

ИЮЛЬ—АВГУСТ 2013

ISSN 1993-3797

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ №43

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД
К КОРПОРАТИВНОМУ ОБУЧЕНИЮ

МНЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ

ОПЫТ ПРАКТИКОВ

РЕЗУЛЬТАТЫ
ИССЛЕДОВАНИЙ

ТЕХНОЛОГИИ
И МЕТОДИКИ

Электронная
версия журнала
теперь
и в Библиотеке
готовых решений
Metoda.pro

МИХАИЛ МОЛОКАНОВ,

Президент Профессиональной ассоциации «Клуб бизнес-тренеров»,
партнёр компании «БУМ» (Бизнес-Университет Молоканова)

*«Настоящая системность в обучении ведёт к большей инициативности,
ответственности и осознанности сотрудников...»*

стр. 55–56



ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
ЕЛЕНА БУЛАНОВА

КОРРЕКТОР
ВИКТОР БУЛАНОВ

КОРРЕСПОНДЕНТ
ПОЛИНА ШУМАКОВА

ДИЗАЙНЕР
ОЛЬГА СЕРЕБРЯКОВА

ВЕРСТАЛЬЩИКИ
НАТАЛЬЯ ДИВИНА
ОЛЬГА СЕРЕБРЯКОВА

ИЛЛЮСТРАТОР
МАРИЯ СИМОНОВА

ФОТОГРАФ
АЛЕКСАНДР ВОРОНОВ

ИЗДАТЕЛЬ
МАРАТ УДОВИЧЕНКО

Тираж 1000 экз.

ПРАВА НА ИЗДАНИЕ ЖУРНАЛА
ПРИНАДЛЕЖАТ ООО «ОБРАЗ»
СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ СМИ
ПИ № ФС77-26294 ОТ 23 НОЯБРЯ 2006 ГОДА
www.obraz.co

КОНТАКТЫ РЕДАКЦИИ

E-mail: cu@obraz.co
Тел.: +7 (495) 940 6974
www.Corporate-Universities.ru
www.Corporate-Education.ru
www.obraz.co

ОТПЕЧАТАНО
в типографии «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
+7 (495) 225 3710
г. Москва, Протопоповский пер. дом 6

Редакция не несет ответственности
за содержание рекламных материалов.

Мнение редакции может не совпадать
с мнением авторов.

Перепечатка и любые формы
публикации материалов,
опубликованных в журнале
«КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ»,
допускаются только с письменного
согласия редакции.

СТРАНИЦА РЕДАКТОРА

.....1

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

.....2

ТЕМА НОМЕРА

**Живые и не очень
системы корпоративного обучения**
Александр Гайдуков
«Корпоративный университет ОАО «РЖД».....3

ПРОВЕРЕНО НА ПРАКТИКЕ

Компетенция «системное мышление»?
Денис Витман
«Студия Ёрд».....11

**Семь вопросов системного подхода
к корпоративному обучению**
Дина Ушакова
«АПРАЙТ».....14

**Проверено веками:
истоки современного обучения и развития**
Елена Буланова
«ОБРАЗ».....19

ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДИКИ

**Система обучения и развития
персонала как необходимый
инструмент существования современной
организации: практические аспекты**
Марианна Стерлигова и Елена Чепурнова
Независимые консультанты.....20

**Обучение как часть системы управления
человеческими ресурсами в компании**
Оксана Андреева и Татьяна Литвинова
«Триметрикс Солюшнс».....25

ФАБРИКА ИДЕЙ

Обучение персонала в период изменений
Елена Годунова
«МЭЙНСТРИМ Консалтинг».....29

СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ

Системное корпоративное обучение
Сергей Шабанов и Алена Алешина
EQuator.....33

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

**Системный подход в обучении,
применение на практике**
Ирина Абрамова
Бизнес Школа LERNER.....38

ОСОБЫЙ ВЗГЛЯД

**Нулевой этап системного подхода
к корпоративному обучению:
профориентация**
Елена Буланова
«ОБРАЗ»
Юлия Пасс
«PROekt PRO: Пропуск в Профессию».....42

**Применение методики
«Матрица идентичности»
в образовательной практике**
Владимир Киселев
ВШКУ РАНХиГС46

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

.....47

МУДРЫЕ МЫСЛИ

.....49

АНАЛИТИКА

.....50

КЛУБНАЯ ЖИЗНЬ

**Мастер-класс «Мы и другие: распознать –
понять – управлять».....51**

ЧТО? ГДЕ? КОГДА?

