

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

В статье обсуждаются вопросы эффективности корпоративного обучения, проведены различия между его классической и интерактивной формами. Автор делится опытом внедрения интерактивного обучения, перечисляет его преимущества и предостерегает от возможных ошибок при реализации очередного курса.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** развитие персонала, обучение сотрудников, форматы обучения, эффективность обучения



**Завьялова Жанна Владимировна** — к. псих. н., генеральный директор Академии живого бизнеса, автор и учредитель Международной школы бизнес-тренеров (ICBT), автор ряда книг для бизнес-тренеров (г. Москва)

### ВВЕДЕНИЕ

Вопросы эффективности обучения сотрудников обсуждаются практически на всех специализированных мероприятиях, этой теме посвящено огромное количество исследований. Однако специалисты не перестают подбирать инструменты, составлять правила и описывать условия более эффективной организации и проведения обучения, а также скорейшей конвертации затрат в доход.

Среди новых вызовов в сфере обучения и развития персонала можно выделить сокращение длительности мероприятий без потери качества и поиск альтернатив классическому тренингу. Это связано в числе прочего со сниженной концентрацией внимания человека и клиповым мышлением, большой скоростью появления информации и ее избыточностью. При этом бизнес требует подготовки сотрудников, способных перейти от узкопрофильности к многофункциональности, готовых к требованиям мира в условиях неопределенности, с развитыми компетенциями будущего.

Для того чтобы корпоративное обучение проходило результативнее, необходимо активизировать

сенсорные системы сотрудников. Этот принцип реализуется через применение «золотой формулы» эффективного обучения: слышу — вижу — говорю — делаю. Проведенные в США еще в 1980-х гг. исследования Национальной тренинговой лаборатории [3] позволили обобщить данные относительно эффективности различных методов обучения взрослых (о среднем проценте усвоения знаний). Эти результаты представлены в таблице. Они подтверждают древнюю мудрость, сформулированную в китайской поговорке: «Скажи мне, и я забуду. Покажи мне, и я запомню. Позволь мне сделать, и это станет моим навсегда».

Эта формула побуждает организовывать любое обучение таким образом, чтобы человек не только увидел и услышал информацию, но и обсудил ее с другими и попробовал сделать что-либо сам. Для этого в процесс обучения включают самые разные виды деятельности: кейсы, дискуссии, деловые и ролевые игры, тематические упражнения и задания, в которых через действие сотрудник мог бы отработать то, что было предложено ему в теории. На таком подходе строится любое эффективное обучение [4].

## РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ КЛАССИЧЕСКИМ И ИНТЕРАКТИВНЫМ ОБУЧЕНИЕМ

Я работаю в сфере бизнеса как консультант и тренер с 1996 г. Уже 18 лет курирую свой проект — Международную школу бизнес-тренеров (International College of Business Trainers, ICBT). Это программа четырехмодульного обучения,

**Таблица.** «Золотая формула» активного обучения

Вид деятельности	Усвоение материала, %
«Слышу»	10
«Вижу»	50
«Говорю»	70
«Делаю»	90

которую я девять лет позиционировала как авторскую школу, а затем масштабировала — передала свою методику выпускникам, а точнее, лучшим из них. Данный проект существует с 2012 г. До пандемии он охватывал 16 городов — почти все города-миллионники России, а также Казахстан, Украину и Беларусь. Сегодня не во всех городах вновь открывают школы. Однако к нашей программе хотели присоединиться представители Узбекистана, поскольку их бизнес развивается стремительными темпами. Я всегда проводила лекции в рамках очного обучения, а также практиковала интерактивное обучение — тренинги. Во время пандемии коронавирусной инфекции возник некий микс офлайн- и онлайн-обучения.

Классическое обучение, как правило, проходит в формате лекций, семинаров, коллоквиумов, обратная связь предоставляется посредством экзаменов и зачетов. Компании практикуют разные варианты очного обучения: управленческие поездки для развития навыков ведения переговоров, кинотренинги при обучении продажам, театральные постановки для отработки навыков публичных выступлений [6].

При интерактивном обучении обратная связь предоставляется оперативно: знания применяются на практике сразу же после изучения материала. После короткой лекции предусмотрена практика. В этом главное преимущество интерактивного обучения по сравнению с классическим: чем чаще человек получает обратную связь (понимает, что сделал правильно, в каком случае его действия оказались эффективными, как исправить ошибки, и пр.), тем быстрее он развивается. В классическом обучении обратная связь предоставляется, как правило, раз в полгода.

