12+

ВАСИЛИЙ КОССИЙ

Обучение и развитие персонала

Путеводитель L&D

ACTOR — Adaptive Contextual Training for Organizational Results

Василий Коссий

Обучение и развитие персонала. Путеводитель L&D

https://litres.ru/74834492
ISBN 9785007160131

Аннотация

«Обучение и развитие персонала. Путеводитель L&D» — практическое руководство для специалистов по обучению и развитию персонала, которым важно не просто проводить обучение, а менять рабочее поведение и получать измеримый результат. В основе книги — методология Actor: от диагностики реальной бизнес-проблемы и проектирования целевого действия до практики, переноса навыка на рабочее место и оценки эффекта. Книга помогает превратить обучение из набора курсов в систему реальных изменений.

Содержание

Введение. Как появилась эта книга 5
Раздел I. Предпродакшен. От идеи до пилотного обучения 13
Глава 1. Как найти настоящую причину и договориться с бизнесом 14
Глава 2. Как определить целевое действие и поведенческий разрыв 28
Глава 3. Как распределить ответственность между бизнесом и обучением 42
Глава 4. Как будет оцениваться результат 57
Глава 5. Как выбрать формат обучения 72
Глава 6. Паспорт курса 95
Конец ознакомительного фрагмента. 98

Обучение и развитие персонала Путеводитель L&D

Василий Юрьевич Коссий

© Василий Юрьевич Коссий, 2026

ISBN 978-5-0071-6013-1
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение. Как появилась эта книга

За более чем двадцать лет работы в L&D — от банковской сферы до крупных промышленных холдингов — я много раз видел одну и ту же картину:

— компания вкладывает деньги и силы в обучение

— эксперты собирают материал

— методологи пишут программу

— тренеры блестяще работают с аудиторией.

— участники вовлечены, решают кейсы и оставляют восторженные отзывы.

А потом участники обучения возвращаются на рабочие места.

И ничего не меняется.

Руководитель, прекрасно знающий алгоритм делегирования, при первой же проблеме забирает задачу у подчиненного. Сотрудник, выучивший правила сложной обратной связи, снова откладывает неприятный разговор. Новый инструмент используется формально.

В какой-то момент мне стало недостаточно вопроса: *«Как сделать хороший курс?»*. Гораздо интереснее оказался другой: *«Что должно произойти, чтобы после обучения человек действительно начал действовать иначе?»*

Наверное, самая устойчивая иллюзия корпоративного обучения состоит в том, что знания сами по себе меняют по-

ведение. Мы объяснили. Человек понял. Значит, будет применять.

Но между «я знаю» и «я делаю» лежит пропасть. И чтобы ее преодолеть, L&D-специалисту нужно перестать быть просто производителем контента и стать архитектором изменений. С этого понимания и началась методология **ACTOR**, о которой написана эта книга.

КАК В КИНО: ПОЧЕМУ МАГИЯ НАЧИНАЕТСЯ ДО КОМАНДЫ «НАЧАЛИ!»

В моей жизни был период когда я увлекся кинематографом и поступил на курс «Автор кино» где написал сценарий и снял свой короткометражный фильм. Раньше кино казалось мне магией съемочной площадки: камера, свет, актеры. Но главным открытием стало другое.

К моменту, когда начинается съемочный процесс, судьба фильма во многом уже решена.

Если на этапе подготовки (препродакшена) понятен замысел, продуманы локации, реквизит и раскадровка, то площадка (продакшен) становится местом, где этот замысел технично воплощается. Если подготовка провалена, команда начинает героически тушить пожары, идти на компромиссы и надеяться, что «всё удастся спасти на монтаже (постпродакшен)».

В корпоративном обучении всё устроено точно так же.

Старт тренинга — это команда режиссера «Начали!».

— Если мы не поняли реальную бизнес-проблему, тренер будет пытаться компенсировать это харизмой.

— Если не определили целевое действие, курс обрастет лишней теорией.

— Если заранее не договорились с руководителями о внедрении, участника отправят на рабочее место с пожеланием «ну, теперь применяй».

В фильме «Догвилль» Ларс фон Триер убрал декорации — дома и улицы там просто нарисованы мелом на полу. Внимание зрителя сфокусировано исключительно на действиях героев.

Мне очень близка эта метафора для L&D.

Если убрать всё внешнее — геймификацию, дорогие платформы, красивый дизайн и сертификаты — останется только один критерий истины: **что человек начал делать иначе после обучения в реальной работе?**

ACTOR: ОТ ЗРИТЕЛЯ К УЧАСТНИКУ ДЕЙСТВИЯ

Методология, описанная в книге, называется **ACTOR** — *Adaptive Contextual Training for Organizational Results* (Адаптивное обучение, связанное с реальным контекстом и целями бизнеса).

Actor — это тот, кто действует.

Участник обучения здесь не зритель, которому показывают правильный алгоритм. Он должен сам оказаться в ситуации, заметить нужный сигнал, принять решение, попробовать, получить обратную связь и сделать новую попытку. Нам важно действие — то, что можно снять на камеру со стороны, а не то, что происходит «в голове» участника.

Реальная работа никогда не повторяет учебный пример в точности. Меняются риски, сроки, цена ошибки. Поэтому ACTOR формирует не жесткий шаблон, а когнитивную гибкость — способность различать условия и выбирать профессионально допустимое решение.

«КРУТИ ПЕДАЛИ»: ПСИХОЛОГИЯ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ САМООЩУЩЕНИЕ

По образованию я психолог. И для меня всегда было важно, что происходит с человеком в момент принятия решения.

В детстве, когда я учился ездить на двухколесном велосипеде, отец снял дополнительные колеса, взялся за седло и сказал: *«Крути педали, я поддержу»*. Я ехал, смешивая тревогу с азартом, абсолютно уверенный, что он рядом. В какой-то момент я обернулся и увидел, что отец давно отпустил велосипед. **Я ехал сам**.

В этот момент изменились не мои знания (я и так знал, что надо крутить педали). Изменилось другое: появился опыт

действия. А вместе с ним — **самоощущение**: **«Я могу».**

Профессиональное самоощущение — это то, как человек воспринимает себя в своей роли и свои возможности действовать прямо сейчас. Руководитель может знать, что не должен контролировать каждый шаг сотрудника, но при высокой цене ошибки воспринимать личное вмешательство как наиболее надёжный способ сохранить контроль. Знание нового принципа при этом никуда не исчезает, однако в конкретной ситуации привычный способ действия может оказаться более доступным..

В этой книге мы будем использовать инструменты терапии принятия и ответственности (ACT) и когнитивно-поведенческого подхода. Но здесь проходит важнейшая граница: **L&D — это не психотерапия.**

Мы не «исправляем» людей. Наша задача — помочь сотруднику отделить факт от интерпретации и совершить правильное профессиональное действие, *даже если* в этот момент он испытывает дискомфорт или сомнения.

ИЛЛЮЗИЯ ВСЕМОГУЩЕСТВА: ГРАНИЦЫ ВЛИЯНИЯ L&D

Очень удобно объяснять провал обучения самими сотрудниками: сопротивляются, не мотивированы, забыли.

Но часто сотрудник прекрасно освоил навык, просто среда не дает ему действовать:

— Руководитель требует согласовывать каждый шаг.

— За инициативу наказывают сильнее, чем за бездействие.

— Регламенты противоречат тому, чему только что учили на тренинге.

В такой ситуации курс не решит проблему. Не всякая боль бизнеса лечится обучением.

Зрелость функции L&D — это умение сказать бизнесу правду: *«Здесь обучение не поможет»*. Мы не можем вместо руководителя дать людям полномочия, а вместо владельца процесса — переписать регламент.

Эта же граница касается и технологий. Искусственный интеллект сегодня позволяет собрать структуру курса или написать кейс за минуты. Но произвести контент в 10 раз быстрее не означает в 10 раз быстрее изменить поведение людей. ИИ не договорится с экспертом о полномочиях и не обеспечит поддержку навыка на рабочем месте. Это по-прежнему работа человека.

КАК УСТРОЕНА ЭТА КНИГА

Книга построена как полный цикл кинопроизводства — от идеи до премьеры:

— **Раздел I. Препродакшен.** Что происходит до тренинга. Как найти реальную проблему, вытащить опыт из экспертов, спроектировать архитектуру и распределить роли.

— Раздел II. Продакшен. Обучение встречается с людьми. Как организовать изучение нового действия, дать обратную связь, управлять группой и оценивать результаты в аудитории.

— Раздел III. Постпродакшен. Перенос навыка в рутину. Как поддержать сотрудника на рабочем месте, замерить бизнес-метрики и отличить недостаток навыка от сопротивления среды.

— Раздел IV. За кадром. Профессиональное самоощущение самого L&D-специалиста. Как работать в условиях неопределенности, управлять ожиданиями заказчиков и не выгорать.

В каждой главе вы найдете **«Ключевые мысли»**, **«Чеклист L&D»**, **«Задания для самостоятельной работы»**, **«Проверочные вопросы»**, пример применения инструментов ACTOR при разработке и реализации курса по делегированию — **«Кейс: Обучение делегированию»**.

Но больше всего пользы книга принесет, если вы будете читать ее параллельно с реальным проектом. Возьмите курс, который вы сейчас разрабатываете или который не принес ожидаемых результатов, и пропустите его через фильтры ACTOR.

Эта книга написана для тех, кому недостаточно просто получать хорошие отзывы за тренинги. Она для тех, кто хочет видеть, как после обучения люди возвращаются на рабочие места и начинают действовать иначе.

Во время чтения у вас могут появиться мысли: «У нас это не сработает», «Это слишком затратно», «Мы не сможем убедить бизнес». Это нормально. Новые способы работы неизбежно конкурируют с уже знакомыми решениями, которые многократно использовались и потому легче запускаются в привычных условиях. Такие мысли полезно рассматривать как гипотезы, а не как окончательные выводы: проверить, что в них соответствует реальности, а что можно изменить.

Раздел I. Предпродакшен. От идеи до пилотного обучения



Глава 1. Как найти настоящую причину и договориться с бизнесом

Взаимодействие между бизнесом и L&D далеко не всегда начинается с запроса на обучение. Иногда заказчик приходит с уже готовым решением: «Нам нужно обучение — обязательное, повышение квалификации, развитие компетенций». Иногда он приносит проблему: «Руководители плохо управляют сменой» или «сотрудники не используют новую систему». Иногда впереди появляется бизнес-задача или изменение, для которого людям потребуется новое поведение. Наконец, инициатором может быть сам L&D: например, предложить научить руководителей использовать нейросети. Во всех этих случаях стартовая точка разная, но задача L&D одна — не принимать первое сформулированное решение как данность, а понять, **какого результата бизнес хочет добиться и что сотрудники должны для этого делать иначе**.