**II Форум Международной ассоциации
корпоративного образования
дал участникам много полезных идей**
.....52

**Участники XII Международной
конференции ПМСОФТ утверждают:
«Управление проектами – это действи-
тельно технология успеха»**
.....54

СПИСОК ПРОВАЙДЕРОВ ПО ТЕМЕ НОМЕРА.....57

В СЛЕДУЮЩЕМ ВЫПУСКЕ.....58

ПЛАН ВЫПУСКОВ.....59

ПОДПИСКА.....60

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

*«Подлинно разумное обучение изменяет и наш ум, и наши нравы»
Мишель де Монтень*



Системный подход — направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных, взаимодействующих элементов, совокупности сущностей и отношений.

Этот выпуск журнала посвящен системному подходу в корпоративном обучении.

В рубрике **«Лицо с обложки»** Михаил Молоканов проводит различия между «системой обучения» и «системностью обучения».

Рубрика **«Тема номера»** раскрывает понятия «формальное обучение» (в системе формального обучения слушателей учат) и «живое обучение» (в системе живого обучения слушатель учится сам). По мнению автора статьи Александра Гайдукова, чем «живее» система обучения, тем выше ее полезность для бизнеса.

«Проверено на практике» — рубрика, в которой эксперты делятся практическим опытом. Денис Витман рассказывает о том, что легло в основу программы для развития у менеджеров компетенции «системное мышление». Дина Ушакова предлагает читателю посмотреть на систему обучения своей компании через практические вопросы, ответы на которые помогут выстроить эффективный процесс обучения и развития сотрудников. В третьем материале рубрики — об истоках современного обучения и развития.

Марианна Стерлигова и Елена Чепурнова рассказывают в рубрике **«Технологии и методики»** о том, как построить целостную систему обучения и контролировать эффективность программы обучения. Они предлагают начать с понимания, какой именно работник сейчас является идеальным для организации, чтобы она могла существовать и развиваться, затем выстроить идеальные профили для каждой должности и для всей организации в целом, определить, насколько сотрудники соответствуют или не соответствуют идеальному профилю по своей целевой группе, и затем выстраивать процессы обучения. Оксана Андреева и Татьяна Литвинова рассказывают об обучении как части системы управления человеческими ресурсами в компании. По их мнению, на эффективность и продуктивность сотрудников намного сильнее влияет уровень их soft skills — личных качеств и навыков межличностного общения, чем hard skills — профессиональных навыков. Они также отмечают, что обучение руководителей навыкам обратной связи и всех сотрудников правильному пониманию принятых в компании ценностей, компетенций — прямая и одна из самых важных задач HR-специалистов.

В рубрике **«Фабрика идей»** Елена Годунова рассказывает об обучении персонала в период изменений и отмечает: в период любых изменений основная идея в поддержке и развитии сотрудников через обучение — это сформировать понимание, что основной миссией в профессиональной сфере сотрудника является стремление к саморазвитию.

«Советы экспертов» в этом выпуске — от компании EQuator: Сергей Шабанов и Алена Алешина рассказывают, что повышает эффективность системы корпоративного обучения, а что снижает. Они рекомендуют выделить набор ключевых навыков, которые будут проходить красной нитью на протяжении нескольких блоков или всего обучения, связать обучение с корпоративной культурой и ценностями компании, а также продумать, как напоминать сотрудникам о применении наиболее важных навыков: только наиболее мотивированные и нацеленные на саморазвитие участники наработают навык самостоятельно.

В рубрике **«Презентация»** Ирина Абрамова предлагает вниманию читателя основные элементы учебного процесса: целевой, мотивационный, содержательный, организационный, контрольно-корректирующий, оценочно-результативный. Все эти элементы тесно взаимосвязаны и находятся в строгой последовательности.

