

### ВОВЛЕЧЕНИЕ РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ В PR-СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

### INVOLVEMENT ENTERPRISES MANAGEMENT INTO PR-TRAINING SYSTEM PROCESS

*В статье рассматриваются технологии создания наиболее эффективных систем обучения в организации, формирование вовлеченности заказчика (руководства организации или подразделения) в процесс обучения ее сотрудников, взаимосвязь бизнес-результатов организации с процессом обучения. Предлагаются технологии построения партнерских отношений между заказчиками и специалистами по обучению. Рассматриваются PR-системы обучения и примеры их построения.*

**Ключевые слова:** система обучения, бизнес-обучение, специалист по обучению, вовлеченность заказчика в процесс обучения, PR-системы обучения.

*The technologies of the most effective training systems in organization, and the formation of customer involvement (management organization or division) in the process of training its staff, and the relationship business results of organization with learning process are considered in the article. Available technology to build partnerships between customers and experts in education are proposed. The author considers the PR-system of training and examples of their construction.*

**Keywords:** education, business training, training specialist, customer's involvement into learning process, PR-training system.

Показателем зрелости и высокого развития системы обучения организации являются ее взаимоотношения в лице специалиста по обучению с заказчиком, построенные на равноправии и партнерстве. Заказчиком в данном случае выступает лицо или группа лиц, которые являются носителями информации о потребностях в обучении своих сотрудников, обычно это руководители организации и ее структурных подразделений. Система обучения организации должна стремиться к глубокой вовлеченности заказчиков в вопросы планирования, организации, проведения и оценки эффективности обучения [1; 2]. Для того чтобы цели бизнеса достигались, необходимо выстраивать такую организационно-экономическую систему, при которой обучение получало бы всестороннюю поддержку руководителей организации. Именно они являются теми центрами влияния, которые формируют

общее мнение об обучении у остальных сотрудников [3].

Очевидно, что если какой-либо проект развивается или внедряется при непосредственном продвижении и поддержке руководителя, то сотрудники, в свою очередь, также больше вовлечены в работу, их мотивация на достижение высоких результатов возрастает. Аналогичную параллель можно провести и с обучением: в тех организациях, где ценность обучения для достижения бизнес-показателей признана и поддерживается руководством, отсутствует халатное, безответственное отношение к обучению и со стороны сотрудников. Выстраивание, поддержание и развитие такого характера отношений с заказчиком – ежедневная кропотливая работа всех сотрудников HR-службы.

Важно, чтобы участие в учебных мероприятиях со стороны сотрудников воспринималось не как навязанная необходимость, наказание за низкие результаты работы или прихоть непосредственного руководства, а как возможность

<sup>1</sup> Начальник отдела методологии и проведения тренинговых программ страховой компании «Росгосстрах».

профессионального и личностного развития, достижения жизненных целей, роста благосостояния. Для этого прежде всего необходимо заручиться поддержкой руководства организации и линейного менеджмента. Это возможно сделать, только доказав результативность и эффективность обучения и сформировав, таким образом, доверие к обучению как к инструменту достижения бизнес-целей организации в целом.

Путь построения таких отношений с заказчиками – это изменение восприятия HR-службы от позиции «сервис» к позиции «партнерство». Этот процесс включает в себя следующие этапы.

1. Оценка эффективности обучения на постоянной основе.

Любое обучение, проводимое в организации, должно оцениваться по качественным и (или) количественным показателям с обязательным вовлечением заказчиков в аудит результативности обучения. Полученная при оценке информация также должна доводиться до всех заказчиков: они должны знать и транслировать, каким образом обучение влияет на бизнес-показатели организации.

2. Сбор информации по актуальной бизнес-ситуации.

Специалист по обучению должен ориентироваться в актуальных задачах, стоящих перед организацией, знать планы и фактические показатели их выполнения, причины невыполнения планов и задач, трудности, с которыми сталкиваются сотрудники организации при выполнении своих должностных обязанностей. Это позволит говорить с заказчиком на одном языке.

3. «Продажа» руководителям инструментов обучения.

Ключевой особенностью обучения взрослых является наличие мотивации: в отличие от ребенка, взрослый не будет тратить свои ресурсы (время, усилия, внимание) до тех пор, пока не ответит для себя на вопрос: «Зачем мне это нужно?», «Что я получу в результате?» Для того чтобы сформировать прочную связь между инструментами обучения и достижения поставленных личных и профессиональных целей, необходимо постоянно информировать заказчиков о том, какие задачи может решить обучение.

4. Запрос экспертизы, вовлечение заказчика в разработку программ обучения.