Первоначальные запросы бизнеса обычно похожи на предложение запустить в производство фильм, опираясь только на одну фразу продюсера: *«Снимите мне комедию»*. Мы еще не знаем логлайн (о чем на самом деле история), не понимаем суть конфликта, не видели героев и не знаем, чем всё должно закончиться. Но нас уже втягивают в обсуждение бюджета, хронометража и кастинга.

Первая задача L&D на этапе препродакшена — не бросаться писать сценарий курса, а провести качественное расследование. Нам нужно понять, что реально происходит в рабочих процессах, почему это считается проблемой, почему сотрудники не хотят ничего менять и какое целевое действие нам действительно нужно.

ЗАПРОС — ЭТО ТОЛЬКО ГИПОТЕЗА

Фраза *«сотрудникам не хватает ответственности, научите их»* сообщает только о том решении, которое заказчик считает подходящим. За ней может скрываться всё что угодно.

Например, руководители могут не делегировать задачи, потому что:

— не знают, как выбрать задачу и определить уровень контроля;

— умеют делегировать, но отвечают за каждую ошибку рублем, поэтому контролируют всё лично;

— получают от своего директора требование согласовывать каждый шаг;

— считают самостоятельное выполнение сложной работы главным доказательством своей профессиональной ценности.

Во всех случаях мы наблюдаем один симптом — начальник делает слишком много сам. Но корневые причины кар-

динально различаются. И обучение поможет только в первом случае. Поэтому начальный запрос бизнеса — это не техническое задание, а исключительно гипотеза, которую L&D обязан проверить.

ПЯТЬ УРОВНЕЙ ДИАГНОСТИКИ

Чтобы не лечить симптомы, полезно последовательно пройти пять уровней анализа рабочей проблемы.

— Наблюдаемый результат (Что болит?)

Невыполнение планов, срывы сроков, рост брака, жалобы внешних и внутренних клиентов — это внешние симптомы. Они сигнализируют о проблеме, но не объясняют её.

— Рабочее поведение (Что люди делают?)

Руководитель забирает задачу себе. Сотрудник приступает к работе без проверки данных. Поведение нужно описывать наблюдаемо: фраза *«сотрудник не проактивен»* — это оценка, а фраза *«сотрудник ждет письменного поручения и не принимает решение сам»* — это факт.

— Условия среды (В каком контексте?)

При каких задачах возникает сбой? С кем взаимодействует сотрудник? Какие у него есть ресурсы и полномочия? Один и тот же мастер смены действует по-разному в зависимости от того, поощряют ли на заводе инициативу или жестко штрафуют за отклонения.

— Ближайшие последствия (Почему они это дела-

ют?)

Что сотрудник получает сразу после старого привычного действия? Руководитель, забравший задачу себе, в эту же секунду снижает тревогу, избегает риска и не тратит время на объяснения. Вмешиваясь в процесс, он возвращает себе чувство контроля и привычное **профессиональное самоощущение** героя-спасателя.

— Корневые причины (Чего не хватает?)

Только теперь мы ищем причину. Знает ли человек алгоритм? Умеет ли его применять? Позволяют ли регламенты действовать по-новому? Поддерживает ли руководство этот новый способ?

Рабочее правило ACTOR: Люди сохраняют неэффективное поведение, потому что локально оно приносит им пользу — решает ближайшую задачу или мгновенно снижает психологический дискомфорт.

ДИАГНОСТИКА ФАКТОВ, А НЕ ЭМОЦИЙ

Собирая данные (через интервью, наблюдение на местах и изучение регламентов), жестко разделяйте три типа информации:

— Оценка (интерпретация заказчика): *«Сотрудники ленивы и невнимательны».*

— Факт (то, что можно проверить): *«За последний месяц 38% документов вернулись на доработку из-за некор-*

ректных данных».

— Гипотеза (предполагаемая причина): *«Они пропускают этап верификации, потому что не понимают алгоритм работы в новой CRM-системе».*

Мы устанавливаем факты, описываем поведение и только потом проверяем гипотезы.

СТОЛКНОВЕНИЕ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ

Допустим, вы провели блестящую диагностику. Выяснилось, что сотрудники знают, как работать, но старый бизнес-процесс мешает им применять навыки. Вы приходите к заказчику и говорите: *«Курс не поможет, вам нужно расширить полномочия мастеров»*.

И тут заказчик, который сам просил решить проблему, уходит в глухую оборону: *«Никаких изменений в регламентах. Сначала научите их на тренинге, а потом посмотрим!»*. Или сами участники на интервью говорят: *«Да, мы понимаем новый подход, но работать так не будем»*.

L&D-специалисты в этот момент часто совершают роковую ошибку — начинают давить аргументами: *«Это повысит эффективность!», «Без изменения среды курс не сработает!», «Вам нужно доверять людям!»*.

Парадокс в том, что чем сильнее вы доказываете необходимость изменений, тем отчаяннее бизнес защищает привычный уклад. Человек чувствует угрозу своему опыту, ста-

тусу или профессиональному самоощущению.

МОТИВАЦИОННОЕ ИНТЕРВЬЮ

Вместо перетягивания каната методология ACTOR использует инструмент Мотивационного Интервью (МИ). Мы не заставляем человека измениться. Мы помогаем ему исследовать собственные причины менять или сохранять текущее поведение.

Это нормальное состояние человека, когда он видит плюсы и нового, и старого подхода — оно называется **амбивалентностью**. Наша задача — помочь заказчику или эксперту рассмотреть обе стороны без давления.

ЧЕТЫРЕ ИНСТРУМЕНТА РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ

— Открытые вопросы (Раскрытие смыслов)

Не навязывайте аргументы извне, пусть собеседник сформулирует их сам. Вместо *«Делегирование освободит вам время»*, спросите: *«Что изменится в вашей работе, если подчиненные закроют рутинные вопросы?»*.

— Отражение

Возвращайте собеседнику смысл его слов, чтобы он услышал себя со стороны.

Заказчик: «Я понимаю, что нужно передавать задачи, но

сейчас люди не готовы».

L&D: «То есть для вас передать задачу сейчас означает недопустимо увеличить риск брака, за который отвечать всё равно вам».

— Подтверждение (Валидация)

Признавайте сильные стороны и профессиональную позицию собеседника (без лести): *«Вы стараетесь не нагружать сотрудников риском, к которому они пока объективно не готовы»*.

— Резюмирование

Собирайте разговор воедино: *«С одной стороны, если решать всё самому, качество под контролем, но вы перегружены. С другой — если делегировать, появляется риск, но освобождается время. Верно?»*

Важно: Мотивационное интервью — это не скрытая манипуляция. Если решение жестко спущено сверху и выбора нет, нельзя играть в «коучинг». Вы можете обсуждать форму внедрения, но не само обязательство его выполнить.

МАТРИЦА ВЫБОРА И ШКАЛЫ ГОТОВНОСТИ

Чтобы структурировать диалог с заказчиком, используйте Матрицу амбивалентности. Заполняйте её словами самого заказчика:

Вариант	Плюсы (Что хорошего?)	Минусы (Что плохого?)
Сохранить старый способ	От чего старый способ защищает вас прямо сейчас? Какую выгоду приносит?	Каковы долгосрочные риски бездействия? Что вы теряете?
Перейти к новому	Что конкретно улучшится в бизнес-показателях?	Что пугает? Каковы реальные риски нового подхода?

Когда картинка прояснилась, замерьте готовность бизнеса к реальным изменениям по двум шкалам от 0 до 10:

— **Важность:** «*Насколько для вас важно решить эту проблему именно сейчас?*» Низкая оценка — не автоматическое основание закрывать проект, а сигнал уточнить ситуацию. *Почему проблема сейчас имеет именно такую значимость? Что должно произойти, чтобы её решение стало важнее?* Если после разговора бизнес действительно не считает проблему приоритетной и не готов создавать условия для изменений, разработку программы разумнее отложить.»

— **Готовность:** *«Насколько вы готовы прямо сейчас изменить процесс или выделить ресурсы на поддержку закрепления умений на рабочем месте?»*

ВЕРДИКТ: «БУДЕМ ЛИ СНИМАТЬ КИНО?»

Итогом качественного препродакшена (диагностики и мотивационной беседы) становится одно из четырех решений:

— Обучение — основное решение. Люди реально не знают или не умеют. (L&D берет курс в работу).

— Обучение — часть решения. Навык нужен, но бизнес должен изменить среду. (Например, L&D учит делегированию, а бизнес официально расширяет полномочия руководителей).

— Сначала меняем условия. Люди всё умеют, но процесс им мешает. (L&D временно замораживает разработку курса, дает рекомендации бизнесу внести изменения в бизнес-процессы).

— Обучение не требуется. Проблема в старом оборудовании, кривом софте или неадекватном KPI. (Отказ от ненужного курса — это признак высшего профессионализма L&D).

КЕЙС: ОБУЧЕНИЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ

Запрос: Директор производства требует тренинг по делегированию. Оценка заказчика: *«Начальники цехов не доверяют подчиненным и делают всё сами»*.

Диагностика L&D: Мы идем на производство и выясняем факты. Границы полномочий начальников участков и мастеров размыты. Если мастер ошибается, директор жестко штрафует начальника цеха и требует личного вмешательства. Вывод: проблема не в дефиците навыков, а в системе наказаний и полномочий.

Мотивационное интервью: Директор защищает старую систему: *«Пусть сначала научатся на тренинге, а регламенты потом поменяем»*.

L&D не спорит, а отражает: *«Для вас критически важно не допустить падения качества из-за ошибок начальников участков и мастеров. Какие условия должны быть созданы, чтобы начальники цехов могли безопасно передать им часть работы?»*

Заказчик (раскрывая смыслы): *«Нужны жесткие рамки — что мастера могут решать сами, а когда обязаны эскалировать проблему наверх»*.

Вердикт: Обучение — лишь часть решения.

— *Бизнес* до старта тренинга фиксирует новые границы полномочий и договаривается не наказывать начальников цехов за первые обоснованные ошибки мастеров в период адаптации.

— *L&D* проектирует курс, где начальники тренируются определять риски и делегировать задачи ровно в этих новых границах.

КЛЮЧЕВЫЕ МЫСЛИ

— Запрос заказчика — это начальная гипотеза, а не техническое задание.

— Рабочую проблему нужно описывать через проверяемые факты и конкретное наблюдаемое поведение.

— Недостаток знаний — лишь одна из возможных причин проблемы. Старое действие может сохраняться потому, что приносит ближайшую выгоду, снижает дискомфорт, запускается привычным рабочим контекстом или поддерживается несколькими факторами одновременно.

