

Современный корпоративный университет. Инструмент «Петля обучения»

ВАЖНОЕ В СТАТЬЕ:

1. **Корпоративные университеты — центры инноваций и трансляторы корпоративной культуры.**
2. **Качественный корпоративный университет становится «центром интеллекта» организации.**
3. **Инструмент «Петля обучения» гарантирует качество передачи знаний, возможность корректировки процесса обучения.**



Владимир Маличевский,
собственник компании *ICPM Consulting*,
президент Всеукраинской ассоциации
СМС-Ukraine, вице-президент Корпора-
тивного университета компании «Нова
Пошта» (Киев, Украина)

Владимир Маличевский в 1995 году окончил Санкт-Петербургский государственный университет («социальная философия»); в 1996-м — Московскую Российско-Американскую академию («социальная психология»); в 2002-м — аспирантуру Киевского национального университета им. Т. Г. Шевченко. Кандидат психологических наук, МВА. Основные этапы карьеры: начальник психологической службы Ровенского училища милиции (1996–2000); доцент кафедры психологии Ровенского института славяноведения Киевского славистического университета (2000–2005); вице-президент по персоналу ЧАО «Компания «Райз» (2010–2011). С 2000 года — бизнес-консультант и бизнес-тренер; с 2011-го — собственник консалтингового центра института профессиональной сертификации менеджеров *Consulting Center ICPM*.

Обучение персонала во всем мире давно уже стало частью обычной операционной деятельности компаний. Во многих компаниях в управленческом учете используется такой показатель, как «стоимость сотрудника».



Принято считать, что первый корпоративный университет — это знаменитый *McDonalds Gamburger University*, который был основан в 1961 году. Его ключевой целью было **создание единой идеологии и культуры работы с клиентами** во всех локациях присутствия компании.



Годовые бюджеты некоторых корпоративных университетов превышают 100 млн. долл., а численность преподавателей измеряется сотнями человек. Один из самых ярких подобных примеров — *Motorola University*, который представлен в 20-ти странах мира при бюджете порядка 100 млн. долл. в год. Именно корпоративные университеты во многих международных компаниях становятся **центром инноваций**, своеобразной «Кремниевой долиной» организации.

**\$100
МЛН.**

годовой бюджет
некоторых
корпоративных
университетов

Почему они необходимы бизнесу?

Потребность в корпоративных университетах появилась вместе со спросом на разработку новых решений (алгоритмов, стандартов, методов и пр.),

Инструменты

которые смогут повышать продуктивность деятельности персонала, а не просто обеспечивать выполнение функций, это задача учебных центров и отделов обучения.



<p>Ключевые функции корпоративных университетов</p> 	 <p>Разработка программ по улучшению показателей работы подразделений</p>
	 <p>Разработка методов решения задач определенного вида</p>
	 <p>Разработка новых, более продуктивных, стандартов работ</p>
	 <p>Разработка квалификационных (профессиональных) стандартов</p>
	 <p>Разработка программ гармонизации стратегии и цели организации с существующей культурой и рабочими навыками</p>
	 <p>Разработка профессиональных программ обучения на основе лучших практик¹</p>

Качественный корпоративный университет становится для своей материнской компании «развивающимся интеллектом организации» — исследовательским центром, который разрабатывает решения, помогает их внедрять и обучает новым практикам менеджеров и специалистов компании.

¹ Об этом планируется рассказать в отдельной статье в ближайших номерах журнала.

ПРИМЕР

Если типовые программы *MBA* описывают практику «что нужно делать в бизнесе в принципе», то собственный корпоративный университет с хорошей историей обучает топ-менеджеров тому, какие решения на каких рынках и при каких условиях в данной отрасли нужно применять. Он передает уже готовые решения, собранные на основе лучшего опыта за всю историю в разных условиях. Ценность собственных университетов для бизнеса заключается именно в историческом накоплении и адаптации существующего опыта всей компании, а он бесценен! Одно занятие в течение двух часов может принести огромную прибыль или помочь избежать убытков, измеряемых миллионами (например, техникам снижения недовольства клиентов, сотрудников сервисных и торговых компаний при работе с клиентами).

