

Развитие персонала: что идет на смену классическому тренингу?

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Ценность развития в современном мире безусловна: остановиться означает умереть. Главный же вопрос заключается в том, как именно развиваться, как эффективно потратить время и деньги, выделенные на развитие.

Основой современного внутрикорпоративного обучения (впрочем, как и десять лет назад) является классический бизнес-тренинг. Все мы знаем этот жанр, практически каждый прошел тренинг по ситуационному лидерству, планированию времени, управлению проектами или презентационным навыкам. Многие годы, даже десятилетия, классический бизнес-тренинг был ярким, инновационным и очень полезным инструментом развития. Во-первых, это интенсивно (два, максимум три дня), во-вторых, интерактивно (мало теории, много обсуждений и игр), в-третьих, посвящено развитию компетенций, а не знаний (а именно компетенции, как мы знаем, определяют эффективность), в четвертых, включает в себя элементы тренировки, что заложено уже в самом названии метода. Однако в последние годы сотрудники, которых отправляют на классический тренинг, все чаще идут туда «с кислой миной». Обвинять их в недостатке мотивации было бы ошибкой: стремление к развитию никуда не делось – просто классический тренинг начал изживать себя.

Существует ли альтернатива? Да, существует и, более того, уже можно говорить о том, что сформировались два основных тренда.

Тренд первый: на смену классическому бизнес-тренингу приходят программы HPI (Human Performance Improvement), по-русски – программы повышения результативности. В отличие от классических тренинговых программ, они ориентированы на повышение очень конкретных

показателей: обучение чаще всего строится не вокруг компетенций («лидерство»), а вокруг бизнес-задач («снизить текучесть»). Кейсы и упражнения берутся из реальной работы, а иногда обучение само по себе проводится непосредственно в ходе работы. Помимо обучения как такового HPI-программы предполагают также анализ организационных барьеров, мешающих сотрудникам добиваться результатов, и совершенствование системы мотивации.

В России полноценных HPI-программ проводится немного, однако клиенты все чаще ожидают увидеть в развивающих мероприятиях черты, свойственные HPI-обучению.

Тренд второй: программы расширения сознания. Тут могут быть и встречи с «гуру», и программы, нацеленные на смену ролевой установки, и обучающие экспедиции, и многое другое. Общая черта всех этих мероприятий – расширение кругозора, инсайты, которые могут принципиально изменить отношение человека к работе.

Эти два тренда во многом противоположны. В одном случае мы «заземляем» обучение на конкретные задачи и конкретные показатели, работаем на актуальный краткосрочный результат в рамках позиции, которую занимает сотрудник. В другом случае мы, напротив, отрываем обучение от сегодняшних реалий и актуальной роли сотрудника, расширяем его кругозор, меняем его мышление, готовим его к реализации иной ролевой модели. При этом результат возникает несколько позже, зато ведет к более долгосрочным стратегическим эффектам.

И те и другие виды программ приходят на смену классическому тренингу. В какую дверь постучитесь вы? Читайте номер и решайте.