«Особый взгляд» в этом выпуске посвящен нулевому этапу системного подхода к корпоративному обучению — профориентации. На наши вопросы отвечает Юлия Пасс. Свой особый взгляд предлагает и Владимир Киселев — «Матрицу идентичности» для образовательной практики.

В рубрике **«Авторитетное мнение»** — блиц-ответы экспертов на вопросы по теме номера, а в рубрике **«Аналитика»** — результаты исследования, посвященного системному подходу в обучении.

В **«Клубной жизни»** рассказано об очередной интересной встрече Клуба Директоров Учебных Центров, в **«Что? Где? Когда?»** — о важных для HR и T&D мероприятиях.

С уважением, Елена Буланова

МИХАИЛ МОЛОКАНОВ



Кандидат психологических наук, сертифицированный групповой психоаналитик, консультант, телерадио ведущий.

Президент Профессиональной ассоциации «Клуб бизнес-тренеров», партнёр компании «БУМ» (Бизнес-Университет Молоканова).

Входит в десятку тренеров-брендов по версии журнала «Секрет фирмы». Почетный член Международной Ассоциации Коучей и Тренеров ИСТА. Удостоен награды «Совершенство в практике» Европейского фонда развития менеджмента.

+7 (903) 584 07 27 | Mikhail.Molokanov@gmail.com | www.molokanov.biz

Необходимо, на мой взгляд, различать «систему обучения» и «системность обучения».

«Система обучения» — это любой большой набор последовательных действий при обучении персонала, упорядоченный во времени. Например: выявление потребностей в обучении каждые полгода и проведение обучения. Можно добавить оценку результатов обучения или формирование бюджетов, можно усложнять каждый из этапов (особенно хорошо усложнению поддаётся выявление потребностей в обучении). Слово «система» в данном случае используется лишь для красоты. Никакой системности в таком обучении может и не быть — вся «система обучения» будет работать ad hoc на удовлетворение случайно выявленных потребностей за счёт разрозненных курсов, в которых прорабатываются знания и навыки никак не связанные между собой.

Первые признаки системности могут появиться за счёт «интеграции обучения на цели» — обучения сотрудника в соответствии с профилем компетенций его должности. Тогда программы обучения прописываются именно под этот профиль. Это не всегда является облегчением, так как, в свою очередь, требует системности в создании профилей компетенций различных должностей их системной взаимосвязанности.

Другой вариант — разработка программ обучения на основе какого-то единого подхода, интегрирующего курсы различной тематики. Важно лишь, чтобы этот единый подход сводился не только лишь к одинаковому оформлению программ и раздаточных материалов. Прорабатываемые в курсах практические модели должны быть взаимосвязаны и взаимодополняемы.

Но нужна ли системность обучения? В большинстве случаев нет. Все зависит от его целей. Если цели проведения обучения, как часто это бывает: познакомить сотрудников с чем-то новеньким в области управления организацией и работы с клиентами, политические или даже «привычка» (в крупных современных компаниях принято иметь директора по HR, а ему привычно проводить обучение сотрудников), то системность обучения не нужна.

Системность обучения необходима, если есть желание активировать процессы саморазвития отдельных сотрудников и команд в результате:

- более полного и прочного усвоения новых знаний, непротиворечиво интегрирующихся с уже имеющимися,
- более глубокого понимания материала за счёт прорабатываемых взаимосвязей между всеми тематическими блоками,
- развития командного взаимопонимания, снижения уровня конфликтности, развитие терпимости к обратной связи и повышение её эффективности за счёт овладения непротиворечивым языком управленческой (в широком смысле) коммуникации,
- активности в познании — участники начинают сами генерировать идеи о взаимосвязях между отдельными разделами курсов,
- прочной и глубокой систематизации всех знаний и навыков.

То есть настоящая системность в обучении ведёт к большей инициативности, ответственности и осознанности сотрудников. Но когда и у каких сотрудников вам это нужно?