— Человек может одновременно видеть основания изменить привычный способ и причины сохранить его. Такая амбивалентность сама по себе не означает сопротивления изменениям. Жёсткое убеждение и конфронтация иногда усиливают защитную реакцию, поэтому полезнее исследовать позицию собеседника, реальные ограничения и условия, при которых изменение становится приемлемым.

— Отказ L&D от разработки курса, если проблема кроется в бизнес-процессах, — это блестящий результат работы, а не провал.

ЧЕК-ЛИСТ L&D

__ Запрос переведен из «темы курса» в конкретную рабочую проблему.

__ Проблема подтверждена фактами, а не эмоциями заказчика.

__ Описано текущее поведение и определено целевое.

__ Выявлены вторичные выгоды (почему людям выгодно работать по-старому).

__ В разговоре с заказчиком исследованы обе стороны ам-

бивалентности.

__ Заказчик сам сформулировал аргументы в пользу изменений.

__ Оценена реальная готовность бизнеса менять среду (от 0 до 10).

__ Зафиксировано, что именно меняет L&D (навык), а что — сам бизнес (полномочия, ресурсы).

ПРОВЕРОЧНЫЕ ВОПРОСЫ

— Чем рабочая проблема отличается от темы курса?

— Почему L&D-специалисту важно знать, какую выгоду сотрудник получает от своего неправильного поведения?

— Что такое амбивалентность и почему с ней бесполезно бороться прямым убеждением?

— Как инструмент «Отражение» помогает снизить сопротивление заказчика?

— В каких случаях обучение становится лишь «частью решения»?

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Выберите реальный (текущий или прошлый) запрос на обучение от вашего бизнеса.

— Подготовьте план 30-минутной диагностической беседы с заказчиком.

— Сформулируйте гипотезы: какая скрытая выгода может удерживать сотрудников в их неэффективном поведении прямо сейчас?

— Заполните черновик «Матрицы амбивалентности» (плюсы и минусы сохранения старого способа глазами заказчика).

— Напишите 3 открытых вопроса, которые помогут заказчику самому назвать причины для изменения процессов.

— Вынесите предварительный вердикт: к какому из 4 сценариев (основное решение, часть решения, смена условий, обучение не требуется) склоняется этот проект?

Почему запрос на тренинг ещё не означает, что нужен тренинг. Пол Тейлор, Майкл О'Дрисколл и Джон Биннинг *предложили модель анализа потребности в обучении, которая связывает обучение не с заявленной темой курса, а с результатом, рабочим поведением и причинами разрыва. Главная мысль для L&D проста: прежде чем проектировать обучение, нужно установить, какое изменение требуется в работе и действительно ли его причиной является дефицит знаний или навыков. Если сотрудник уже умеет действовать правильно, а ему мешают полномочия, процессы, оборудование или система последствий, тренинг не устранит исходную проблему.* ***Для ACTOR это подтверждает принцип: запрос бизнеса — начало диагностики, а не техническое задание на разработку курса.*** *Taylor, P.*

J., O'Driscoll, M. P., & Binning, J. F. (1998). A New Integrated Framework for Training Needs Analysis..
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00165.x

Глава 2. Как определить целевое действие и поведенческий разрыв

После проведения диагностики и возможной работы с сопротивлением нам нужно перевести рабочую проблему в конкретное действие.

Заказчик может сформулировать ожидаемый результат в виде абстракций:

— повысить ответственность;

— развить лидерство;

— улучшить кросс-функциональное взаимодействие;

— научить делегировать.

Эти формулировки задают жанр нашего будущего «фильма». Но, как и на съемочной площадке, режиссер не может дать актеру команду: *«А теперь сыграй мне лидерство!»*. Камера не может снять «ответственность».

Камера может запечатлеть (а оценщик может наблюдать) только мизансцену (действие): как сотрудник ставит задачу, как запрашивает данные, как сообщает об отклонении и как меняет способ работы при изменении условий.

Поэтому главным объектом проектирования в методологии ACTOR становится не компетенция, а **профессиональное действие человека в конкретной рабочей ситуации.** В этой главе мы определим, какой именно «сценарий поведения» должно сформировать обучение.

ОТ КОМПЕТЕНЦИИ К ДЕЙСТВИЮ

Компетенция — это зонтичный термин, включающий десятки связанных действий. Например, делегирование предполагает способность:

— Выбрать подходящую задачу.
— Оценить риск и готовность сотрудника.
— Определить ожидаемый результат.
— Передать полномочия и обозначить границы.
— Организовать контроль.
— Поддержать сотрудника при затруднении.
— Скорректировать способ при отклонении.

Формулировка «научить делегировать» слишком широка. Специалисту L&D необходимо определить, какие именно из этих действий проседают и создают основной поведенческий разрыв.

Рабочее описание целевого действия должно отвечать на вопросы: в какой ситуации действует сотрудник; что он должен заметить (сигнал); какие условия учесть; что нужно сделать обязательно; что можно сымпровизировать; и когда применять это действие категорически нельзя.

УЧАСТНИК ОБУЧЕНИЯ В РАБОЧЕЙ СРЕДЕ

Нельзя определять целевое действие в вакууме, отдельно

от должности и рабочей среды. Сотрудник может отлично уметь принимать решения, но не применять этот навык, если:

— у него нет юридических полномочий;

— регламент требует согласования каждого шага с разными инстанциями;

— он отвечает за последствия, но не имеет полного влияния на процесс;

— система KPI или негласные правила поощряют противоположное поведение.

Поэтому ACTOR анализирует: **Сотрудника в конкретной роли → Рабочую ситуацию → Требования и возможности среды.**

Требование *«мастер самостоятельно принимает оперативные решения»* бессмысленно, если любое отклонение от процесса на предприятии требует решения начальника цеха. Это не оправдание бездействия L&D, это честная проверка: существует ли вообще рабочее пространство, в котором целевое действие возможно реализовать.

ТЕКУЩЕЕ И ЦЕЛЕВОЕ ДЕЙСТВИЕ

Поведенческий разрыв — это дистанция между тем, как сотрудник действует сейчас, и тем, как он должен действовать для достижения бизнес-результата.

Текущее действие (описывается наблюдаемо):

— *Неверно (оценка):* Руководитель не доверяет сотрудникам и увлекается микроменеджментом.

— *Верно (факт):* При поступлении новой задачи руководитель сам определяет способ её выполнения, требует согласования каждого шага и при первой же ошибке сотрудника забирает задачу себе.

Функция текущего действия и профессиональное самоощущение:

Старое действие обычно сохраняется не случайно. Иногда оно даёт человеку ближайшую выгоду: снижает неопределённость, экономит время, позволяет избежать риск или быстро вернуть ощущение контроля. Но это не единственный механизм. Если способ многократно повторялся в похожих условиях, сама рабочая ситуация может начать запускать привычную реакцию даже тогда, когда прежняя выгода уже не так важна.

Поэтому при диагностике полезно проверить две вещи:

1. что человек получает в результате старого действия
2. какие ситуации, сигналы или условия регулярно запускают его снова.

Целевое действие не должно быть просто формальной противоположностью старого («руководитель перестаёт вмешиваться»). Это плохая замена, которая не принесет нужного результата.

— Профессионально обоснованная замена: Руководитель определяет уровень самостоятельности сотрудника исходя из рисков, устанавливает контрольные точки проверки и не вмешивается до их наступления.

Новое действие должно прежде всего лучше решать профессиональную задачу. Если человек начинает успешно использовать его в реальной работе, накопленный опыт может постепенно изменить и профессиональное самоощущение. Например, руководитель получает практическое подтверждение, что способен отвечать за результат, не контролируя каждый шаг подчиненного или от «я — герой-одиночка» к «я — архитектор эффективной команды»).

Такое изменение не является отдельной целью программы и не предполагается автоматически. Оно важно, потому что поддерживает дальнейшее профессиональное действие.

ЛОГИКА ЦЕЛЕВОГО РАБОЧЕГО ДЕЙСТВИЯ

Адаптивность — это не умение делать всё, что угодно. Это способность выбирать инструмент под задачу.

Чтобы действие было точным, сотрудник должен пройти цикл:

Заметить рабочий сигнал → Различить условия → Выбрать способ → Выполнить действие → Проверить результат.

Сигналом к делегированию может быть появление новой

задачи. Но одного сигнала мало. Руководитель должен **различить условия**: знакома ли задача сотруднику? Какова цена ошибки? Есть ли время на обучение?

Если участник тренинга знает алгоритм делегирования, но не умеет различать эти условия, он будет применять один и тот же шаблон ко всем — и к стажеру, и к ведущему инженеру.

Поэтому в ACTOR мы оцениваем не только само действие, но и его логику:

— Какие условия вы учли?

— Какой признак (красный флаг) повлиял на ваш выбор?

— Что должно было произойти, чтобы вы поступили иначе?

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ И ИЗМЕНЯЕМЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

В любом профессиональном сценарии есть жесткий каркас и пространство для интерпретации.

— Обязательные элементы (сохраняются всегда): При делегировании руководитель *обязан* обозначить ожидаемый результат, передать полномочия и установить критерии выполнения задачи.

— Изменяемые элементы (зависят от условий): Границы самостоятельности, детализация инструкций, частота контроля, форма поддержки.

Если программа учит только обязательным шагам, навык

превращается в бездушный роботизированный скрипт. Если только импровизации — начинается управленческий хаос. Адаптивное действие сохраняет критические требования безопасности, но гибко меняет форму под контекст.

ГРАНИЦЫ ДЕЙСТВИЯ И ЦЕНА ОШИБКИ

Для целевого действия нужно прочертить жесткие границы. Развитие самостоятельности не означает, что сотрудник может менять бизнес-процесс без согласования.

Необходимо заранее уточнить:

— когда сотрудник действует сам;

— когда запрашивает консультацию;

— когда обязана произойти эскалация (передача проблемы наверх);

— какие ошибки допустимы в период внедрения;

— при каких условиях применять этот инструмент категорически запрещено.

Цена ошибки напрямую влияет на дизайн будущего курса: она определяет формат практики, уровень поддержки и объем полномочий, которые мы даем сотрудникам на первых этапах.

МОДЕЛЬ ЦЕЛЕВОГО ДЕЙСТВИЯ ACTOR

В методологии ACTOR целевое действие описывается че-

рез девять функциональных элементов.

Рабочая формула:

В позиции\роли (1)…
при возникновении ситуации (2)…
сотрудник замечает сигнал (3)…
различает условия (4)…
выбирает решение (5)…
выполняет действие (6)…
получает результат (7)…
проверяет его (8)…
и при отклонении корректирует (9)…

Это не просто строчка для ТЗ. Из этой формулы вы потом соберете структуру курса, напишете практические кейсы, составите чек-листы для обратной связи и план внедрения.