Собственный опыт

Наш опыт создания корпоративных университетов и внедрения профессиональной сертификации показывает, что **массовое знание простых инструментов менеджмента из квалификационной модели позволяет очень быстро внедрять новые решения, которые приносят прибыль**. Инвестиции в обучение становятся очень рентабельными.

ПРИМЕР

Аграрная компания, один из наших клиентов, на основе двух простых инструментов — «ситуационный контроль» и «чек-лист» — получила экономию при сокращении простоев в размере более 20 млн. грн. за сельскохозяйственный сезон. Это стало возможным благодаря тому, что в огромной компании, с подразделениями, разбросанными по всей стране, теперь есть единые инструментальные практики. А появились они именно как проект, разработанный корпоративным университетом.

Одним из современных методов корпоративного обучения является «Петля обучения». Он описывает процесс разработки и внедрения нового знания в операционную деятельность компании для повышения продуктивности бизнеса.

С помощью «петли обучения» устраняется разрыв между тем объемом знаний, умений и навыков, которым учит тренер, и тем, что сотрудникам нужно делать непосредственно на рабочем месте.





Конечно, этот метод требует высокой компетентности сотрудников корпоративного университета, но он высокорентабельный, с хорошим уровнем возврата инвестиций в обучение.

Метод «Петля обучения»

Мы многократно использовали этот метод в практике создания корпоративных университетов и работы с ними при внедрении следующих навыков:

- оптимизация численности персонала (в том числе увольнение сотрудников);
- сокращение очередей в кассах;
- снижение административных расходов, затрат по управлению остатками на складах и пр.

<p>«Петля обучения» позволяет</p>	сделать знание абсолютно практичным и продуктивным
	полностью гармонизировать полученные навыки с операционной деятельностью
	существенно повысить мотивацию к обучению
	значительно повысить рентабельность инвестиций в обучение

Как этот метод работает? Предположим, у компании возник запрос на то, чтобы ее менеджмент смог более продуктивно решать одну из управленческих задач (например, добился повышения среднего уровня одного из бизнес-показателей по всей компании).

Как только эта задача озвучена руководителю корпоративного университета, начинается пошагово разворачиваться «петля обучения».

Шаг 1

Определение задачи, которую нужно решить в организации

Например, научить руководителей оптимальным образом планировать численность персонала в подразделениях или регионах.



Разработка алгоритма решения (последовательных действий с прогнозируемым результатом)

На этом этапе эксперты корпоративного университета ищут оптимальное решение поставленной задачи, то есть разрабатывают формулу расчета использования персонала (в том числе рассчитываются необходимые нормативы). Такие решения могут быть найдены только в случае продуктивного сотрудничества с операционным бизнесом². При этом важно, чтобы ответственным за результат был именно корпоративный университет.

Менеджмент часто не заинтересован в сокращении персонала: как правило, в организации существует конфликт интересов руководителей подразделений и топ-менеджеров, особенно если работа самих менеджеров оценивается через показатели достижений, а затраты на персонал относятся к общему бюджету компании.

Шаг 2



Разработка программы обучения на основе полученных материалов



Здесь эксперты и тренеры разрабатывают программу обучения на основе полученных на первом шаге результатов. Как показывает опыт, еще никому не удалось с первого раза создать «идеальное» решение или программу обучения. Поэтому обязательно нужно делать следующий шаг.

Шаг 3

Проведение пилотного проекта на практике

Эксперты корпоративного университета обучают по разработанной программе нескольких человек из операционных подразделений и реализуют обучающий проект (при контроле со стороны операционного бизнеса).



При этом фиксируются все сложности, сбои, недовольства, возражения и т. д. На данном этапе важно сформировать рекомендации по внедрению метода для менеджмента и сделать их частью будущей программы обучения.

Шаг 4

Коррекция программы

Практически всегда во время пилотного проекта возникают новые вопросы, связанные с типизацией решений для разных условий, последовательностью действий, мерой полномочий или самостоятельности в решениях, коррекцией нормативов и т. д. Естественно, на основании выявленных изменений вносятся правки.

Шаг 5

² Под термином «операционный бизнес» имеются в виду подразделения, в которых осуществляются операционные бизнес-процессы, которые составляют основу бизнеса компании и создают главный поток доходов (например, отделы снабжения, производства, маркетинга, продаж).