Также, в отличие от интерактивного обучения, в классическом предусмотрена система отметок, что негативно влияет на самооценку обучающегося. Двоечник в глазах окружающих зачастую выглядит неудачником, хотя на самом деле лишь является человеком, который не выполнил задание. В этом случае часть энергии он тратит на

самозащиту, на то, чтобы справиться с травматическим опытом.

В интерактивном обучении дается безоценочная обратная связь. Мы не оцениваем, правильно ли выполнено задание, а прежде всего анализируем поведение ученика. Нам важно понять, что двигало человека к цели, а что от нее удаляло. Таким образом, самооценка ученика остается не затронутой. Человек не тратит энергию на защиту, а расходует ее на усвоение нового материала, что, собственно, и нужно в обучении.

Кроме прочего, интерактивное обучение отличается от классического длительностью. Первое — краткосрочное, с погружениями. Например, человек учится целый день с 9.00 до 18.00, а потом сразу применяет полученные знания и навыки на практике в жизни. В связи с этим бизнесу выгодно использовать интерактивное обучение, чтобы быстро заработать деньги. При интерактивном обучении программы рассчитаны на два-три дня и включают лишь актуальную информацию. В классическом обучении такой подход невозможен.

Классическое обучение зародилось, когда Интернета не было: для занятий использовали учебники, а процесс был растянут во времени: бакалавриат предполагал обучение в течение четырех лет, магистратура — шести лет. Весь процесс шел очень медленно, но мы живем в эпоху перемен. Жизнь меняется быстрыми темпами. Выпускник вуза может обнаружить, что процессы, которые он изучал в начале своего обучения, изменились, а его знания устарели. Краткосрочность обучения предполагает быструю маневренность, возможность что-то изменить. Программы интерактивного обучения меняются так же быстро.

Приведу классический пример. После распада Советского Союза рынок начал стремительно развиваться, появились методики продаж, основанные на тренингах, интерактивное обучение. Когда рынок стал развитым, возникла конкуренция. Сейчас же настало время падения некоторых рынков. Конечно, следует понимать, что при растущем и стагнирующем рынке применяются

разные технологии продаж. Кроме того, информация быстро устаревает.

Еще одно важное отличие интерактивного обучения от классического — общий темп усвоения знаний. Скорость обучения группы равна скорости обучения самого медлительного участника. В классическом формате каждый студент отвечает за себя. Скорость обучения зависит от его скорости мысли. В интерактивном — группа работает сообща, в динамике, как социальный феномен она имеет свои этапы развития. На начальной стадии происходит распределение ролей, может быть, даже борьба за власть — выявляется лидер, эксперт. Далее группа выходит на этап конструктивной работы, где существенно увеличивается скорость обучения и восприятия нового материала.

В бизнес-команде участники быстрее обучаются за счет синергии. Они могут обмениваться ролевыми моделями. Например, если один из участников группы не справляется с заданием, он может обратить внимание на то, как его выполняет другой ученик, и перенять его опыт. В классическом обучении члены группы изолированы друг от друга. Групповая динамика отсутствует, группа не развивается, скорость усвоения материала участниками не меняется. Поскольку, повторюсь, скорость обучения группы равна скорости обучения самого медлительного участника, остальным выгодно, чтобы отстающий ускорился.

К тому же во время интерактивного обучения происходит взаимодействие участников группы и тренера. Если, например, при классической форме обучения преподаватель выделяет время для ответов на вопросы студентов в конце лекции или проводит с этой целью коллоквиум-семинар, то во время интерактивного обучения происходит мгновенное реагирование участников на информацию, доносимую тренером, они могут задавать ему вопросы непосредственно в ходе лекции. Даже во время занятия учитель может менять модули: если он видит, что ученики знают материал, то может организовать процесс его закрепления в виде викторины и после выдать новый. Если

тренер не владеет какой-либо информацией, он может использовать методику, предполагающую совместное нахождение решения, — мозговой штурм, метод «Шесть шляп» Э. Боно [2] или техники У. Диснея [5].

## МЕТАФОРИЧЕСКАЯ ДЕЛОВАЯ ИГРА

Деловая игра — наиболее старый и известный формат обучения. Первая из них была создана М.М. Бирштейн в 1932 г. в СССР и называлась «Перестройка производства в связи с резким изменением производственной программы». Зарождение современных игр происходило в 1950–1960-е гг. в США [1]. Основываясь на этом проверенном методе обучения, я разработала собственный и назвала его «Метафорическая деловая игра». Он предполагает наличие определенной учителем проблемы, представленной ученикам в виде метафоры, заданий и инструкции для успешного ее решения, а также вспомогательных материалов (ватман, фломастеры). Цель обучающей игры — устная и письменная презентация проектов. Тренер может задать несколько коуч-вопросов, чтобы помочь достичь цели. Таким образом, мы создаем самообучающую систему, подходящую для любого коллектива.

