учесть при разработке обучения?
15. Кто из сотрудников может принять участие в разработке обучения?
16.…

Грамотное снятие запроса также может значительно сократить объем работы. Как-то ко мне обратился внутренний заказчик с запросом на обучение. В запросе было около 15 тем. После тщательного снятия запроса оказалось, что большинство этих тем можно закрыть с помощью существующих программ. Т. е. я больше чем наполовину сократил себе объем работы.

Практика

Проведите интервью с заказчиком обучения для снятия запроса. Используйте перечисленные выше или любые другие вопросы.

Ошибка 4. Письменно не зафиксировать ожидания заказчика от обучения

От одного из бизнес-консультантов я услышал замечательное выражение «If it's not written, it's not real» (Если это не записано, этого не существует). Если вы не зафиксировали ваши договоренности, то заказчик всегда может предъявить вам претензии. Кроме того, зафиксированные договоренности повышают серьезность происходящего и облегчают вам работу. Моя коллега рассказала мне поучительную историю. В одной компании из-за того, что ожидания заказчика от обучения не были нигде зафиксированы, программу тренинга переделывали около 10 раз в течение одного месяца.

Уверен, что подобные ситуации могут происходить и в других профессиональных сферах. Именно поэтому существует техническое задание (ТЗ), паспорт проекта и т. п.

В качестве примера возьмем разработку сайта. Исполнитель делает все, что написано в ТЗ. Далее любая незначительная доработка оплачивается дополнительно. Чем же хуже те, кто работает в сфере обучения и развития персонала. Я не хочу этим сказать, что нужно во что бы то ни стало брать деньги за любое телодвижение. Но вместе с этим важно выстраивать правильные партнерские отношения с заказчиком, когда есть четко зафиксированные ожидания от сотрудничества.

Решение

Письменно фиксируйте ожидания заказчика от обучения и любые другие договоренности. Используйте удобный для вас способ: от простого электронного письма до договора.

Практика

Если вы еще этого не сделали, напишите письмо заказчику обучения с фиксацией ожиданий от обучения и договоренностей.

Ошибка 5. Добавлять в учебную программу материал только ради самого материала

Я часто встречал высказывания типа: «А давайте добавим это упражнение, оно классное…», «Теория очень интересная, давайте добавим для общего развития…», «В будущем это может пригодиться…». Как результат подобных идей можно получить красивую, интересную, логичную, НО (!) абсолютно бесполезную учебную программу. Кто был на подобных программах, поднимите руку! Уверен, что многие. Мне почему-то сразу вспомнились лекции по философии в институте. Местами там была красивая теория, но абсолютно бесполезная.

Я также помню ситуацию, когда консультант показывал видеоролик, интересный ему, но абсолютно неинтересный и неактуальный для аудитории. У участников сразу возник вопрос: «Зачем?»

И именно из-за включения в учебную программу контента, который неинтересен и неполезен для аудитории, формируется общее впечатление о программе у слушателей. Это, в свою очередь, также сильно влияет на вовлеченность.

Решение

Перед тем как включить какой-либо материал в учебную программу, определите цель, для чего вы даете этот материал.

Есть один хороший метод, который мы с коллегами используем – это вопрос «И че?». Если я не могу ответить на этот вопрос, то стараюсь не включать материал в учебную программу.

Например, есть три типа клиентов: зеленые, синие и красные (это просто пример, реальные типологии могут выглядеть по-другому). В процессе изучения типологии необходимо дать участникам четкий ответ на вопрос «И че?». Т.е. как необходимо действовать, исходя из полученной информации, какой подход использовать при работе с каждым из типов клиентов и т. п. К сожалению, я очень часто встречаю ситуации, когда дают какую-то информацию, не объясняя, что с ней делать.

Я надеюсь, что после прочтения этой книги вы также сможете ответить на вопрос «И че?».

Практика

Задание 1

Вспомните любое свое обучение, когда вы не понимали цели обучения, не могли ответить для себя на вопрос «И че?». Как вы себя при этом чувствовали? Как отсутствие ответа на вопрос «И че?» влияло на процесс обучения?

Задание 2

Возьмите любой свой тренинг (или любой другой образовательный продукт). Для каждого смыслового блока (детализацию можно выбрать самостоятельно) пропишите цель. Если вы затрудняетесь прописать цель, стоит подумать над необходимостью данного блока.

Ошибка 6. Неправильно выбрать методику

Вспоминается проект по тайм-менеджменту, который я реализовывал для одной из розничных сетей. Сразу скажу: он провалился. Почему? Одной из главных причин, на мой взгляд, было то, что та методика, которую мы давали, прежде всего хорошо работала для офисных работников, которые могут распланировать свой день и придерживаться определенного графика. Для сотрудников розницы, которые большую часть времени находятся в торговом зале и их распорядок очень сильно зависит от покупателей, такой подход не очень актуален. Сотрудник магазина не может сказать покупателю: «Знаете, сейчас у меня запланирована работа с документами, подождите, пожалуйста, 10 минут». Это была ошибка неправильного выбора методики. Какие еще ошибки можно совершить:

1. Давать неапробированную методику. Это значит давать методику без каких-либо гарантий, что она будет работать. Давать тестовый образец, «сырой» продукт. В качестве участника я был на тренинге, который был «сырым». Я почувствовал отсутствие профессионализма у тренера и нежелание применять те знания, которые мне давали. Апробированную методику можно сравнить с кулинарным рецептом. Ты делаешь все, как написано в рецепте, у тебя получается вкусный торт. Неапробированная методика: ты делаешь все как в рецепте – что у тебя получается, непонятно.

2. Давать методику, которая работает только для вас. Например, для вас как для руководителя в конкретной организации хорошо подходит авторитарный стиль управления. Однако это абсолютно не значит, что данный стиль будет работать для других сотрудников и других организаций. Поэтому, перед тем как предлагать какую-либо методику, важно проверить, насколько она рабочая.

3. Давать методику, которую трудно воспроизвести. Возьмем тренинг «Руководство в стиле коучинг». Допустим тренер умеет большой опыт коучинга, а участники тренинга только начинают с ним знакомиться. В данном случае не стоит давать продвинутые техники работы с коучии. Не факт, что участники их верно воспроизведут. Лучше начать с азов.

4. Давать методику, которая работает, но для освоения которой нужно очень большое время. К сожалению, у бизнеса сейчас нет времени обучать сотрудников в течение долгого срока. Реалии таковы, что за несколько лет сотрудник может уволиться и даже полностью сменить сферу деятельности. Я уже не говорю про обучение, которое длится 4—5 лет, как в институте. За очень короткое время целые отросли могут исчезнуть. Конечно, существует фундаментальное образование, которое требует большего времени. Но его мы не рассматриваем. Поэтому перед выбором методологии уточняйте, сколько времени готов дать бизнес.

Мне вспоминается еще один случай из практики. Относительно недавно я общался с провайдером, который предоставляет услуги по тестированию персонала. Что мне понравилось в их предложении – каждый тест, который они предлагают, был опробован на более чем 100 000 опрашиваемых. И я задумался, а на скольких людях, ситуациях тренеры тестируют те методики, которые они дают на тренингах… Зачастую только на себе) Давайте не будем входить в ряды таких специалистов.

Решение

Перед разработкой обучения удостоверьтесь, что методика, которую вы планируете давать, будет работать для участников, апробирована, ее можно воспроизвести и для этого не понадобится слишком большого времени. Самый простой способ это проверить – научить кого-то, например, одного из ваших коллег.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.