Крайне важным элементом здесь является обсуждение с заказчиком *степени гарантированности применения и успешности нового знания*. Говоря иными словами, операционный бизнес в лице конкретных управленцев подтверждает: метод, конечно, не всемогущ, однако на основании пилота и при условии выполнения алгоритма метода статистически результат по компании улучшается.

Потенциальная рентабельность (или хотя бы экспертная оценка участников) приводит к пониманию, что новое знание нужно применять: благодаря этому организация получит конкретную (и приводится реальная цифра) пользу. *Формализация такого заявления крайне важна для работы с потенциальным сопротивлением персонала, которое обычно возникает в процессе изменений привычного способа работы*. В противном случае значительная часть сотрудников сообщит, что метод плох, «теперь только хуже» — а у менеджера не хватит инструментов и «доказательной базы», чтобы убедить работников в необходимости изменений. Решение об окончательном внедрении новшества перейдет в формат «кто авторитетней». (Уверен, что большинство из вас, коллеги, сталкивались с такой ситуацией.)

Шаг 6

Введение инструмента в зону ответственности персонала (прием продукта)

На основе предложенной программы разрабатывается операционный документ (регламент, процедура, инструкция или др.), в соответствии с которым правится система оценки и — по возможности — система премиальной оплаты. Результат этого этапа — заявление организации о том, что персонал через определенное время (например, через месяц) должен выполнять такие-то действия в таком-то виде с таким-то результатом.

Выполнение действия по-другому или с меньшими показателями будет оцениваться как осознанно неправильное действие.



Шаг 7

Предложение сотрудникам программы обучения

Если сотрудники осознают, что компания ждет от них некоего нового способа действия, достижения определенных показателей (*обязательных к достижению!*), то у них очевидным образом возникает вопрос: «Как этому научиться?» Вот тут и появляется реальное предложение корпоративного университета для удовлетворения конкретной потребности в обучении персонала компании. Такая ситуация становится мотивирующей даже для тех сотрудников, которые в принципе не очень любят учиться. На этом шаге начинается обучение основной массы работников.

Шаг 8

Проверка знаний

Каким-либо способом проверить, насколько качественно переданы и усвоены знания. Результаты проверки дадут возможность верифицировать качество обучения. Иными словами, если сотрудники обучились, но никто из них фактически не освоил новые знания и навыки и пришел на рабочее место с намерением действовать по-старому, то, скорее всего, метод будет объяв-

лен нерабочим, а деятельность корпоративного университета — ненужной, его сотрудников — некомпетентными. К сожалению, так нередко и случается в практике управления.

Проверка знания — это момент разделения ответственности и получения права высказывать мнение. Метод может оценивать только тот, кто его освоил.



Шаг 9

Верификация результата

На этом этапе обычно собираются конечные данные по результативности проекта. Не всегда удастся идентифицировать итоги в чистом виде, но по возможности их нужно объективировать, выразить в цифрах. Важно, чтобы в процессе анализа и оценки успешности проекта принимали участие основные заказчики проекта. Это позволит снять риски субъективных негативных суждений и оценок. Конечно, необходимо зафиксировать данный опыт в базе знаний корпоративного университета, чтобы использовать его в будущем.

Таким образом, мы видим, что **идея инструмента «Петля обучения» заключается именно в том, что после разработки программы обучения она возвращается на доработку и подготовку формального документа**. К сожалению, типичной для бизнеса является прямолинейная логика обучения:



Как правило, на этом проект заканчивается, и вскоре проявляется его не состоятельность.

Метод «Петля обучения» довольно сложен для внедрения в том случае, если организация еще не прошла стадии развития, которые позволяют контролировать процессы, сотрудники разных функций реально сотрудничают друг с другом и работают на общий результат.

Современный корпоративный университет — в первую очередь, центр разработки новых управленческих и операционных решений. А обучение — лишь один из каналов передачи нового знания/навыка клиенту. Но этот канал передачи знаний будет довольно слабым, если руководители с помощью специалистов по обучению не адаптируют процессы компании под новые знания, необходимые для сохранения конкурентоспособности компании.

уп