

ФОРМУВАННЯ ТРЕНЕРСЬКО-ВИКЛАДАЦЬКОГО СКЛАДУ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ

Формування тренерсько-викладацького складу для проведення навчання персоналу – це завжди комплексна проблема і залежить від декількох факторів. Передусім, необхідно визначитися з тематикою, обсягом програм навчання, категоріями й кількістю співробітників, яких необхідно навчити. Як засвідчує практика, оптимальним є комплексний підхід до вибору того, хто буде проводити навчання, а саме:

- для підготовки стажистів, проведення первинного навчання продукту й асортименту послуг компанії, адаптаційних програм логічно буде використовувати ресурс внутрішніх викладачів, систему наставництва й ресурс внутрішнього тренера;

- для великої кількості співробітників, які потребують проведення навчання за типовими програмами (наприклад, продавці мережі роздрібних магазинів) доцільніше використовувати ресурс внутрішнього тренера, якщо необхідно то й кількох тренерів (коли мова йде про масове системне навчання);

- для послідовного навчання співробітників ключових для компанії підрозділів (продажів, сервісу, закупівель, call-центрів, логістики) найбільш ефективним підходом буде використання можливостей зовнішніх провайдерів, що мають серйозний підтверджений рекомендаціями досвід навчання персоналу;

- для навчання топ-менеджерів і керівників підрозділів компанії краще використовувати ресурс зовнішніх провайдерів навчання, оскільки вони, по-перше, навряд чи підуть навчатися до внутрішнього тренера, по-друге, це й недоцільно;

- для навчання декількох співробітників з відділів вузьким спеціальним знанням, які не потребують поголового навчання, краще використовувати ресурс зовнішніх провайдерів. Найбільш ефективним підходом тут буде направлення цих співробітників на відкриті тренінги за заздалегідь складеним на рік планом навчання, а далі використовувати систему каскадного навчання.

Система каскадного навчання передбачає наступні етапи:

- 1) співробітники, які пройшли навчання, готують семінар і діляться отриманими на відкритому тренінгу матеріалами та навичками з іншими зацікавленими колегами всередині компанії;

- 2) роздатковий матеріал відкритих тренінгів розміщується у фонді внутрішньофірмової бібліотеки компанії і знаходиться у вільному доступі для всіх зацікавлених співробітників [1].

Таким чином, досягається кілька важливих для компанії цілей: економія коштів, широке охоплення співробітників, зацікавлених в отриманні навичок, вироблення у співробітників, які пройшли навчання на відкритому тренінгу (найчастіше це керівники відділів або кваліфіковані фахівці) навичок викладання, щоб потім використовувати їх ресурс, як внутрішніх викладачів.

Якщо до цього питання підходити комплексно, то варто орієнтуватися на

створення внутрішньофірмового тренерсько-викладацького штату з певною структурою:

- наявність HR-менеджера, на якого покладено відповідальність за навчання персоналу. Ця модель не найкраща, оскільки одній людині поєднувати організаційну роботу з викладацькою нелегко, відповідно, менеджер йтиме по шляху найменшого опору – буде запрошувати зовнішніх тренерів.

- наявність крім менеджера з навчання хоча б одного бізнес-тренера чи тренінг-менеджера, який займається підготовкою та проведенням занять (наприклад ключового персоналу).

- створення окремої структури для навчання – від невеликого навчального центру до корпоративного університету або власної бізнес-школи.

Аналіз теоретичних та методичних джерел дозволив нам визначити, в яких випадках доцільно орієнтуватися на власних працівників при мінімальному штаті для навчання:

1. Під час адаптаційного навчання. Як правило, це початкове професійне навчання, занурення в посаду з дуже важливою складовою – формуванням прихильності до компанії, вивченням та прийняттям її корпоративної культури. В організації завжди є фахівці, які можуть пояснити, донести, зацікавити, залучити новоприбулого працівника до колективу. Цим займаються: менеджер з навчання, керівник підрозділу, колеги, топ-менеджер. Використання зовнішніх ресурсів у цьому випадку абсолютно нелогічне – може виникнути питання «чому в компанії нас вітає стороння людина?».

2. Під час проведення навчання, пов'язаного зі зміною стратегії, цілей і завдань компанії, в тій частині, що стосується всього колективу. Донести достовірну інформацію до всього колективу, сформувати нову залученість, нове спільне бачення може тільки «своя» людина, і чим вища її посада в компанії, тим ефективнішим буде це новий початок.

3. Під час навчання без відриву від робочого місця: наставництво, ротація, баскет-метод, shadowing, secondment, buddying, stretchassignment і низка інших методів можуть ефективно здійснюватися тільки із застосуванням внутрішніх ресурсів. Це методи переважно індивідуального навчання.

4. Коли необхідно терміново вирішити проблему за допомогою навчання. Іноді немає часу на пошук зовнішнього провайдера, тривалих переговорів з ним, проведення тендерів і т.п. Провести, наприклад, мозковий штурм може і спеціаліст компанії після невеликої підготовки.

5. Коли необхідно підвищити мотивацію до навчання. Хто, як не керівник підрозділу чи організації здатний мотивувати працівників, залучаючи свій життєвий досвід, кар'єрний шлях.

6. Внутрішні ресурси компанії (досвідчені працівники) можуть використовуватися в якості експертів, консультантів для підготовки бізнес-тренером навчальних програм, роздаткового і презентаційного матеріалу [2].

Таким чином, до формування тренерсько-викладацького складу потрібно підходити комплексно, з урахуванням цілей навчання, тематики й обсягу програм, категоріями й кількістю співробітників, яких необхідно навчити, а також вимог до рівня майстерності викладачів та тренерів. У цьому контексті цікавим є дослідження польської вченої М. Ольшак щодо підготовки

компетентних викладачів [3].

Література:

1. Либерова Т. Как построить современную и эффективную систему обучения персонала компании / Татьяна Либерова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.p-podhod.ru/statyi/14-2010-01-22-04-10-19.html>.
2. Когда нужнее внутренние учителя? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://obucheniersonala.com/2013/04/kogda-nuzhnee-vnutrennie-uchitelya/>.
3. Olczak M. EQ w zarządzaniu organizacją. Scenariusze zajęć dla studentów wydziałów organizacji i zarządzania / Małgorzata Olczak // Zarządzanie i edukacja : dwumiesięcznik szkoły wyższej im. Bogdana Jańskiego. – 2013. – № 87 (marzec-kwiecień). – s. 81-110.