



## Управление талантами (трансформационное обучение)

Изменения внешней ситуации, с которыми мы начали сталкиваться, не возникли внезапно. Они являются во многом системным следствием предыдущей деятельности. Наступающие явления - это не только финансовый кризис или кризис экономической модели, но и кризис технологический. Технологии управления, как организацией, так и персоналом далеки от совершенства. Так же несовершенны и большинство методов и форм обучения. Акцент всего процесса обучения и развития только на самом тренинге привел к тому, что все внимание сместилось на расширение тематики тренингов, так и развитие самого процесса. По сути это привело к тому, что весь тренинг стал процессом передачи информации, в большей или меньшей степени разбавленным упражнениями или обсуждениями.

Но основной вопрос «А какова цель этого тренинга?» чаще всего остается без ответа. А зачем его вообще проводят? Какова вообще конечная цель обучения? Как именно будут применяться эти навыки? Как именно новые умения повлияют на бизнес результаты? Знает ли сам участник, зачем ему необходимо это обучение? Что это ему дает или, хотя бы, зачем от него требуют этих умений и навыков? Что будет происходить, если он в дальнейшем не будет их применять? Смещение ответственности за результат тренинга только к тренеру или тренинг менеджеру неизбежно приводит к смещению акцента — а чем вообще является тренинг?

Кроме того, попытка обучать техническим навыкам (продажи, переговоры, стратегии и т.д.) без изменения ментальной модели самого человека, по меньшей мере, неэффективна. Стремление следовать подходу “just business, nothing personal” глубоко ошибочно, поскольку эти деловые навыки применяет конкретная личность, со всеми своими убеждениями и ценностями. Навыки сами по себе нейтральны — эффективными их делает только конкретный человек. Трансформационное обучение и развитие — это одна из попыток найти ответ на многие вопросы. Сама концепция находится в процессе становления и возможно многие вопросы покажутся спорными и неоднозначными. Но с другой стороны она заставляет задуматься и отойти от привычных устоявшихся догм в обучении и развитии персонала.

### Содержание

#### Введение.

Тенденции развития и обучения персонала. Смена парадигмы обучения.

#### Ключевые элементы процесса обучения и развития:

- Системный подход к развитию - Глубинное понимание человеческой индивидуальности
- Трансформация индивидуума и его деятельности.
- Работа с нежеланием и тревогой сотрудников, когда их заставляют «забыть» то, что они знают и выучить нечто новое. Формирование готовности сотрудников отказаться от старых постулатов.



Москва, ул.  
Зоологическая, 30/2  
тел. (495) 605 86 64  
605 88 40  
www.advance-group.ru  
advance@advance.aog.ru



### **Формы и направленность обучения.**

#### *Кейс.*

Проблемное обучение, в котором сценарий формирует основу для анализа и дискуссии, курируемой тренером, а план действий разрабатывается группой участников. Группе предлагается высказать свои идеи, разделить необходимую исследовательскую работу между участниками, и повторно собраться спустя определенное время для того, чтобы обсудить результаты

#### *Моделирование.*

Возможность попрактиковаться в решении незнакомых задач в незнакомом контексте путем моделирования сложных ситуаций Ролевая игра. Упражнения, направленные на формирование команды – деятельность с акцентом на работе всей группы, а не на работе отдельного участника

### **Теория и практика трансформационного обучения.**

Теория трансформационного обучения J.Mezirow.

Практика трансформационного обучения:

10 шагов процесса трансформационного обучения.

1. Ситуация неопределенности и дискомфорта.
  2. Самоанализ.
  3. Критическая оценка.
  4. Признание наличия проблемы или неудовлетворенности.
  5. Изучение вариантов и альтернатив.
  6. Планирование курса действий.
  7. Приобретение необходимых знаний внедрения плана.
  8. Практика новых ролей и моделей поведения.
  9. Формирование компетентности и уверенности в новом поведении.
  10. Интеграция в модель мира и формирование новых значимых перспектив.
- Возможности и ограничения практического применения.

### **Важные элементы трансформационного обучения:**

#### **Что необходимо делать иначе.**

- *Изменить критерии оценки результатов работы.*

Необходимо отказаться от оценки роста компетенций отдельных сотрудников. Для проведения оценки необходима разработана система ключевых показателей деятельности, которые замеряются на входе и анализируются в процессе проведения обучения. Она позволит, как именно влияют новые модели поведения и стратегии на результаты деятельности. Кроме того, это дает возможность понимать, кто применяет новые методы и модели, а в кого не стоит вкладывать средства.

- *Изменение роли заказчика обучения.*

Заказчик должен четко понимать, зачем ему необходимо данное обучение, какие должны быть результаты, что необходимо получить на выходе.

- *Изменение роли участников.*

Они должны получить четкую информацию для решения, каких задач необходимо данное обучение; как именно они не соответствуют потребностям будущей ситуации; они должны четко осознавать, что данное обучение необходимо для будущей успешной деятельности в рамках компании.

- *Изменение роли тренера/менеджера по персоналу.*

Он должен выступать в роли внутреннего консультанта: Встраивание обучения в систему изменений, уточнение и подтверждение потребностей бизнеса, определение критериев успеха.

### **Спецификация**

**Аудитория:** руководители высшего и среднего звена

**Продолжительность:** 1-2 дня

**Размер группы:** 6-12 человек