Лучше качественно отработать два приоритетных целевых действия, чем поверхностно пробежаться по десяти абстрактным компетенциям. У разных групп участников будут разные уровни дефицита: кто-то не знает логики выбора, кто-то знает, но не может перевести в физическое действие, а кто-то умеет делать это только в стерильных типовых условиях и «ломается» при первом же форс-мажоре.

ИНСТРУМЕНТ ACTOR: КАРТА ЦЕЛЕВОГО ДЕЙСТВИЯ

Этот инструмент помогает L&D сформулировать поведенческий разрыв и подготовить базу для создания материалов курса.

Блок 1. Контекст и Разрыв

Позиция\роль и Ситуация: Кто действует и в каких условиях?

Сигнал (Триггер): Что служит стартовым сигналом для действия?

Текущее действие: Что он делает сейчас (описать как наблюдение за действиями со стороны)?

Польза старого способа: Какую выгоду или защиту дает текущее поведение?

Учебный разрыв: Чего не хватает (знаний, практики в сложных условиях)?

Блок 2. Архитектура Целевого Действия

Значимые условия: Что он должен оценить и увидеть перед выбором (опыт сотрудника, риски)?

Целевое действие: Что конкретно он делает (шаги)?

Обязательные элементы: Что должно присутствовать всегда (жесткий каркас)?

Изменяемые элементы: Что адаптируется под ситуацию (гибкость)?

Проверка и Корректировка: Как он понимает, что получилось, и что делает при сбое?

Блок 3. Ограничения и Среда

Граница самостоятельности: В какой момент обязательна эскалация?

Цена ошибки: Насколько фатальны последствия неверного действия?

Ресурсы: Есть ли у сотрудника реальные полномочия для этого действия?

КЕЙС: ОБУЧЕНИЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ

Исходная цель: Заказчик считает, что начальники цехов мало делегируют, тратят много времени на операционную деятельность. Но количество переданных задач — плохой KPI, потому что передать задачи без полномочий и ресурсов не решит проблему.

Текущее действие: При появлении задачи начальник цеха сам определяет способ её решения, раздает начальникам участков микро-поручения, требует постоянных отчетов и при первом сбое забирает задачу себе (что сохраняет ему чувство полного контроля).

Целевое действие: При появлении задачи начальник цеха оценивает риск и срочность; определяет целевой результат; передает начальнику участка задачу вместе с необходимыми полномочиями; устанавливает контрольные точки. При отклонении — меняет форму поддержки, но не забирает задачу обратно автоматически.

Условия выбора: Начальник цеха должен научиться различать: типовую и новую задачу; опытного и начинающего исполнителя; допустимую и критическую ошибку.

Результат этапа: Сформирована наблюдаемая модель действия. «Туманная» компетенция превратилась в конкретный сценарий, на основе которого теперь можно собирать архитектуру учебной программы.

КЛЮЧЕВЫЕ МЫСЛИ

— Обучение проектируется вокруг наблюдаемого профессионального действия, а не вокруг абстрактной компетенции.

— Любое действие привязано к позиции сотрудника и ограничениям рабочей среды.

— Адаптивность начинается со способности заметить сигнал и правильно различить условия до начала действия.

— Обязательные элементы создают каркас безопасности, изменяемые — обеспечивают гибкость.

— Для любого действия должны быть прочерчены жесткие границы самостоятельности и определена цена ошибки.

ЧЕК-ЛИСТ L&D

__ Компетенция декомпозирована до конкретных действий.

__ Установлен стартовый сигнал (триггер) к действию.

__ Текущее поведение описано как наблюдаемый факт (без оценочных суждений).

__ Определена вторичная выгода от старого (неэффективного) способа работы.

__ Выделены условия среды, которые участник должен уметь различать.

__ В целевом действии разделены обязательные и изменяемые элементы.

__ Четко установлены границы самостоятельности (точка эскалации).

__ Учтена цена ошибки при проектировании практики.

__ Выбран приоритетный учебный разрыв (на чем фокусируем практику).

ПРОВЕРОЧНЫЕ ВОПРОСЫ

— Почему компетенция («клиентоориентированность», «лидерство») не может быть непосредственным объектом тренировки на курсе?

— Чем стартовый рабочий сигнал отличается от значимого условия?

— Почему целевое действие не должно быть просто формальной противоположностью старой привычки?

— Что произойдет, если обучать сотрудников только обязательным элементам действия? А если только изменяемым?

— Как анализ цены ошибки влияет на будущий формат практических упражнений?

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Выберите одно приоритетное действие из вашего текущего L&D-проекта и заполните Карту целевого действия.

Затем подготовьте фактуру для будущих упражнений — опишите три рабочие ситуации:

— Типовая.

— С изменением одного значимого условия (например, изменился уровень опыта подчиненного).

— С несколькими противоречивыми условиями (например, задача срочная, цена ошибки высокая, а подчиненный — новичок).

Для каждой из этих ситуаций определите: какой сигнал должен заметить участник; что оставить неизменным; что адаптировать; и где в каждом случае проходит граница его самостоятельности.

Глава 3. Как распределить ответственность между бизнесом и обучением

После того как целевое действие определено, возникает главный управленческий вопрос: **Кто должен обеспечить, чтобы сотрудник не только научился, но и начал использовать новый способ на рабочем месте?**

В корпоративных проектах ответственность часто формулируется неявно и сваливается в одну корзину: *«L&D должен провести обучение и обеспечить бизнес-результат»*.

Но давайте вернемся к нашей метафоре. Требовать от L&D гарантий бизнес-показателей — это всё равно что требовать от режиссера гарантий кассовых сборов фильма. Режиссер (L&D) может снять шедевр, заставив актера блестяще сыграть свою роль. Но если генеральный продюсер (Заказчик) не выделил бюджет на прокат, а кинотеатры (руководители на местах) отказались брать фильм в расписание, кассовых сборов не будет.

L&D не управляет рабочими задачами участников, их полномочиями, загрузкой и системой мотивации. Специалист по обучению может создать идеальные условия для формирования навыка, но он не может в одиночку встроить этот навык в жесткую архитектуру бизнес-процессов.

Поэтому в методологии ACTOR ответственность распределяется еще *до* старта разработки курса (на этапе предпродакшена), а не тогда, когда участники уже вернулись на рабочие места и что-то пошло не так.

ТРИ РАЗНЫХ РЕЗУЛЬТАТА

Чтобы избежать взаимных претензий, необходимо сразу разделить ожидаемый результат на три уровня.

1. Результат обучения

Участник понимает логику действия, различает значимые условия, самостоятельно выполняет целевое действие в учебной среде и исправляет ошибки после обратной связи.

L&D вместе с тренером и экспертом отвечает за качество программы и создание условий, в которых этот результат можно сформировать и надёжно проверить. Сам результат зависит также от исходной подготовки участника, его вовлечённости и других индивидуальных факторов. Поэтому ответственность L&D здесь максимальна, но она не означает полного контроля над результатом каждого участника.

2. Результат применения

Участник получает подходящую рабочую задачу, использует новый способ на практике, имеет необходимые полномочия и не получает по рукам за первые обоснованные ошибки.

Этот результат зависит от самого участника, его непо-

средственного руководителя и корпоративной среды.

3. Бизнес результат

Изменяются сроки, снижается процент брака, растет самостоятельность команды, повышаются финансовые метрики.

За этот уровень отвечают владельцы бизнеса и процессов. Обучение вносит сюда свой вклад, но крайне редко является единственной причиной.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ТРЕБУЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ВЛИЯТЬ

Нельзя назначить человека ответственным за результат, если у него нет полномочий.

Например, в регламенте можно прописать, что за применение новых навыков отвечает линейный руководитель. Однако без реальных ресурсов — времени на практику и права менять рабочие процессы — эта ответственность существует только на бумаге.

Проверочный вопрос ACTOR: У кого фактически находится право начать, изменить или остановить это действие в реальной работе?

Именно этот человек должен стать полноправным соавтором проекта внедрения.

ОСНОВНЫЕ РОЛИ ПРОЕКТА

В небольшом проекте один человек может совмещать роли. В сложной корпоративной программе они четко разделяются.

— Заказчик (Генеральный продюсер). Определяет, зачем проект нужен бизнесу. Формулирует проблему, выделяет ресурсы, устраняет «политические» препятствия и оценивает итоговую ценность, принимает управленческие решения.

— Владелец рабочего процесса (Исполнительный продюсер). Отвечает за систему, в которой применяется действие. Подтверждает регламенты, согласует изменение процессов, дает доступ к рабочим данным.

— Руководитель участников обучения (Директор площадки). Создает условия для первого применения нового действия. Дает реальную рабочую задачу, устанавливает границы самостоятельности, не возвращает сотрудника к старой привычке противоречивыми приказами. Он не должен обучать сотрудника, его задача — легализовать применение нового действия, навыка, умения в работе.

— L&D (Шоураннер / Режиссер). Отвечает за инженерию поведения и качество учебного опыта. Диагностирует разрыв, проектирует сценарий курса, организует практику и оценку, сообщает о результатах обучения и дальнейших шагах.

— Эксперт от бизнеса (Технический консультант).

Обеспечивает профессиональную поддержку, предоставляет фактуру для учебных материалов, кейсов, тестов и верифицирует целевую модель поведения.

— **Тренер (Второй режиссер).** Проводит обучение (теоретическая и практическая части курса), управляет групповой динамикой, дает обратную связь участникам, но не имеет права менять критические блоки\модули программы обучения по своему усмотрению.

— **Участник (Исполнитель роли).** Отвечает за собственное действие в границах предоставленных ему возможностей. Но участник *не может* отвечать за отсутствие полномочий или противоречивые KPI.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ВКЛАД — НЕ ОДНО И ТО ЖЕ

Частая ошибка — попытка назначить одного «крайнего» за всё. В реальности разные стороны отвечают за звенья одной цепи:

Цепочка ценности: L&D проектирует → Тренер формирует умение → Владелец процесса дает ресурсы → Участник применяет → Руководитель поддерживает → Заказчик оценивает бизнес-эффект.

Если участник блестяще освоил делегирование (результат обучения), но его руководитель требует лично участвовать в каждом шаге процесса, цепочка рвется. Означает ли это, что

обучение было плохим? Нет. Означает ли это, что поведение изменится? Тоже нет.

ЧТО НЕОБХОДИМО СОГЛАСОВАТЬ ДО РАЗРАБОТКИ

До старта работ L&D должен зафиксировать с бизнесом пять групп обязательств (кто и что делает):

— **Целевое действие:** Кто верифицирует правильность алгоритма?

— **Условия применения:** Кто дает полномочия, время и право на риск?

— **Поддержка:** Кто наблюдает первые шаги на рабочем месте?

— **Оценка:** Кто предоставит данные из CRM/ERP для замера результата?

— **Корректировка:** Кто имеет право нажать на тормоз и остановить пилот/курс?