Несмотря на то что часть обучения в организации проводится, как правило, по корпоративным учебным программам, всегда существует ряд запросов заказчиков, которые носят локальный характер. Это может быть короткая посттренинговая программа, направленная на развитие

определенного конкретного навыка, написание скриптов, проведение круглого стола по обсуждению актуальной для подразделения проблемы. Всегда, когда специалист по обучению берется за самостоятельную разработку учебного инструмента, необходимо вовлекать в эту задачу заказчика: запрашивать экспертизу, согласовывать материалы, просить заказчика представить свое видение, дать рекомендации, поделиться опытом, насытить программу конкретными примерами из практики. Заказчик не должен, поставив задачу, просто ожидать готового результата. Первостепенная задача специалиста по обучению – сделать его частью процесса разработки.

5. Приглашение руководства организации на открытие групп обучения.

Личное присутствие руководства на обучении придает значительный вес учебному мероприятию. Несколько слов о задачах и целях обучения, его важности существенно повышают мотивацию участников и закладывают фундамент ответственного отношения к обучению в целом. Постепенно сотрудники начнут воспринимать обучение как своего помощника в профессиональном развитии, как инструмент, позволяющий повысить свою эффективность.

6. Привлечение к проведению групп обучения экспертов, наблюдателей.

Непосредственное присутствие заказчика на обучении позволит ему глубже погрузиться в проблематику работы своих сотрудников, а также расширит его представление о том, какие задачи могут быть решены за счет обучения.

7. Обсуждение результатов: знания, навыки, люди.

По результатам каждого учебного мероприятия специалист по обучению должен предоставлять обратную связь об участниках мероприятия их непосредственному руководителю, а также заказчику, если это разные люди. Специалист по обучению должен еще раз напомнить о том, какие знания и навыки получили участники, определить точки контроля руководителем применения этих знаний и навыков сотрудниками. Таким образом, заказчик станет непосредственным участником изменений и профессионального развития своей команды.

8. Предложение новых инструментов обучения.

При обсуждении потребности в обучении сотрудников организации специалист по обучению должен проанализировать, какими доступными инструментами обучения возможно решить поставленные задачи. Необходимо предлагать заказчику несколько вариантов решения и со-

вместно с ним находить оптимальный. Заказчик должен знать, что ему доступны различные инструменты обучения.

PR-системы обучения – это постоянные действия, направленные на информирование всех сотрудников организации о тех возможностях, которые им дает обучение.

Далее приведено несколько примеров того, как продвигать и рекламировать обучение, а также поддерживать интерес к нему как со стороны заказчиков, так и потенциальных участников.

1. Презентации программ обучения перед заказчиками

Руководитель системы обучения должен регулярно проводить презентацию заказчикам новых и существующих программ обучения. Презентация должна освещать цели и задачи тренинговой программы, основные методы обучения, целевую аудиторию, продолжительность обучения и оценку эффективности программы.

2. Составление и рассылка буклета корпоративных программ обучения.

Необходимо составить и поддерживать в актуальном состоянии буклет с описанием всех доступных корпоративных программ обучения организации. Этот буклет должен быть в открытом доступе для всех сотрудников организации, а также в распечатанном виде у каждого потенциального заказчика обучения.

3. Рассылка графика обучения на ближайший месяц (квартал) основным заказчикам.

Такой прием позволяет привлечь новых участников и увеличить размер групп на обучение: получив графики, заказчики могут направить своих сотрудников на тренинг, если по каким-либо причинам не сделали этого ранее.

4. Реклама учебных программ в рабочих тетрадях участников обучения.

Дополнение раздаточных материалов участников информацией о ближайших тренингах с аннотациями курсов и новых учебных про-

грамм, а также отзывами тех, кто эти программы посетил.

5. Сбор и публикация отзывов участников обучения на информационных досках, электронных ресурсах организации.

Люди склонны более всего доверять рекомендациям своих знакомых, близких и коллег. Отзывы участников обучения будут работать на PR-системы обучения организации в целом.

6. Создание информационной доски об обучении в организации.

На ней можно размещать разнообразную информацию, в том числе отзывы участников, аннотации к курсам, объявление о наборе на новую программу, фотографии с тренингов и многое другое.

При соблюдении описанных выше рекомендаций специалист по обучению никогда не будет проводить «обучение ради обучения», «обучение в качестве развлекательного мероприятия», «обучение потому, что сотрудники засиделись на месте». Вовлечение руководства организации в PR-системы обучения позволяет сохранять главный принцип бизнес-обучения – нацеленность на решение стратегических бизнес-задач организации.

## Литература

1. Мамфорд А. Management Development. Как усовершенствовать работу менеджеров: стратегии действий / А. Мамфорд, Д. Голд. – М. : Гиппо, 2006. – 360 с.

2. Нельсон Г. Результаты. Сохранить то, что работает, исправить то, что не работает и обеспечить превосходные результаты. – М. : Изд. BestBusinessBooks, 2013. – 328 с.

3. Уиллс М. Корпоративный тренинг: пошаговое практическое руководство для специалистов по обучению и развитию, тренеров и консультантов. – М. : Гиппо, 2009. – 368 с.