Из вышесказанного можно заключить, что интерактивная система обучения незаменима. Она имеет существенные преимущества перед классической формой получения знаний. Например, работать в условиях постоянных и непредсказуемых изменений в наши дни можно только благодаря интерактивному обучению персонала. Оно позволяет создавать рабочие группы, которые генерируют спектр решений и технологий.

## ВНЕДРЕНИЕ ИНТЕРАКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Расскажу далее, как внедрять интерактивное обучение. Если речь идет о крупной компании, то в этом помогут корпоративные университеты,

которые давно занимаются подобной деятельностью. Небольшие организации, как правило, обучают сотрудников посредством открытых программ. Руководители подбирают в Интернете подходящий курс и направляют сотрудника в соответствующую группу для его прохождения.

При желании корпоративное обучение можно внедрить в компании, придерживаясь определенных норм. Я, например, училась в Германии в концерне Mercury, где 300 сотрудников обучал один штатный бизнес-тренер.

Компания может также направить сотрудника на обучение в нашу компанию (ICBT), где он получит профессию, или найти тренера на рынке и взять в штат. Примерно 80% тренеров — так называемые играющие, которым нужны готовые методики. Оставшиеся 20% — это тренеры-методологи, которые могут разрабатывать программы обучения в соответствии с бизнес-задачами. После постановки задачи, как правило, тренер проводит диагностику своей программы.

## Подводные камни на пути внедрения интерактивного обучения

При внедрении интерактивного обучения существуют препятствия. Особенно часто они встречаются в практике крупных компаний. Например, ответственные сотрудники подготавливают набор слайдов и передают их тренеру, который должен провести презентацию. В этом случае тренинг получается скучным, демотивирующим участников. Процесс обучения, к сожалению, проходит формально. Грамотные тренеры должны владеть техникой управления групповой динамикой, создания самостоятельных тренингов. Главное — не мешать им выполнять свою работу, как вы не мешаете, например, стоматологу выполнять его работу, поскольку считаете, что он профессионал. Например, меня в качестве тренера приглашала компания МТС, у которой в штате были достаточно сильные играющие тренеры. Мне нужно было научить 25 тренеров составлять новые программы и проводить их аудит. Я выявила

ошибки в их программах, научила видеть и исправлять их.

### **Каким должен быть грамотный тренер**

Если сотрудник отлично руководит, то это не всегда означает, что он может научить этому других. Хороший продавец также не обязательно может научить других технике продаж. Существует наука обучения взрослых — андрагогика. Чтобы специалист мог передать свои знания другим, ему надо владеть основами андрагогика и методами передачи знаний взрослым людям.

В апреле 2020 г. очные программы обучения были отменены в России. В связи с этим тренинги также стали проводить удаленно. До этого момента онлайн-обучение развивалось медленно, в основном в формате вебинаров. Например, люди переходили по ссылке на определенную платформу, чтобы прослушать лекцию тренера, ответить на его вопросы и задать свои в чате. При таком формате участники практически не взаимодействуют, не применяют на практике полученные знания, а значит, не усваивают материал.

### **Использование нескольких платформ**

Если сотрудники не усвоили информацию, то не смогут ее воспроизвести и применить на практике. В связи с этим тренеры стали изучать платформы, помогающие организовать практику. Zoom, Teams, например, позволяют общаться в конференц-зале, видя друг друга. Также с помощью этих платформ можно создавать сессионные залы, разделять участников на команды. Ранее тренеры обучали сотрудников очно и не знали о существовании подобных программ, поэтому не сразу поняли, как адаптировать интерактивное обучение к онлайн-формату.

Сначала мы практиковали очную четырехмодульную систему подготовки тренеров, а когда возникла необходимость, создали такую же в онлайн-формате. Зная об этом, тренеры, которым необходимо было сделать то же самое, захотели

научиться этому у нас. Они изучали не только инструменты взаимодействия с группой, но и соответствующие платформы, например Kahoot, которая позволяет проводить викторины. Таким образом, экзамен можно заменить игрой, что вызывает интерес участников и вовлекает их в процесс обучения.