Если у этих обязательств нет конкретных фамилий, это не план, а корпоративные фантазии. Осознание этого факта меняет *профессиональное самоощущение самого L&D-специалиста*: он перестает быть бесправным исполнителем, вечно виноватым за чужие процессы, и становится «взрослым» бизнес-партнером, управляющим рисками.

ГРАНИЦЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ L&D

Исходя из совпадения формальной и фактической ответственности, до запуска проекта вы должны честно обозначить Заказчику, какой результат можно обещать:

— Зеленая зона (Полный цикл обеспечен): Бизнес предоставляет условия, руководители вовлечены, применение и оценка запланированы. *Обещание L&D:* Мы берем ответственность за изменение рабочего поведения.

— Желтая зона (Обеспечено только обучение): Участники могут освоить модель и выполнить учебное действие, но условия рабочего применения не определены. *Обещание L&D:* Мы гарантируем понимание алгоритма, успешную учебную практику и оценку готовности. *Нельзя обещать устойчивое изменение поведения.*

— Красная зона (Среда блокирует действие): Полномочия, процесс или система последствий прямо противоречат целевой модели. *Действие L&D:* Проект следует приостановить, ограничить или разделить на «обучение» и «изменение среды».

Профессиональная позиция L&D состоит не в том, чтобы принять ответственность за всё, а в том, чтобы точно показать: каким звеном управляет обучение, какие звенья зависят от бизнеса и что произойдёт, если они не будут обеспечены.

ИНСТРУМЕНТ ACTOR: МАТРИЦА ОТВЕТ-

СТВЕННОСТИ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

Не заполняйте этот документ в одиночку. Это инструмент для встречи с заказчиком. Для каждого пункта недостаточно указать должность. Необходимо проверить, имеет ли человек реальные полномочия и подтвердил ли он участие.

Этап / Результат	Владелец (кто принимает решение)	Участники	Фактические полномочия	Подтверждение обязательства
Предпродакшен (Подготовка)				
Утвердить целевое действие и критерии	Эксперт / Владелец процесса	L&D	Есть право менять стандарты	Подпись в Паспорте курса
Спроектировать программу и кейсы	L&D	Эксперт	Доступ к аналитике	Готовый сценарий
Продакшен (Обучение)				
Провести обучение и оценить навык	Тренер / L&D	Участники	Управление динамикой группы	Отчет по итогам
Постпродакшен (Внедрение)				
Предоставить задачу, ресурсы и полномочия	Руководитель участника	Владелец процесса	Управление бюджетом/временем	Внесение задачи в план работника
Дать обратную связь на рабочем месте	Руководитель участника	Участник	Влияние на KPI участника	Чек-лист наблюдения
Оценка и Корректировка				
Предоставить бизнес-данные для оценки	Владелец процесса	Аналитик	Доступ к IT-системам	Выгрузка отчета
Принять решение о масштабировании (или отмене)	Заказчик проекта	L&D	Владение бюджетом обучения	Приказ по компании

КЕЙС: ОБУЧЕНИЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ

Ситуация:

Заказчик ожидает, что после курса начальники цехов начнут передавать подчиненным больше задач и возможности принимать самостоятельные решения.

При этом:

— границы полномочий подчиненных не определены;

— ошибки подчиненных считаются личными ошибками начальников цехов;

— вышестоящие руководители требуют вмешиваться при любом отклонении;

— время на первое применение/внедрение не запланировано.

Риск (Красная зона):

L&D может сформировать навык, который рабочая система не разрешает использовать.

Распределение ответственности (Решение):

— **L&D:** проектирует модель адаптивного делегирования, создает безопасную практику на тренинге, замеряет учебный результат.

— **Директор производства (Заказчик):** утверждает перечень решений, легально передаваемых начальникам участков, и согласует обязательные случаи эскалации.

— **Начальники цехов (Участники):** выбирают первые

рабочие задачи, дают обратную связь, не забирают задачу обратно при первом допустимом отклонении.

— **Начальники участков/мастера:** выполняют поставленные задачи, сообщают о результатах, рисках и препятствиях.

Результат этапа: До разработки курса появляется подтверждённая матрица ответственности. Если бизнес не готов определить полномочия и поддержку, цель проекта официально ограничивается исключительно учебным результатом.

КЛЮЧЕВЫЕ МЫСЛИ

— L&D отвечает за качество обучения, но не может единолично отвечать за бизнес-результат.

— Ответственность возможна только при наличии фактических полномочий, ресурсов и права влиять на решение.

— Результат обучения, применение навыка и бизнес-результат имеют разных владельцев.

— Руководитель участников является ключевым владельцем первого рабочего применения.

— Если условия переноса на рабочее место не обеспечены, необходимо жестко ограничить обещания результатов проекта.

— Фактическая ответственность (реальная власть) важнее формальной записи в документе.

ЧЕК-ЛИСТ L&D

Перед переходом к следующему этапу проверьте:

__ Разделены учебный, поведенческий и бизнес-результаты.

__ Определен заказчик проекта.

__ Определен владелец рабочего процесса.

__ Вовлечены непосредственные руководители участников.

__ Определены эксперты и тренеры.

__ Для каждого обязательства указан владелец.

__ Проверены фактические полномочия владельцев.

__ Определено, кто именно предоставляет рабочие задачи.

__ Определено, кто даёт обратную связь на местах.

__ Назначен ответственный за предоставление данных для финальной оценки.

__ Понятно, кто имеет реальное право остановить или изменить проект.

__ Границы обещаний L&D согласованы с Заказчиком.

ПРОВЕРОЧНЫЕ ВОПРОСЫ

— Чем результат обучения принципиально отличается от результата применения на рабочем месте?

— Почему нельзя назначать ответственность за внедрение навыка без передачи полномочий?

— Чем роль Заказчика проекта отличается от роли Владельца рабочего процесса?

— За что несет прямую ответственность Руководитель участников?

— Какие решения всегда остаются исключительно в зоне ответственности L&D?

— Почему специалисту по обучению нужно различать формальную и фактическую ответственность владельцев процессов?

— Что профессионально и честно можно обещать Заказчику, если бизнес не подготовил условия для применения навыка на местах?

— Кто должен иметь право остановить или скорректировать проект?

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Возьмите свой текущий L&D-проект и заполните **Матрицу ответственности за результат**.

Для каждого из результатов (Обучение, Внедрение, Бизнес-эффект) укажите:

— Владельца (ФИО и должность).

— Участников.

— Фактические полномочия владельца.

— Необходимые ресурсы (время, бюджет, доступы).

— Способ подтверждения обязательства (приказ, письмо, подпись).

— Последствия для проекта в случае отсутствия владельца.

Затем письменно завершите три фразы для защиты перед заказчиком:

— «В этом проекте L&D полностью отвечает за…»

— «Со своей стороны Бизнес отвечает за…»

— «При отсутствии следующих условий мы не можем обещать…»

Почему хороший тренинг ещё не гарантирует применения навыка. Брайан Блюм, Кевин Форд, Тимоти Болдуин и Джейсон Хуанг *провели метаанализ* ***89 исследований переноса обучения****. Они обнаружили, что применение изученного зависит одновременно от характеристик самого участника, особенностей обучения и рабочей среды. В частности, с переносом были связаны мотивация, когнитивные способности, добросовестность и поддерживающая рабочая среда.* ***Для L&D здесь важен вывод:*** *провести качественный курс недостаточно. L&D может создать условия для освоения действия, но реальные задачи, полномочия, поддержка руководителя и возможность использовать новое поведение находятся уже в рабочей системе. Поэтому*

ответственность за результат нельзя целиком возлагать ни на тренера, ни на участника, ни на L&D. Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review.

https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309352880

Глава 4. Как будет оцениваться результат

Если на старте не договориться с бизнесом о том, что именно мы считаем успехом проекта, возникает типичная корпоративная ошибка — результаты обучения начинают придумывать уже после тренинга: *«Курс провели. А теперь давайте подумаем, как показать бизнесу результат»* .

В кинопроизводстве это катастрофа. Представьте режиссера, который снял фильм, не понимая, для какой он аудитории, и только после премьеры задается вопросом: *«А как мы поймем, что кино удалось? По количеству проданного попкорна или по рецензиям критиков?»*

И ровно в этот момент выясняется, что:

— **исходный уровень не измерен** (мы понятия не имеем, как было «до»);

— **целевое действие было описано слишком размыто** (снимали артхаус, а спонсоры ждали блокбастер);

— **данные для оценки недоступны** (системы их просто не собирают);

— **руководители не вовлечены** (никто не наблюдал, как сотрудники применяют навык на рабочих местах);

— **ожидания бизнеса завышены** (от обучения ждут роста глобального макро-показателя, на который курс влияет лишь косвенно).

В методологии ACTOR оценка проектируется *до* создания курса. К этому моменту у нас уже определены: рабочая проблема, целевое действие и владельцы результатов. Теперь необходимо решить: какие изменения мы ожидаем, когда их можно увидеть, кто предоставит данные и какие *другие* причины могут объяснить этот результат.

ОЦЕНИВАТЬ НЕ КУРС, А ЦЕПОЧКУ ИЗМЕНЕНИЙ

Высокая оценка тренера в анкете обратной связи не доказывает, что участник научился действовать. Успешное выполнение учебного кейса не гарантирует, что навык применяется в работе. А изменение рабочего показателя не всегда вызвано обучением (возможно, просто закончился «не сезон»).

Поэтому результат нужно рассматривать не как один шаг, а как логичную цепочку:

Уровень	Главный вопрос оценки
1. Понимание	Понимает ли участник логику и критерии выполнения нового действия?
2. Выполнение	Может ли участник выполнить действие самостоятельно в безопасной среде?
3. Адаптация	Меняет ли участник способ при изменении вводных условий?
4. Применение	Использует ли участник навык в реальной работе с настоящими задачами?
5. Закрепление	Повторяет ли участник действие раз за разом без внешней поддержки?
6. Процесс	Изменилось ли качество/скорость выполнения рабочей операции?
7. Результат	Изменился ли значимый финансовый или производственный показатель?

Не каждая программа должна оцениваться на всех семи уровнях. Если это короткий инструктаж, достаточно оценки Понимания. Если цель — изменение поведения, необхо-

дим замер Применения. Если мы обещаем бизнесу организационный эффект, нужно заранее прочертить связь до 7-го уровня.

НАЧИНАТЬ С ЦЕЛЕВОГО ДЕЙСТВИЯ

Любой бизнес-показатель должен быть жестко привязан к физическому действию. Цель «руководители делегируют эффективнее» не подходит для оценки. Нужно определить, какие поведенческие признаки покажут нам это изменение:

— руководитель выбирает подходящую задачу;

— передаёт результат, ответственность и полномочия;

— устанавливает границы самостоятельности;

— выбирает контроль по уровням рисков.

Эти маркеры становятся критериями наблюдения. И только после их фиксации мы переходим к макро-показателям: доля самостоятельно решённых начальниками участков задач, загрузка начальников цехов, количество ошибок.

Важно: Бизнес-показатель показывает итог процесса, но не объясняет, *что именно* изменилось в поведении людей.

ИСХОДНЫЙ УРОВЕНЬ

Без данных «*до*» трудно определить, изменилось ли что-либо после программы и насколько велико изменение. Поэтому до старта обучения нужно зафиксировать, как сотруд-

ники действуют сейчас, какие ошибки повторяются и как часто используется целевой способ.

При этом сравнение «*до — после*» само по себе ещё не доказывает, что причиной изменения стало обучение. При интерпретации результата необходимо учитывать другие события и изменения рабочей среды.

Исходный уровень замеряется через: практические ассессменты, наблюдение на рабочих местах, разбор реальных инцидентов, данные ERP/CRM систем.

Здесь также можно оценить стартовое *профессиональное самоощущение* участника. Это покажет нам уровень сопротивления и страха перед новым действием. Но помните: самооценка — это фильтр восприятия, а не объективное доказательство наличия навыка.

КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ

Не путайте эти два термина:

— Критерий (Качество): Показывает, *каким* должно быть правильное действие. *(Пример: Руководитель передал сотруднику полномочия, достаточные для выполнения задачи).*

— Показатель (Метрика): Показывает, *насколько часто* критерий выполняется в реальности. *(Пример: Доля задач, в которых полномочия были четко прописаны).*

Один показатель редко даёт полную картину. Сочетайте

объективные данные процесса с качественными примерами и оценками заинтересованных сторон.

СРОКИ ФОРМИРОВАНИЯ И ПРОВЕРКИ

Результаты «созревают» в разное время. Универсального срока «*оценим через месяц*» не существует:

— **Время формирования:** Проверяется прямо на курсе (смог ли решить кейс).

— **Время первого применения:** Зависит от частоты рабочего цикла. Для делегирования — на следующий день. Для навыков бюджетирования — через квартал/полгода.

— **Время закрепления:** Сколько циклов нужно, чтобы действие стало устойчивой привычкой.

— **Время процессного эффекта:** Когда новое поведение накопит критическую массу и сдвинет метрику процесса.

Ранние проверки не запрещены (вы можете спросить через неделю: «*Была ли первая попытка?*»). Но по ранним данным нельзя делать вывод о бизнес-эффекте. Разные сроки требуют разных метрик.

ОЦЕНКА ГОТОВНОСТИ, А НЕ ТОЛЬКО РЕЗУЛЬТАТА

Не все участники выйдут после курса одинаково подго-

товленными. Выставление единого среднего балла за тренинг бесполезно для бизнеса. ACTOR предлагает формировать **Профиль готовности**:

— *Не готов:* не понимает или допускает фатальные ошибки.

— *Готов с поддержкой:* выполняет действие, но нуждается в подсказках руководителя.

— *Готов к типовым задачам:* действует уверенно, но только в знакомых условиях.

— *Готов к адаптивному применению:* гибко меняет алгоритм при форс-мажорах.

Такой профиль позволяет бизнесу принять управленческое решение: кому уже можно доверить реальный проект, а кому нужна дополнительная стажировка.

Примечание: для рабочих специальностей и критических направлений профиль готовности оценивается только по двум параметрам: готов (умеет) — не готов (не умеет).

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ОБЪЯСНЕНИЯ И ЗАЩИТНЫЕ МЕТРИКИ

Если производственный показатель вырос после проведения курса, это ещё не доказывает, что причиной было обучение. Задайте отрезвляющий вопрос: *Что ещё могло повлиять на этот результат?* (Изменился сезонный спрос, обновили IT-систему, сменился руководитель, изменили систему

мотивации). ACTOR не требует доказывать строгую математическую причинность, но запрещает L&D автоматически приписывать себе любой положительный сдвиг в компании.

НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ (ЗАЩИТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ)

Программа может вылечить одно и покалечить другое. Руководители стали массово делегировать задачи (показатель вырос), но резко выросло количество производственного брака (защитный показатель рухнул). Всегда определяйте: что не должно ухудшиться и при каком сигнале мы немедленно останавливаем проект.

ИНСТРУМЕНТ ACTOR: КАРТА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТА

Не пытайтесь измерить всё подряд. Для большинства программ достаточно четырех элементов: как делали до (исходная задача), как научились (итоговая задача), попробовали ли на месте (первое применение) и сдвинулся ли процесс (ближайшая метрика). Бизнес-результат добавляем, только если есть прямая связь.

Блок 1: Базовые вводные

Проблема и Действие: Какую проблему решаем и каким целевым действием?

Исходный уровень: Как действуем сейчас (до обучения)?

Критические критерии: Что отличает правильное действие от ошибки?

Блок 2: Оценка Обучения (На курсе)

Оценка понимания и выполнения: Как замеряем теорию и практику (кейс, симуляция)?

Проверка адаптации: Как проверим способность действовать при изменении условий?

Профиль готовности: На какие группы делим участников после финала?

Блок 3: Оценка Внедрения (В работе)

Первое применение: Когда и где произойдет? Кто наблюдает?

Оценка закрепления: Как поймем, что это стало привычкой?

Показатель процесса: Какая метрика процесса должна улучшиться?

Бизнес-показатель: На что это повлияет в итоге (опционально)?

Блок 4: Аналитика и Ограничения

Сроки: Время проверки каждого из уровней.

Владельцы данных: Кто конкретно выгрузит нам эти данные?

Защитные метрики: Что категорически не должно ухудшиться?

Альтернативные причины: Что еще могло повлиять на рост метрик?

Примечание: Глубина оценки зависит от того, какие бло-

ки Карты вы реально можете заполнить. Нет доступа к бизнес-показателям? Тогда не берите на себя ответственность за бизнес-результат. Обещайте только то, что можете измерить сами или через руководителей — то есть изменение действий сотрудников (Применение).

КЕЙС: ОБУЧЕНИЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ

— Целевое действие: Начальники цехов делегируют начальникам участков типовые задачи вместе с необходимыми полномочиями, гибко подбирая уровень контроля в зависимости от рисков.

— Замер исходного уровня (До обучения): Фиксируем стартовую точку. Участники решают входной кейс, а L&D-специалист анализирует реальную обратную связь от начальников участков, чтобы понять, как начальники цехов распределяют задачи и реагируют на ошибки прямо сейчас.

— Оценка на курсе (Понимание и Адаптация): Проверяем способность применить навык в безопасной среде. Участники не только решают тренировочный кейс, но и аргументируют свои решения. Обязательно проверяем гибкость: как начальник цеха изменит систему контроля, если задачу передадут не опытному специалисту, а новичку.

— Оценка внедрения (Применение в работе): Каждый начальник цеха делегирует одну реальную производственную задачу. Трекер (HR-партнер или вышестоящий ру-

ководитель) фиксирует чек-поинты: суть переданной задачи, наличие реальных полномочий и реакцию начальника цеха на первую ошибку подчиненного.

— **Метрики процесса:** Доля вопросов, которые начальники участков решают самостоятельно, и снижение числа задач, эскалируемых обратно к начальнику цеха.

— *Защитная метрика:* Количество критических производственных ошибок (не должно вырасти после передачи полномочий).

— **Ограничения и альтернативные факторы:** При анализе результатов мы учитываем, что на ускорение процесса могли параллельно повлиять сезонный спад, изменение технологии или недавняя актуализация регламентов.

— **Корректный вывод:** Мы не приписываем рост глобального KPI одному обучению. Если после программы начальники цехов начали устойчиво использовать целевое действие, а изменение этого действия по времени и логике связано с улучшением ближайшего рабочего показателя, можно говорить о данных, согласующихся с вкладом обучения. Если бизнесу важно установить именно причинный эффект программы, понадобится более сильный дизайн оценки: например, сравнение сопоставимых подразделений, поэтапное внедрение или анализ динамики показателя до и после обучения.

КЛЮЧЕВЫЕ МЫСЛИ

— Оценка проектируется до начала разработки курса, а не после его завершения.

— Понимание теории, выполнение кейса, применение на работе и бизнес-результат — это совершенно разные уровни изменений.

— Критерии правильного действия всегда определяются раньше цифровых показателей.

— Разные результаты «созревают» в разные сроки. Ранняя проверка показывает запуск процесса, но не доказывает итоговый бизнес-эффект.

— Любое изменение макро-показателя всегда имеет альтернативные объяснения.

— Система оценки должна быть минимально достаточной, но не избыточной.

ЧЕК-ЛИСТ L&D

__ Оценка напрямую связана с рабочей проблемой.

__ Целевое действие описано наблюдаемо.

__ Определены критические критерии правильного выполнения.

__ Зафиксирован и оцифрован исходный уровень.

__ Четко разделены метрики понимания, выполнения, адаптации и применения.

__ Определено первое рабочее применение (где и когда).

__ Назначен реальный наблюдатель на рабочем месте.

__ Выбран ближайший показатель процесса (скорость, качество, возвраты).

__ Бизнес-показатель логически связан с целевым действием.

__ Определены сроки всех этапов проверок.

__ Назначены владельцы данных (кто даст доступы к статистике).

__ Учтены и зафиксированы альтернативные объяснения результата.

__ Определены защитные метрики (нежелательные последствия).

__ Обещанный Заказчику уровень будущего вывода соответствует качеству собираемых данных.

ПРОВЕРОЧНЫЕ ВОПРОСЫ

— Почему архитектуру системы оценки нужно проектировать до начала разработки курса?

— Чем оценка этапа «выполнение» отличается от оценки этапа «применение»?

— Почему нельзя использовать единый универсальный срок оценки (например, «ровно через месяц») для всех результатов?

— Что можно и нужно проверять сразу после окончания обучения?

— Зачем специалисту по обучению самому искать альтернативные объяснения успеха?

— В каких случаях организационный (бизнес) показатель можно смело включать в оценку эффективности курса?

— Почему «средний балл» за курс — это средняя температура по больнице, и зачем вместо него делить участников на группы по уровню реальной готовности к работе?

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Возьмите целевое действие, которое вы описали в главе 2, и заполните Карту оценки результата.

Определите:

— Исходную практическую задачу (для замера «*до*»).

— Итоговую практическую задачу.

— Критические критерии оценки (что отделяет успех от провала).

— Способ проверки адаптации (как усложнить кейс).

— Первую реальную рабочую задачу для внедрения.

— ФИО или должность Наблюдателя на местах.

— Ближайший показатель процесса.

— Возможный организационный (бизнес) показатель.

— Срок для каждой из этих проверок.

— Источники и владельцев данных.

— Три альтернативных объяснения потенциального результата.