Допустим, когда сотрудники занимаются очно, они должны составить презентацию, используя флوماстеры и бумагу. Однако сделать это в Zoom технически невозможно. Тогда на помощь приходит другая платформа, например Jamboard. Если использовать обе платформы, интерактивное обучение можно сделать эффективным и удобным. Применяя микс из таких программ, легко адаптировать очную практику к онлайн-формату.

При онлайн-формате есть и существенные минусы. Представьте, что вам необходимо обучить группу, которая не мотивирована на получение новых знаний. Однако вы владеете технологиями вовлечения, удивления, создания интереса и можете повлиять на процесс обучения, занимаясь офлайн. В онлайн-среде постоянное присутствие у монитора не обязательно. Участники могут во время тренинга выключить микрофон и камеру, уйти в другую комнату, заниматься личными делами, при этом их имя и фото будут отображаться на экране. Это означает, что тренер не знает, сколько учеников в определенный момент слушают его, и не может контролировать процесс усвоения знаний и применять инструменты влияния эффективно. В связи с этим группа становится неуправляемой. Однако выход из этой ситуации есть.

Когда я обучаю тренеров, то предлагаю им использовать метафору взаимодействия человека с реальностью, тренера — с группой. Мама-кошка взаимодействует со своими котятками. Котята рождаются слепыми. Они расползаются во все стороны, могут упасть и разбиться. Задача мамы-кошки — следить за ними и возвращать на место. Мы, тренеры, которые привыкли обучать людей очно, — «мамы-кошки». Мы несем ответственность за то, чтобы человек, если отвлекся, вернулся

к процессу усвоения новых знаний и использовал их на практике. К тому же мы должны оперативно дать ему грамотную обратную связь.

При онлайн-обучении это объективно невозможно, потому что оно осуществляется удаленно. В этом случае нам следует использовать метафору мамы-обезьяны. Она прыгает с ветки на ветку. Задача маленького детеныша — цепко схватиться лапами за ее шкуру и удержаться. Если детеныш разожмет лапки, то упадет. В онлайн-обучении ответственность за усвоение информации несет сам обучающийся, а не тренеры. Эту мысль нам надо доносить до участников процесса. Однако заказчик впоследствии также будет требовать, чтобы работник брал на себя ответственность за свой уровень профессионализма.

В ходе интерактивного обучения участники будут отсеиваться. Если обучение перейдет в онлайн-формат, не все смогут усваивать новую информацию, их ликвидность на рынке упадет, они потеряют работу. Таким образом, необходимо выбирать, берет человек на себя ответственность за обучение или становится неконкурентоспособным на рынке труда. Это новая реальность, правду о которой необходимо довести до сведения обучающихся. Они, в свою очередь, сделают выбор — за онлайн-обучение или против него.

## ЭВОЛЮЦИЯ ТРЕНИНГОВ И ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ ФОРМАТОВ

Раньше тренинги были ориентированы на обучение эффективному поведению. Сотрудникам предлагали алгоритмы, скрипты, чтобы соблюсти последовательность диалога. Потом в Россию и постсоветское пространство проник коучинг, который предполагает работу с мышлением. Например, руководителю важно научиться мыслить, действовать в нестандартной обстановке, где протокола не существует. Для этого лучше всего использовать коуч-подход. Сейчас руководителю нужны такие навыки, как умение задавать вопросы, развивать мышление, размышлять,

учить людей думать и принимать решения, работать с внутренним миром и быть в ресурсном состоянии.

Затем тренеры стали активно использовать в обучении геймификацию и ее элементы. Например, когда человек учится, он боится ошибиться. Так сложилось, что ошибка имеет негативную окраску. Этому научило нас классическое образование. Особенно амбициозные люди не хотят ошибаться, поэтому иногда сопротивляются новому опыту и теряют время. Однако, играя, не страшно ошибиться. Ведь в сознании человека игра ассоциируется с вымышленным миром, где есть множество попыток поступить правильно. В связи с этим при использовании в обучении принципов геймификации сокращается время освоения материала, что очень актуально для бизнеса.

Например, в Германии, где я училась, считается: для того чтобы человек получил новый навык, нужно заниматься с ним 40 академических часов — четыре дня с обедами и перерывами. В России, как правило, тренинги проходят в течение двух дней. Однако современный бизнес требует, чтобы обучение сократилось до одного дня или даже его части. При этом возникает вопрос: можно ли провести эффективный тренинг за столь короткий период времени? Если использовать игру, а не мозговые штурмы, например, то время обучения можно сократить. Таким образом, чтобы процесс обучения был непродолжительным, но эффективным, рекомендую прибегать к геймификации. Ее также можно применять при онлайн-обучении. В этом помогут платформы, создающие эффект живого присутствия.