— Два нежелательных последствия (защитные метрики).

— Сформулируйте, какой максимальный управленческий вывод вы сможете сделать по собранным данным.

Почему высокая оценка тренинга ещё не означает, что обучение сработало. Джордж Аллигер, Скотт Танненбаум, Уинстон Беннетт, Холли Трэвер и Эллисон Шотланд *проанализировали* ***34 исследования и 115 связей между различными критериями эффективности обучения****. Оказалось, что реакция участников, непосредственное обучение, сохранение знаний и перенос в работу — связанные, но далеко не одинаковые показатели. Особенно важно, что оценка полезности обучения была информативнее простого ответа «понравилось — не понравилось».* ***Для L&D:*** *хорошая анкета после курса не доказывает ни сформированного действия, ни его применения на рабочем месте. Оценивать нужно разные звенья цепочки отдельно: понял → смог выполнить → адаптировал → применил → получил рабочий результат. Alliger, G. M., et al. (1997). A Meta-Analysis of the Relations Among Training Criteria.*

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00911.x

Глава 5. Как выбрать формат обучения

В кинопроизводстве не начинают с технического решения по съемке: «снимем эту сцену с дрона» или «здесь обязательно нужен хромакей». Сначала режиссёр понимает, **что должно произойти в сцене, что должен увидеть зритель и какой эффект она должна вызвать**. И только потом выбирает способ съёмки.

С обучением происходит то же самое.

Формат часто выбирают слишком рано:

— Это будет двухдневный тренинг.

— Запишем видеокурс.

— Проведем вебинар.

— Передадим задачу наставнику для обучения на рабочем месте.

Но формат — не исходная точка проектирования. Это способ создать условия, в которых участник сможет освоить целевое действие.

Теперь нужно ответить на следующий вопрос:

В каких условиях участник сможет понять целевое действие, попробовать его, получить обратную связь и перенести в реальную работу?

Поэтому выбирать нужно не между «тренингом» и «онлайн-курсом», а между разными способами решить конкрет-

ные учебные задачи.

ФОРМАТ ДОЛЖЕН СООТВЕТСТВОВАТЬ ДЕЙСТВИЮ

Разные результаты требуют разных способов обучения.

Если нужно передать информацию:

— памятка;
— видео;
— лекция;
— вебинар;
— дистанционный курс.

Например, участникам нужно знать новые требования регламента, этапы производственного процесса или базовую модель, которая понадобится на практической сессии.

Если информацию можно изучить самостоятельно, не стоит занимать ею большую часть синхронного обучения.

Если нужно научить принимать решение:

Одного объяснения недостаточно.

Потребуются:

— кейсы;
— сравнение ситуаций;
— разбор оснований выбора;
— задания с изменяющимися условиями;

— обратная связь.

Участник должен не только знать правило, но и различать ситуации, в которых требуется разное решение.

Например, начальнику цеха недостаточно знать принципы делегирования. Он должен уметь определить, какую задачу можно передать начальнику участка, какой уровень самостоятельности допустим и когда контроль нужно усилить.

Если нужно сформировать действие — нужна практика.

Базовый цикл выглядит так:

демонстрация → первая попытка → обратная связь → корректировка → повтор

По мере освоения действия условия усложняются, а количество подсказок сокращается.

Объяснение может подготовить участника к действию, но не заменяет самого выполнения.

Если действие можно освоить только в реальной работе

Потребуются:

— рабочее задание;

— обучение на рабочем месте;

— наставничество;

— наблюдение;

— поддержка руководителя;
— разбор фактического результата.

В этом случае учебная аудитория или онлайн-сессия готовят человека к первой рабочей попытке, но не завершают обучение.

Часто одна программа сочетает несколько форматов, потому что понимание, практика и перенос в работу требуют разных условий.

ОСНОВНЫЕ ФОРМАТЫ

Очное обучение

Очный формат особенно полезен, когда нужно:
— наблюдать действия участников;
— организовать интенсивную практику;
— быстро давать обратную связь;
— работать со сложным взаимодействием;
— использовать оборудование или элементы производственной среды.

Его преимущество — возможность быстро провести несколько циклов «попытка — обратная связь — повтор».

Но очный формат требует значительных затрат рабочего времени и сложнее масштабируется. Кроме того, сам факт присутствия участников в аудитории не делает обуче-

ние практическим: двухдневный тренинг легко превратить в двухдневную лекцию.

Синхронное дистанционное обучение\вебинар

Подходит для:

— обсуждения;
— разбора кейсов;
— коротких практических заданий;
— работы с распределёнными группами;
— сопровождения после основной программы.

Он позволяет сохранить взаимодействие с тренером и группой без очного присутствия.

При этом онлайн сложнее наблюдать некоторые виды поведения, удерживать внимание и воспроизводить рабочую среду. Поэтому дистанционная сессия требует особенно точного сценария: участники должны регулярно что-то решать, обсуждать или выполнять, а не только слушать.

Самостоятельное обучение

Подходит для:

— базовых моделей;
— предварительной подготовки;
— инструкций;
— повторения;
— справочных материалов.

Его задача — дать участнику то, что не требует постоянного присутствия тренера.

Самостоятельный модуль особенно полезен до практической сессии: участник приходит уже знакомым с базовыми понятиями, а синхронное время можно использовать для отработки действия.

Но если целевой результат требует сложного выбора, поведения или обратной связи, самостоятельное обучение редко подходит как единственный формат.

Смешанная программа

Смешанный формат объединяет несколько способов обучения в один маршрут.

Например:

самостоятельная подготовка → практическая сессия → рабочее применение → обратная связь

Для многих программ ACTOR такой маршрут будет естественным: информацию участник изучает самостоятельно, действие осваивает в практике, а затем проверяет его в реальной работе.

Важно, чтобы каждый элемент выполнял свою функцию. Смешанный формат — это не набор разных активностей, а последовательность, которая ведёт к целевому действию.

Обучение на рабочем месте

Оно необходимо, когда:

— действие тесно связано с реальным процессом;

— учебная имитация не воспроизводит существенные условия;

— важны реальные полномочия и ограничения;

— результат зависит от конкретной рабочей ситуации.

Такое обучение требует подготовленного руководителя, наставника или эксперта, который понимает, что именно наблюдать и какую обратную связь давать.

Поручение «*попробуйте применить после тренинга*» само по себе ещё не становится обучением на рабочем месте.

Должны быть определены:

— подходящая задача;

— ожидаемое действие;

— рабочая поддержка;

— сотрудник, который даст обратную связь.

Симуляция

Симуляция полезна, когда действие слишком рискованное, дорогостоящее или ситуация возникает редко.

Она особенно подходит для действий:

— с высокой ценой ошибки;

— требующих координации нескольких человек;

— связанных с аварийными или нештатными ситуациями;

— которые нельзя безопасно многократно повторить в ра-

боте.

Хорошая симуляция воспроизводит не внешний вид рабочего процесса, а его значимые условия: определенные навыки, ограничения, сигналы, необходимость выбора, последствия решения и дефицит информации.

Если участник в симуляции просто выполняет заранее известный алгоритм, хотя в работе должен выбирать между несколькими вариантами, такая практика готовит его только к части реальной задачи.

ОДИН ФОРМАТ РЕДКО РЕШАЕТ ВСЮ ЗАДАЧУ

При проектировании сложного навыка полезно разделить обучение по функциям.

Учебная задача	Возможный формат
Передать базовую информацию	текст, видео, самостоятельный модуль
Проверить понимание	вопросы, тест, короткий кейс
Научить различать условия	сравнение ситуаций, кейсы
Научить принимать решение	кейсы с изменяющимися условиями, разбор выбора
Сформировать действие	практикум, тренинг, симуляция
Перенести в работу	рабочее задание, наставничество
Закрепить	повторное применение, обратная связь, разбор

Такой подход помогает избежать двух распространенных крайностей:

Первая — весь курс превращается в передачу информации.

Вторая — команда пытается любую задачу решить активностью: игрой, упражнением или симуляцией, даже если участнику сначала не хватает базовых знаний.

Формат должен следовать за функцией.

КАК УЧИТЫВАТЬ ИСХОДНЫЙ УРОВЕНЬ

Одинаковая тема не означает одинаковую учебную по-

требность.

Одна группа может не знать базовой модели. Другая знает её, но не умеет применять. Третья уверенно действует в стандартных условиях, но ошибается при изменении ситуации.

Формат должен учитывать этот разрыв.

Если участникам не хватает базовых знаний, часть содержания можно вынести в предварительную подготовку.

Если они понимают модель, но не умеют действовать, основное время нужно отдать практике.

Если типовые ситуации уже освоены, им нужны:

— сложные кейсы;

— изменение значимых условий;

— самостоятельный выбор;

— меньше подсказок;

— работа с неоднозначными ситуациями.

Принцип гибких маршрутов подробно рассматривается в главе 8. На этапе выбора формата достаточно предусмотреть, где можно сократить объяснение и увеличить или усложнить практику.

ОГРАНИЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Даже методически сильный формат должен работать в реальной организации.

Перед выбором нужно проверить:

— сколько времени участники могут отсутствовать на рабочем месте;

— можно ли собрать группу одновременно;

— доступно ли необходимое оборудование;

— можно ли использовать реальные производственные данные;

— есть ли подходящая цифровая платформа;

— кто сможет сопровождать первое применение;

— допустима ли первая практика непосредственно в работе;

— насколько высока цена ошибки.

Организационное ограничение не обязательно ухудшает программу.

Например, если невозможно вывести начальников цехов из производства на два дня, это не означает, что обучение придётся сократить до лекции.

Можно изменить архитектуру:

короткая самостоятельная подготовка → практическая сессия → рабочая задача → разбор результата

Иногда ограничения заставляют точнее распределить функции между этапами и делают программу сильнее.

ЦЕНА ОШИБКИ И БЕЗОПАСНАЯ ПРАКТИКА

Чем выше последствия неправильного действия, тем осто-

рожнее должен быть переход от учебной ситуации к реальной работе.

Низкая цена ошибки

Если ошибку легко заметить и исправить без серьёзных последствий, участник может быстро перейти к рабочей практике.

Умеренная цена ошибки

Потребуются:

— предварительная практика;
— рабочая поддержка;
— понятные границы;
— контрольная точка;
— обратная связь руководителя или наставника.

Высокая цена ошибки

Сначала нужны:

— разбор ситуаций;
— симуляция;
— наблюдаемая проба;
— подтверждение готовности;
— первое применение под контролем.

Участник должен понимать не только правильное действие, но и границы, за которыми обязан остановиться, запросить помощь или передать решение на другой уровень.

Чем выше риск, тем важнее безопасная возможность ошибиться в учебной среде до того, как последствия станут реальными.

КТО ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ

Выбор формата связан не только с каналом обучения, но и с ролями сотрудников, которые его обеспечивают.

Эксперт

Эксперт нужен, когда важны:

— профессиональная точность;
— реальные рабочие случаи;
— критические требования;
— ограничения;
— последствия решений.

Но глубокая экспертиза ещё не означает умения обучать.

Тренер

Тренер нужен, когда требуется:

— организовать практику;
— наблюдать действия участников;
— давать обратную связь;
— управлять групповой работой и динамикой;
— изменять сложность заданий;
— помогать участнику увидеть и исправить ошибку.

Руководитель или наставник

Он особенно важен на этапе переноса в работу.

Его функции могут включать:

— подбор первой рабочей задачи;

— предоставление необходимых полномочий;

— наблюдение;

— обратную связь;

— поддержку повторного применения.

В сложной программе эти роли распределяются:

эксперт обеспечивает профессиональную точность → тренер помогает сформировать действие → руководитель или наставник поддерживает его применение в работе.

ИНСТРУМЕНТ ACTOR: МАТРИЦА ВЫБОРА ФОРМАТА

Вопрос	Решение
Что участнику необходимо узнать или понять?	
Какое решение он должен научиться принимать?	
Какое действие он должен выполнить?	
Какие условия он должен различать?	
Где необходима обратная связь?	
Что можно изучить самостоятельно?	
Что требует синхронной практики?	
Можно ли безопасно практиковаться в работе?	
Какова цена ошибки?	
Нужна ли предварительная симуляция?	
Кто обеспечивает профессиональную точность?	
Кто организует практику и обратную связь?	
Кто сопровождает первое применение?	
Какие организационные ограничения нужно учесть?	
Как будет выглядеть маршрут от подготовки до применения?	

Итогом должен стать не перечень мероприятий вроде «вебинар + тренинг + домашнее задание», а логичная последовательность:

подготовка → практика → обратная связь → проверка → рабочее применение

Каждый элемент маршрута должен выполнять понятную функцию.

КЕЙС: ОБУЧЕНИЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ

Целевое действие

Начальник цеха оценивает риск задачи, готовность начальника участка и цену ошибки, определяет ожидаемый результат, передаёт необходимые полномочия и выбирает подходящий уровень контроля.

Неподходящее решение

Провести двухчасовую лекцию о принципах делегирования.

После неё участники могут знать модель и правильно отвечать на вопросы теста, но это ещё не означает, что они смогут выбрать подходящий способ делегирования в конкретной управленческой ситуации.

Выбранный маршрут

1. Самостоятельная подготовка

Участники изучают базовую модель адаптивного делеги-

рования и короткие примеры её применения.

Задача этапа — не сформировать навык, а освободить время практической сессии от длительного объяснения теории.

2. Входной кейс

Начальники цехов получают управленческую ситуацию и решают:

— стоит ли делегировать задачу;

— какой уровень самостоятельности можно предоставить начальнику участка;

— какой контроль необходим.

Кейс помогает увидеть исходный способ принятия решения.

3. Практическая сессия

Участники отрабатывают ключевые элементы действия:

— выбор задачи для делегирования;

— оценку риска;

— оценку готовности начальника участка;

— постановку ожидаемого результата;

— передачу полномочий и границ;

— выбор контрольной точки;

— реакцию на отклонение.

После каждой попытки участник получает обратную связь и повторяет действие.

4. Кейсы с изменяющимися условиями

Условия постепенно меняются:

— начальник участка опытен или впервые выполняет такую задачу;

— цена ошибки низкая или высокая;

— задача типовая или нестандартная;

— времени достаточно или решение нужно принять быстро.

Участнику приходится не воспроизводить один алгоритм, а адаптировать способ делегирования к ситуации.

5. Рабочее применение

После обучения начальник цеха выбирает реальную задачу и делегирует её начальнику участка.

6. Обратная связь

Результат первого применения разбирается с руководителем, наставником или другим заранее определённым участником процесса.

7. Повторное применение

Начальник цеха использует подход в другой рабочей ситуации и при необходимости корректирует способ делегирования.

Результат этапа

Выбран не отдельный формат обучения, а маршрут, который поддерживает переход от понимания модели к самостоятельному применению в работе.

КЛЮЧЕВЫЕ МЫСЛИ

— Формат выбирается после определения целевого действия, а не по теме курса.

— Передача информации, принятие решения и выполнение действия требуют разных условий обучения.

— Если действие требует обратной связи и повторения, одной теории недостаточно.

— Синхронное обучение стоит использовать прежде всего там, где нужны практика, выбор и обратная связь.

— Рабочее применение — отдельная часть маршрута, а не автоматическое следствие тренинга.

— Чем выше цена ошибки, тем больше требуется безопасной практики до самостоятельного применения.

— Эксперт, тренер и руководитель выполняют разные функции в формировании и переносе действия.

ЧЕК-ЛИСТ L&D

Перед утверждением формата проверьте:

__ Для каждого элемента маршрута понятно, какую учебную задачу он решает.

__ Формат позволяет отработать именно целевое действие.

__ Информация, которую участники могут изучить самостоятельно, не занимает основное время практической сессии.

__ Там, где участник должен принимать решение, преду-

смотрены ситуации с выбором.

__ Там, где участник должен выполнять действие, предусмотрена реальная практика.

__ После первой попытки участник имеет возможность получить обратную связь и повторить действие.

__ Сложность практики соответствует исходному уровню участников.

__ Учтена цена ошибки и определён безопасный переход к рабочему применению.

__ Организационные ограничения не делают выбранный маршрут невыполнимым.

__ Понятно, какую функцию выполняют эксперт, тренер, руководитель или наставник.

__ В маршруте предусмотрено первое рабочее применение.

__ Все элементы складываются в последовательный путь от подготовки к применению, а не в набор отдельных мероприятий.

ПРОВЕРОЧНЫЕ ВОПРОСЫ

— Почему формат нельзя выбирать только по теме курса?

— В каких случаях достаточно самостоятельного обучения?

— Чем обучение принятию решения отличается от передачи информации?

— Почему объяснение и даже разбор кейса не всегда формируют действие?

— Когда необходимо обучение на рабочем месте?

— Для каких задач нужна симуляция?

— Как исходный уровень участников влияет на формат?

— Как цена ошибки влияет на переход от учебной практики к реальной работе?

— Чем функции эксперта отличаются от функций тренера и руководителя?

— Почему сложная программа часто включает несколько форматов?

— Как понять, что смешанный формат действительно представляет собой единый маршрут, а не набор мероприятий?

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Заполните матрицу выбора формата.

Для каждого элемента будущей программы определите:

— Что участники могут изучить самостоятельно.

— Что необходимо объяснить или продемонстрировать.

— Какие решения они должны принимать на практике.

— Какое действие должны выполнить.

— Какие значимые условия будут изменяться в заданиях.

— Где участник получит обратную связь и возможность повторить попытку.

— Где состоится первое рабочее применение.

— Кто будет сопровождать это применение.

— Как цена ошибки влияет на способ практики.

— Какие организационные ограничения необходимо учесть.

Затем соберите элементы в единый маршрут:

подготовка → практика → обратная связь → проверка → рабочее применение

Проверьте каждый этап вопросом:

Что именно этот элемент добавляет к способности участника выполнить целевое действие?

Если убедительного ответа нет, элемент стоит убрать или заменить.

Что лучше: онлайн или очное обучение? Возможно, это неправильный вопрос. Трейси Зитцманн, Курт Крайгер, Дэвид Стюарт и Роберт Уишер *провели мета-анализ эффективности онлайн и очного обучения. В среднем онлайн показал небольшое преимущество для декларативных знаний, а для процедурных знаний форматы были сопоставимы. Но самое интересное произошло, когда авторы сравнили программы с одинаковыми методами обучения: преимущество онлайн для декларативных знаний исчезло. Дополнительный эффект появлялся там, где участники могли практиковаться, получать обратную связь и управ-*

лять своим обучением. ***Для L&D вывод:*** *начинать проектирование с вопроса «очно или онлайн?» рано. Сначала нужно понять, что человек должен узнать, какое решение принять, какое действие выполнить и какая практика для этого требуется.* ***Формат следует за функцией.*** *Sitzmann, T., Kraiger, K., Stewart, D., & Wisher, R. (2006). The Comparative Effectiveness of Web-Based and Classroom Instruction: A Meta-Analysis.*

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2006.00049.x

Глава 6. Паспорт курса

В кино невозможно начать съемки, если фильм существует только в фантазиях режиссера. До того как писать детальный сценарий и строить декорации, команда пишет «синопсис» (расширенную заявку). В нем жестко зафиксировано главное: о чем история, кто зритель, в каком жанре работаем и каков бюджет. Это еще не готовый фильм, но без этой «рамки» проект просто расползется, и каждый начнет снимать свое собственное кино.

В корпоративном обучении работает то же правило. Нам нужна промежуточная фиксация с заказчиком.

К этому моменту мы уже определили рабочую проблему, готовность людей к изменениям, целевое действие, распределили ответственность, выбрали способ оценки и формат обучения.

Теперь нужно собрать эти решения в одном документе.

Паспорт курса — контрольная точка предпродакшена. Он фиксирует то, о чём команда уже договорилась, и создает основу для следующих решений: кто будет разрабатывать содержание, как построить структуру и гибкие маршруты, каким будет сценарий, практика и постпродакшен.

Задача паспорта курса — дать заказчику, L&D, экспертам и другим участникам проекта одну версию будущей программы.

Паспорт фиксирует ответы на основные вопросы:

— Какую проблему мы решаем?

— Что сотрудники должны начать делать иначе?

— Что должно измениться в работе и бизнес-показателях?

— Как будет построено обучение?

— Что должен обеспечить бизнес?

— Как мы будем проверять результат?

После согласования паспорта команда получает устойчивую основу для дальнейшего проектирования.

ЧТО ФИКСИРУЕТ ПАСПОРТ

1. Рабочую проблему

В паспорте фиксируется не тема курса, а рабочая проблема и её последствия.

Например:

Начальники цехов сохраняют у себя значительную часть решений, которые могут принимать начальники участков. Это увеличивает нагрузку начальников цехов и замедляет принятие оперативных решений.

Формулировки вроде «*руководители плохо делегируют*» недостаточно. Они называют предполагаемый дефицит, но не показывают, что происходит в работе.

Подробную диагностику переносить в паспорт не нужно. Здесь остаётся только её вывод.

2. Целевую аудиторию и целевое действие

Нужно кратко зафиксировать, **кто должен изменить поведение и что именно должен начать делать иначе**.

Целевая аудитория: начальники цехов.

Целевое действие:

Начальник цеха оценивает риск задачи, готовность начальника участка и цену ошибки, определяет ожидаемый результат, передаёт необходимые полномочия и выбирает подходящий уровень контроля.

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.