## ПРИМЕРЫ

Расскажу о своем опыте. Например, сейчас я выполняю заказ компании Hyundai, выступаю в качестве бизнес-тренера. Моя задача — обучить двух тренеров технике ведения переговоров при продаже автомобилей. Время диктует новые правила: угодить клиенту становится сложно. В связи

с этим необходимо выстраивать обучение, применяя новейшие методы.

Мы предложили использовать готовые тренинги, в том числе на тему переговоров. Они предполагают на первом этапе изучение методики, на втором — выделение слабых мест, которые клиенту не очень понятны или вызывают сомнения, на третьем — тест-драйв. Так, мы предоставляем один день персонального обучения — новый тренинг, который компания может впоследствии проводить своими силами.

Приведу еще один пример. Компания Shiseido работает в сфере бьюти-индустрии в сегменте luxury. Они проводят тренинги, которые компания Shiseido разработала за рубежом. Российские тренеры поняли, что им надо развивать эмоциональный интеллект (EQ) продавцов, чтобы клиенты чувствовали заботу о себе. Известно, что все кремы luxury-сегмента отличного качества. Рынок товаров люкс имеет высокую конкуренцию. Клиенты, как правило, проявляют лояльность и приверженность бренду, потому что компании заинтересованы в этом. Кроме того, производители всегда ставят перед собой задачу расширения круга клиентов, перехватывая их у конкурентов. В связи с этим в качестве конкурентного преимущества компания Shiseido предложила заботу. Менеджеру необходимо иметь развитый эмоциональный интеллект: уметь вести беседу с капризными клиентами, выстраивать общение таким образом, чтобы клиент чувствовал, что ему рады, о нем заботятся и уважают его и, кроме того, считают его красивым.

Я разработала вариант игры «Эмоциональный интеллект», которую учила проводить тренеров Shiseido. Во время поездки в головной офис

в Париже на собрании их французские коллеги посоветовали им развивать EQ, на что российские менеджеры ответили, что уже успешно делают это посредством игры. Таким образом, компания достигла отличных результатов, ей удалось привлечь новых клиентов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то что бизнесу необходимо постоянно увеличивать объем продаж и число клиентов, емкость рынка ограничена. Зачастую продавец испытывает напряжение, если его усилия не приводят к запланированным результатам, сильную психологическую нагрузку, которая приводит к неудовлетворенности работой, компанией, обучением. Тренерам тоже тяжело, ведь перед ними стоит задача удивить своих учеников, вызвать их интерес к теме, которую они давно изучают. В этом случае на помощь приходит геймификация. Участникам становится интересно, ведь именно в игре раскрываются человеческие качества. К тому же игра позволяет обнаружить ошибки, поскольку предполагает применение знаний на практике. Следствием этого, как правило, является повышение эффективности бизнеса.

Если использовать различные виды обучения, грамотно их внедрять, то сотрудники сами будут рады получать новые знания. Донесите до них мысль: если они будут постоянно обучаться, их стоимость, ценность на рынке возрастет. Научитесь применять геймификацию, онлайн-методики и классические семинары и лекции, тогда ваши сотрудники будут продуктивными.

## ИСТОЧНИКИ

1. Игры, в которые играют руководители. Технологии деловых игр и симуляций. — [https://sberuniversity.ru/upload/iblock/9f7/4\\_EduTech\\_demo.pdf](https://sberuniversity.ru/upload/iblock/9f7/4_EduTech_demo.pdf).
2. Крутько С. Метод «Шесть шляп мышления» Эдварда де Боно. — <https://4brain.ru/blog/метод-шести-шляп-мышления/?ysclid=160fjv74vc828508044>.

3. Михайлова Л.Л. Психологическая компетентность руководителя и методы ее формирования. — Иркутск: Издательство БГУЭП, 2010.
4. Михайлова Л.Л. Успешное корпоративное обучение // Управление развитием персонала. — 2019. — №4. — С. 298–304.
5. Ногалес К. Креативная стратегия Уолта Диснея. — <https://4brain.ru/blog//креативная-стратегия-уолта-диснея/?ysclid=I60fkscygz338693627>.
6. Тимушева А. Что делать, чтобы менеджеры по продажам после обучения выдавали высокие результаты? Нестандартные формы занятий + посттренинг своими силами // Директор по персоналу. — 2018. — №5. — С. 40–50.